
**ЧАСТЬ
ПЕРВАЯ**

МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ

ГЛАВА ВТОРАЯ

Войны на рынке безалкогольных напитков: *PepsiCo против Coca-Cola*

Ожесточенная конкуренция между компаниями *PepsiCo* и *Coca-Cola* уже несколько десятилетий будоражит отрасль, занятую производством безалкогольных напитков. Если какое-то противостояние и можно с полным правом назвать войной (без кровопролития), то это сражение между компаниями *PepsiCo* и *Coca-Cola*. Несмотря на постоянные массированные атаки и партизанские вылазки *PepsiCo*, компании *Coca-Cola* удавалось безраздельно господствовать на рынке прохладительных напитков в 50-е, 60-е и в начале 70-х годов прошлого столетия. Объемы продаж ее продукции примерно в два раза превышали объемы продаж продукции *PepsiCo*. Затем ситуация изменилась.

ПЕРВЫЕ СРАЖЕНИЯ: ФИАСКО НОВОЙ СОКЕ

Вторжение Pepsi — 1970-е и 1980-е годы

К середине 1970-х годов компания *Coca-Cola* превратилась в неповоротливого гиганта. Это превращение немедленно отразилось на результатах ее деятельности. С 1976 года по 1978 год ежегодные темпы роста производства безалкогольных напитков этой компании снизились с 13% до ничтожной величины — 2%. Пока *Coca-Cola* топталась на месте, *PepsiCo* праздновала триумф за триумфом. Первый из них пришел к *PepsiCo* после чрезвычайно удачной рекламной кампании Pepsi Generation (Поколение Pepsi). Создатели этой рекламной кампании сумели отразить общий настрой поколения “бэби-бумеров”, присущие ему идеализм и молодость. Такая ассоциация с молодостью и жизненной энергией оказалась чрезвычайно выигрышной для имиджа Pepsi, установив прочную связь с самыми активными потребителями безалкогольных напитков.

Затем *PepsiCo* сделала еще один удачный ход — рекламная кампания *Pepsi Challenge*, в которой сообщалось о результатах сравнительной дегустации разных напитков: потребительские предпочтения были явно на стороне *PepsiCo*. Эта кампания существенно увеличила долю рынка *Pepsi*, — с 6 до 14% в общем объеме продаж прохладительных напитков в США.

Не желая оставаться в стороне, компания *Coca-Cola* решила провести свои собственные дегустационные испытания. Увы, результат оставался неизменным: людям больше нравилась продукция *PepsiCo*, и это отражалось в изменении долей рынка. Как видно из табл. 2.1, к 1979 году *PepsiCo* еще больше приблизилась к *Coca-Cola*: ей принадлежало 17,9% рынка безалкогольных напитков, а сопернице — 23,9%. К концу 1984 года *Coca-Cola* опережала *PepsiCo* лишь на 2,9%, при этом по объемам продаж через бакалейные магазины она уже отставала от *PepsiCo* на 1,7%. В очередной раз ухудшение позиций *Coca-Cola* по сравнению с *PepsiCo* отразили результаты исследования, выполненного собственным маркетинговым отделом компании *Coca-Cola*. Это исследование показало, что когда-то, в 1972 году, 18% потребителей прохладительных напитков пили исключительно *Coca-Cola* и лишь 4% — только *Pepsi*. Через 10 лет картина резко изменилась: теперь лишь 12% потребителей прохладительных напитков заявляли о своей лояльности к *Coke*, тогда как количество приверженцев *Pepsi* увеличилось до 11%, т.е. оказалось почти таким же, как число приверженцев *Coke*. Более наглядно этот процесс представлен на рис. 2.1.

Таблица 2.1. Доли *Coke* и *Pepsi* на рынке безалкогольных напитков, 1950–1984 годы

		1975		1979		1984	
Опережение в середине 50-х годов		Доля рынка (%)	Опережение (%)	Доля рынка (%)	Опережение (%)	Доля рынка (%)	Опережение (%)
<i>Coke</i>	Более чем в 2 к 1	24,2	6,8	23,9	6,0	21,7	2,9
<i>Pepsi</i>		17,4		17,9		18,8	

Источник. Thomas Oliver, *The Real Coke, The Real Story* (New York: Random House, 1986), p. 21, 50; “Two Cokes Are Really Better Than One — For Now”, *Business Week*, September 9, 1985, p. 38.

Такие результаты были особенно неприятны руководству *Coca-Cola* еще и потому, что компания тратила на рекламу на 100 миллионов долларов больше, чем *PepsiCo*. Кроме того, у *Coca-Cola* было в два раза больше торговых автоматов, значительно больше стоек и киосков по продаже ее продукции, ей выделялось гораздо больше места на полках магазинов, а цены на ее продукцию были вполне конкурентоспособными. Так почему же *Coca-Cola* теряла свою долю рынка? Реклама *Coca-Cola* была, несомненно, менее эффективной, чем реклама *PepsiCo*, — несмотря на значительно большие рекламные расходы. В связи с этим возникал вопрос: как измерить эффективность рекламы? Обсуждение этого вопроса приведено ниже, во врезке “Информационные материалы”.

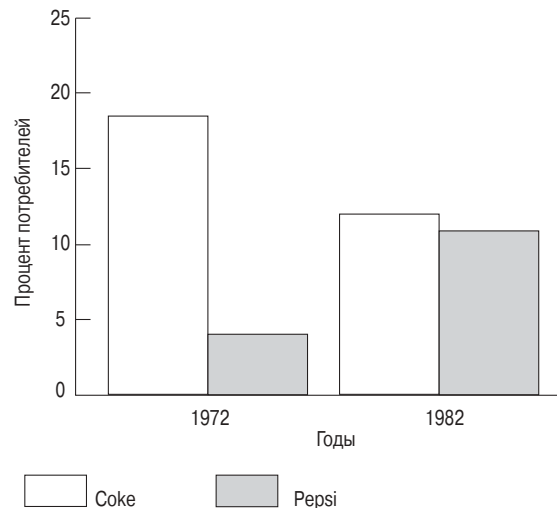


Рис. 2.1. Coke и Pepsi: сравнение количества лояльных потребителей этих напитков в 1972 и 1982 годах

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

КАК МЫ ИЗМЕРЯЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМЫ

Вполне естественно, что, потратив миллионы долларов на рекламу, компания постарается выяснить эффективность столь серьезных затрат; тогда и возникает вопрос, действительно ли окупаются все рекламные расходы. Пытаясь измерить эффективность рекламной кампании, менеджеры сталкиваются со множеством проблем. Большинство методов измерения эффективности рекламы в основном позволяют выяснить, насколько хорошо потребители запоминают рекламу, узнают или вспоминают ее.

С помощью этих методов мы лишь можем узнать о том, какое из группы оцениваемых рекламных объявлений оказывается наилучшим. Но даже если какое-то рекламное объявление запоминается лучше или привлекает больше внимания, чем другое, то сам по себе этот факт еще не гарантирует, что соответствующий продукт будет лучше продаваться. Классическим примером неприятностей, выпавших на долю специалистов по рекламе из-за того, что они не способны прямо измерить влияние рекламы на продажу рекламируемой продукции, может служить такой случай.

Как же измерить действенность миллионов долларов, потраченных на рекламу? Мы не беремся ответить на этот вопрос. Мы даже не беремся ответить на вопрос о том, какую сумму следует затратить на рекламу или хотя бы сказать, что такое в данном случае «слишком много» или «слишком мало».

Может ли бизнес преуспевать без рекламы? Почему?

Coca-Cola пытается отвоевать утраченные позиции

Смена караула в Coca-Cola

В 1980 году председатель совета директоров *Coca-Cola* Дж. Пол Остин (J. Paul Austin) готовился к выходу на пенсию. Ожидалось, что на смену ему придет Дональд Кью (Donald Keough), глава американского подразделения. Но неожиданно всплыло новое имя — Роберто Гуизета (Roberto Goizueta).

Биография Роберто Гуизета разительно отличалась от биографии “типичного” руководителя *Coca-Cola*. Он не был родом из Джорджии. Более того, он не был даже южанином. Он родился в семье зажиточного владельца плантаций сахарного тростника на Кубе. В 16 лет он приехал в Соединенные Штаты Америки, практически не зная английского языка. Однако со временем, просиживая часами у телевизора и не расставаясь со словарем, он выучил язык и в 1955 году закончил Йельский университет, получив квалификацию инженера-химика. Вернувшись на Кубу, он устроился на работу в кубинскую исследовательскую лабораторию компании *Coca-Cola*.

