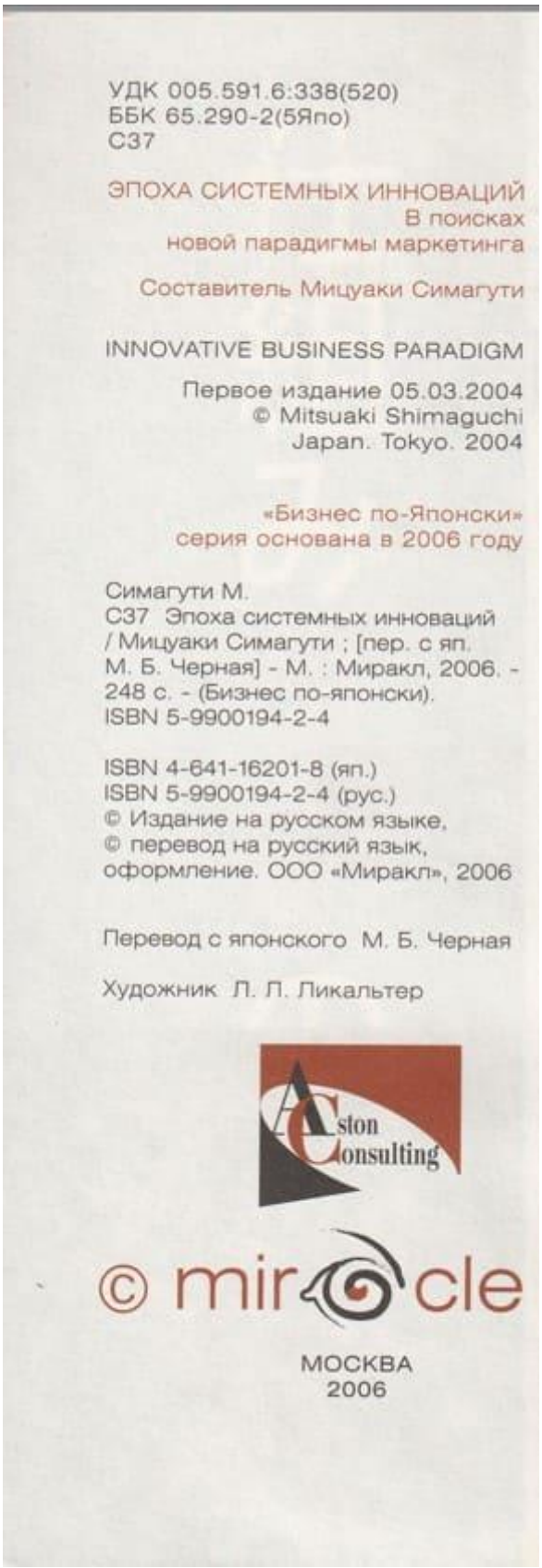

**Специально для www.koob.ru**



УДК 005.591.6:338(520)
ББК 65.290-2(5Япо)
С37

ЭПОХА СИСТЕМНЫХ ИННОВАЦИЙ
В поисках
новой парадигмы маркетинга

Составитель Мицуаки Симагути

INNOVATIVE BUSINESS PARADIGM

Первое издание 05.03.2004


«Бизнес по-Японски»
серия основана в 2006 году

Симагути М.
С37 Эпоха системных инноваций
/ Мицуаки Симагути ; [пер. с яп.
М. Б. Черная] - М. : Миракл, 2006. -
248 с. - (Бизнес по-японски).
ISBN 5-9900194-2-4

ISBN 4-641-16201-8 (яп.)
ISBN 5-9900194-2-4 (рус.)


Перевод с японского М. Б. Черная

Художник Л. Л. Ликальтер

Aston Consulting

© miracle

МОСКВА
2006

В нашем, российском, представлении Япония — это страна корпораций-гигантов вроде «Тойота», «Ниссан», «Сони», которые обеспечили экономический рост страны в шестидесятых-семидесятых годах XX века. На самом деле это уже давно не так или не совсем так. Сегодня Япония — это страна очень динамично развивающегося малого и среднего бизнеса. И именно этот бизнес - источник сегодняшнего роста японской экономики, именно малые и средние компании позволяют говорить о начале новой эпохи в японской экономике - эпохи системных инноваций.

В этой книге Вы найдете неординарные примеры ведения бизнеса такими компаниями из современной японской практики. В главах книги рассматриваются примеры создания уникальных бизнес-систем, построенных на основе новых, скрытых потребностей рынка. Они рассказывают о процессе преобразования новаторских технологий и идей в конкретный товар или услугу, превращении «скрытой ценности» в «явную ценность».

Книга «Эпоха системных инноваций» приоткрывает перед заинтересованным читателем, «картину» японского бизнеса, одного из самых интересных, активных и в то же время закрытых. Книга будет полезна как для практических специалистов в области маркетинга, так и для тех, кто интересуется состоянием современного японского бизнеса.

Для представления книги необходимо также сказать несколько слов об авторе-составителе, профессоре Мицуаки Симагути, одном из ведущих мировых маркетологов, который стоит в одном ряду с такими признанными авторитетами как Филип Котлер, Майкл Портер и Джек Траут. Он активно совмещает академическую деятельность с практической работой. В частности, Мицуаки Симагути является членом совета директоров таких всемирно известных компаний, как «Эйдзай», «Тошиба», «Лайон», «Ксерокс» и др.

