

# Маркетинговая Близорукость

**Автор – Теодор Левитт.  
Перевод на русский – Денисов Роман**

# От переводчиков.

Пожалуй, это был самый сложный текст в моей жизни. Было очень тяжело переводить, приходилось очень сильно напрягаться и долго подбирать нужные слова. От лица всех переводчиков которые помогали друг другу, хочу сказать спасибо Андрею Парабеллуму за прекрасную мотивацию. Книга была переведена меньше, чем за 24 часа.

Просим прощения за многочисленные недоработки – их в книге не мало, подавляющее большинство - это нарушения смысловых норм речи, так как английский 1960-х переизданный несколько раз, а, возможно, даже переписанный несколько раз на других языках – действительно тяжело переводить.

Все исправления и более подходящие варианты направляйте мне, например, на почту: [denisovroman@mail.ru](mailto:denisovroman@mail.ru)

Приятного чтения!

31 января 2009 г., Денисов Роман.

## Вступление.

У любой отрасли был этап, когда она только начинала развиваться. Но, некоторые отрасли, которые выросли на волне энтузиазма, теперь находятся в упадке. Другие отрасли и индустрии, которые развивались и росли сезонно, почему-то перестали расти.

Но во всех случаях, когда рост очень сильно замедлился или вообще прекратился, виновато не перенасыщение рынка продуктами данной отрасли. Вина на самом деле лежит на тех, кто неумело управлял компанией.

## Роковая Цель.

Отказывают всегда наверху. Руководителям давно известно, что отрасль растёт до тех пор, пока она совпадает с большими целями политиков.

Пример:

Железнодорожная отрасль росла раньше потому, что она была нужна для перевозок пассажиров и различных грузов на большие расстояния. Росла... Сейчас эта отрасль очень бедна не потому, что железные дороги перестали удовлетворять потребности и соответствовать требованиям (на их смену позже пришли машины, грузовики и даже телефоны). Эта отрасль находится в бедности потому, что её руководители считали, что они управляют именно железнодорожной отраслью, “железнодорожным бизнесом”, а не **транспортной** в целом. Они считали, что их отрасль – именно железные дороги, и, что к отрасли перевозок пассажиров и товаров они относятся меньше. Причина, по которой они ошибочно выбрали свою отрасль, заключалась в том, что они ориентировались (читай – “оптимизировали свой бизнес” – прим. переводчика) на железную дорогу, вместо того, чтобы ориентироваться на перевозки, они ориентировались на свой продукт, вместо того, чтобы ориентироваться на своих клиентов.

Другой пример – Голливуд. Кинокомпании не были полностью покорены и развращены телевидением. Они избежали «превращения в телевидение». Действительно, все кинокомпании были вынуждены провести реорганизацию, перестройку. Некоторые из них просто исчезли. Всё это произошло не потому, что “телевидение встало на пути у Голливуда”, а по причине их «слепых» владельцев. Как и с железными дорогами, Голливудский бизнес был неправильно ориентирован. Они позиционировали свой бизнес как кинобизнес, вместо того, чтобы быть развлекательным бизнесом. “Фильм” – это определённый, ограниченный огромными рамками продукт. Близорукие руководители считали, что телевидение должно быть не совместимо с кино, они утверждали что телевидение представляет угрозу кино. Голливуд презирал и отрицал телевидение, в то время, как нужно было, наоборот, использовать возможность расширить свой бизнес. Э

На сегодняшний день – телевидение – гораздо БОЛЬШЕЙ бизнес, чем просто кинобизнес, который был заключён в строго определённые рамки. Теперь это бизнес, направленный не на создание продукта, а на клиента, обеспечение развлечений. Если задуматься, то можно понять, что тогда Голливуд был спасён только за счёт волны новых писателей-сценаристов и продюсеров, а также за счёт исчезновения с рынка старых кинокомпаний.

Есть множество других примеров отраслей, которые и сейчас подвергают в сомнение своё будущее, ставя неправильные цели. Я расскажу Вам о них, а также о моём анализе политики этих компаний больше чуть позже. А также я расскажу, как можно выйти из этого положения промышленной компании, даже если все пути на первый взгляд закрыты, а варианты решения уже исчерпали себя. Это промышленные предприятия, которые производят нейлон и стеклянные стаканы. Называются – «E.I. duPont de Nemours & Company» и «Corning Glass Works». Эти компании хорошо делают своё дело. Скажем так – они компетентны в своей отрасли. Ориентация их продуктов непоколебима – она направлена в нужную сторону. Но один этот фактор не обеспечит действительный успех. Многие прекрасно знают, как жестоко была уничтожена компания «New England Textile» (Ткани Новой Англии). Компании «The duPonts» и «The Cornings» успешны не потому, что у них хорошие продукты, и не потому, что они проводят специальные исследования – куда ориентировать свой продукт, а потому, что их будущие продукты также очень сильно ориентированы на клиентов. Это постоянное наблюдение за возможностями применить свои технические навыки и умения (ноу-хау) для создания потрясающей линейки новых продуктов. Без постоянного наблюдения за клиентами, без постоянной «оглядки на них», большинство их новых продуктов были бы не выгодны и в итоге убыточны, потому что не были бы ориентированы на покупателей.

Например, отрасль по изготовлению алюминия, по праву считается постоянно развивающейся, и всё это благодаря двум компаниям, которые специально создавали продукты, удовлетворяющие потребности покупателей.

---

*Переиздана с разрешения издания Harvard Business Review. “Marketing Myopia” Theodore Levitt (Июль-Август 1960). Все права защищены © 1960, the President and Fellows of Harvard College, Все права защищены. Эта статья победила в 1960 на McKinsey Award, как лучшая статья года. Переиздана с разрешения издания Harvard Business Review. “Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary”, Theodore Levitt (Сентябрь-Октябрь 1975). Copyright © 1975. by the President and Fellows of Harvard College, все права защищены. Переведена на русский в январе 2009 года Денисовым Романом с разрешения Андрея Парабеллума.*

Без «Kaiser Aluminum & Chemical Corporation» и «Reynolds Metals Company» спрос на алюминий был бы сейчас намного ниже по всему миру.

## Ошибки При Анализе

Многие могут возразить, что нельзя сравнивать железнодорожную отрасль и отрасль производства алюминия, что стеклянные стаканы и их производство – это не производство кинофильма. Но, задумайтесь, разве промышленное производство алюминия или стекла должно иметь большую возможность вырасти быстрее по сравнению с железнодорожной отраслью или кинематографом? Ваше представление об этих вещах и является, на самом деле, той ошибкой, о которой я говорил. Люди пытаются рассмотреть эту отрасль, этот продукт или эту формулу (ноу-хау) предприятия в настолько узкой нише, настолько подробно, чтобы можно было предположить то, когда у этого продукта может наступить преждевременное устаревание. (это может быть как моральный износ, когда оборудование не соответствует современным стандартам, если речь идёт о продукте, или же, например, полном отмирании отрасли, когда речь идёт об отрасли в целом – прим. переводчика).

Когда мы говорим про железнодорожную отрасль, мы должны ещё раз удостовериться, что мы имеем в виду именно транспортировку чего-либо. Потому что, когда мы имеем в виду именно транспортировку, то у железной дороги появляется хороший шанс для очень значительного роста. Ведь, этот бизнес не ограничивается просто созданием железных дорог, как таковых (хотя в моём понятии, транспортировка имеет гораздо бОльший потенциал, чем вы могли бы поверить – прим. автора).

Поймите, что даже нехватка железных дорог, это на самом деле хорошая возможность. Просто проявите немного организаторской образованности и смелости, это те качества, которые уже помогли сделать железные дороги лучше. Даже такой человек, как Жак Бэрзюн (Jacques Barzun) смог увидеть эти недостатки. Вот что он сказал по этому поводу: «Я очень сильно огорчён тем, что наиболее широкое в социальном и физическом плане событие прошлого века опускается и уходит на задний план по простой причине отсутствия воображения и смелости, которые раньше помогали достичь задуманное, воплотить все эти невероятные идеи.» Знаете чего действительно не хватает? Не хватает желаний компаний пережить упадок и показать людям всю свою изобретательность и навыки. (см. 1)

## Тень Устаревания.

Не существует ни одной достаточно важной современной отрасли, которая когда-нибудь раньше не определялась словосочетанием «развивающаяся отрасль». В каждом случае, ее общепризнанная сильная сторона заключалась в явно бесспорном превосходстве ее продукции, для которой не было эффективной замены. Она сама в свое время с триумфом заменила ранее существовавший продукт. Но все эти знаменитые отрасли одна за другой ушли в тень. Давайте кратко рассмотрим некоторые из них, взяв теперь в качестве примеров те, которым пока было уделено недостаточно внимания.