Размеренная жизнь г-на Гуизеты на исторической родине изменилась в 1959 году, после прихода к власти Фиделя Кастро. Вместе с женой и тремя детьми, имея 20 долларов в кармане, г-н Гуизета сбежал в США. В *Coca-Cola* он проявил себя как выдающийся администратор, и в 1968 году его перевели в штаб-квартиру этой компании. Тринадцать лет спустя, в 1981 году, он стал председателем совета директоров компании. Дональду Кью пришлось довольствоваться своим прежним постом.

Наступила эпоха перемен, и приверженность первоначальной формуле Coke утратила свой “священный” смысл; так был заложен фундамент для изменения этой формулы (впервые за 99 лет существования компании!).

Изобретение новой формулы для Coke

В конце 70-х и начале 80-х годов, несмотря на мощную рекламу и высокоэффективную систему распределения, доля рынка *Coca-Cola* постепенно сокращалась; это заставило компанию повнимательнее присмотреться к своей продукции. Специалисты предположили, что в снижении популярности Coke главным образом виноват вкус этого напитка. К тому же результаты маркетинговых исследований, казалось бы, подтверждали эту догадку. В сентябре 1984 года технологи компании создали новую формулу напитка с более сладким вкусом. В ходе, наверное, самых грандиозных дегустационных испытаний, которые обошлись компании в 4 миллиона долларов, 55% из 191 тысячи опрошенных одобрили новую формулу напитка, отдав ей предпочтение по сравнению как с первоначальной формулой Coke, так и с Pepsi. Руководство *Coca-Cola* единодушно высказалось за переход к новой формуле Coke и изъятие с рынка напитка, изготовленного по старой формуле.

Результаты оказались поистине обескураживающими. Разумеется, руководство компании ожидало, что кому-то из потребителей эти новшества не понравятся. Однако трудно было предположить, что на компанию обрушится настоящий шквал протестов. К середине мая количество звонков от возмущенных потребителей достигло 5000 в день, не говоря уж о целом ворохе сердитых писем. Люди писали о том, что Coke для них — символ Америки, и что у них возникло ощущение, будто их предал старый друг.

Возмущение ширилось по стране, подогреваемое соответствующими материалами в средствах массовой информации. Эксперименты с формулой 99-летнего напитка люди воспринимали как оскорбление их патриотических чувств. Даже отец Гуизеты высказался против нововведений и намекал — в шутку, — что откажется от сына, если тот не изменит своего решения. Теперь перед компанией возникла реальная угроза бойкота со стороны потребителей.

11 июля 1985 года руководство компании вынуждено было отступить под натиском возмущенной общественности, извиниться перед соотечественниками и вернуться к первоначальной формуле *Coke*.

Роджер Энрико (Roger Enrico), президент *PepsiCo*, США, злорадно заметил по этому поводу: “Совершенно ясно, что мы имеем дело с абсолютным провалом (Edsel 80-х годов)¹. Это была ужасная ошибка. Руководство *Coca-Cola* совершило глупость, и теперь они лихорадочно ищут выход из положения, в которое сами себя загнали”. Другие критики окрестили это событие “маркетинговым провалом десятилетия”².

К несчастью для *PepsiCo*, эйфория от ошибки, допущенной *Coca-Cola*, оказалась очень коротечной. Стратегия *Coca-Cola*, получившая название “две колы”, — компания решила не отказываться полностью от новой формулы своего напитка, сохранив ее в дополнение к старой формуле, — по-видимому, сыграла важную роль в увеличении объемов продажи продукции компании до уровня, намного превысившего ожидаемый. На протяжении всего 1985 года в масштабах страны объем продаж *Coke Classic* превышал объем продаж нового напитка *Coke* более чем в два раза, объем продаж всего ассортимента увеличился на 10%, а прибыль — на 9%. Финансовое положение *Coca-Cola* продолжало неуклонно улучшаться. К 1988 году компания выпускала пять из десяти самых популярных безалкогольных напитков в стране. Теперь компании уже принадлежало в целом 40% внутреннего рынка, тогда как *PepsiCo* — 31%³.

СРАЖЕНИЕ ВЫХОДИТ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ АРЕНУ

Бразильские проблемы *Pepsi*

В начале 1994 года *PepsiCo* перешла в амбициозное наступление на рынок прохладительных напитков в Бразилии. Это наступление казалось вполне оправданным, так как у *PepsiCo* появлялась возможность подорвать позиции своего основного конкурента — компании *Coca-Cola*, которая уже закрепилась на этом необъятном рынке прохладительных напитков (третье место в мире по величине; первое и второе места занимают Соединенные Штаты Америки и Мексика).

Емкий рынок Бразилии привлекал *PepsiCo* и раньше. Жаркий климат этой страны и поистине огромное количество молодых потребителей позволяли надеяться, что в ближайшем будущем Бразилия — наряду с Китаем, Индией и странами Юго-Восточной Азии — станет одним из самых быстрорастущих рынков прохладительных напитков в мире. Но огромный потенциал этой страны использовался крайне слабо. В среднем

¹ *Edsel* — автомобиль, выпущенный компанией Ford в 1957 году и названный в честь единственного сына Генри Форда. Несмотря на широкую рекламную кампанию, эта модель не нашла своих покупателей и считается одной из самых дорогих товарных неудач всех времен. — Прим. ред.

² John Greenwald, “Coca-Cola’s Big Fizzle”, *Time*, July 22, 1985, p. 48–49.

³ “Some Things Don’t Go Better with Coke”, *Forbes*, March 21, 1988, p. 34–35.

бразильцы выпивали по 264 банки прохладительных напитков в год (речь идет о 226-граммовых жестяных банках), что было намного меньше среднегодового объема потребления в Соединенных Штатах Америки (800 банок в год)⁴.

За последние 25 лет *PepsiCo* трижды пыталась выйти на этот рынок. Каждая попытка сопровождалась шумной рекламной кампанией, и каждый раз *PepsiCo* пользовалась услугами новой компании по розливу своих напитков. Все эти попытки приносили одни лишь разочарования, и спустя непродолжительное время *PepsiCo* сворачивала свое очередное наступление на Бразилию. На этот раз *PepsiCo* разработала более агрессивную кампанию, рассчитанную на продолжительное время.

Идеальный партнер – *Baesa* – и Чарльз Бич

Buenos Aires Embotelladora SA, или просто *Baesa*, должна была сыграть роль тарана, призванного обеспечить очередной – на этот раз успешный – выход *PepsiCo* на бразильский рынок. Компания *Baesa* должна была стать “суперботтлером” *PepsiCo*. Она должна была скупить мелкие компании, занимающихся розливом безалкогольных напитков (“боттлеров”), по всей Латинской Америке, активизировать их маркетинговую деятельность и усовершенствовать системы распределения. По сути, ей предназначалась роль главного оружия *PepsiCo* в борьбе с *Coca-Cola*. *Pepsi* планировала свою стратегию в расчете на Чарльза Бича (Charles Beach), исполнительного директора *Baesa*.

61-летний Чарльз Бич был энергичным и целеустремленным человеком, его смело можно было назвать ветераном маркетинговых “кола-войн”. Однако он имел один существенный недостаток – сомнительное прошлое. Он был менеджером одного из разливочных предприятий в Каролине компании *Coca-Cola*, уволившись, он купил в 1987 году небольшое предприятие в Пуэрто-Рико, работавшее на условиях франчайзинга с *PepsiCo*. Впоследствии федеральное большое жюри привлекло к его судебной ответственности по обвинению в фиксации цен. Суд приговорил Чарльза Бича к выплате штрафа (100 тысяч долларов) и условному тюремному заключению.

Затем, в 1989 году, он приобрел у *PepsiCo* право эксклюзивного розлива напитков этой компании в Буэнос-Айресе (Аргентина), став одним из важнейших разливочных франчайзинговых предприятий компании *PepsiCo* за пределами США. Умело сбивая цены, пополняя ассортимент новыми напитками, он застал *Coca-Cola* врасплох. Всего лишь за три года Чарльз Бич увеличил долю рынка *PepsiCo* в окрестностях “Большого Буэнос-Айреса” практически с нуля до 34%⁵.

