

3

Принцип 1. Изменение приоритетов организации

Люди нуждаются в коллективной цели: они хотят чувствовать, что своей работой они вносят вклад в общее дело. Какой должна быть эта цель, объединяющая нас и ведущая нас в общем направлении? Чарли Белл любил повторять, перефразируя гитариста «The Beatles» Джорджа Харрисона: «Мы знаем по опыту, что если вы не знаете, куда идете, то любая дорога приведет вас туда».

План победы начинается с определения цели бренда. Это значит, что мы должны ответить на вопрос: «*Куда мы идем?*»

Изменение приоритетов требует пересмотра задач бренда, корректирования работы организации в соответствии с новой целью и новым обещанием, улучшения финансовой дисциплины, ориентации на высокие стандарты производства и использования высокопрофессионального маркетинга.

Цель бренда

Цель бренда = задачи бренда + предназначение бренда

Цель бренда

Цель бренда – это первое Р (Purpose) в нашем Плане победы. В формулировку цели мы включаем насущные задачи бренда и его предназначение (миссию). Цель – это не просто желание. Цель должна быть ос-

нована на анализе имеющейся информации, а не на догадках и предположениях. Для этого нужно чувствовать направление, главные приоритеты организации и бренда. Цель бренда должна завладеть умами сотрудников.

Задачи бренда

В 2003 году в брошюре, предназначенной для акционеров McDonald's, Джим Канталупо описал наши задачи:

«В 2003 году McDonald's начал реализацию нового стратегического курса, отражающего глубокие перемены в нашем подходе к росту бизнеса. Раньше мы делали упор на открытие новых ресторанов. Сегодня наше внимание направлено на улучшение продаж в уже существующих ресторанах.<...>

Среди наших краткосрочных задач – укрепление фундамента нашего бизнеса за счет достижения высоких стандартов производства и использования профессионального маркетинга, а также подготовка к перспективным инновациям. Выполнение этих задач обеспечит McDonald's стабильный рост выручки и чистой прибыли, а также увеличит доход от инвестиций».¹

Итак, новыми приоритетами компании стали:

- Рост за счет качественных улучшений
- Привлечение большего количества посетителей вместо открытия новых ресторанов
- Усовершенствование бренда
- Повышение прибыльности

Предназначение бренда

О предназначении бренда лучше знают те, кто работает в компании. Покупатели могут сказать вам лишь о том, чего они хотят сейчас, – они не загадывают на будущее. Клиенты могут жаловаться на проблемы – с этим они справляются превосходно. Но сказать, чего вы должны достичь, в чем состоит предназначение вашего бренда, – это задача руководства компании.

Автомобиль появился на американском рынке в начале XX века как дорогая игрушка для богатых. Генри Форд намеревался создать такой автомобиль, который имел бы доступную цену, был бы безотказным и практичным. В 1908 году Форд представил свою знаменитую модель Т. Она была образцом доступного автомобиля без излишеств – легкого, крепкого, простого, лишённого необязательных элементов и ценой всего 825 \$.

¹ «McDonald's Revitalization Plan», McDonald's Corporation, October 29, 2003.

С выпуском модели Т началась новая эра персональных средств передвижения. Легко управляемый, легко ремонтируемый, идеально подходящий для плохих дорог, этот автомобиль произвел настоящий фурор. К 1918 году половину всех автомобилей в Америке составляла модель Т.¹

Задачей Уолта Диснея было сотворение счастливого, волшебного мира, где дети могли бы весело проводить время вместе со своими родителями. Захваченный замыслом, Дисней посвятил себя созданию увлекательного, высококачественного парка аттракционов для всей семьи – Волшебного королевства. Подобное новаторство требует большой самоотдачи. Уолт Дисней как-то сказал: «Не секрет, что мы ставили каждый цент на то, что люди действительно будут заинтересованы в чем-то новом и уникальном в мире развлечений». Его страстное увлечение своей идеей одержало верх. «Все наши мечты могут осуществиться, и у нас есть силы на то, чтобы приблизить этот момент», – говорил он.²