**Сухая чистка.** Когда-то это была растущая отрасль с блестящими перспективами. В век шерстяной одежды получить возможность ее надежной и легкой чистки! Начался бум. Теперь же, через 30 лет после начала бума, отрасль в упадке. Откуда возникла такая конкуренция? Разве найден лучший способ чистки? Нет. Потребность в сухой чистке сократилась в связи с появлением синтетических волокон и химических добавок. Но, это, на самом деле, только начало. На подходе мощное средство, которое приведет к полному отмиранию сухой химической чистки. Это средство - ультразвук.

**Электроэнергетические компании.** Существует еще один продукт из числа считавшихся ранее незаменимыми, рост производства которого был неоспорим. Появление ламп накаливания привело к исчезновению керосиновых ламп. Позднее водяное колесо и паровой двигатель были заменены легкодоступными электромоторами, отличающимися гибкостью, надежностью и простотой. Процветание и наступление электроэнергетических компаний продолжается, поскольку наш дом превращается в музей бытовой техники. Как же можно удержаться от инвестиций в эту отрасль, свободную от конкуренции, с блестящими перспективами дальнейшего развития?

Но, при повторном рассмотрении, картина представляется уже не такой радужной. Ряд компаний уже достигли значительного прогресса в разработке мощных химических топливных элементов, которые, будь они установлены где-нибудь в незаметном месте возле дома, заменят источники электроэнергии. Очень быстро станут ненужными линии электропередач, которые почти всегда портят пейзаж, и наступит конец бесчисленным раскопкам улиц. Не будет перерывов в подаче электроэнергии во время сильных бурь. А на горизонте — использование энергии Солнца.

Так кто же сказал, что электроэнергетические предприятия находятся вне конкуренции? Сегодня они являются естественными монополистами, а завтра они могут умереть естественной смертью. Для предотвращения этого и они должны разрабатывать топливные элементы, методы использования

солнечной и других видов энергии. Чтобы выжить, они сами должны способствовать устареванию того, что сейчас является основой их жизнедеятельности.

**Бакалейный магазинчик.** Многие с трудом вспоминают, что когда-то существовало любимое многими заведение, называемое "бакалейный магазинчик на углу". Высокоэффективный супермаркет одержал полную победу, и созданная в 30-х годах широкая сеть розничных продовольственных магазинов, чуть было не исчезла полностью в результате агрессивного захвата независимыми супермаркетами. Первый настоящий супермаркет был открыт в 1930 году, на Ямайке, Лонг Айленд. К 1933-му году супермаркеты появились в штатах Калифорния, Огайо, Пенсильвания и а также многих других штатах. Но, создатели сетей продовольственных розничных магазинов надменно игнорировали супермаркеты. Когда же они их все-таки замечали, то не скупилась на презрительные эпитеты типа "дешевки", "и лошадь, и телега" и "безнравственные мошенники".

Управляющий одной крупной сетью магазинов в то время заявил, что: "Мне трудно поверить, чтобы люди ездили за много миль для того, чтобы купить еду и жертвовали усовершенствованной сетью персонального обслуживания, к которой так привыкла Госпожа Покупательница.". Даже в 1936 году Национальная Конференция Оптовых Торговцев Бакалейщиков и Ассоциация Розничных Торговцев Бакалеей штата Нью-Джерси заявила, что им нечего бояться: супермаркеты, предлагая товары по низкой цене, ограничивают размер своего рынка; они должны собирать покупателей со всей округи; увеличение количества супермаркетов приведет к снижению объема и ликвидации оптовой торговли.

По мнению торговцев-бакалейщиков, существовавший в то время высокий товарооборот являлся частично результатом новизны супермаркетов. В основном же, считали они, люди хотят иметь по соседству удобные бакалейные магазины. Если эти расположенные по соседству магазины "взаимодействуют со своими поставщиками, уделяют внимание стоимости поставляемых товаров и улучшают обслуживание", то они смогут противостоять конкуренции вплоть до того, что супермаркеты прекратят свое существование. Супермаркеты так и не прекратили своего существования... Руководители сети розничных магазинов поняли: чтобы выжить, нужно войти в бизнес в сфере супермаркетов. При этом они потеряли огромный капитал, вложенный в обустройство территории угловых бакалейных магазинчиков, в налаженную сеть распределения и методы торговли. Компании же, смело отстаивавшие свои убеждения и оставшиеся твердыми сторонниками философии углового магазинчика, сохранили свою высокую гордость, но сняли с себя последние рубашки.

## Цикл самообмана.

Но человеческая память коротка. Тем, кто сегодня уверенно приветствует «близнецов-мессий» — электронику и химию, (напомню, что книга была издана в середине 1960-х, учитывайте это – прим. переводчика) трудно увидеть все возможные неудачи, которые могут потерпеть и эти быстро растущие отрасли. Возможно, будет полезно напомнить, что даже достаточно хорошо «чувствующий» рынок и эту нишу бизнесмен может проявить такую же близорукость, как и знаменитый бостонский миллионер, который 50 лет назад непредумышленно обрек своих наследников на нищету, решив вложить все свое состояние в ценные бумаги производства трамваев, работающих от электричества. Его посмертное заявление звучало примерно так: "На эффективные внутригородские перевозки всегда будет большой спрос" не служит утешением его наследникам, зарабатывающим на жизнь продажей бензина на автозаправочных станциях.

Не так давно я разговаривал с группой руководящих работников компаний, убеждая их, что было бы жестоко, по отношению к своим наследникам, связать все свое состояние с электронной промышленностью. Когда я в качестве аргумента в споре привел им пример «бостонского трамвая», они единодушно закричали: "Это же совсем другое!" Но разве это так? Разве эти ситуации не похожи?

На самом деле же, я думаю, что не существует такого понятия, как «отрасль развивающейся промышленности». Существуют компании, организованные, и действующие с целью создания прибыли и ее увеличения, которые используют все текущие возможности для роста и развития. Отрасли, уверенные в том, что их движение сродни подъему на эскалаторе, рано или поздно обязательно опустятся в убыток. История любой уже мертвой или теперь умирающей отрасли всегда содержит цикл самообмана — безоглядного расширения и незамеченного «загнивания».

Существуют четыре признака, обычно гарантирующих протекание такого цикла:

1. Уверенность в том, что рост отрасли (производства данного товара) гарантируется ростом численности и увеличением притоков эмигрантов;
2. Уверенность в том, что в отрасли нет конкурента, способного заменить ваше производство.
3. Слишком большая вера в массовое, конвейерное производство и в преимущества быстрого снижения себестоимости при увеличении выпуска продукции;
4. Уделение большой доли внимания той продукции, на которой можно проводить научные эксперименты, которую можно совершенствовать и себестоимость которой можно постепенно снижать.



Для более подробного изучения каждого из этих условий используем примеры из нефтяной, автомобильной и электронной промышленности. Особо остановимся на нефтяной промышленности, которая, в ходе своего относительно длительного развития больше других испытала на себе все удары судьбы.

Эти три отрасли имеют прекрасную репутацию в обществе, и пользуются большим доверием инвесторов, и, что самое главное, руководство этих отраслей известно своими прогрессивными идеями в области контроля финансов, исследований продукции и обучения управлению этой отраслью. И, если устаревание может наносить вред даже этим отраслям, то тогда, это возможно везде.

## **Популяционный Миф**

Каждая отрасль промышленности верит в то, что доход автоматически обеспечивается все увеличивающейся популяцией. Эта вера смягчает опасения, связанные с будущим. Если число потребителей ваших продуктов и сервисов увеличивается, вы можете смотреть в будущее с большим спокойствием, чем, если бы рынок уменьшался. Вы освобождаетесь от обязанности напряженно, непрерывно и творчески обдумывать перспективы развития своего производства. Если мыслительный процесс это интеллектуальный ответ на проблему, тогда отсутствие проблемы ведёт за собой отсутствие мыслительного процесса. Если ваш продукт имеет самостоятельно расширяющийся рынок, тогда вам не придётся много думать о том, как его расширить.