С благословения руководства *PepsiCo* г-н Бич энергично расширял производство, одалживая для этой цели значительные суммы. Он выкупил самые большие франчайзинговые предприятия *PepsiCo* в Чили, Уругвае и, что важнее всего, в Бразилии, где самостоятельно построил четыре гигантских разливочных предприятия. *PepsiCo* активно способствовала расширению *Baesa*, снабжая ее необходимыми для этого средствами.

Однако они недооценили агрессивность *Coca-Cola*. Их соперник не жалел средств на маркетинг и закупку холодильного оборудования для своих целевых клиентов. Благодаря этому *Coca-Cola* удалось “выдавить” *Baesa* из мелких точек розничной тор-

⁴ Robert Frank, Jonathan Friedland, “How Pepsi’s Charge into Brazil Fell Short of Its Ambitious Goals”, Wall Street Journal, August 30, 1996, p. A1.

⁵ Patricia Sellers, “How Coke Is Kicking Pepsi’s Can”, Fortune, October 28, 1996, p. 78.

говли — самых прибыльных для боттлеров. Г-н Гуизета, исполнительный директор *Coca-Cola*, воспользовавшись своим латиноамериканским происхождением, сумел уговорить Президента Аргентины снизить до 4% обременительный 24%-ный налог на напитки типа “кола”. Эта уступка усилила позиции компании по сравнению с *Baesa*, которая, в отличие от *Coca-Cola*, получала большую часть своей прибыли от продажи напитков, не относящихся к категории “кола”.

К началу 1996 года стало ясно, что мечты *PepsiCo*, связанные с планами расширения *Baesa*, потерпели неудачу. Новые бразильские предприятия *PepsiCo* работали лишь на треть своей мощности. Только за первую половину 1996 года *Baesa* понесла 300 миллионов долларов убытков, и *PepsiCo* пришлось вложить в эту компанию еще 40 миллионов долларов.

9 мая г-н Бич лишился своей должности. Ходят слухи, будто он занимался какими-то махинациями со счетами *Baesa*⁶. Однако проблемы *PepsiCo* не ограничились одними лишь неприятностями в Бразилии.

Происки в Венесуэле

Бразилия была лишь эпизодом в череде прочих зарубежных проблем *PepsiCo*. Роджер Энрико, президент компании, имел все основания сокрушенно качать головой и удивляться тому, насколько боги неблагосклонны к нему. Впрочем, виной всему были не боги, а *Coca-Cola*. Г-н Энрико попал в “черный список” этой компании еще десять лет назад после того, как он довольно дерзко посмеялся над провалом New Coke в своей автобиографии, озаглавленной *The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola Wars* (“Один из нас проморгал, или Как Pepsi одержала верх в борьбе с Coke”). Теперь пришло время злорадствовать г-ну Гуизете: “Оказалось, что компания, объявившая о своей победе в “кола-войнах” теперь подняла белый флаг”⁷.

Освальдо Киснерос (Oswaldo Cisneros), глава одной из старейших и крупнейших зарубежных разливочных франшиз *PepsiCo* — человек, которого г-н Энрико считал своим близким другом, — внезапно переметнулся из *PepsiCo* в *Coca-Cola*. По сути, это он убрал Pepsi с венесуэльского рынка.

Несмотря на многолетнюю дружбу семейств Киснероса и Энрико, “маленькие трещинки привели к образованию глубокой пропасти”. Они подружились в те годы, когда г-н Энрико возглавлял подразделение, контролировавшее работу иностранных партнеров *PepsiCo*. После того как г-н Энрико сменил свою должность в штаб-квартире *PepsiCo* на должность повыше, Освальдо Киснерос почувствовал заметное уменьшение интереса руководства *PepsiCo* к венесуэльскому рынку. Он сказал: “Это показало мне, что в будущем компании мне отводят второстепенную роль”⁸. Спустя несколько лет г-н Киснерос решил продать разливочное предприятие, поскольку ему трудно было им управлять, однако руководство *PepsiCo* соглашалось выкупить лишь 10%.

Coca-Cola приняла г-на Киснероса с распростертыми объятиями, предоставив ему возможность достаточно часто встречаться с высшим руководством компании. Со временем *Coca-Cola* согласилась выплатить 500 миллионов долларов, необходимых для выкупа 50% его бизнеса.

⁶ Patricia Sellers, “How Coke Is Kicking Pepsi’s Can”, *Fortune*, October 28, 1996, p. 79.

⁷ *Ibid.*, p. 72.

⁸ *Ibid.*, p. 75.

Проблемы Pepsi на новых международных рынках

Проблемы *PepsiCo* в южноамериканских странах реально отражали все затруднения, с которыми эта компания столкнулась и в других странах. Она утратила былое лидерство в России, Восточной Европе и некоторых странах Юго-Восточной Азии. Она обеспечила себе неплохие стартовые позиции в Индии, однако лишилась их в результате агрессивной политики *Coca-Cola*. Даже в Мексике главное разливочное предприятие *PepsiCo* объявило в 1995 году об убытках в 15 миллионов долларов.

Различия между этими компаниями все увеличивались. Больше 70% своей прибыли от продажи безалкогольных напитков *PepsiCo* по-прежнему получала в Соединенных Штатах Америки, тогда как *Coca-Cola* получала 80% своей прибыли из других стран⁹.

В табл. 2.2 представлены десять самых важных рынков обеих компаний в 1996 году. В целом на мировом рынке *Coke* принадлежало 49% рынка, а *Pepsi* — лишь 17%, и это несмотря на то, что с 1990 года инвестиции этой компании, направленные на укрепление зарубежного разливочного бизнеса и улучшение общего имиджа *PepsiCo*, составили два миллиарда долларов¹⁰. Благодаря хорошо продуманным инвестициям в буттлеров, а также увеличению расходов на маркетинг, *Coca-Cola* продолжала расширять контроль над производством и продажей прохладительных напитков по всему миру.

Весьма слабым утешением для *PepsiCo* оставалось то, что она гораздо меньше, чем *Coca-Cola*, зависела от своего зарубежного бизнеса. Однако это было действительно слабое утешение, поскольку зарубежные рынки открывали огромные потенциальные возможности. Большая часть доходов *PepsiCo* поступала от продажи безалкогольных напитков в американских закусочных и ресторанах с хорошо известными названиями, как *Taco Bell*, *Pizza Hut* и *KFC*. Но, как любил повторять бывший генеральный исполнительный директор *Pepsi*, «мы гордимся своим бизнесом в США, однако 95% потребителей живут за их пределами»¹¹. Складывалось впечатление, что на этом глобальном рынке *PepsiCo* не в состоянии успешно противостоять *Coca-Cola*.

ТЯЖЕЛЫЕ ИСПЫТАНИЯ СОСА-COLA В ЕВРОПЕ — 1999 ГОД Злоключения Дугласа Айвестера

В начале 1998 года Дуглас Айвестер (Douglas Ivester) получил должность председателя совета директоров и генерального исполнительного директора *Coca-Cola*. С тех пор дела компании шли все хуже и хуже, хотя вряд ли Дуглас Айвестер был единственным виновником происходящего. В первом квартале 1999 года произошло резкое сокращение объемов продаж компании в Северной Америке. Это объяснялось — по крайней мере частично — повышением цен, призванным решить проблемы из-за экономических неурядиц на зарубежных рынках. В то время как большинство аналитиков полагали, что шок от повышения цен будет лишь непродолжительное время влиять

⁹ Robert Frank, Jonathan Friedland, «How Pepsi's Charge into Brazil Fell Short of Its Ambitious Goals», Wall Street Journal, August 30, 1996, p. A1.

¹⁰ Robert Frank, «Pepsi Losing Overseas Fizz to Coca-Cola», Wall Street Journal, August 22, 1996, p. C2.

¹¹ Ibid.

на бизнес компании, были и такие, кто считал, что руководству компании следует пойти на какие-то нововведения, сделать нечто большее, чем выпускать свою продукцию в бутылках повышенной емкости¹². Усложняли жизнь компании и проблемы, связанные с судебным разбирательством по обвинению руководства компании в расовой дискриминации, а также с бесцеремонными попытками Дугласа Айвестера прибрать к рукам такие компании, как *Orangina* и *Cadbury Schweppes*. Эти попытки привели в ярость зарубежных законодателей и, не исключено, именно они стали первопричиной крайне жесткой позиции в отношении *Coca-Cola* в будущем.