На веб-сайте компании Whole Foods сказано: «Whole Foods Company (WFC) была основана в 1980 году в г. Остин, штат Техас». Предназначение этой компании заключалось в открытии специализированных магазинов, продающих полноценную, здоровую пищу – не просто диетических магазинов, забитых таблетками и микстурами. Девиз компании: «Здоровая еда, здоровые люди, здоровая планета».³

Миссия Google – организовать глобальный поток информации и сделать эту информацию общедоступной и полезной.⁴ Устремления Google направлены на то, чтобы помочь миру стать умнее.

Как видите, цель бренда определяет его задачи и отражает предназначение компании, смысл ее существования. Для возрождения бренда необходима новая цель, новые ориентиры. По словам Джеффри Абрамса, хорошее кредо должно направлять процесс принятия корпоративных решений.⁵

О цели бренда McDonald's

Если мы хотим, чтобы все были с нами заодно, нам нужно сначала определиться с тем, чем будет это «одно».

Чарли Белл вынашивал идею такого объединяющего фактора еще до того, как в январе 2003 года стал президентом и главным операционным директором McDonald's. В период своей работы в должности пре-

¹ www.hfmgv.org.

² www.brainyquote.com.

³ www.wholefoodsmarket.com, September 2007.

⁴ www.google.com, September 2007.

⁵ Abrahams J. 101 Mission Statements from Top Companies // The Wall Street Journal. – 2001. – May 2.

зидента McDonald's Europe в 2002 году он даже выработал соответствующий план, который назвал «ЕвроМиссией».

Чарли считал, что нам необходимо срочно разработать единый план возрождения бренда, подобный «ЕвроМиссии».

Джек Гринберг поддержал идею глобального плана и попросил меня как директора по международному маркетингу приступить к его разработке. Я начал в сентябре 2002 года, а к концу года работа уже была завершена. Так появился План победы бренда McDonald's.

Джим Канталупо и Чарли Белл официально объявили о плане возрождения McDonald's в январе 2003 года. Приоритет роста за счет открытия новых ресторанов был заменен другим – привлечение большего количества покупателей в уже действующие рестораны. Главной задачей на первый год стал поиск путей к возвращению былого могущества бренда. Способ ее выполнения был сформулирован в девизе: «Стать больше, становясь лучше».¹

Объединивший нас План победы довольно быстро дал первые результаты. В октябре 2003 года Джим выступил с такими словами: «Я доволен скоростью нашего продвижения. Наш бизнес в США опережает темп, заданный нами в начале этого года. Тем не менее еще многое предстоит сделать, чтобы достичь устойчивого роста прибыли во всех странах. Наш план возрождения направлен на восстановление лидерских позиций McDonald's в сфере производства и маркетинга за счет достижения большего соответствия потребностям покупателей и придания нашему бизнесу финансовой мощи».² К концу 2004 года McDonald's вновь стал могущественным брендом. Раньше предназначение McDonald's формулировалось так: «Быть лучшим в мире рестораном быстрого обслуживания». Многие люди сводили эту миссию к быстрому сервису и дешевым блюдам.

Однако Рэй Крок не хотел, чтобы McDonald's был лишь одной из многочисленных стандартных точек быстрого питания. Рэй Крок никогда не представлял McDonald's просто удобно расположенным и дешевым торговым предприятием. Он верил в то, что помимо ресторана с качественной пищей, доступными ценами и первосортным обслуживанием McDonald's должен стать неповторимым уголком счастья как для сотрудников, так и для покупателей. Рэй Крок хотел, чтобы клиенты всегда возвращались в McDonald's и, уходя, с нетерпением начинали ждать следующего визита. Он хотел, чтобы в ресторане можно было заказать вкусные и недорогие блюда и съесть их в необычайно уютной и дружелюбной обстановке. Рэй Крок настаивал на уважении при

¹ McDonald's Revitalization Plan. – McDonald's Corporation, 2003. В этой брошюре, названной «План возрождения McDonald's», компания представила акционерам свой План победы.