Один из самых интересных примеров этого можно привести в случае с нефтяной промышленностью. Вероятно наша самая старая из развивающихся отраслей промышленности, которая имеет завидный рекорд. Несмотря на некоторые текущие опасения, о её темпах роста, промышленность сама склонна к оптимистичным настроениям. Но я верю, что в настоящее время в ней происходят фундаментальные, хотя и типичные, изменения. Она не только прекращает быть развивающейся отраслью, но и может фактически придти в упадок, по отношению к другому бизнесу. Пока это еще не стало достоянием широкой общественности, но я полагаю, что в течение ближайших 25 лет нефтяная промышленность сможет получить тот же статус, что и железные дороги сейчас. Несмотря на разработку и внедрение метода приведения оценки инвестиций к текущей стоимости денег, на новые подходы в области взаимоотношений с персоналом и в области сотрудничества с отсталыми странами, нефтяной бизнес США представляет собой удручающий пример того, как банальность и заблуждения могут превратить благоприятные возможности почти в катастрофу. Одна из особенностей этой и других отраслей промышленности это то, что они продолжали верить в выгодные последствия роста населения, в то время

как существующие отрасли с общим (изначально родным) продуктом произвели его внеочередную замену, а частные компании продолжали искать способ превзойти своих конкурентов улучшением производимой ими продукции. Это, конечно, имеет смысл, потому что потребитель может сравнивать продукцию, основываясь только на ее свойствах. Однако я уверен, например, что с тех пор, как Джон Д. Рокфеллер послал в Китай бесплатные керосиновые лампы, нефтяная промышленность не сделала ничего действительно выдающегося, чтобы создать такой спрос на свою продукцию. Ничего значительного не сделано даже и в области усовершенствования продукции. Единственным очень важным достижением стало получение «тетраэтилового» свинца, однако нефтяники получили эти разработки извне, от фирм "Дженерал Моторс" (**General Motors**) и "Дюпон" (**Dupone**). Крупный же вклад, сделанный самой же промышленностью, ограничен технологиями разработки нефтяных месторождений, добычи и переработки нефти.

## Поиски неприятностей

Другими словами, усилия отрасли направлены на улучшение эффективности добычи и производства своего продукта, а не на улучшение самой продукции и ее маркетинга. Более того, для своей основной продукции она постоянно использовала наиболее узкое определение: бензин, а не энергия, топливо или перевозки. Такое отношение способствовало тому, что:

Основные усовершенствования качества бензина, а также разработки высокоэффективных альтернативных видов топлива берут свое начало вне нефтяной отрасли;

Основные нововведения в области маркетинга автомобильного топлива сделаны небольшими новыми нефтяными компаниями, не занятыми, как правило, добычей или переработкой нефти. Эти компании, созданные для быстрого расширения сети много-насосных бензозаправок, основное внимание — и не без успеха — уделяют созданию крупных и Чистых автозаправочных станций, быстро и эффективно обслуживающих водителей на дороге и продающих дешевый бензин высокого качества.

Таким образом, нефтяную промышленность поджидают неприятности. Рано или поздно в нашей стране голодных изобретателей и предпринимателей наверняка возникнет угроза благополучию нефтяной отрасли. Подтверждением этому служит рассматриваемая ниже еще одна опасная уверенность многих руководителей. Поскольку эта уверенность тесно связана с предыдущей, я продолжу на том же примере.

## **Идея о незаменимости**

В нефтяной промышленности существует убеждение в том, что ее основная продукция, бензин, не имеет конкурентоспособной замены, а если эта замена и есть, то она всегда будет производной от сырой нефти, как, например, дизельное топливо или керосиновое ракетное топливо.

В таком допущении многое от автоматического подхода, когда желаемое принимается за действительное. Неприятность состоит в том, что большинство нефтеперерабатывающих компаний обладают огромными резервами сырой нефти, которые имеют ценность только в случае наличия рынка для продуктов переработки этой нефти. При этом существует упрямая вера в непрекращающееся конкурентное превосходство автомобильного топлива, полученного из сырой нефти.

Эта идея продолжает существовать, несмотря на все исторические свидетельства против нее, которые показывают, что нефть никогда не была наилучшим продуктом для какой-то цели в течение достаточно длительного времени и что нефтяная промышленность в действительности никогда не была постоянно растущей отраслью. Она представляла собой последовательность различных видов предпринимательской деятельности, которые проходили через обычные исторические циклы роста, зрелости и упадка. Своему рекордному выживанию она обязана серии чудесных избавлений от полного устаревания, от неожиданных отсрочек полного развала, получаемых в последнюю минуту.

## **Угрозы нефтяному бизнесу**

Я сначала немного обрисую их на нескольких примерах.

Сначала сырая нефть использовалась в основном как патентованное лекарство. Но прежде, чем эта причуда исчерпала себя, спрос на нефть резко увеличился за счет ее использования в керосиновых лампах. Огромную перспективу роста связывали с возможностью использования нефти в лампах во всем мире аналогично той, которую имеет в настоящее время бензин в других частях света. Хотя, вряд ли можно ожидать, что в слаборазвитых странах в каждой семье появится автомобиль.

Во времена керосиновой лампы нефтяные компании конкурировали друг с другом и боролись против газового освещения путем улучшения осветительных характеристик керосина. Затем внезапно случилось невозможное. Эдисон изобрел способ освещения, совершенно не зависящий от сырой нефти. Если бы не растущая потребность в керосине как в топливе для воздушных нагревателей, лампа накаливания могла бы полностью

прекратить развитие нефтяной отрасли. Нефть использовали бы только в качестве смазки осей.

Затем два великих открытия, сделанных не в недрах нефтяной промышленности, а на стороне, снова нанесли по ней мощный удар, но и дали отсрочку. С одной стороны, были разработаны локальные системы центрального отопления, успешно работавшие на угле. Это привело к тому, что воздушный нагреватель устарел. С другой стороны, был изобретен самый мощный потребитель нефти — двигатель внутреннего сгорания. В 20-х годах, когда огромный спрос на бензин достиг уровня насыщения и перестал увеличиваться, наступила спасительная эра масляных радиаторов центрального отопления, хотя масляные радиаторы были изобретены и разработаны отраслями-аутсайдерами. Когда же рынок масляных радиаторов стал ослабевать, спасение пришло со стороны авиационного топлива, спрос на которое существенно увеличился в годы Второй мировой войны. В послевоенные годы высокие темпы роста нефтяной промышленности обусловлены развитием гражданской авиации, переходом железнодорожного транспорта на дизельные двигатели и невиданным спросом на легковые автомобили и грузовики.

Тем временем, масляные радиаторы центрального отопления, которые еще совсем недавно пользовались большим спросом и считались очень перспективными, столкнулись с жесткой конкуренцией со стороны природного газа. Собственниками газа, конкурирующего с нефтью, являются те же нефтяные компании, однако инициатором газовой революции выступила не нефтяная промышленность. И не она получила большие выгоды от владения газом. Революция в области использования газа была совершена вновь образованными газопроводными компаниями, которые горячо и агрессивно занялись маркетингом своей продукции. Они основали новую мощную отрасль, сначала не послушав совета, а затем преодолев и прямое сопротивление нефтяных компаний.

Исходя из логики ситуации, осуществить революцию в использовании газа должны были сами нефтяные компании. Они не только являлись его собственниками, они были единственными специалистами по добыче, очистке и использованию газа, единственными специалистами по технологии транспортировки газа с использованием газопроводов, понимая проблемы, связанные с использованием газа для обогрева. Однако боясь конкуренции со стороны природного газа, который мог уменьшить спрос на их нефть, также используемую как средство обогрева, они пренебрегли его потенциальными возможностями.

В конце концов, революцию в сфере использования газа начали специалисты в области нефтяных трубопроводов, которые, потерпев неудачу в попытках убедить свои фирмы заняться использованием газа, ушли из них и организовали очень успешно действующие компании по транспортировке

газа. Но даже столь очевидный успех не заставил нефтяников заняться транспортировкой газа и в результате они упустили многомиллиардный бизнес, перешедший к другим. Как и прежде, промышленность была ослеплена и сосредоточена только на определенном продукте и оценке его запасов. Основные же потребности и предпочтения потребителей практически игнорировались. В послевоенные годы особо заметных изменений не произошло. Сразу же после второй мировой войны нефтяная промышленность была воодушевлена быстрым увеличением спроса на свою традиционную продукцию, что сулило большие перспективы. В 1950 году, большинство компаний планировало ежегодный 6%-ный прирост производства внутри страны, по крайней мере, до 1975 года. Хотя, соотношение между запасами сырой нефти и спросом на нее составляло на Западе примерно 20:1, тогда как в Соединенных Штатах нормальным считается соотношение 10:1, все возрастающий спрос стимулировал поиск новых источников, не учитывая реальных перспектив. Когда в 1952 г нефтяная промышленность «натолкнулась» на Ближний Восток, соотношение взлетело до 42:1. Если темпы роста запасов будут увеличиваться со средней скоростью пяти последних лет (37 млрд баррелей в год), то дальнейший рост отношения запасов к спросу и изобилие нефти снизит цены на сырую нефть и продукты ее переработки во всем мире.

