

12. Маркетингово късогледство

В известен момент от своето развитие всеки бранш може да се определи като бранш на растежа на базата на превъзходството на своя продукт. Но твърде често браншовете са попадали под сянката на лошото управление. Обикновено се набляга на продаването, а не на маркетинга. Това е грешка, тъй като продаването се фокусира върху нуждите на продавача, докато маркетингът се концентрира върху нуждите на купувача.

В тази широко цитирана статия, публикувана за първи път през 1960 г., Теодор Левит твърди, че „историята на всеки мъртъв или умиращ бранш на „растежа“, показва един измамен цикъл от благодатна експанзия и незабелязан упадък.“ Но, както той показва нагледно, паметта е къса.

Железопътните фирми са пример за бранш, чийто провал в растежа е свързан с едно ограничено схващане за пазара. Хората в тези фирми са в беда не защото е намаляла нуждата от транспортиране на пътници или дори защото тази нужда е запълнена от коли, самолети и други начини за транспорт. Индустрията по-скоро запада, защото тези, които я ръководят, са приели, че са по-скоро в жп бизнеса, отколкото в бизнеса с транспорт. Те са се ориентирали към жп транспорта, вместо към транспортирането въобще, или продуктово ориентирани, а не ориентирани към клиента.

За да си осигурят продължително развитие, фирмите трябва да определят браншовете си в широк смисъл, което увеличава възможностите за растеж. Те трябва да установят и да действат от гледна точка на нуждите и желанията на клиентите си, а не да се осланят на предполагаемата дълговечност на своите продукти. Накратко, най-добрият начин за успеха на една фирма е сама да създава собствения си успех.

Всяка организация трябва да се учи да се възприема не като произвеждаща стоки и услуги, а като извършваща неща, които ще накарат хората да искат да правят бизнес с нея. Във всеки случай изпълнителният директор е отговорен за създаване на среда, която отразява тази цел.

Всеки значителен бранш някога е бил бранш на растежа. Но някои, които сега яздят вълната на ентузиазма от растежа, са вече в сянката на упадъка. Други, които се считат като браншове на растежа с опит, всъщност са спрели да растат. Във всеки случай причината за застрашаване, намаляване или спиране на растежа не се крие в насищането на пазара. Тя е свързана с провал в управлението.

Съббоносни цели

Провалът е на върха. Отговорни за него директори според последни анализи са онези, които се занимават с основните цели и политики. Затова:

- Растежът на железопътните фирми не спира, защото е намаляла нуждата от пътнически и товарни превози. Последните са нараснали. Те са в беда не защото нуждата е била запълнена от други (автомобили, камиони, самолети и дори телефони), а защото не е била запълнена от самите железопътни фирми. Оставили са другите да им откънат клиентите, защото са смятали, че са в бизнеса с железопътен транспорт, вместо в транспортирането. Причината за неправилното дефиниране на бранша е, че са били ориентирани към железниците, вместо към транспортирането; били са продуктово ориентирани, вместо ориентирани към клиента.
- Холивуд едва е успял да се спаси от напълно ограбване от телевизията. Всъщност всички съществуващи филмови компании преминали през значителни преустройства. Някои просто изчезнали. Те изпаднали в беда не поради нашествието на телевизията, а поради собственото си късогледство. Както при железниците, Холивуд е определил неправилно своя бизнес. Приемал е, че бизнесът е с филми, докато всъщност става дума за развлекателния бизнес. „Филмите“ са особен, ограничен продукт. Това глупаво задоволство накарало от началото продуцентите да разглеждат телевизията като заплаха. Холивуд я е презирал и отхвърлял, вместо да я приветства като една възможност – възможност да разшири развле-

кателния бизнес.

Днес телевизията е по-голям бизнес, отколкото е бил старият ограничен филмов бизнес. Ако Холивуд е бил ориентиран към клиента (осигуряващ развлечение), вместо продуктово ориентиран (правещ филми), би ли преминал през финансовото чистилище, както е станало? Съмнявам се. Това, което накрая го е спасило и е станало причина за неговото съживяване, е вълната от млади сценаристи, продуценти и режисьори, чиито предишни успехи в телевизията намалили драстично броя на старите филмови компании и променили големите филмови магнати.

Има други, не толкова очебийни примери на браншове, които са били заплашвали и сега застрашават своето бъдеще като неправилно определят целите си. По-късно подробно ще разясня някои от тях и ще анализирам видовете политики, които са довели до тревожни проблеми. Сигурно ще е от полза да ви покажа какво може да направи едно управление, изцяло насочено към клиента, за да запази една растяща индустрия растяща, дори след като очевидните възможности за това са били изчерпани, а тук има два примера, които са известни от доста време. Те са найлонът и стъклото – и по-точно *E.I. du Pont de Nemours and Company* и *Corning Glass Works*.