² «McDonald's Reports September and Third Quarter 2003 Sales», AOL Business News, www.prnewswire.com, October 7, 2003.

обслуживании каждого посетителя. Он считал, что нам необходимо показать клиентам, что мы действительно их ценим. Мы должны делать всё так, чтобы покупатели видели, что они нам не безразличны.¹

Чтобы возродить бренд McDonald's, нужно было поставить перед организацией новую цель, основанную на идее Рэя Крока. Это был ключ к возвращению ценности бренда в глазах покупателей. Мы перешли к новой цели – установка на покупателя. Она стала нашим маяком на пути совершенствования бренда. План победы бренда начинался с постановки этой четкой цели.

Цель бренда

Стать для посетителей любимым местом, где можно насладиться едой и напитками.

Новая цель бренда McDonald's гласила: «Стать для посетителей любимым местом, где можно насладиться едой и напитками». Разумеется, мы знали, что на тот период до такого положения дел было далеко. Но весь наш коллектив искренне желал, чтобы покупатель воспринимал McDonald's именно так. Джим и Чарли чувствовали, что в течение первых трех лет осуществления Плана победы нам нужно ориентироваться на превращение McDonald's в ресторан с любимой едой. На четвертый год, согласно плану, McDonald's должен был стать популярным местом и для любителей напитков.

Будучи главой австралийского представительства McDonald's, Чарли создал идею МакКафе – кофеен с богатым выбором кофе. Наш акцент на внесение в меню новых напитков и повышение качества и ассортимента кофе был прямым развитием идеи Чарли. Чарли твердо верил в то, что McDonald's может и должен стать популярным местом для тех, кто любит выпить чашку-другую бодрящего напитка. Он включил МакКафе в проект нового ресторана McDonald's, расположенного неподалеку от центрального офиса компании. Мало того, он открыл МакКафе в вестибюле центрального офиса, чтобы это ежедневно напоминало нам о том, что McDonald's может и должен стать любимым заведением наших посетителей не только в плане пищи, но и в плане напитков.

Чарли был глубоко убежден в том, что мы не должны тратить время на обсуждение сроков наших планов. Дебаты на подобные темы уже стали болезнью McDonald's. Чарли считал, что если мы не выполняем какой-либо проект достаточно эффективно сейчас, то не может быть и речи о том, чтобы перевести его в разряд долгосрочных.

¹ Крок Р. Forever Ray. – McDonald's, 2003.

Мы понимали, что нам будет сложно изменить приоритеты организации в соответствии с новой целью бренда, новой задачей «стать больше, становясь лучше» и новым пониманием предназначения бренда. Мы знали, что нам нужно создать определенный душевный настрой, внушающий каждому веру в нас и в то, чего мы можем достичь вместе.

Имея строго определенные приоритеты, пронизывающие всю нашу деятельность на всей географии компании, мы могли вырабатывать всеобщие установки и планы и действовать в соответствии с ними.

О посетителях

Смена цели бренда означало изменение образа мышления: мы должны думать не о том, как заставить покупателей хотеть того, что мы умеем производить, а о том, как удовлетворить их желания. Мы решили превратить в жизнь идею Рэя Крока об уважении к каждому покупателю.

Форрест Марс, основатель концерна Mars, Inc. – производителя шоколадных батончиков Mars и Snickers, корма для собак Pedigree, корма для кошек Whiskas, а также риса Uncle Ben's, – искренне верил в то, что «покупатель всегда прав».¹ Зайдите в любой супермаркет Stew Leonard's в Нью-Йорке или Коннектикуте, и вы увидите и почувствуете тот же подход. Его сторонником был и Рэй Крок. Однако позже, с началом масштабной ресторанной «экспансии», покупатель ушел из поля зрения McDonald's.