## **Неопределенное будущее**

Быстрое развитие нефтехимической промышленности не может сегодня служить большим утешением для руководства нефтяной отрасли. Идея использования нефти для производства нефтехимической продукции также не принадлежала лидирующим нефтяным фирмам. Объем этой продукции в Соединенных Штатах эквивалентен примерно 2% общего объема всей нефтепродукции. Хотя ожидаемый темп роста нефтехимии должен составить около 10% в год, темпы роста потребления сырой нефти будут не столь высоки. Конечно, нефтехимия развивается и выпускает широкий ассортимент продукции, однако нужно помнить о существовании альтернативных источников сырья — например, угля. Кроме того, для производства многих видов пластмасс не требуется большого количества нефти. С точки зрения рентабельности, минимальная производительность нефтеочистительного завода должна составлять 5000 баррелей в сутки, тогда как химический завод, способный переработать в сутки 5000 баррелей, является заводом-гигантом.

Нефтяная промышленность никогда не являлась отраслью, непрерывно развивающейся высокими темпами. Она росла скачкообразно, ее всегда чудом спасали инновации и разработки, сделанные посторонними. И каждый раз причиной отсутствия стабильного роста являлась уверенность в том, что ее продукция — самая лучшая, для нее не существует достойной

конкуренции и она никогда не устареет. Бензин, используемый в качестве моторного топлива, оправдывает эти ожидания до настоящего времени. Но, как будет показано ниже, возможно придет конец и этому.

Смысл всего вышесказанного в том, что не может быть гарантии против устаревания продукта. Даже если сама фирма-производитель делает все возможное, чтобы ее продукт не устарел, другие компании своими разработками добиваются обратного. Любая отрасль, за исключением таких особо удачливых, как нефтяная промышленность, может легко опуститься в море убыточности. Примером этому служат железные дороги, производители кнутов, которыми пользовались кучера кабриолетов, сети угловых бакалейных магазинчиков, большинство крупных кинокомпаний и многие другие отрасли.

Чтобы фирма достигла успеха, она сама должна быть его творцом. Для этого необходимо уметь успешно вести бизнес. Одним из злейших врагов этого знания и умения является массовое производство.

## **Давление массового производства**

Отрасль, выпускающая массовую продукцию, должна производить все, что она может. Перспектива резкого снижения удельной себестоимости с увеличением объема выпуска очень привлекательна для большинства компаний. Возможности получения прибыли выглядят бесспорными. Все усилия сосредоточиваются на производстве, а о маркетинге забывают. Выпуск продукции увеличивается настолько, что все усилия направлены на то, чтобы производитель мог от нее избавиться. Именно поэтому такое широкое распространение получили песенки из рекламных передач, осквернение сельской местности рекламными объявлениями и другие аналогичные разорительные и вульгарные мероприятия. Массовое производство действительно создает большое давление с целью "продвижения" продукции. Но особое внимание обычно уделяется продаже, а не маркетингу. Более сложный и многосторонний процесс маркетинга игнорируется.

Разница между продажей и маркетингом не только семантическая. Продажа сосредоточена на нуждах продавца, маркетинг — на нуждах покупателя. Целью продаж является удовлетворение потребности продавца превратить свою продукцию в наличные деньги; целью же маркетинга является удовлетворение нужд потребителей с помощью продукции и всей системы, охватывающей создание, доставку и, наконец, потребление продукта. В некоторых отраслях промышленности соблазнительность массового производства так велика, что в течение многих лет высшее руководство фирм действительно говорит своим отделам сбыта: «Вы избавьтесь от продукции, а мы обеспечим прибыли». В отличие от этого, фирмы, действительно

занимающиеся маркетингом, пытаются создать удовлетворяющие потребителя товары и услуги, которые будут пользоваться спросом. Эти фирмы предлагают к продаже не только свой основной продукт или услугу, но и способ, как доставить их потребителю, в какой форме, когда, на каких условиях, какой вид торговли использовать. Самое важное в этом то, что предлагаемые к продаже продукты и услуги определяются не только продавцом, но и покупателем. Покупатель дает понять продавцу, что надо сделать, то есть, именно маркетинг определяет продукцию, а не наоборот.

## Отставание Детройта

Вышесказанное звучит как элементарный закон бизнеса, но этот закон противоречит правилам оптовой торговли. Возьмем автомобильную промышленность.

Массовое производство здесь наиболее известно, наиболее почитаемо и оказывает наибольшее влияние на все общество. Промышленность связала свое благосостояние с безжалостными требованиями ежегодной смены модели легкового автомобиля. Основой этой политики является настоятельная необходимость в ориентации на потребителя. Следовательно, автомобильные компании тратят ежегодно миллионы долларов на изучение спроса. Но факт успешной продажи новых малогабаритных автомобилей уже в первый год их выпуска показал, что обширные исследования, проводимые Детройтом в течение длительного времени, не смогли выявить истинных потребностей населения. Детройт не хотел понять, что он должен выпускать что-то отличное от уже, производимого им, пока не потерял миллионы клиентов, которые перешли к другим фирмам, производящим небольшие автомобили.

Как же могло так долго продолжаться такое невероятное отставание от запросов потребителей? Почему о предпочтениях потребителей компания узнала не из проведенных ею исследований, а из уже состоявшихся покупок? Разве изучение спроса проводится не для того, чтобы узнать о событии прежде, чем оно произойдет? Ответ в том, что Детройт никогда не изучал потребительский спрос по-настоящему. Целью исследований было выяснение предпочтений потребителей, касающихся товаров, которые фирма уже решила предложить на рынок. Причина этого в том, что Детройт ориентировался в основном на продукцию, а не на потребителя. Конечно, нужды потребителя учитываются, и производитель считает себя обязанным их удовлетворить, но, по мнению Детройта, все это можно сделать только за счет некоторых изменений выпускаемой продукции. Иногда внимание уделяется и финансовым аспектам, но причиной этого является, скорее, желание продать, чем создание потребителю возможности купить.

Что касается заботы о других нуждах потребителей, то о достижениях в этой области говорить не приходится. Имеются целые области неудовлетворенного спроса, которые или полностью игнорируются, или же им уделяется очень мало внимания. Это области, связанные со сбытом, ремонтом и обслуживанием автомобилей. В Детройте их считали второстепенными. Доказательством тому служит тот факт, что розничная продажа и обслуживание автомобилей никогда не принадлежали изготовителям, не обслуживались и не контролировались ими. После того как автомобиль был изготовлен, дело переходило в не способные вести его должным образом руки дилера. Иллюстрацией близорукой политики Детройта служит тот факт, что только 57 из 7000 дилеров "Шевроле" гарантировали обслуживание автомобилей в ночное время, тогда как известно, что именно соответствующее послепродажное обслуживание является сильнейшим стимулятором сбыта, обеспечивая высокую прибыль.

Автомобилисты часто выражают недовольство обслуживанием и свои опасения, связанные с покупкой автомобиля при существующей организации сбыта. А автомобильные компании не хотели и слышать о страданиях потребителей. А если и прислушивались, то они воспринимали их сквозь призму своей собственной занятости производством продукции. Считалось, что назначение маркетинга состоит в обеспечении продукции, а не наоборот, как должно было бы быть. Это наследство идеологии массового производства с его ограниченным взглядом на прибыль, которая, по их мнению, в основном определяется низкой себестоимостью продукции в условиях серийного производства.

## **Что Форд считает самым главным**

Прибыльность массового производства, безусловно, занимает свое заслуженное место в планах и стратегии менеджмента. Однако необходимо самым серьезным образом сначала подумать о потребителе и только затем о прибыли. Это один из наиболее разных уроков» который мы можем вынести из противоречивого поведения Генри Форда. В определенном смысле Форд был как самым блестящим, так и самым бесчувственным сбытовиком в американской истории. Он был бесчувственным, потому что он предложил потребителю автомобиль только черного цвета. Он был блестящим менеджером, потому что создал систему производства, приспособленную для удовлетворения потребностей рынка. Принято считать его гением организации производства. Но, в действительности, гениальность Форда проявилась в маркетинге. Принято считать, что он смог снизить продажную цену и продал миллионы автомобилей по цене 500 долларов, потому что изобретение им сборочного конвейера уменьшило себестоимость. В действительности же, он изобрел сборочный конвейер, потому что понял: за 500 долларов можно продать миллионы автомобилей. Массовое



производство было результатом, а не причиной низких цен на его автомобили.