Впрочем, это были лишь «цветочки». Настоящие проблемы компании *Coca-Cola* были впереди.

Таблица 2.2. Доли Coke и Pepsi в общем объеме продаж безалкогольных напитков (десять самых емких рынков, 1996 год)

Рынок	Доля рынка (%)	
	Coke	Pepsi
Соединенные Штаты Америки	42	31
Мексика	61	21
Япония	34	5
Бразилия	51	10
Восточная и Центральная Европа	40	21
Германия	56	5
Канада	37	34
Средний Восток	23	38
Китай	20	10
Британия	32	12

Источник. Годовые отчеты компаний, а также статья Patricia Sellers, “How Coke Is Kicking Pepsi’s Can”, *Fortune*, October 28, 1996, p. 82.

Комментарий. Сравнение доли рынка показывает, насколько неумело *PepsiCo* ведет свой бизнес на международных рынках. Лишь на одном из этих 10 ведущих зарубежных рынков *PepsiCo* опережает *Coca-Cola*, тогда как на рынках Японии, Германии и Бразилии *PepsiCo* вообще не может считаться серьезным игроком.

Обвинения в нарушении санитарных норм

8 июня у нескольких десятков бельгийских школьников, выпивших перед этим Coke, началась сильная рвота. Разразился самый серьезный скандал за всю 113-летнюю историю существования компании. Первый звоночек в середине мая, когда владелец

¹² Nikhil Deogun, “Coke’s Slower Sales Are Blamed on Price Increases”, *Wall Street Journal*, March 31, 1999, p. A3, A4.

одного из баров в Антверпене пожаловался, что четверо его клиентов почувствовали приступ тошноты, отведав Соке с неприятным запахом, компания проигнорировала. Точнее говоря, компания объявила о проведении расследования этого инцидента, сообщив, что никаких нарушений не обнаружено.

Новости об отравлениях не могли появиться в более неподходящий момент. Бельгийская общественность еще не успела отойти после скандала с отравлением диоксином, обнаруженным в мясе домашней птицы и других продуктах питания местного производства, а европейские агентства по контролю за качеством продуктов питания продолжали отбиваться от ожесточенной критики за недобросовестное выполнение своих обязанностей. Официальным лицам не оставалось ничего иного, как проявить повышенное рвение в расследовании ситуации, связанной с компанией *Coca-Cola*.

Проблемы нарастали как снежный ком. Официальные представители *Coca-Cola* встретились с бельгийским министром здравоохранения, пытаясь как-то успокоить его. Они убеждали министра, что анализы, проведенные специалистами компании, «показали, что речь идет всего лишь о некотором отклонении вкуса и цвета», которое могло вызвать головную боль и прочие неприятные симптомы, но «не способно нанести вред здоровью ваших детей». Прямо во время проведения этой встречи поступили сведения об отравлении еще 15 учеников другой школы¹³.

Возникло подозрение, что причиной этих отравлений стали нарушения технологии на разливающих предприятиях в Антверпене и Генте, а также на одном из предприятий в Дюнkerке, выпускающем жестяные банки для бельгийского рынка. Европейские газеты тут же запестрели заголовками об отравленных крысиным ядом банках с Соке.

Вскоре появилась информация о сотнях заболевших во Франции. Их недуги также приписывались Соке, и Франция ввела запрет на продажу продукции предприятия, расположенного в Дюнkerке. Франция и Бельгия проигнорировали срочные меры, предпринятые *Coca-Cola* для снятия запрета, а заодно обвинили компанию в сокрытии информации об истинных причинах отравлений. Эти инциденты лишили компанию *Coca-Cola* сразу нескольких важных европейских рынков, поскольку руководство компании недооценило масштаб разъяснений, которые правительства европейских стран потребовали от *Coca-Cola*, чтобы дать разрешение на возобновление деятельности компании в этих странах.

Свои ограничения Франция и Бельгия частично сняли лишь 17 июня. Впрочем, эти послабления относились лишь к некоторым продуктам. Что же касается Соке, Sprite и Fanta (основные торговые марки компании *Coca-Cola*), то введенные Францией и Бельгией ограничения оставались в силе. Теперь избирательные ограничения наложили уже Нидерланды, Люксембург и Швейцария — до получения достоверных оценок потенциальной угрозы для здоровья некоторых продуктов. Примерно 14 миллионов упаковок с продукцией компании *Coca-Cola* было изъято из сети розничной торговли этих пяти европейских стран. По некоторым оценкам, ежедневно компания недополучала 3,4 миллиона долларов. Ожидалось, что объем реали-

¹³ “Anatomy of a Recall: How Coke’s Controls Fizzled Out in Europe”, Wall Street Journal, June 29, 1999, p. A6.

зации продукции *Coca-Cola* сократится на 6-7% по сравнению с предыдущим годом¹⁴. Приближался летний сезон — пик продаж прохладительных напитков. Худший момент для начала паники среди потребителей трудно было придумать.

Учитывая распространение панических настроений среди потребителей, Европейский Союз потребовал дальнейшего разбирательства относительно возможного вреда для здоровья, который могла причинить продукция компании *Coca-Cola*. В то же время *Coca-Cola* и ее местные дистрибьюторы инициировали рекламную кампанию, призванную убедить потребителей в высоком качестве ее продукции. Компания заявила, что на предприятии в Антверпене для газирования напитков использовалась некачественная углекислота. Утверждалось также, что во время транспортировки наружная поверхность банок, изготовленных в Дюнkerке, подверглась вредному воздействию древесного консерванта. Результаты одного из исследований, проведенных компанией, показали, что проблемы со здоровьем у так называемых “жертв Coke” следует искать, скорее, в их собственных головах, чем в самом напитке. Тем временем, в качестве превентивной меры власти Кот-д’Ивуар изъяли 50 тысяч банок Coke, импортированных из Европы, хотя не было никакой информации о том, что кто-либо из жителей этой страны заболел в результате употребления импортной Coke.

А проблемы все множились и ширились. Все стеклянные бутылки с BonAqua, минеральной водой производства компании *Coca-Cola*, были отозваны из розничной сети Польши, так как в 1500 бутылках с этой минеральной водой обнаружили плесень. Вскоре из розничной продажи в Польше начали изымать и стеклянные бутылки с Coke. Представители компании высказали предположение, что плесень могла появиться из-за недостаточно тщательной очистки повторно используемых бутылок. Спустя всего лишь неделю компания была вынуждена отозвать из розничной сети 180 тысяч пластиковых бутылок с BonAqua — после того как в этой минеральной воде были обнаружены безвредные бактерии. Кроме того, *Coca-Cola* пришлось изъять часть прохладительных напитков из розничной сети Португалии из-за того, что в некоторые банки с этими напитками попали мелкие частицы древесного угля, используемого в системе фильтрации.

Наконец-то Coca-Cola переходит в решительное наступление

В самом начале череды эпизодов, связанных с отравлениями, многие обвиняли руководство *Coca-Cola* в нерешительности. Частично трудности с исправлением неприятной ситуации, в которую попала компания, были порождены нежеланием высшего руководства *Coca-Cola* выступить перед общественностью с разъяснением происходящего. В частности г-на Айвестера критиковали за то, что он соизволил приехать в Брюссель, чтобы пообщаться с общественностью, лишь 18 июня, т.е. через десять дней после появления первых сведений о случаях отравления. Еще через четыре дня он вновь посетил Брюссель, в этот раз он встретился с премьер-министром Бельгии. И только после этого компания принялась энергично наращивать усилия, чтобы исправить свой изрядно подпорченный имидж и наладить связи с общественностью.

¹⁴ Will Edwards, “Coke Chairman Tries to Assure Europeans”, Cleveland Plain Dealer, June 19, 1999, p. 1-C, 3-C; Nikhil Deogun, “Coke Estimates European Volume Plunged 6% to 7% in 2nd Quarter”, Wall Street Journal, July 1, 1999, p. A4.