Эта потеря взаимосвязи с покупателем была заметна в различных своих проявлениях. Подавляющее большинство персонала никогда и не интересовалось, для чего был создан McDonald's. Корпоративная память часто притупляется, когда компания отходит от своих основополагающих принципов. По мере того как корпорация разрастается, становится всё сложнее узнать от ее работников о предназначении бренда.

Курс организации на потребителя подразумевает знание его нужд, проблем, поведения и восприятия вашего бренда и его конкурентов. Мы подробно обсудим это в главе 4 «Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей».

Любимый ресторан

Как можно сделать McDonald's любимым рестораном?

Достижима ли такая цель?

«Можно сказать, что мой любимый ресторан – Morton's или Le Cirque, но McDonald's...» – такой была реакция наших противников, когда мы внесли идею «любимого ресторана». Но, несмотря на их скептицизм, слова о «любимом ресторане» были оставлены в формулировке нашей

¹ The Five Principles of Mars, second edition, 1993.

новой цели. Задачей стало, обойдя конкурентные бренды, заслужить особое расположение покупателей. Но стать просто часто посещаемым рестораном было мало. Большинство наших постоянных посетителей приходили в McDonald's не потому, что им нравились наши блюда, — они приходили просто потому, что это было удобно и дешево. Однако по-настоящему бренд ценен, если он не просто популярен, а его предпочитают всем остальным. Это значит, что McDonald's должен был стать рестораном, который бы на самом высоком уровне удовлетворял вкусы наших покупателей и радовал их сердца.

Мы вновь и вновь повторяли: «Нас больше не устраивает то, что наши покупатели просто часто нас посещают. Мы хотим, чтобы они приходили к нам часто потому, что им здесь нравится». Достичь этой цели можно было за счет высоких стандартов производства и профессионального маркетинга. Мы знали, что пока у нас нет ни того ни другого, так что оба эти фактора были включены в наши задачи. Постановка цели бренда требует дальновидности: цель — это наше «место назначения». Наша смелая, но осуществимая мечта.

Место и образ питания

McDonald's и в самом деле не замечал очевидного: вкусы людей в еде и напитках со временем стали другими. McDonald's не мог признать того факта, что привычки и жизнь людей постоянно меняются. Чтобы сформировать пристрастие покупателей к бренду, необходимо было отразить в бренде McDonald's наше понимание современного образа жизни.

Так, например, постоянно растет популярность еды на вынос. Люди всегда любили и любят перекусить и могут делать это в любое время суток.

Но, с другой стороны, теперь они больше беспокоятся о своем здоровье, более внимательны к тому, что едят их дети, более требовательны к качеству, к выбору и к комфорту, более скептически.

Слово «место» в формулировке нашей цели предусматривает работу над дизайном ресторанов. Прежний подход к облику ресторана как некоего детского заведения устарел и не соответствовал современным рыночным реалиям. Необходимо было не только модернизировать дизайн ресторанов в целом, но и адаптировать его к специфическим условиям внутреннего рынка.

Словами «образ питания» мы подчеркнули необходимость усовершенствовать рестораны с точки зрения чистоты, неформальной обстановки и высокого комфорта.

Где и когда люди едят — это зависит сегодня от региона, целевой аудитории, повода и потребностей. Так, например, в магазинах ИКЕА есть собственные столовые и кафе; нередко готовые блюда можно купить на автозаправочных станциях; в больших супермаркетах есть специально от-

веденные для питания площади. Кроме того, люди едят в самолетах, поездах, в автомобилях, в барах, на рабочем месте и, конечно, дома.

