**История компании Kellogg**

**Joann Muller**

Как Kellogg вернул свои позиции на рынке готовых завтраков, заставив покупателей платить больше за меньший объем.

**Комментарий V-RATIO:** Как показывает наш опыт, еще очень многие из руководителей предприятий в России продолжают погоню за химерами «объемов продаж» и «доли рынка».

Предлагаемая Вашему вниманию история компании Kellogg – прекрасный пример того, как можно достичь успеха, поставив во главу угла то, что действительно важно: рентабельность продаж и объем прибыли.

Не так давно компания Kellogg, чье имя стало синонимом готовых завтраков (ready-to-eat cereal), вообще намеревалось уйти с этого рынка. В октябре 2000 года, когда доля рынка и прибыли катились вниз, Kellogg совершил внезапную покупку компании Keebler, производителя Cheez-Its и других крекеров и печенья, заплатив $4.6 миллиарда. Завтраки же, как считал в то время генеральный директор Карлос Гатиррез, в будущем будут занимать не более 40% в продажах Kellogg, по сравнению с 75% перед слиянием.

С той поры Kellogg действительно изменился, но совсем не так, как предсказывал Гатиррез. Продажи печенья упали на 2% в 2002 году и на 5% в текущем, а продажи завтраков напротив стабильно увеличиваются. Избавившись от своей десятилетней страсти к повышению объемов продаж, Kellogg решил сосредоточить маркетинговые усилия на поддержке брэндов, приносящих наибольшие деньги. Компания заставила покупателей платить больше за «улучшенные» завтраки, к которым была добавлена пара новых черт, наподобие того, как производители бритв добавляют третье лезвие или производители туалетной бумаги выпускают бумагу с запахом.

Вместо того чтобы изо всех сил (часто путем снижения цены) продвигать хлопья Raisin Bran, Kellogg вывел на рынок Special K Red Berries, содержащий свежезамороженные ягоды. Розничная цена за фунт Special K Red Berries составляет $4.36, что в два раза больше чем у Raisin Bran. Kellogg также заключил договор с Walt Disney, чтобы «подсадить» детей на хлопья Mickey's Magix и Mud & Bugs и заставить родителей платить по $3.77 за фунт.

Концентрация Kellogg на дорогих продуктах позволила повысить прибыль до 45%. А вместе с сокращением затрат это привело к росту чистой прибыли до 52%, или $721 миллиона при объеме продаж в $8.3 миллиарда. Причем, набранная инерция движения в первой половине текущего года позволила повысить чистую прибыль еще на 13% до $368 миллионов.

Компания Kellogg была лидером, чуть ли не с того времени, когда W.K. Kellogg и его брат начали продавать кукурузные хлопья пациентам санатория в далеком 1906 году. Но в последние годы давление со стороны дешевых магазинных брэндов и ускорение темпа жизни (люди предпочитают завтракать «на ходу») отрицательно сказались на продажах. В 1999 году General Mills, производитель Cheerios, вырвался вперед. Он занял 32.5% семимиллиардного рынка США, а у Kellogg остались 31.2%.

Однако руководство компании упорно продолжало верить, что Kellogg остается номером один – по крайней мере, по объемам. В этой сфере Kellogg действительно удерживал лидерство, что, однако не равнялось прибыльности. «Мы обманывали сами себя», - признает президент Kellogg Дэвид Макэй.

Самообман влиял и на процесс принятия решений. Разработчиков продуктов и маркетологов заставляли придумывать более тяжелые продукты – большего объема коробки, меньшего размера хлопья или увеличенное количество изюма. Приветствовались любые трюки, которые позволили бы сделать продукты плотнее и сохранять лидерство по объемам. Распродажи из серии «вторая коробка бесплатно» увеличивали объемы продаж, но убивали прибыль и не делали ничего, чтобы стимулировать лояльность к брэндам компании. А затем, чтобы добиться обещанной квартальной прибыли, Kellogg был вынужден урезать расходы на рекламу и на создание новых продуктов.

Kellogg так бы и продолжал движение по снисходящей спирали, если бы не покупка Keebler. Заплатив за новый актив, Kellogg увеличил свой внешний долг на $4.6 миллиарда, и тот достиг $6.8 миллиардов. Чтобы быть способным тянуть подобный груз Kellogg уже больше не мог по-прежнему игнорировать прибыль. «На нужно было выбираться из порочного круга», - рассказывает Гатиррез, ставший директором в 1999 году.

Вернувшийся из Австралии в США Макэй форсировал события. Он и Гатиррез в декабре 2000 года разработали новую стратегию. «Первым делом нам необходимо признать, что мы – номер два», - сказал он Гатиррезу. «Мы стараемся продавать большие коробки, которые много весят, вместо того, чтобы продавать маленькие коробки, но за большие деньги».

«Нами руководствовали эмоции», - говорит Макэй, - «а не прагматичная бизнес-логика. Как только мы избавились от эмоций и стали опираться на факты, мы начали поступать верно».

Гатиррез сократил инвестиции в другие рынки: Австралию, Англию, Канаду, и перенаправил деньги на американский рынок.

«Заставить людей есть больше хлопьев очень трудно», - объясняет глава финансового отдела Джон Брайант. «Но добавить что-то в хлопья, которые люди уже покупают, и заставить их платить больше – гораздо легче».

Первым шагом сало класть в коробку детских хлопьев компьютерный CD или игрушку. Возобновив подобную практику, забытую в 90-е, Kellogg смог уйти от предоставления скидок. Игрушки стоят совсем немного – их можно заказать в Китае по 50 центов за штуку.

Этой осенью Kellogg представляет еще несколько премиальных продуктов, таких как Special K Vanilla Almond. Сейчас компания уже опережает General Mills на один процент. «Kellogg сейчас на подъеме», - говорит аналитик Goldman Sachs Ромита Мэлли. «Но нельзя недооценивать и General Mills». Действительно, недавно General Mills нанес ответный удар. Его новый завтрак Berry Burst Cheerios продается по цене уже $4.78 за фунт.