В ходе развернувшейся рекламной кампании г-н Айвестер обратился к бельгийским потребителям с разъяснениями по поводу того, “как компания допустила два серьезных провала подряд”. В рекламных сообщениях, которые *Coca-Cola* распространила в средствах массовой информации, фотография г-на Айвестера сопровождалась следующими его словами: “Мы приносим свои извинения бельгийским потребителям. Разумеется, эти извинения должны были прозвучать значительно раньше”. Он обещал подарить каждой бельгийской семье по бутылке Coke. Кроме того, была организована специальная “горячая линия” для потребителей, а в Брюссель из штаб-квартиры компании в Атланте временно откомандированы 50 представителей *Coca-Cola*, в том числе несколько топ-менеджеров компании.

Пять тысяч торговых агентов компании отправились во все концы страны, предлагая 4,37 миллионам бельгийских семей по бесплатной полторалитровой бутылке любого из основных брендов Coke. Грузовики *Coca-Cola*, украшенные надписью “Ваша *Coca-Cola* снова возвращается к вам”, колесили по дорогам Бельгии. В рекламных объявлениях, размещенных в местных газетах, компания разъясняла потребителям причины возникших проблем, сообщала о том, что старая продукция будет полностью уничтожена, а для выпуска новой продукции будут использоваться только свежие ингредиенты. Аналогичная маркетинговая стратегия была разработана и для Польши, где бесплатные напитки компании были вручены двум миллионам потребителей.

Ответные маневры PepsiCo на заре нового тысячелетия

Роль Pepsi в европейских проблемах Coke

Кое-кто высказывал мнение, что европейские проблемы *Coca-Cola* связаны с проблемами *PepsiCo*. Тем не менее, следует отметить, что *PepsiCo* не сделала ничего, чтобы каким-либо образом усугубить проблемы *Coca-Cola*. Никто не злорадствовал, не увеличивал расходы на рекламу своих напитков. В мировом масштабе *PepsiCo*, на самом деле, временно добилась некоторого роста объемов продажи своей продукции (что самое удивительное — в странах, далеких от Европы, например в Китае). Один из восточно-европейских боттлеров *PepsiCo*, выражая, возможно, преобладающее в компании отношение к тому, что люди все чаще покупают минеральную воду и соки вместо газированных напитков, заметил: “Вот этого-то мы и врагам своим не пожелаем”¹⁵.

Однако это вовсе не означает, будто все это время *PepsiCo* сидела в Европе сложа руки.

PepsiCo обвиняет Coca-Cola в нарушении антитрестовских законов

В конце июля 1999 года официальные представители Европейского Союза посетили офисы *Coca-Cola* и боттлеров этой компании в четырех европейских странах: Германии, Австрии, Дании и Великобритании. Причиной этих визитов послужило подозрение, будто компания воспользовалась своим доминирующим положением на рынке для подавления конкурентов. Поскольку очередное обвинение было выдвинуто как раз тогда, когда *Coca-Cola* пыталась решить проблемы с отравлениями потре-

¹⁵ Nikhil Deogun, James R. Hagerty, “Coke Scandal Could Boost Rivals, But Also Could Hurt Soft Drinks”, Wall Street Journal, June 23, 1999, p. A4.

лей, оно нанесло весьма чувствительный удар по репутации компании — тем более, что подобные противозаконные действия, необоснованно приписываемые компании, могли повредить ее планам, связанным с приобретением ряда компаний в Европе.

Руководство кампании опасалось, что по итогам проверок компании будет предъявлен судебный иск о нарушении антитрестовских законов. *Coca-Cola* подозревали в незаконном использовании скидок для увеличения принадлежащей компании доли рынка. Эксперты одновременно анализировали несколько видов скидок: скидки за переманивание клиентов конкурентов и скидки, предоставляемые дистрибьюторам компании за согласие на продажу полного ассортимента продукции компании *Coca-Cola* либо за отказ от закупок продукции конкурентов этой компании.

Огромная доля рынка, принадлежащая *Coca-Cola* в большинстве европейских стран, раздражала многих. Табл. 2.3 поможет вам получить представление о влиянии компании на рынок прохладительных напитков в отдельных европейских странах.

В то время как огромная доля рынка *Coca-Cola* стала объектом пристального изучения со стороны европейских судебных органов, расследующих случаи нарушения антитрестовского законодательства, формальным поводом для расследования стала жалоба, поданная *PepsiCo* на *Coca-Cola* в нескольких странах, в которой она обвиняла соперницу в попытках “выдавливания” конкурентов с рынка.

Реакция итальянских судебных органов оказалась самой оперативной. Предварительное расследование показало, что *Coca-Cola* и ее боттлеры, воспользовавшись своим доминирующим положением на рынке, неоднократно нарушали антитрестовское законодательство, прибегая к использованию скидок и бонусов, а также к заключению эксклюзивных сделок с оптовыми и розничными торговцами. Итальянские судебные органы также установили факт наличия у компании *Coca-Cola* “стратегического плана” выдавливания *PepsiCo* с итальянского рынка — одного из крупнейших в Европе. Компания, похоже, платила оптовым продавцам за отказ от разливочного оборудования *PepsiCo* в пользу аналогичного оборудования *Coca-Cola*. Примерно в это же время австралийские и чилийские власти тоже проводили неофициальное расследование — на ту же тему — на своих рынках.

Официальные представители *Coca-Cola* ответили на обвинения итальянских судебных органов таким образом: “Мы считаем, что эти обвинения со стороны *PepsiCo* совершенно безосновательны. Мы также полагаем, что низкие экономические показатели *PepsiCo* на итальянском рынке объясняются недостаточным вниманием, которое *PepsiCo* уделяет этому рынку, и недостаточными инвестициями компании на этом направлении. Именно поэтому они пытаются бороться с нами в зале суда, а не на рынке”¹⁶.

¹⁶ Betsy McKay, “Coke, Bottlers Violated Antitrust Laws in Italy, a Preliminary Report States”, Wall Street Journal, August 13, 1999, p. A4.

Таблица 2.3. Доля рынка прохладительных напитков, принадлежащая Coca-Cola в некоторых европейских странах, 1998 год (%)

Франция	59
Испания	58
Германия	55
Центральная Европа	47
Италия	45
Скандинавские и северные страны Европы	41
Великобритания	35

Источник. Официальные отчеты компаний.

Комментарий. Неудивительно, что доминирование *Coca-Cola* практически во всех европейских странах привлекает к этой компании очень пристальное внимание со стороны органов, расследующих случаи нарушения антитрестовского законодательства.

АНАЛИЗ

Ошибки при принятии решения о новой формуле Coke

Проще всего свалить всю вину за последние неудачи *Coca-Cola* на маркетинговое исследование, предшествовавшее решению о переходе на новую формулу Coke. Все же не следует забывать, что на проведение этого маркетингового исследования *Coca-Cola* потратила два года и примерно 4 миллиона долларов. За это время было опрошено около 200 тысяч потребителей. И дело вовсе не в том, что это исследование было ненужным, а в том, как именно оно проводилось. Если к этому исследованию присмотреться внимательнее, станут очевидными некоторые просчеты его организаторов.

Просчеты организаторов маркетингового исследования Coca-Cola

Главная цель маркетингового исследования *Coca-Cola* заключалась в проведении дегустационных испытаний на основе репрезентативной выборки потребителей. В конечном счете, необходимо было решить, стоит ли переходить на новую формулу Coke, а раз так — что могло быть логичнее дегустационных испытаний для выяснения отношения потребителей к новому напитку по сравнению не только со старой его формулой, но и с Pepsi? Результаты дегустаций указывали на очевидное предпочтение потребителями новой формулы Coke — даже среди приверженцев Pepsi. Это и послужило сигналом к действию.

Однако нам, для кого все последовавшие за этим события уже стали историей, очевидны и некоторые просчеты, допущенные организаторами маркетингового исследования *Coca-Cola*. Участникам дегустационных испытаний не сообщили о том, что, отдав предпочтение одному из напитков (старому или новому), они фактически голосуют за снятие того или иного с производства. Такой подход существенно искажал результаты тестирования: совершенно очевидно, что любое расширение товарного

ассортимента намного больше понравится потребителям, чем полное вытеснение традиционного продукта новым.