Поскольку весь мировой рынок постепенно переходит к системе 24/7¹, McDonald's также встал перед необходимостью увеличить количество часов обслуживания. Многие рестораны стали работать дольше, многие – круглосуточно. Кроме того, нам пришлось признать важность продаж еды на вынос и легких закусок, а также растущую популярность автокафе. По некоторым данным, на долю последних в США приходится свыше 60% продаж.²

Новая формулировка цели оказала значительное влияние на дальнейшее развитие нашего бизнеса. Это было не просто общее, пространное заявление. В нем было ясно изложено предназначение нашего бренда и обозначены главные ориентиры: покупатель, любимое место и любимый образ питания.

Нельзя изменить цель бренда и продолжать делать всё то же, что вы делали раньше. Чтобы «стать больше, становясь лучше» и чтобы обрести любовь покупателей, недостаточно было превзойти своих конкурентов лишь в удобстве и ценах. Мы должны были обещать и предоставлять посетителям уникальное впечатление от бренда, имеющее наибольшую ценностную значимость. Поэтому следующим шагом в изменении приоритетов нашей организации было изменить отношение к уравнению ценности. Мы еще вернемся к вопросу о ценности бренда в главе 4.

Уравнение ценности

Уравнение ценности достаточно простое: в знаменателе дроби находятся два показателя бренда: удобство и цена. В числителе дроби – результат, который обещан покупателю в обмен на его деньги и время.

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Обещаемый результат}}{\text{Деньги и время}}$$

Важную роль здесь играет знаменатель. Назовем мы это «время и деньги», или «удобство и выгодные цены», или «быстрота и доступность» – это то, что отдает покупатель. Маркетологи еще называют это «начальной ставкой».

Некоторые руководители были глубоко убеждены в том, что понятие «доступности и удобства» составляет основу McDonald's. Однако

¹ 24/7 (двадцать четыре часа, семь дней в неделю) – обслуживание круглосуточно и без выходных. – *Прим. перев.*

² Minnik F. Expanding the Shrinking Drive-Thru // Digital Signage Association newsletter, March 2, 2006.

Джим Канталупо, Чарли Белл и финансовый директор компании Мэтт Полл признавали, что, обращая внимание лишь на знаменатель дроби, нельзя создать устойчивую ценность бренда. Управление, основанное на таких принципах, приводит к появлению дешевого, легкого в использовании, стандартного и однообразного товара. Как неоднократно подчеркивал в своих докладах Мэтт, ориентация лишь на удобство и цену – это прямая дорога к превращению брендовой продукции в малорентабельный ширпотреб.

Тем не менее существуют компании, которые ведут торговлю именно по «принципу знаменателя». Например, компания Wal-Mart продает по низким ценам огромный ассортимент товаров, включая одежду, предметы домашнего обихода, продовольственные продукты и лекарства. Но даже такая крупная розничная сеть, как Wal-Mart, не защищена от конкуренции других брендов – например, бренда Target, который может предложить гораздо больше, чем удобство и выгодные цены. Best Buy, Chipotle, Whole Foods, Safeway, Apple, IKEA, Toyota и другие крупные компании понимают, что ценность бренда включает в себя не только компоненты «знаменателя».

Чтобы достичь устойчивого роста прибыли, мы должны превосходить конкурентов не только по удобству и ценам. Рэй Крок знал о том, что «числитель» не менее важен, чем «знаменатель». Он признавал значимость доступности и удобства, но понимал, что преимущества McDonald's не сводятся лишь к этим аспектам. Он учил тому, что достоинство McDonald's – в той уважительной, дружелюбной и веселой атмосфере, в которую попадает посетитель, в тех впечатлениях, которые он получает в обмен на свои деньги и время. Рэй Крок напоминал каждому, что McDonald's – это счастливое место, в котором каждый может вкусно поесть и получить приятные впечатления.

Излишнее увлечение ежемесячными промоакциями и скидками может способствовать росту краткосрочных продаж, но оно всегда снижает ценность бренда в глазах покупателей.