Форд неоднократно подчеркивал эту мысль, но нация предпринимателей, ориентированных на массовое производство, отказалась прислушаться к идеям великого учителя. Вот как в сжатой форме он выразил свою философию: "Наша политика состоит в том, чтобы снижать цены, расширять производство и улучшать продукцию. Вы видите, что на первом месте стоит снижение цены. Мы никогда не считали, что величина затрат останется постоянной. Поэтому сначала мы снижаем цену до такой степени, которая, по нашему расчету, повлечет за собой увеличение сбыта. Затем мы идем дальше и стараемся установить постоянные низкие цены. Мы не беспокоимся о себестоимости. Новая цена заставляет снижать себестоимость. Обычно берут расходы и затем на их основе определяют цену. И хотя этот метод и может считаться научным в узком смысле слова, в широком смысле он таковым не является, потому что какая польза в знании величины затрат, если из нее видно, что ты не можешь произвести продукцию по той цене, за которую ее можно продать. Более существенен тот факт, что можно рассчитать затраты, и все наши затраты тщательно подсчитаны, но никто не знает, какой должна быть цена. Один из способов это узнать — это назначить такую низкую цену, чтобы принудить каждого, причастного к этому, достичь максимальной производительности. Низкая цена заставляет каждого делать все возможное для получения прибыли. В условиях такого прессинга мы сделали больше открытий, касающихся производства и сбыта, чем при проведении исследований различными методами в спокойной обстановке".

## **Провинциализм в отношении продукции**

Возможности получения прибыли в условиях низкой себестоимости единицы продукции могут привести к серьезному самообману и разрушающему воздействию на компанию, особенно развивающуюся компанию, которая в результате кажущегося гарантированного расширения спроса не уделяет должного внимания маркетингу и потребителю.

Обычным результатом занятости так называемыми конкретными делами является упадок отрасли вместо ее расцвета. Это обычно означает, что продукт приспособляют к постоянно изменяющимся нуждам и вкусам потребителей, к новым или изменившимся методам и организациям, занимающимся маркетингом, или к разработкам продукции, осуществляемым в конкурирующих или дополняющих отраслях. Отрасль настолько слепа ко всему остальному, кроме своей продукции, что не видит, как эта продукция устаревает.

Классическим примером является изготовление кнутов для кабриолетов. Никакие усовершенствования продукции не смогли отменить вынесенный ей смертный приговор. Но если бы изготовители кнутов считали себя

занимающимися бизнесом в области перевозок, а не в области изготовления кнутов для кабриолетов, они смогли бы выжить. Для этого нужно было бы внести изменения, поскольку только изменения служат предпосылкой выживания. Если бы они определили свой бизнес как стимулятор или катализатор источника энергии, они могли бы выжить, занявшись производством, например, приводных ремней вентиляторов или воздухоочистителей.

Еще более классическим примером может в один прекрасный день стать нефтяная промышленность. Упустив прекрасные возможности (природный газ, как уже говорилось, ракетное топливо, смазочные материалы для реактивных двигателей) и позволив воспользоваться ими другим, она не должна была бы никогда больше допустить подобного повторения. Но она допускает. И теперь мы получаем новые, необычные разработки в области топливных систем, специально спроектированных для двигателя автомобиля. Этими разработками занимаются фирмы, не входящие в состав нефтяной отрасли, а сами нефтяники практически игнорируют их, уверенные в надежности своего бизнеса. История керосиновой лампы, уступившей лампе накаливания, повторяется снова. Нефтяники пытаются улучшить углеводородное топливо вместо того, чтобы самыми различными способами разрабатывать любые виды топлива, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей, и при этом совсем необязательно, чтобы сырьем для них служила нефть.

Вот перечень продукции, над которой работают компании, не занимающиеся нефтяным бизнесом:

1. Более десятка таких фирм в настоящее время имеют прогрессивные рабочие модели энергетических систем, которые после усовершенствования смогут заменить двигатель внутреннего сгорания и свести на нет спрос на бензин. Основное достоинство каждой из этих систем — отсутствие частых остановок для заправки топливом, требующих затрат времени и нервов. Новые энергетические системы представляют собой, в частности, топливные элементы, превращающие химическую энергию в электрическую без сгорания. Во многих системах используют химические вещества, получение которых не связано с нефтью; основные составляющие этих веществ — водород и кислород.
2. Некоторые фирмы имеют прогрессивные рабочие модели электрических аккумуляторных батарей для двигателя автомобиля. Одной из них является самолетостроительная фирма, работающая вместе с некоторыми электроэнергетическими компаниями. Последние надеются использовать электроэнергию в часы малой нагрузки для ночной перезарядки аккумуляторных батарей. Другая компания, также занимающаяся батареями, представляет собой электронную фирму средних размеров, имеющую

большой опыт в области создания малых батарей на основе своих разработок слуховой аппаратуры. Эта фирма сотрудничает с автомобилестроительной компанией. Недавние усовершенствования, возникшие в ответ на потребность в создании миниатюрных аккумуляторов высокой мощности для ракет, могут позволить разработать относительно небольшие батареи, способные выдерживать большие перегрузки или скачки мощности. Применение германиевых диодов и батарей, использующих металлокерамические пластины и никель-кадмиевые электроды, может произвести революцию в области источников энергии.

3. Большое внимание уделяется системам, позволяющим превратить энергию солнца в электрическую. Один обычно осторожный руководящий работник автомобильной компании недавно высказал предположение, что со временем могут получить широкое распространение автомобили, работающие на солнечной энергии.

Что касается нефтяных компаний, то, как сказал мне один из руководителей исследовательского отдела, они в той или иной мере наблюдают за ходом таких разработок. Несколько компаний занимаются в какой-то мере исследованиями в области топливных элементов, но эти исследования, как правило, ограничиваются разработкой элементов на основе углеводородов. Ни одна из компаний не проводит интенсивных исследований в области топливных элементов, батарей и установок по использованию солнечной энергии. Ни одна из них не уделила исследованиям в этих очень важных областях даже небольшой доли того внимания, которое было отдано таким обычным вещам, как уменьшение отложений в камере сгорания бензиновых двигателей. Одна из основных объединенных нефтяных компаний недавно рассмотрела проблему топливных элементов и сделала заключение, что хотя "то, что компании активно работают над этой проблемой, свидетельствует об их вере в успех, влияние этих разработок может проявиться в настолько отдаленном будущем, что его нет смысла учитывать в наших прогнозах". Конечно, возникает вопрос, почему нефтяные компании должны делать что-то другое. Не приведут ли химические топливные элементы, батареи и установки, использующие солнечную энергию, к уничтожению существующих производственных линий? Конечно же приведут, и именно по этой причине нефтяные компании, опережая своих конкурентов, должны развивать эти источники энергии заранее, так как только так они не потеряют свою отрасль промышленности.

По всей вероятности, руководство компании, считающее себя участником энергетического бизнеса, скорее бы делало все возможное для сохранения фирмы. Но если фирма ограничивает себя узкими рамками ориентации на продукцию, такого подхода недостаточно. Фирма должна позаботиться о своем существовании, беспокоясь о нуждах потребителей, а не о поисках, рафинировании или даже сбыте нефти. Как только она будет рассматривать

свой бизнес как широкое предпринимательство в области перевозок и по-настоящему задумается о запросах потребителей в этой сфере, ничто не сможет остановить ее роста.

## "Созидательное разрушение"

Поскольку слова стоят дешево, а поступки дороги, покажем, в чем состоит этот способ мышления и куда он ведет. Начнем с самого начала — с потребителя. Можно показать, что автомобилисты очень не любят надоедливую, требующую много времени процедуру покупки бензина. Люди в действительности и не покупают бензин. Они не могут посмотреть на него, попробовать, пощупать, оценить или испытать его. Они покупают лишь право продолжать езду на своем автомобиле. Автозаправочная станция подобна сборщику налогов, которому люди обязаны платить пошлину за использование своих автомобилей. Поэтому эти станции являются в сущности непопулярными учреждениями. Они никогда не смогут стать популярными или приятными, а только лишь менее непопулярными, менее неприятными.