И двете фирми имат великолепни технически способности. Тяхната продуктова ориентация е неоспорима. Но не само това обяснява техния успех. Едва ли някой е бил по-горделиво насочен и със съзнание към продукта от някогашните текстилни фирми от Нова Англия, а те са били накрая напълно покосени. Двете фирми са успели не заради своята ориентация към продукта и изследванията, а поради това, че също така са били ориентирани към клиента. Постоянното търсене на възможности за прилагане на тяхното техническо ноу-хау за създаване на задоволяващи клиента продукти обяснява тяхното изумително и успешно производство. Без нещо око върху клиента повечето от техните продукти биха били погрешно подбрани, а техните начини за продажба – безполезни.

Производството на алуминий също е индустрия на растежа благодарение на усилията на две фирми, създадени по време на войната, които съзнателно започнали да въвеждат нови, задоволяващи клиента, употреби. Без *Kaiser Aluminum & Chemical Corporation* и *Reynolds Metals Company* общото търсене на алуминий днес би било неизмерно по-слабо.

ГРЕШКА НА АНАЛИЗА

Някои може да контрират, че е глупаво да се сравняват железниците с алуминия или филмите със стъклото. Алуминият и стъклото наистина ли са толкова многостранни, че браншовите непременно да имат по-големи възможности за растеж от железниците и филмите? Тук ясно се проявява грешката, за която говорех. Тя определя твърде тясно един бранш, продукт или ноу-хау, така че да им гарантира преждевременно остаряване. Когато споменаваме „жп“, би трябвало да изясним, че имаме предвид „превоз“. Като превозвачи, железниците все още имат добра възможност за значителен растеж. Те не са ограничени до железопътния бизнес като такъв (макар че по мое мнение превозите по жп са потенциално много по-силно средство за превоз, отколкото общо взето се смята).

Това, което липсва на железниците, не е възможност, а малко от управленското въображение и смелост, които са ги направили велики. Дори аматьор като Жак Барзун разбира какво им липсва, като казва: „Огорчен съм да видя най-развитата физически и социална организация на последния век да изпада в немилост поради липсата на същото всеобхватно въображение, което я е изградило. Липсва всъщност желанието на фирмите да оцелеят и да удовлетворят обществеността с находчивост и умение.“¹

Сянката на излизането от употреба

Не е възможно да се спомене една единствена индустрия, която поне веднъж да не е добила вълшебното прозвище „индустрия на растежа“. Във всеки случай водещата позиция на индуст-

рията е свързана с безапелационното превъзходство на нейния продукт. Изглежда не е имало негов достоен заместник. Самият той е бил лесен заместител на продукта, който толкова победоносно е изместил. Все пак, една след друга тези известни индустрии са били засенчени. Нека погледнем накратко още някои от тях, като този път вземем примери, които дотук са получили много по-малко внимание.

ХИМИЧЕСКО ЧИСТЕНЕ

Някога то е индустрия на растежа с изключително бляскави перспективи. Представете си, че в ерата на вълнените дрехи най-накрая е намерен способ за тяхното лесно и безопасно чистене. Бумът продължавал. Но 30 години след като той започнал, индустрията е в беда. Откъде е дошла конкуренцията? От по-добър начин на пране? Не. Дошла е от синтетиката и химическите добавки, които са направили безполезно химическото чистене. Но това е само началото. Спотайващ се зад кулисите и готов да изхвърли химическото чистене излязло от употреба е един могъщ магьосник, свръхзвуковите вълни.

ЕЛЕКТРИЧЕСКИ ВЕЩИ

Това е още един от онези предполагаемо „без заместители“ продукти, който е бил качен на пиедестала на непобедимия растеж. Когато дошла лампата с нажежаема жичка, керосиновите лампи изчезнали. По-късно водното колело и парната машина били премазани от гъвкавостта, надеждността, простотата и масовото предлагане на електрическите мотори. Процъфтяването на електрическите вещи продължава неразумно, като домът е превърнат в музей на електрическите уреди. Как може някой да не постигне целта си като инвестира в удобства, които са без конкуренция и с явна перспектива за растеж?

Но един втори поглед поражда известни съмнения. Фирми от други сектори са напреднали в развитието на мощни химически

батерии, които да стоят в някой скрит килер във всеки дом, като тихо произвеждат електричество. Електрическите кабели, които правят неугледни толкова много квартали, биха били премахнати. Край на безкрайното унищожение на улиците и прекъсванията на тока по време на бури. Също така слънчевата енергия е на хоризонта, утвърждавана от фирми в други сектори.

Кой казва, че фирмите за производство и разпределение на ток нямат конкуренция? Сега те може да са естествени монополи, но утре да се стигне до естествената им смърт. За да избегнат тази перспектива, те също ще трябва да развият батерии, слънчевата енергия и други източници на енергия. За да оцелеят, самите те трябва да начертаят излизането от употреба на това, което сега осигурява прехраната им.