В корпоративной среде полно специалистов, которые уменьшают расходы за счет сокращения сотрудников, закрытия производственных предприятий и синергизма. Но в один прекрасный день обнаруживается, что сокращать больше некого, закрывать больше нечего и объединять ресурсы больше не с кем. Что вы будете делать тогда?

«Голодание» бренда неизбежно приводит к его «анорексии». Как писали Грегори Закерман и Крис Хадсон в своей рубрике «Heard on the Street» в «*The Wall Street Journal*», «прирост доходов, получаемый от снижения затрат и улучшения показателей работы, не настолько существен и стабилен, насколько тот, который вызван увеличением объема продаж».¹

¹ Zuckerman G., Hudson, K. Heard on the Street // *The Wall Street Journal*. – 2007. – April 25.

Как и следовало ожидать, проводимые нами изменения встретили сопротивление. Некоторые искренне считали, что нам следует делать то же, что и раньше, но с бо́льшими усилиями.

Как это ни печально, но если вы на пути к банкротству, приложение бо́льших усилий может лишь приблизить его. Чтобы возродить бренд, нужно найти новый путь и следовать по нему. Необходимым условием при этом является наличие сильных лидеров, за которыми люди пойдут к новой цели.

В апреле 1993 года, когда IBM возглавил Лу Герстнер, компания находилась в очень трудном финансовом положении. Несмотря на обилие специалистов, способных создавать сверхмощные компьютеры, она несла значительные убытки – более 13 миллиардов долларов за два года. Доля компании на компьютерном рынке упала на 50%, ее покинули тысячи сотрудников. IBM переживала настоящий кризис, и возникла опасность того, что развал знаменитой компьютерной компании ускорят ее инвесторы.

Лу Герстнер был сильным лидером. Чтобы вернуть компании прибыльность, он частично продал активы, прекратил выпуск некоторых продуктов, снизил цены и уволил какое-то количество сотрудников. Одним из самых значительных решений стал отказ от использования операционной системы OS и передача соответствующей доли рынка конкуренту, Microsoft Corporation. Снижение цен на компьютеры, давшее наилучшие результаты, было не менее рискованным шагом, однако «это нужно было сделать, чтобы заручиться поддержкой покупателей. Если бы не она, компания разорилась бы».¹

Однако перемены не сводились лишь к снижениям расходов и цен на компьютеры. Гэри Хэмел в своей недавней книге «*The Future of Management*» («Будущее менеджмента») рассказывает о том, как Лу Герстнеру удалось сделать IBM клиент-центрической организацией, и на примере опыта Герстнера и его команды показывает, как следует воспринимать трудности и менять общие установки, а следовательно, и культуру компании.²

Лу Герстнер вывел IBM на путь к успеху. Когда он ушел, IBM вновь была процветающей компанией (2001 год был отмечен как восьмой по счету удачный год – прибыль составила почти 8 миллиардов долларов). IBM вновь вошла в разряд тяжеловесов. Герстнеру удалось заставить интеллектуалов и индивидуалистов организации стоимостью в 80 миллиардов долларов работать сообща.

¹ Joyce Routson, Stanford GSB News, «Gerstner Describes Bringing IBM Back to Health», www.gsb.stanford.edu/NEWS/headlines/vftt_gerstner.shtml, November 19, 2002.

² Hamel G., Breen B. *The Future of Management*. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2007. – P. 216–229.

Так же воспряла духом наша компания при Джиме Канталупо и Чарли Белле. Подход этих лидеров основывался на трех китах: финансовая дисциплина, высокие стандарты производства и профессиональный маркетинг.

Финансовая дисциплина

В нашем плане по возрождению бренда финансовая дисциплина является приоритетом номер один. Зарабатывать деньги, вернуть прибыльность, ликвидировать лишние потери, улучшить производительность – всё это очень важно. Вам необходимо заработать право на дальнейший рост.