Бороться с этим можно, только уничтожив авто-заправки. Никто не любит сборщика налогов, даже если он приятно и весело делает свое дело. Никому не нравится прерывать свою поездку для покупки фантомного продукта, даже если этот продукт продает прекрасный Адонис или соблазнительная Венера. Следовательно, компании, работающие над созданием экзотических заменителей топлива, которые позволят обойтись без частых дозаправок, попадут сразу же в распростертые объятия раздраженных автомобилистов. Они скользят по волне неизбежности не потому, что создают что-то более совершенное с технологической точки зрения или что-то более сложное, а потому, что они удовлетворяют мощный спрос клиентуры. Это влечет за собой также устранение неприятного запаха и загрязнений воздуха.

Однажды, овладев логикой удовлетворения запросов потребителей и поняв возможности других типов моторного топлива, нефтяные компании должны увидеть, что у них нет другого выбора как работать над созданием эффективного топлива, не требующего частых дозаправок (или над методами введения существующего моторного топлива без усложнения жизни автомобилистам), как не было иного выхода у крупных сетей продовольственных магазинов, кроме перехода к супермаркетам, или у фирм, выпускающих вакуумные лампы, которые должны были переключиться на производство полупроводников. Но даже этого недостаточно. Нефтяные фирмы для собственной же пользы должны будут разрушить свое собственное достояние, приносящее такую высокую прибыль. И никакие умственные усилия не спасут их от необходимости заняться этим "созидательным разрушением".

Я особо останавливаюсь на необходимости "созидательного разрушения", так как, по моему мнению, руководству некоторых отраслей необходимо приложить максимум усилий, чтобы вырваться из пут традиционных путей развития. В наши дни и в нашу эпоху фирмы или целые отрасли руководствуются соображениями экономической выгоды серийного производства, и это приводит к опасной ориентации на разработку однобокой продукции. Короче говоря, если руководство позволяет себе дрейфовать в направлении наименьшего сопротивления, его дрейф будет направлен в сторону производства товаров и услуг, а не удовлетворения спроса потребителей. Пока оно не опустится до трагических глубин смысла того, чтобы сказать своим торговым агентам: "Вы избавляйтесь от продукции, а мы позаботимся о прибыли", — руководство фирмы, само того не ведая, может следовать именно этой формуле увядания и упадка. Причиной застоя многих некогда растущих фирм стал их самоубийственный провинциализм, выразившийся в направленности их усилий только на разработку и выпуск продукции.

## **Опасности научных исследований.**

Другая серьезная опасность для дальнейшего развития фирмы возникает тогда, когда ее топ менеджмент полностью поглощен возможностями получения прибыли от научных исследований. Для примера возьмем индустрию электроники. Сравнивая новое и уже известное, я надеюсь показать насколько распространенность и коварство такого подхода.

## **Недооцененный маркетинг.**

В случае с электроникой, самая большая опасность, грозящая новым компаниям, работающим в этой сфере, заключается не в том, что они не уделяют достаточного внимания научным исследованиям и изысканиям, а как раз наоборот, они уделяют им чрезмерное внимание. И тот факт, что быстро развивающиеся фирмы, производящие электронику, уделяют большое внимание техническим исследованиям, не относится к делу. Они перескочили к богатству неожиданно, на волне всеобщего интереса к техническим идеям. Кроме того их успех был обусловлен оборонными заказами и субсидиями, которые предопределяли появление нового продукта. Другими словами, их рост практически не связан с маркетинговыми усилиями.

Таким образом они выросли в условиях, которые создают опасную иллюзию того, что отличный товар продает сам себя. Создав успешную компанию, продолжая выпускать превосходный продукт, не удивительно, что руководство продолжает ориентироваться на продукт, а не на потребителей. Это культивирует философию, основа которой - непрерывное

усовершенствование и обновление продукта может принести процветание фирме.

Вот перечень других факторов, усиливающих и подкрепляющих эту веру:

1. Поскольку продукция высокотехнологична и сложна, то в руководстве фирмы появились стали преобладать инженеры и ученые. Это создает перекос в пользу исследований и производства, в ущерб маркетингу. И вместо того, что бы удовлетворять потребности потребителей, организации рассматривают себя как создатели продуктов. Отношение к маркетингу как к чему-то второстепенному, «что-то еще», что можно сделать, когда создание продуктов и производство завершено.
2. К перекосу о пользе исследований продукта, развития и производства добавляется перекос о использовании большого количества контролируемых переменных. Инженеры и ученые чувствуют себя как дома в мире машин, пробирок, поточных линий и отчетов. Они предпочитают только те абстракции, которые можно измерить или протестировать в лаборатории, а если не тестируемыми, то функциональными, такими как аксиомы Евклида. Проще говоря, руководство этих новых быстро растущих компаний отдает предпочтение только тем направлениям, которые могут быть проверены, протестированы и управляемы, подтверждены лабораториями, учреждениями, документами.

На самом деле на рынке ситуация складывается по другому. Потребители непредсказуемы, глупы, близоруки, упрямы, и вообще, надоедливы. Это не то, что скажет вслух техническое руководство, но именно в это они верят в глубине души. И это объясняет их концентрацию на том, что они знают и, том, что могут контролировать, а именно исследованиями, разработкой и производством продукта. Акцент на производстве становится особенно привлекательным, когда появляется возможность снизить себестоимость единицы продукта. И нет более привлекательного способа делать деньги, чем запустить завод на предельную мощность, пока тот просто не взорвется. Сегодня, компании, производящие электронику, чрезмерно ориентированные на производство, работают достаточно стабильно, потому что все новые разработки они делают для армии, которая обеспечивала им рынок. Компании находятся в отличном положении, им уже не нужно искать новые рынки - они должны были занять предоставляемый, нет нужды выявлять потребности потребителя, у них уже был потребитель со спросом на определенный товар. И если бы команде консультантов была поставлена задача создать такую обстановку в бизнесе, которая препятствовала возникновению маркетинга, ориентированного на потребителя, то возможно они не придумали бы ничего лучше, чем ситуация, описанная выше.

## Обращение как с «пасынком».

Нефтеперерабатывающая промышленность – это поразительный пример того, как наука, технология и массовое производство могут увести целую группу компаний от ее миссии. В определенной степени спрос нефтяными компаниями изучался целиком (но не слишком), в основном компании интересовала, та информация, которая помогла бы им усовершенствовать уже выпускаемую продукцию или предоставляемые услуги. Они ищут более убедительные рекламные сюжеты, более эффективные предложения и сбытовые акции, они интересуются, что именно нравится или не нравится людям в сервисе бензоколонок и нефтяных компаний и т.п. Почему-то компании не интересовались основными человеческими потребностями, так же как они интересуются основными свойствами сырья, с помощью которого хотят удовлетворить потребности клиентов.

Редко задаются элементарные вопросы о клиентах и рынке. Они играют роль пасынка, о котором необходимо заботиться, поскольку тот существует, но не стоит о нем много думать и обращать внимание. Никто не волнуется о потребителе на его заднем дворе так же, как волнуется о нефти в пустыне Сахара. Ничто так хорошо не иллюстрирует пренебрежение рынком, как публикации в специализированной прессе:

В юбилейном ежеквартальном вестнике Американского Института Нефти, опубликованного в 1959 году, к празднованию открытия месторождения нефти в Титсвиле, штат Пенсильвания содержалось 21 статья, прославляющая величие нефтяной отрасли. И только в одной статье говорилось об успехах в области маркетинга, то это был иллюстрированный отчет о том, как была изменена архитектура станции обслуживания. Выпуск так же содержал специальный раздел «Новый Горизонт», в котором рассказывалось, какую великую роль будет играть нефть в будущем Америки. Каждая статья просто кипела энтузиазмом, и ни в одной статье даже не было намека на то, что у нефти может появиться стоящий конкурент. Даже в статье про атомную энергетику был веселый список того, как нефть может помочь достичь успеха атомной энергетике. Не возникало ни малейшего сомнения, в том, что богатейшей нефтедобывающей промышленности может что-то угрожать или в том, что какой-либо из «Новых Горизонтов» может рассказать о новых и лучших способах сервиса для теперешних потребителей нефти.

Но еще более ярким примером отношения к маркетингу как к пасынку является серия статей в разделе «Революционный потенциал электроники». В этом разделе содержались следующие статьи:

- В области разведки нефти;
- В области производства;
- В области нефтеочистки;
- В области транспортировки нефти.

Существенно то, что были перечислены все основные функциональные области, за исключением маркетинга. Почему? Или составители сборника считают, что революционный потенциал электроники не касается маркетинга нефтепродуктов (это явно ошибочно), но скорее всего составители просто забыли о маркетинге (это более вероятно, и еще раз показывает маркетинг в роли пасынка).