Несмотря на то, что почти 200 тысяч человек принимали участие в дегустировании трех-четырех новых формул напитка, лишь 30–40 тысяч из них принимали участие в дегустировании конкретной формулы нового напитка Coke. Исследование было нацелено скорее на тестирование самой по себе идеи нового, более сладкого напитка, чем на выяснение окончательной его формулы. В принципе, при дегустировании “вслепую”, как правило, большим успехом пользуются более сладкие напитки. Особенно это касается молодежи — самых активных потребителей подслащенных прохладительных напитков (т.е. именно тех, кто в последние годы отдает предпочтение Pepsi). Интересно отметить, что отдавшие предпочтение более сладким продуктам через некоторое время, как правило, возвращались к традиционным, менее сладким продуктам¹⁷.

У потребителей спрашивали, что они думают о самой возможности изменения вкуса. Кроме того, у них спрашивали, как изменится количество потребляемой ими Coke при переходе на новую формулу. Однако подобные вопросы вряд ли способны выявить истинную глубину ощущений и эмоциональных связей потребителя с продуктом.

Особое значение Coke

Совершенно неожиданно для организаторов маркетингового исследования *Coca-Cola* всплыло значение образа Coke для потребителей. Возможно, этого и следовало ожидать. Наверное, исследователи должны были каким-то образом учесть такую возможность, определить размеры и устойчивость ценности этого образа. Иными словами, они должны были заранее попытаться определить, в какой мере эти оценки скажутся на результатах замены старой формулы Coke на новую.

Правда, когда речь заходит о таких понятиях, как “ценность образа” и “эмоциональная привязанность”, исследователю приходится иметь дело с довольно туманными и трудноизмеримыми показателями. Тем не менее, уже разработан ряд критериев, позволяющих оценить отношение людей к тем или иным явлениям. С их помощью можно “измерить” силу или степень эмоциональной привязанности.

Стадный инстинкт

В данном случае мы имеем дело с явлением, присущим любому человеку, — стадным инстинктом, который выражается в стремлении человека “присоединиться” к любой идее, лозунгу или концепции, если их разделяют большинство, т.е. “быть как все”. Поначалу новая формула Coke воспринималась потребителями вполне благосклонно. Однако чем больше поднималось шума — к тому же, активно поддерживаемого средствами массовой информации — вокруг всей этой истории с переходом на новую формулу и предательством старых традиций (кое-кто даже умудрился провести аналогию с материнством, традиционным американским яблочным пирогом и звездно-полосатым флагом), тем больше общественное мнение настраивалось против “неудачной затеи” с отказом от старой формулы Coke. Короче говоря, стадный инстинкт заработал в полную силу. Сомнительно, чтобы к июлю 1985 года *Coca-Cola*

¹⁷ “New Cola Wins Round 1, But Can It Go the Distance?”, *Business Week*, June 24, 1985, p. 48.

смогла сделать хоть что-нибудь, чтобы переломить столь неблагоприятные для себя тенденции. Но компания не могла ждать, пока вся эта шумиха затихнет сама собой. Это грозило непредвиденными последствиями: кто мог с уверенностью предсказать продолжительность и силу движения протеста?

Можно ли было спрогнозировать подобное развитие событий? Скорее всего, нет — во всяком случае, вряд ли кто-то смог бы предсказать всю мощь развернувшегося движения. Разумеется, *Coca-Cola* ожидала какого-то недовольства. Однако руководству компании следовало бы, наверное, проявить большую осторожность и подготовиться к самому неблагоприятному сценарию развития событий, а не к тому, что считалось более вероятным, и заблаговременно принять соответствующие меры.

Международные проблемы PepsiCo (а затем и Coca-Cola)

Поражения Pepsi в Южной Америке

С позиций нынешнего дня нам гораздо проще выявить ошибки, допущенные руководством *PepsiCo*. Компания пыталась чересчур быстро распространить свой бизнес на аргентинский и бразильский рынки, опрометчиво доверившись дистрибьютору с сомнительным прошлым. Возможно, компании следовало бы выстраивать свои отношения не столь поспешно и уж точно — значительно осторожнее. Компания недостаточно тщательно и своевременно отслеживала свои зарубежные операции, что помешало ей предотвратить чересчур поспешное расширение производственных мощностей и накопление долгов ее филиалами. Руководство компании не прислушивалось ко мнению проверенных дистрибьюторов и не учитывало перемен в их потребностях, что и привело к потере венесуэльского рынка и его захвату компанией *Coca-Cola*. По-видимому, прошлые ошибки так ничему и не научили руководство компании. Например, до этого *PepsiCo* уже трижды безуспешно пыталась выйти на бразильский рынок. В чем причина этих неудач? Почему не были приняты меры для предотвращения провала и на этот раз?

Наконец, можно предположить, что причина неудач *PepsiCo* вовсе не в ней самой, а в блестящих действиях ее главного конкурента. Десятилетиями, не торопясь и взвешенно, *Coca-Cola* выстраивала свои отношения с зарубежными боттлерами. Она проявляла достаточную агрессивность в защите своих «владений». Наверное, далеко не самым последним достоинством *Coca-Cola* — особенно на прибыльных рынках Южной Америки — были латиноамериканские корни ее генерального исполнительного директора, свободно изъяснявшегося на испанском, хорошо понимавшего проблемы местных боттлеров и умело подыгрывавшего их личным интересам. В приведенной ниже врезке «Информационные материалы» речь идет о личных отношениях, которые играют отнюдь не последнюю роль в организации сбыта. В конце концов, почему исполнительный директор компании не может строить свои деловые отношения с дистрибьютором именно на фундаменте личных отношений?

Проблемы Coca-Cola в Европе

Могла ли *Coca-Cola* преодолеть бельгийский кризис с меньшими потерями? С позиций нынешнего дня хорошо заметны просчеты руководства *Coca-Cola*, допущенные в самом начале кризиса. Тем не менее, первый инцидент с 24 школьниками, которые

якобы отравились Соке, тогда трудно было назвать по-настоящему серьезной проблемой. Однако зачастую кризисные ситуации поначалу развиваются достаточно медленно и проявляются относительно слабо. Лишь через некоторое время проблемы заявляют о себе во весь голос, нередко принимая поистине катастрофический характер. Именно такое развитие событий было характерным для случая с *Coca-Cola*: со временем стали появляться сведения о сотнях людей, заболевших — на самом деле или в результате разыгравшегося воображения — после употребления тех или иных продуктов *Coca-Cola*.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В наши дни продавцы признают важность взаимодействия между покупателем и продавцом, т.е. установления *личных отношений* между ними. Нередко заключение выгодной торговой сделки, успешные переговоры или установление длительных партнерских отношений происходят именно благодаря соответствию личных качеств и характеристик покупателя и продавца. Результаты исследований показывают, что продавцы, как правило, добиваются большего успеха, если их характеристики (возраст, “габариты” и прочие демографические, социальные и этнические особенности) близки к характеристикам их клиентов.

Разумеется, при формировании сети распределения предполагается, что отбор и прием на работу продавцов, вероятнее всего, окажутся успешным, если предварительно проанализировать характеристики клиентов соответствующей фирмы. Возвращаясь к конфронтации Pepsi и Coke в Бразилии и Венесуэле, следует отметить, что именно такой подход, возможно, и сыграл решающую роль в победе *Coca-Cola* над *PepsiCo*, этим же можно объяснить и влияние Роберто Гуизеты на государственных чиновников и местных дистрибьюторов. В конце концов, даже исполнительный директор должен выглядеть так же убедительно при общении с клиентами и партнерами компании, как и при решении проблем и достижении целей, стоящих перед его компанией.

Можете ли вы представить ситуации, в которых такой подход окажется бесполезным?

Ошибки, допущенные руководством *Coca-Cola* в ситуации с отравлениями продукцией этой компании, состояли в том, что компания, во-первых, недостаточно серьезно отнеслась к появившейся информации об отравлениях; во-вторых, недооценила заинтересованность государственных чиновников в получении исчерпывающих объяснений причин отравления, их нежелание быстро отменять ограничения; в-третьих, полное бездействие Дугласа Айвестера и прочих высших руководителей *Coca-Cola* в первые дни кризиса. Десять дней, которые понадобились г-ну Айвестеру, чтобы публично извиниться перед потребителями, оказались слишком большой паузой, лишь усугубившей проблемы *Coca-Cola*. К этому следует добавить, что прежде всего нельзя было допускать промахов, связанных с контролем качества продукции.