Когда бренд испытывает трудности, руководители организаций часто сосредотачиваются на сокращении затрат, а не на повышении ценности бренда. Такой подход – самый быстрый для выравнивания баланса. Однако если при этом не направлять усилий на возрождение бренда, в конечном итоге вы обнаружите, что сокращать уже нечего. Так, Эл Данлоп сократил расходы компании Scott Paper, а затем продал компании Kimberly-Clark то, что осталось от бренда. Глава компании Nissan Карлос Гон поступил по-другому. Он резко сократил расходы, но при этом он не переставал верить в ценность своего бренда, которая повышалась за счет новых автомобилей и нового маркетинга. Он был предан идее возрождения бизнеса одновременно с возрождением бренда.

Разумеется, ликвидация потерь и улучшение производительности – задачи, которые актуальны всегда. Но, сокращая расходы и не делая ничего, кроме этого, вы лишь отдаляете решение этих задач. Вам нужны такие планы, такие сотрудники и такие действия, которые обеспечат качественный рост прибыли.

Финансовый директор McDonald's Мэтт Полл был именно таким сотрудником. Благодаря исключительным лидерским качествам Полла его отдел стал главным сторонником нашей идеи о том, что залогом устойчивого роста прибыли является возрождение бренда McDonald's.

Мэтт знал, что McDonald's должен улучшать производительность, более эффективно распределять ресурсы и более разумно вкладывать инвестиции в открытие новых ресторанов. Знал он и о том, что необходимо вкладывать деньги в модернизацию существующих ресторанов, выпускать высококачественные новинки и возрождать имидж бренда.

Высокие стандарты производства

Достижение высоких стандартов производства подразумевает создание такого качества обслуживания, благодаря которому большинство посетителей будет стремиться посещать McDonald's чаще. А значит, нужно улучшать качество блюд и сервиса. Нашей целью было возвра-

щение к «золотым стандартам» качества продуктов. А для этого нужно было усовершенствовать производственный процесс.

Производственное совершенство – это эффективный баланс между ответственностью тому, что ожидает покупатель, с одной стороны, и минимизацией потерь – с другой.

Руководителем, ответственным за повышение стандартов производства, была назначена Клэр Брабовски. Брабовски понимала, сколь важно восстановить соответствие бренда нуждам потребителей как фундамента для его возрождения. Она знала, что координация расходов сама по себе – отнюдь не рецепт получения устойчивого роста прибыли. Так как покупательский спрос возрастал и посетители требовали большего выбора, McDonald's необходимо было расширить свое меню. Кроме того, постоянно росла потребность в реальном повышении стандартов производства.

Жизненно важным для McDonald's было точное прогнозирование. Прогнозы составляются с учетом таких аспектов, как специфические данные об ассортименте продуктов; городские, региональные и национальные факторы; мероприятия местного масштаба (ярмарки, школьные каникулы, общенациональные рекламные акции); специфическая информация (например, закрытие дорог). Принимается во внимание также ряд других моментов: производительность за прошедший период, запланированные промоакции (например, дегустации или скидки), а также погода.

Достижение высоких стандартов производства одновременно снижает затраты и повышает уровень удовлетворенности покупателей. Работа ресторанов становится более эффективной, и посетители получают именно то, чего они ожидают. Рост эффективности позволял McDonald's контролировать расходы и приобретать большую ценность в глазах покупателей.

Работа по достижению высоких стандартов производства подразумевает не только управление логистической цепочкой. Она включает также обеспечение постоянного качества брендового продукта. Стремление к производственному совершенству – неотъемлемое условие любого бизнеса. Управление расходами – это постоянная задача. Задача поиска путей к повышению производительности тоже всегда остается актуальной. Но быть просто более производительным недостаточно. Нужно еще быть более успешным. Профессиональный маркетинг привлекает к вам посетителей. Производственное совершенство стимулирует их приходить к вам чаще.