Тот факт, что нефтяную промышленность мало заботят интересы потребителя, показывает и порядок, в котором перечислены эти четыре функциональные области. Видно, что отрасль начинается с поисков нефти и заканчивается ее распределением после переработке на нефтезаводе. Но, по моему мнению, истина заключается в том, что отрасль начинается с потребительского спроса на продукт, а далее идут области в порядке убывания их значимости, и в конце списка должна оказаться область «поиск нефти».

## **Начало и конец**

Все бизнесмены должны понять одну простую, но очень важную истину: основная цель промышленности – это не производство товаров, а удовлетворение нужд потребителя. Отрасль начинается не с патента, сырья или умения продавать, а с потребителя и его нужд. При наличии спроса, отрасль развивается в обратном направлении, начиная с доставки товара, необходимого потребителю, затем она создает вещи, которые необходимы потребителю. Потребителю не важно как эти вещи создаются, поэтому технология изготовления или обработки не так жизненно важны для отрасли. И следующий шаг – поиск оптимального сырья для изготовления продукта. Ирония в отношении ряда отраслей, ориентированных на технический поиск и разработку, состоит в том, что ученые, входящие в состав руководства компании, ведут себя как вредители, когда дело доходит до определения глобальных целей и потребностей компании. Они нарушают два первых правила научного подхода – знать и выявлять проблемы (в данном случае своих компаний), а затем разрабатывать поддающиеся проверке гипотезы для их решения. Они же используют научный подход только к привычным вещам, таким как эксперименты над продукцией, лабораторные исследования и т.д. Причиной того, что удовлетворение насущных потребностей потребителя не рассматривается в качестве «проблемы», является непонимание самой проблемы, а отношение к маркетингу как к пасынку

Я не хочу сказать, что на продажи не обращают внимания. Вовсе нет. Я лишь хочу повторить, что продажи и маркетинг – это две совершенно разные вещи. Как уже говорилось, суть продажи состоит в том, что бы с помощью различных приемов и способов заставить людей обменять их деньги на ваш продукт. В случае маркетинга, в отличие о продаж, рассматривается, как



состоящая из тесно связанных между собой усилий по обнаружению, созданию и удовлетворению нужд потребителей. С точки зрения продаж покупатель- это любой человек которого, при определенной сноровке можно заставить расстаться с лишними деньгами.

Но бывает и такое, что у некоторых высокотехнологичных фирм не уделяется достаточного внимания даже продажам. Это происходит потому, что для инновационной продукции этих фирм уже имеется гарантированный рынок, и они на самом деле не знают, что такое реальный рынок. Создается впечатление, что они живут в плановой экономике, просто перемещая свой товар со своего завода к розничной торговле. Их успешная направленность на продукцию убеждает их в правильности выбранной стратегии, они еще не видят тучи, которые уже сгущаются над рынком.

## **Заключение**

**75** лет назад американские железные дороги пользовались большой популярностью и чиновников с Уолл-стрит. Европейские капитал вкладывали целые состояния. Считалось, что тем, кто наберет несколько тысяч долларов и вложит их в акции железных дорог обеспеченно богатство. Ни один способ из способов превзойти не мог сравниться с железными дорогами по скорости, гибкости и экономичности. Как писал Жак Барзен: « На переломе века это была организация, имидж человека, традиция, код чести, цель мальчишеских желаний, самая величественная машина, после похоронной, которая открывала новую эру в жизни человека». И даже после появления автомобилей, грузовиков и самолетов, железнодорожные магнаты оставались непоколебимо спокойными. Если бы вы сказали бы им 60 лет назад, что спустя 30 лет они будут находиться в убогом состоянии, что они будут добиваться правительственных субсидий, вас бы сочли сумасшедшим. Вопрос о будущем даже не обсуждался, в нем не сомневался ни один здравомыслящий человек. Сама мысль о возможном крахе казалась безумной. А теперь все эти «сумасшедшие» идеи стали свершившимся фактом, в том числе идея о 100-тонных металлических трубах, плавно движущихся на высоте 20000 футов над землей, внутри которых находятся 100 нормальных абсолютно нормальных граждан, время от времени попивающих свой мартини. Это нанесло жестокие удары железным дорогам.

Что конкретно должны сделать остальные компании, чтобы с ними такого не произошло? Что такое нацеленность на потребителя? Частично, ответом на эти вопросы могут служить вышеописанные примеры и их разбор. Потребуется еще одна статья, чтобы подробно рассмотреть, что же необходимо для определенной отрасли промышленности. В любом случае, очевидно, что создание эффективной компании, ориентированной на потребителя, требует гораздо большего, чем благие намерения или рекламно-

пропагандистская деятельность. Для этого требуется глубокое понимание человеческой сущности и чувства лидерства. Для примера, позвольте мне рассмотреть некоторые общие требования.

## **Внутреннее ощущение величия.**

Очевидно, что компания должна сделать все, что необходимо для выживания. Она должна научиться приспосабливаться к требованиям рынка, и чем раньше она это сделает, тем лучше. Но просто выживание не является лучшим решением. Даже бездельник может как-нибудь выжить. Искусство в том, что бы выжить достойно, чувствуя ,как все больше становишься мастером своего дела, ощущая не только запах успеха, но и величие собственного предприятия.

Ни одна организация не может достичь величия, без выдающегося лидера, движущей силой которого будет его огромное желание преуспеть. Он должен видеть это величие, к которому он стремится, и это видение поможет найти ему настоящих сподвижников. В бизнесе сподвижники являются потребителями. И что бы заполучить этих потребителей вся организация должна рассматриваться как единый организм, создающий и удовлетворяющий потребителей. А приоритетной задачей и целью руководство должно считать удовлетворение тех ценностей, которые привлекают и создают потребителей, а не изготовление продукции. Оно должно продвигать эту идею на всех уровнях, до самых удаленных уголков организма. Это должно делаться постоянно и с чувством, которое стимулирует людей, занятых делом. В противном случае компания будет представлять из себя отдельные, разрозненные группы, без единой цели и направления.

Короче говоря, компания должна рассматривать себя не как просто производителя товаров и услуг, а как покупателя потребителей, делающей все возможное для того, что бы люди захотели иметь с ней дело. А за создание нужного подхода, распространение правильной точки зрения ответственен сам руководитель. Именно он определяет направление , в котором развивается компания и видит ее миссию. Все это означает, что руководитель должен точно знать куда он хочет придти, и быть уверенным в том, что команда с энтузиазмом поддержит его. “jп является ключевым качеством лидера, в противном случае, если не знать какая дорога твоя, то подойдет любая. Однако , если вам подходит любая дорога, то можете укладывать снасти и отправляться на рыбалку. Если компании не важен курс, по которому она движется, то можно об этом никому не рассказывать. Все и так быстро это заметят.

## **BONUS TEXT! [ОТЗЫВЫ ЛЮДЕЙ]**

### **1975: «РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ КОММЕНТАРИЙ».**

Наконец, пораженный своим литературным успехом, певец Айзек Башевис урегулировал сопутствующую проблему: «Я считаю, что после того, как Вы издаёте книгу, она перестаёт быть Вашей собственностью... Если она имеет ценность, то каждый увидит в ней что-то своё, и я не могу сказать человеку, что совершенно не это имел ввиду». За последние 15 лет “Маркетинговая близорукость” стала показательным примером. Статья породила множество лояльных приверженцев, не говоря уже о массе компаньонов. Её самое общее и, надеюсь, самое огромное последствие - это способ для многих компаний впервые серьёзно задумать над вопросом, в каком бизнесе они действительно находятся.

Стратегические последствия этого во многих случаях были удручающими. Самый известный случай, конечно же, - это изменение в мышлении человека, находящегося в “нефтяном бизнесе”, на мышление находящегося в “энергетическом бизнесе”. В некоторых случаях выплата была захватывающей (вхождение в уголь, например), а в других - ужасной (с точки зрения времени и денег, потраченных на исследование топливного элемента). Другой удачный пример: компания с большой цепью розничных обувных магазинов, которая перерассмотрела себя как розничный продавец умеренно недорогих, часто покупаемых, разнообразных товаров потребления. Результатом был рост в объеме, прибыли, и доходе на активы. Некоторые компании, снова впервые, спросили себя, хотели бы они быть владельцами неких технологий, для которых пришлось бы искать рынки, или владельцами рынков, для которых они бы искали клиента, удовлетворённого продуктами и услугами.