ЭКСТРЕННЫЕ НОВОСТИ

К осени 1999 года проблемы *Coca-Cola* в Европе докатились и до России. Объемы продаж продукции компании сократились на 60%, что, впрочем, поспешили объяснить исчерпанием резервов роста покупательной способности потребителей. При этом речь шла не только о необходимости значительно сократить производство, но и об угрозе, нависшей над примерно 750 миллионами долларов капиталовложений *Coca-Cola* в России.

В октябре 1999 года появились сведения, будто *Coca-Cola*, решив сполна воспользоваться преимуществами закона о соответствии спроса и предложения, “втихую” испытывала разливочный автомат, который автоматически поднимал бы цены на напитки *Coca-Cola* в жаркую погоду. По сути, это был перенос на отрасль прохладительных напитков практики, к которой уже прибегали авиа- и некоторые другие компании, занимающиеся продажей потребительских продуктов и определенных видов услуг. Представители *PepsiCo* утверждали, что их компания крайне отрицательно относится к подобным новшествам, заклеив их как “эксплуатацию” потребителей.

В Соединенных Штатах Америки *PepsiCo* добилась значительных успехов в продвижении Mountain Dew — прямого конкурента напитка Sprite, выпускаемого компанией *Coca-Cola*. К концу 1999 года Dew оказался среди четырех самых популярных напитков в США, к тому же его популярность продолжала расти быстрыми темпами. Пожалуй, этот успех объяснялся удачным репозиционированием данного брэнда. В 80-е годы *PepsiCo* позиционировала Mountain Dew как “деревенский” напиток, но результат оказался неутешительным. Впоследствии компания переориентировала Mountain Dew на молодых ребят (в рекламном ролике Mountain Dew юноши очень активно “действовали”) — и напиток “пошел”. Сейчас в рекламе Mountain Dew снимаются и девушки.

Вопрос. Каково ваше личное мнение по поводу повышения цен на прохладительные напитки в жаркую погоду?

Источники. Данный материал подготовлен на основе следующих статей: Betsy McKay, “Coke Staff Cuts in Russia”, *Wall Street Journal*, September 30, 1999, p. B 20; Constance L. Hays, “Prices Go Up Better With Coke When It Gets Hot”, *New York Times*, сообщается в *Cleveland Plain Dealer*, October 28, 1999, p. 14-A; Greg Johnson, “Today’s ‘Pepsi Generation’ Digs its Dew”, *Los Angeles Times*, сообщается в *Cleveland Plain Dealer*, October 31, 1999, p. 6H.

Впоследствии г-н Айвестер и *Coca-Cola* действовали достаточно активно, пытаясь восстановить подмоченную репутацию компании, однако недополученную прибыль вернуть невозможно.

В “кола-войнах” следует обратить также внимание на то обстоятельство, что *PepsiCo* даже не пыталась воспользоваться проблемами *Coca-Cola* для собственной выгоды. Это был, по-видимому, не столько альтруизм, сколько опасение, что кризис одной компании может обернуться кризисом всей отрасли безалкогольных напитков. Именно поэтому и не было смысла усугублять и без того непростую ситуацию для *Coca-Cola*. В любом случае *PepsiCo* приберегла свои конкурентные выпады на более удобный случай: мы имеем в виду обвинение *Coca-Cola* в нарушении антитрестовских законов.

Из-за масштабов *Coca-Cola* и ее роли на рынках многих стран, где она зачастую была едва ли не полновластной хозяйкой, деятельность *Coca-Cola* вызывала самый пристальный интерес государственных органов (в частности, компанию обвинили в нарушении антитрестовских законов). Правда, в некоторых странах такие обвинения были выдвинуты главным конкурентом *Coca-Cola* — компанией *PepsiCo*. Означает ли это, что самым крупным компаниям следует ожидать всяческих неприятностей? При определенных обстоятельствах, когда, например, речь идет о деятельности зарубежной фирмы в некоторых европейских странах, именно так и происходит. В подобных случаях фирма должна вести себя чрезвычайно осторожно, без каких-либо признаков заносчивости, не допуская резких движений и проявляя максимум осмотрительности, когда речь идет о поглощении фирм на территории других стран.

КАКОЙ УРОК МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ

Непостоянство вкусов. Дегустационные испытания широко используются в маркетинговых исследованиях, однако я всегда сомневался в достоверности их результатов. Возьмем, к примеру, пиво. Лично мне известны лишь очень немногие из большинства моих знакомых, кто — что бы они ни утверждали — в процессе дегустационных испытаний вслепую действительно способны определить, “что есть что” из трех или четырех каким-то образом замаскированных марок пива. Но общеизвестно, что участники дегустационных испытаний, как правило, предпочитают продукты с более сладким вкусом. Но означает ли это, что более сладкий напиток всегда одержит победу на рынке? Сомнительно. На потребительские предпочтения оказывает влияние что-то еще, помимо столь эфемерной и неопределенной субстанции, как вкус, — если только вкусовые различия не абсолютно очевидны.

Имидж конкретной торговой марки оказывает на потребителей гораздо более сильное воздействие. Рекламодатели неизменно добиваются больших успехов, культивируя желательный имидж или неповторимую индивидуальность своих брендов (или людей, использующих их товары), а не пытаясь эксплуатировать столь туманные понятия, как “более приятные вкусовые ощущения”.

Чересчур легковесное отношение к традиции может обойтись вашей фирме слишком дорого. Немногие компании могут похвастать не то что 100-летней традицией, связанной с данной фирмой, но даже 25-летней или хотя бы 10-летней традицией. Большая часть товаров имеет более короткий жизненный цикл. Никакой другой продукт столь широко не использовался и столь глубоко не укоренился в системе общественных ценностей и культуре американцев, как Coke.

Психологическая составляющая “великого протеста Coke” наводит нас на интересные размышления. Возможно, в эпоху быстрых перемен люди хотят опереться на какой-то важный для себя символ безопасности и стабильности в этой жизни — даже если это всего лишь привычный с детства вкус Coke. Возможно, для многих людей этот протест оказался удобным способом вырваться из монотонности и рутины повседневной жизни, “поднимая волны” достаточно безобидным для окружающих и безопасным для себя образом, а заодно и посмотреть, не удастся ли заставить огромную корпорацию кричать “Караул!”

И все же интересно, сколько потребителей обратили бы внимание на изменение вкуса Соке, если бы новую формулу напитка ввели без лишней помпы? Правда, в этом случае пришлось бы обойтись и без привычной в подобных случаях рекламной шумихи и лозунгов “Новинка!”

Итак, можно ли отважиться на изменение традиций? Применительно к Соке ответ на этот вопрос должен быть скорее отрицательным. По крайней мере, эту традицию следовало ломать “втихую”. Правда, Соке — особый случай.

Не пытайтесь исправить то, что еще не сломалось (иными словами, “не буди лихо, пока тихо”). Следуя известной житейской мудрости, можно было бы сказать, что изменения следует начинать лишь после появления проблем; пока все идет более или менее гладко, успешную модель или стратегию не следует подвергать сомнению. Возможно, это и в самом деле так. А может быть, и нет.

В действительности, дела компании *Coca-Cola* в начале 1985 года шли не столь уж блестяще. Доля рынка, принадлежавшая компании *Coca-Cola*, чем дальше, тем больше переходила к *PepsiCo*. Поэтому какие-то меры, несомненно, следовало принимать. Одна из них была совершенно очевидна — изменение вкуса Соке. Честно говоря, я не отношу себя к числу категорических противников “раскачивания лодки” при любых обстоятельствах. Однако руководство *Coca-Cola* относится скорее к сторонникам, чем к противникам “раскачивания лодки”.

Не сжигайте за собой мосты. *Coca-Cola* могла бы ввести новую формулу своего напитка, не отказываясь в то же время от старой. Г-н Гуизета беспокоился, как бы дилеры не запротестовали против хранения у себя на складах запасов как старого, так и нового продукта (место на складах всегда ограничено). Кроме того, он опасался, что с появлением двух конкурирующих между собой напитков Соке место компании “номер один” по производству прохладительных напитков достанется *PepsiCo*. Такие рассуждения оказались ошибочными.