Наша задача – стать больше, становясь лучше, и, став лучше, стремиться к еще большему совершенству. Эта задача требует достижения лучших стандартов производства и использования лучшего маркетинга.

Профессиональный маркетинг

Строгая финансовая дисциплина и акцент на высокие стандарты производства составляют фундамент эффективного маркетинга. Профессионализм маркетинга определяется не размерами вашего производства и не размахом вашего бизнеса. Он определяется масштабами ваших идей. Это означает, что необходимо постоянно вводить новшества, а не просто реагировать на действия конкурентов. Финансовая дисциплина, высокие стандарты производства и профессиональный маркетинг, идущие рука об руку, могут изменить отягощенную стереотипами психологию любой организации. Каждый сотрудник играет свою роль в успехе Плана победы.

Организационные обязанности в плане Джима по достижению устойчивого роста прибыли были распределены следующим образом:

- **Финансовая дисциплина** – Мэтт Полл (в подчинении у Джима Канталупо).
- **Высокие стандарты производства** – Клэр Брабовски (в подчинении у Чарли Белла).
- **Лидерский маркетинг** – Ларри Лайт (в подчинении у Чарли Белла).

Изменение приоритетов организации: практические методики

- Определить цели и задачи бренда
- Укрепить финансовую дисциплину
- Достичь высоких стандартов производства
- Нанять лучших маркетологов

Что можно и чего нельзя делать при изменении приоритетов организации

Что можно делать

- **Внушите топ-менеджерам преданность вашему плану.** Это сработает только в том случае, если генеральный директор, главный операционный директор, маркетинговый директор и все исполнительные директора компании являются сторонниками этого плана и хотят его осуществления. Сторонником должен стать каждый.
- **Будьте конкретны.** Продумайте и изложите вашу цель в простой, конкретной формулировке, смысл которой будет понятен каждому сотруднику.

- **Создайте межфункциональную команду.** Внимательно следите за внутренней работой каждого отдела в вашей организации. Используйте преимущества разных углов зрения.
- **Помните, что нет никаких табу.** Будьте готовы изменить то, что необходимо изменить, даже если это такие «священные коровы», как модель ведения бизнеса или финансовые ориентиры. Извлекайте уроки из своих ошибок.
- **Признайте ошибки.** Не прячьтесь от действительности и не приукрашивайте ее. Ваши сотрудники должны знать, что идет неправильно и как они могут это исправить.
- **Определитесь с типом вашего бизнеса.** С чем вы имеете дело: с ресторанами, с предприятиями быстрого обслуживания или, может быть, с чем-то особенным?

Чего нельзя делать

- **Не говорите туманно.** Если вы изъясняетесь общими фразами, это означает, что у вас нет четкой идеи того, чего вы хотите достичь и что вы хотите для этого предпринять.
- **Не спрашивайте у своих покупателей, каким должен быть образ вашего бренда.** Цель вашего бренда должна исходить изнутри вашей компании. Если кто-то из опрашиваемых покупателей обладает таким даром предвидения, что может сказать, чего вы можете достичь через пару лет, немедленно берите его к себе на работу.
- **Не отвергайте наследие вашей компании.** Ваш бизнес был когда-то процветающим. Вы можете шагнуть в ногу с эпохой, но в то же время эффективно использовать уроки прошлого. Прошлое может снова стать настоящим.
- **Не думайте, что завтра будет то же, что вчера.** Этот мир живет завтрашним днем, а завтрашний день может быть для вас не таким, как сегодняшний. А значит, не нужно сохранять существующий порядок вещей – надо предвидеть изменения и планировать свои действия в будущем.
- **Не обособляйтесь от сотрудников на периферии.** Топ-менеджеры в других регионах, расположенных далеко от центрального офиса, могут также сделать значительный вклад в общее дело. Держите для них двери открытыми. Приветствуйте коллективную работу.