Выбирая разработчика, одна компания, в сущности, объявила: “Мы эксперты в технологиях по производству стекла. Мы намерены улучшить и расширить экспертизу с целью создания продуктов, которые привлекут клиентов”. Это решение заставило компанию взглянуть более систематично и внимательно (по отношению к клиентам) на возможные рынки и пользователей; даже при том, что стратегическая цель состояла в использовании, для извлечения выгоды, технологий по производству стекла.

Решая сконцентрироваться на рынках, другая компания заявила: “Мы хотим помочь людям (прежде всего, женщинам) стать красивее и усилить чувство

молодости”. Эта компания расширила свою линию косметических средств, но также вошла в область запатентованных лекарств и витаминных добавок.

Все эти примеры иллюстрируют результаты "стратегии" "Маркетинга Близорукости". На операционном уровне, я думаю, было экстраординарное усиление чувствительности к клиентам и потребителям. Отделы исследования и развития взрастили большую "внешнюю" ориентацию на пользу, пользователей и рынки, балансируя, таким образом, ранее одностороннее "внутреннее" ориентирование на материалы и методы. Высшее управленческое звено поняло, что маркетинговый и коммерческий отделы должны быть более приспособленными, чем прежде. Отделы финансов стали более восприимчивыми к законности бюджетов для изучения рыночной конъюнктуры и экспериментирования в маркетинге. Продавцы лучше обучались слушать и понимать потребности клиента и проблемы, вместо того, чтобы просто "выдвинуть" продукт.

## **Зеркало, а не Окно.**

У меня создалось впечатление, что статья оказала большее влияния на компании индустриальной отрасли производства, чем на компании производства товаров широкого потребления, возможно, потому, что разработчик отстал больше всего в ориентации на клиента. Есть, по крайней мере, две причины этого отставания: (1) компании индустриальной отрасли имеют тенденцию быть более капиталоемкими; (2) в прошлом, по крайней мере, они должны были положиться в большой степени на технический характер того, что они произвели и продали. Думаю, это стоит пояснить подробнее.

Понятное дело, что капиталоемкие фирмы озабочены производствами, в которых капитал, однажды инвестированный, не может легко перемещаться, управляться или изменяться для производства множества продуктов: например, химические и сталелитейные заводы, авиалинии и железные дороги. Ясно, что они заинтересованы в больших объемах и производительности, чтобы заплатить за оборудование и покрыть амортизационные затраты.

Из этого следует, по крайней мере, одна проблема: вся эта корпоративная власть плохо уживается с рабочими или финансовыми руководителями. Если Вы прочитаете устав одной из крупнейших национальных компаний, то увидите, что председатель финансового комитета, не генеральный директор, является "руководителем". Такие руководители практически научились неспособности видеть, что получение "объема" требует понимания и обслуживания большого количества дискретных и иногда мелких сегментов

рынка вместо того, чтобы преследовать, возможно, мифические партии крупных или гомогенных клиентов.

Эти руководители также часто не в состоянии оценить конкурентоспособные изменения, происходящие вокруг них. Хорошо, они наблюдают изменения, но не понимают их значение или недооценивают их способность внедряться на рынках компании.

Однажды ставшие предупрежденными о наличии понятия сегментов, секторов и клиентов, управляющие капиталоемкого бизнеса стали более отзывчивы к потребности балансирования их постоянной озабоченности “оплатой счетов” или даже порывания с фактом, что лучший способ достигнуть этого может состоять в том, чтобы уделить больше внимания сегментам, или секторам, и клиентам. Вторая причина, по которой компании индустриальных отраслей, вероятно, оказались под влиянием статьи, состоит в том, что, в случае технически более развитых индустриальных продуктов или услуг, потребность в ясном пояснении их характеристик приводит к увеличению усилий непосредственной "продажи". Но т.к. продукт очень сложен, ситуация привела к появлению продавцов, которые знают продукт лучше, чем клиента, кто искуснее объясняет то, чем располагает, чем изучить потребности клиента и его проблемы. Результатом стала узкая ориентация на продукт, а не ориентация на либерализацию клиентов, и "обслуживание" часто страдало. Безусловно, продавцы говорили: “Мы должны оказывать услуги”, - но они определяли обслуживание, глядя в зеркало, а не из окна. Они думали, что из окна смотрели на клиента, но это было фактически зеркало – отражение их собственных ориентированных на продукт вкусов, а не отражение ситуации их клиентов.

## **Манифест, не Предписание**

Не все было розовым. Много причудливых вещей случилось в результате выпуска статьи:

- ❖ Некоторые компании развили то, что я называю “маркетинговой манией” – они стали одержимо отзывчивыми к каждой мимолетной прихоти клиента. Операции массового производства были преобразованы в нечто, приближенное к цехам, со стоимостью и ценовыми последствиями, далеко превышающими готовность клиентов купить продукт.
- ❖ Менеджмент расширил производственные линии и добавил новые торговые специализации без начальной установки адекватных систем управления для проведения более сложных операций.

- ❖ Сотрудники отделов маркетинга внезапно и быстро распространились и увеличили свои бюджеты на исследования без получения, для начала, достаточной предшествующей организационной поддержки или получения необходимых результатов.
- ❖ Функционально организованные компании преобразовали продукт, бренд, или основанные на рынке организации с ожиданием мгновенных и удивительных результатов. Результатом стали двусмысленность, расстройство, беспорядок, корпоративная борьба, потери, и, наконец, возвращение к функциональным мерам, которые только ухудшали ситуацию.
- ❖ □ Компании попытались "обслужить" клиентов, создавая комплекс привлекающих красотой продуктов или услуг, чьи покупатели или слишком несклонны к риску, чтобы их принять, или неспособны к изучению, как их использовать. Например, сейчас существуют паровые совки для людей, которые еще не учились использовать лопаты. Эта проблема неоднократно случалась в так называемых отраслях промышленности обслуживания (финансовые услуги, страхование, услуги, базируемые на компьютерных технологиях), и с американскими компаниями, продающими плохо развитые экономические системы.

“Маркетинговая близорукость” не являлась анализом или даже предписанием; это был манифест. Она не сподвигала занимать какое-то среднее положение. И при этом, она не являлась новой идеей – Питер Ф. Драккер, Б.МакКиттерик, Рой Алдерсон, Джон Говард и Нейл Борден – все они написали более оригинальные работы, связанные с “концепцией маркетинга”. Моя схема, однако, связывала маркетинг с внутренней орбитой деловой политики. Драккер - особенно в работе «Понятие корпорации и практика управления» - научил меня обнаруживать и понимать многие закономерности.

Мой вклад, кажется, был простым, кратким и полезным способом сообщить лично моё существующее мнение. Я попытался сделать это прямо и ответственно, зная, что немногие читатели, особенно руководители и директора предприятий, могли бы выдержать так много уклончивости от ответов. Я также знал, что красочное и написанное подтверждение работает лучше, чем извилисто аргументированное объяснение.

Но откуда взялась огромная популярность фактически такой простой, существовавшей раньше идеи? Почему во всем мире она интересует и сдержанных ученых, и умеренных менеджеров и высоких правительственных чиновников, приученных к уравновешенному и вдумчивому вычислению? Не те ли это конкретные примеры, приводимые для иллюстрирования простой

идеи и представленные с некоторой осторожностью в грамотности, передаваемые лучше, чем многостраничное аналитическое рассуждение, которое читается, так, как если бы это было переведено с немецкого? Не те ли это провокационные утверждения, более незабываемые и убедительные, чем сдержанные и уравновешенные объяснения, в независимости от типа аудитории? Я не знаю.

Конечно, я сделал бы это снова и тем же образом, учитывая мои цели, даже с тем, что я теперь знаю больше - хорошее и плохое, власть фактов и пределы риторики. Если Ваша цель - Луна, Вы не поедете на неё на автомобиле. Таракан Дона Маркуи, Арчи, написал замечательные слова для заключения: “Идея может быть не связанна с теми, кто в нее верит”.

### **Использованная литература (в том числе и цитаты), примечания в тексте:**

1. Jacques Barzun, “Trains and the Mind of Man, “Holiday (Февраль 1960), p.21.
2. подробнее смотреть книгу: M.M. Zimmerman, The Super Market: A Revolution in Distribution (New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1995), p.48.
3. Ibid., pp 45-17
4. The Affluent Society (Boston, Houghton Mifflin Company, 1958), pp. 152-160.
5. Henry Ford, My Life and Work (New York, Doubleday, Page & Company, 1923), pp. 146-147.
6. Op.cit.,p. 20.