Влияние средств массовой информации. Средства массовой информации оказывают мощное влияние на формирование общественного мнения. В случае с новой формулой Соке средства массовой информации подогревали стадный инстинкт, раздувая “недовольство общественности”. Новости малоинтересны, если в них не критикуется кто-нибудь или что-нибудь и не указывается конкретный виновник какого-нибудь несчастья (пусть даже и мнимого). Подобное разжигание страстей мы наблюдали в случае с отравлениями продукцией Соке в европейских странах. Ажиотаж в средствах массовой информации был настолько силен, что на его почве у некоторых людей, употреблявших продукты *Coca-Cola*, развились психосоматические заболевания. Влияние средств массовой информации нельзя недооценивать. Это воздействие обязательно следует учитывать, принимая решения, способные повлиять на имидж организации.

Выход на международные рынки требует жесткого контроля со стороны руководства компании. В проблемах *PepsiCo* с компанией *Baesa* проявился риск чересчур большого доверия дистрибьютору. Почему дело продвижения *Pepsi* на южноамериканские рынки и вторжения в вотчину Соке было поручено именно Чарльзу Бичу, а не кому-то другому? Элементарная осмотрительность должна была бы подсказать руководству *PepsiCo* необходимость жестко контролировать планы и экономические показатели своих филиалов, причем любые значительные перемены, касающиеся планов расширения, стратегии маркетинга, финансовых обязательств, должны

были утверждаться в штаб-квартире компании. При ведении дел на международных рынках прослеживается тенденция к ослаблению контроля, что объясняется значительными географическими расстояниями, разницей в обычаях и бюрократических процедурах, т.е. необходимостью иметь дело с представителями других, малоизвестных культур. В крайней форме все вышеперечисленные проблемы проявились в случае с *Maytag*.

На зарубежных рынках особую роль играет человеческий фактор. Отношения с сотрудниками и клиентами на зарубежных рынках могут оказаться даже важнее, чем на внутреннем рынке. Значительная географическая отдаленность, которую приходится учитывать в подобных случаях, предполагает большую децентрализацию и, следовательно, большую автономию. Если зарубежные сотрудники и партнеры фирмы не оправдывают оказанного им доверия, у руководства компании возникнут серьезные проблемы. Возможно, руководству, если оно не желает, чтобы у фирмы появились проблемы, понадобится установить более тесные отношения со своими зарубежными клиентами и филиалами. Более того, политическая культура в некоторых странах такова, что руководству крупной фирмы, желающей вести бизнес в этих странах, придется так или иначе угождать влиятельным государственным чиновникам.

Эффективный кризис-менеджмент предполагает активное участие высшего руководства фирмы в решении проблем. Высший руководитель компании является одновременно и управляющим, и самой заметной фигурой в отношениях с общественностью. Особенно это касается зарубежной деятельности компании. Промедление с отъездом г-на Айвестера в Бельгию, видимо, отсрочило разрешение кризисной ситуации на несколько недель и обошлось *Coca-Cola* в несколько лишних миллионов долларов потерянных доходов. Никакое другое должностное лицо так хорошо не подходит для разрешения серьезных кризисных ситуаций, как высший руководитель фирмы. Некоторые чрезмерно обидчивые официальные представители государств рассматривают как оскорбление для своей страны нежелание высшего руководства фирм вмешиваться в разрешение серьезных кризисных ситуаций. Свою обиду они выражают в проволочках со снятием ограничений, требуют проведения дополнительных исследований и распространяют сведения, порочащие зарубежную фирму. В ситуации с *Coca-Cola*, даже несмотря на то, что г-н Айвестер в конце концов выступил со своими примирительными заявлениями, некоторые страны все же не оставили без внимания обвинения в нарушении антитрестовских законов, выдвинутые *PepsiCo* против *Coca-Cola*.

РАССМОТРИТЕ

Какие еще уроки, по вашему мнению, можно извлечь из маркетинговых войн *Pepsi* и *Coca-Cola*?

ВОПРОСЫ

1. Как следовало бы изменить методику проведенного *Coca-Cola* маркетингового исследования, закончившегося фиаско, которое потерпела новая формула *Coke*? Постарайтесь ответить на этот вопрос как можно конкретнее.

2. Что стоит предпринять фирме, у которой появились трудности, сходные по своему масштабу с проблемами, возникшими у *Coca-Cola* с новой формулой ее напитка, а через 15 лет — со случаями отравления Соке в европейских странах? Аргументируйте ваши предложения.
3. “Не пытайтесь исправить то, что еще не сломалось”. Как вы относитесь к такой сентенции?
4. Не кажется ли вам, что *Coca-Cola* задумала весь свой сценарий с новой формулой Соке, включая бурю общественных протестов, только для того, чтобы заработать дивиденды на бесплатном “паблисити”? Поясните свою точку зрения.
5. Проанализируйте отношения *Pepsi* с *Baesa*. Могла ли компания предотвратить провал на южноамериканском рынке? Если да, то как именно?
6. Исходя из имеющейся у вас информации, ответьте на вопрос: мог ли г-н Энрико, исполнительный директор *PepsiCo* (и как именно), удержать у себя г-на Киснероса, основного боттлера *PepsiCo* в Венесуэле, не позволив ему уйти в *Coca-Cola*?
7. Могла ли (и как именно) *Coca-Cola* предотвратить в Европе расследования по обвинению этой компании в нарушении антитрестовских законов?
8. В состоянии ли, по вашему мнению, *PepsiCo* серьезно посягнуть на долю рынка, принадлежащую *Coca-Cola* в Европе? Поясните свой ответ.
9. Крупный акционер жалуется: “Вся эта шумиха по поводу нескольких подростков, почувствовавших себя плохо после употребления Соке, не стоит выеденного яйца. Просто средства массовой информации каждый раз делают из мухи слона”. Обсудите это высказывание.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Допустим, вы — Роберто Гуизета и в начале июля 1985 года от вас требуют отказать от выпуска нового варианта Соке и вернуться к старой формуле напитка. Однако результаты самых последних маркетинговых исследований показывают, что всю эту шумиху вокруг новой формулы Соке раздувает лишь небольшая группа агитаторов. Оцените варианты, которые есть в вашем распоряжении, и обоснуйте свои предложения перед советом директоров компании.
2. Вы работаете в должности аналитика рынка в компании *PepsiCo*. Вас попросили предоставить свои рекомендации по выходу на бразильский рынок безалкогольных напитков президенту Роджеру Энрико, а также совету директоров этой компании. Уже принято решение о том, что главным боттлером *PepsiCo* будет *Baesa*, которой нужно представить окончательные планы и цели *PepsiCo*. Вы должны разработать программу “завоевания” бразильского рынка безалкогольных напитков, дополнив ее примерным календарным планом соответствующих действий.
3. Вы — помощник г-на Айвестера по работе с кадрами. Сейчас 1998 года, и г-н Айвестер только что занял пост высшего руководителя *Coca-Cola*. Одно из его первых серьезных решений связано с 5%-ным повышением цен на напитки, чтобы увеличить текущие прибыли компании и компенсировать падение ее

доходов на вялом европейском рынке. Г-н Айвестер просит вас предоставить исчерпывающие аргументы “за” и “против” этого важного решения.

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ОБСУЖДЕНИЯ

1. “У PepsiCo нет шансов выйти победителем в маркетинговой войне против Coca-Cola. Нам лучше держаться за то, чего мы уже достигли в производстве безалкогольных напитков, и направить усилия на диверсификацию своего бизнеса, не ограничиваясь лишь производством безалкогольных напитков”. Обсудите следующий вопрос. Должна ли PepsiCo, по сути, признать свое поражение и заняться диверсификацией своего бизнеса или наоборот, сосредоточить усилия исключительно на производстве безалкогольных напитков и попытаться выиграть войну против Coca-Cola?
2. Обсудите план г-на Айвестера по бесплатной раздаче нескольких миллионов бутылок Соке потребителям в Бельгии и Польше. В частности, обсудите соотношение затрат и выгод такой маркетинговой стратегии. Кажутся ли вам оправданными затраты, связанные со столь дорогостоящим мероприятием?

ПРИГЛАШЕНИЕ К ИССЛЕДОВАНИЮ

Каковы самые последние новости со фронтов “кола-войн”? Сократилась ли доля рынка, принадлежащая Coca-Cola в Европе? Добилась ли PepsiCo каких-либо существенных успехов в Латинской Америке? Сравните рентабельность этих двух компаний.