МАГАЗИНИ ЗА ЗЕЛЕНЧУЦИ

Много хора не помнят, че някога е имало такъв бизнес, известен като „магазин на ъгъла“. Супермаркетите ги изместили с мощна ефективност. Все пак големите хранителни вериги от 30-те години на XX век едва избегнали унищожението си от предприемчивото разширяване на независимите супермаркети. Първият истински супермаркет е бил отворен през 1930 г. в Джамайка, Лонг Айланд. През 1933 г. супермаркетите процъфтявали в Калифорния, Охайо, Пенсилвания и другаде. Въпреки това установените вериги надменно ги пренебрегвали. Когато все пак давали отзиви за тях, те били изпъстрени с такива подигравателни описания като „евтинийка“, „отживели“, „доморасли магазини“ и „безнравствени опортюнисти“.

Директорът на една голяма верига обявил по онова време, че е „трудно за обяснение, че хората ще пропътуват мили, за да пазаруват храни и ще пожертват веригите за лични услуги, които са се усъвършенствали и към които [клиентът] е привикнал.“⁴² През 1936 г. събранието на „Националните зарзаватчици на едро“ и „Асоциацията на зарзаватчиците на дребно от Ню Джърси“ обявили, че няма от какво да се страхуват. Те казали, че твърде малката привлекателност за купувача ограничавала пазара на суперите. Те трябвало да привличат хора на периметър от мили. Когато

навлезли имитаторите, с падането на обемите се стига до банкрути на търговци на едро. Казвало се, че големите продажби на суперите се дължат отчасти на тяхната новост. Хората искали удобни квартални зарзаватчийници. Ако кварталните магазини „се бяха кооперирали със своите доставчици, бяха обръщали внимание на разходите си и бяха подобрили обслужването“, те биха издържали на конкуренцията, докато тя премине.³

Тя никога не премина. Веригите откриват, че оцеляването изисква навлизането в бизнеса със супермаркети. Това означава унищожение на техните огромни инвестиции в търговски площи по ъглите и в установените начини на дистрибуция и организация на търговията. Фирмите със „силни убеждения“ решително се придържали към философията за магазин на ъгъла. Те запазили гордостта си, но изгубили много пари.

ИЗМАМЕН ЦИКЪЛ

Но спомените са кратки. Например, трудно е за хората, които днес уверено приветстват двете месии на електрониката и химикалите, да прозрат как нещата с тези два галопиращи бранша биха могли да се объркат. Те, вероятно, също така не виждат как един доста благоразумен бизнесмен би бил толкова късоглед, колкото е известният милионер от Бостън, който в ранните години на двайсети век осъдил своите наследници на бедност, като поискал цялото му имущество да бъде инвестирано завинаги изключително в ценни книжа на фирма за производство на електрическа градска кола. Неговото изявление: „Винаги ще има голямо търсене на ефективен градски превоз“, не е утешение за наследниците му, които си изкарват прехраната като зареждат гориво в бензиностанции.

В изследване сред група интелигентни директори почти половината се съгласиха, че би било трудно да наранят наследниците си, като обвържат завинаги имуществото си с електронната индустрия. Когато ги контрирах с примера за бостънската градска кола, те единодушно отговориха в хор: „Това е различно.“ А различно ли е? Не е ли същата ситуация?

Наистина вярвам, че *няма такова нещо като индустрия на растежа*. Има само фирми, организирани и работещи, за да създават и да се възползват от възможностите за растеж. Фирми, които вземат за дадено, че са се качили на някакъв автоматичен ескалатор на растежа, неизменно изпадат в стагнация. Историята на всяка мъртва или умираща индустрия „на растежа“ показва самоизмамен цикъл на голямо разрастване и незабелязано западане. Има четири условия, които обикновено гарантират този цикъл:

1. Вярата, че растежът е обезпечен от нарастващо и все по-богато население;
2. Вярата, че липсва конкурентен заместител на основния продукт на фирмата;
3. Прекалена вяра в масовото производство и в предимствата на бързо спадщите разходи на единица продукция с увеличението на обема на производство;
4. Насочване единствено към продукт, който се поддава на внимателно контролирани научни експерименти, подобрение и намаление на производствените разходи.

Сега бих искал да проверя всяко от тези условия по-подробно. За да се аргументирам добре, ще ви покажа нагледно тези условия в три бранша: нефтодобива, автомобилния и електрониката. Ще се фокусирам най-вече върху нефтодобива, защото обхваща повече години и повече превратности. Тези три бранша имат безупречно име в обществото и се радват също така на доверието на опитни инвеститори, а техните ръководства са станали известни заради напредничавото си мислене в области като финансовия контрол, изследването на продуктите и обучението по управление. Ако остаряването на продуктите може да осакати дори тези браншове, това може да се случи навсякъде.