# СОДЕРЖАНИЕ

# ОГЛАВЛЕНИЕ

# ПРЕДИСЛОВИЕ
## К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Как автор и редактор книги «Эпоха системных инноваций», я очень рад тому, что она переведена и издаётся на русском языке.

Россия является мировым лидером в самых различных областях: науке, искусстве, литературе и т.д., основой чему служит высокий творческий потенциал, благодаря которому рождаются многие прогрессивные технологии и прекрасные, перспективные идеи.

Но какой бы выдающейся ни была новая технология или идея, если она не будет преобразована в конкретный товар или услугу и не появится на рынке - она не будет воспринята потребителем.

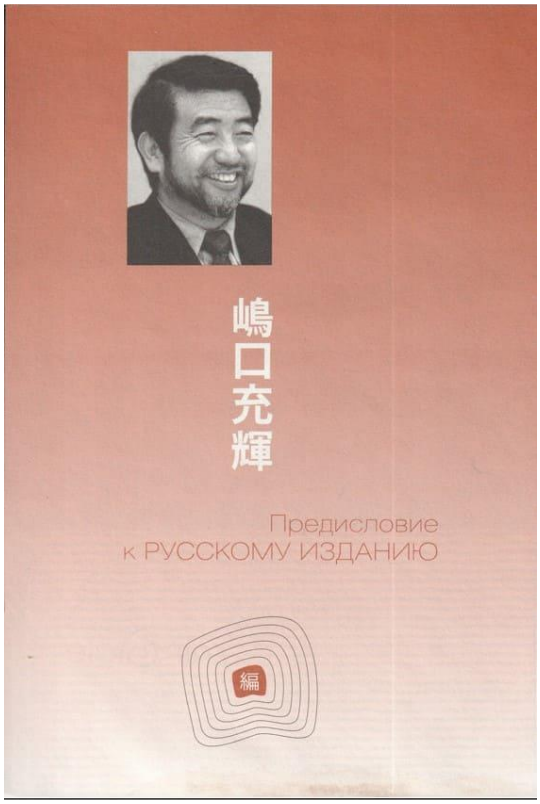
Её «скрытая ценность» так и останется нереализованной, а общество в этом случае не получит никакой практической пользы.

Материализации полезных идей и призван способствовать маркетинг, как технология менеджмента, концепция системы, оперирующей именно в пространстве рынка. Он не только задает ориентиры поиска прогрессивных технологий и идей, но и, помогая их преобразованию в «явные ценности», обеспечивает более высокий уровень жизни путем удовлетворения запросов потребителей, кем мы все и являемся. Весь мир с надеждой наблюдает за происходящим сейчас в России процессом расцвета идей маркетинга, благодаря которому ваша страна может добиться большего благосостояния общества и стать супер-лидером в масштабах мировой экономики. Я буду счастлив, если предлагаемая вашему вниманию книга послужит маленьким импульсом в активизации этого процесса.

В ней приводится описание и анализ неординарных примеров успешного ведения бизнеса из практики последних лет. Внимание авторов в отобранном материале прежде всего привлекала свежесть подхода, уникальность построения комплексных инновационных бизнес-систем в ответ на обнаружение новых скрытых потребностей рынка, на организационно-структурные вызовы современной эпохи. Надеюсь, что российским читателям книга поможет ознакомиться с новыми формами и технологиями бизнеса, обогатиться новыми знаниями и идеями для достижения высоких результатов в бизнесе. Поскольку все приведённые в книге примеры взяты из деловой практики других стран, хотелось бы, чтобы к ознакомлению с ними и возможному применению на своей почве читатель отнёсся творчески, с пониманием необходимости их адаптации к национально-региональным особенностям.

Публикация этой книги в России связана для меня с ощущением тёплой поддержки со стороны многих людей. Я глубоко признателен всем заинтересованным участникам тех занятий, которые мне довелось уже более 10 раз проводить в Высшей школе бизнеса МГУ. Именно благодаря их энтузиазму и поддержке стало возможным это издание.

Я искренне благодарен коллективу ВШБ и лично его руководителю - профессору О.С. Виханскому, нынешнему директору Японского Центра при МГУ г-ну Асадзума и его прекрасным и талантливым сотрудникам. Отдельно хотелось бы отметить заслуги бывшего директора этого Центра г-на Аояма, занимавшегося до последнего времени организацией моих лекций в МГУ и сумевшего чутко скоординировать взаимоотношения всех участников проекта.




В заключение хочу выразить сердечную, благодарность Маргарите Чёрной, взявшей на себя труд по переводу книги на русский язык. На моих лекциях в МГУ именно она всегда убедительно и точно передавала слушателям истинный смысл и содержание моих высказываний. Если данная книга окажется хоть сколько-нибудь полезной российским читателям, это произойдёт благодаря ей.

Сентябрь 2004 года Университет «Кэйо».
Мицуаки Симагути

# ПРЕДИСЛОВИЕ. Курс на системные инновации

Считается, что социальный смысл существования маркетинга в бизнесе заключается в ускорении "обмена ценностями" между членами общества. В результате подобного обмена повышается благосостояние и комфортность жизни как отдельных индивидуумов, так и всего общества в целом.

Такой обмен невозможно осуществить, если не будет, как минимум, двух сторон, в нем заинтересованных. Самый простой пример ценностных взаимоотношений - обмен между продавцом и покупателем. Причина, по которой продавец по собственной воле стремится к обмену (то есть, намеревается продать) заключается в том, что приобретаемый объект ценности (эквивалент товара, услуги) воспринимается им как нечто более ценное, чем подлежащий продаже объект (товар, услуга). Следовательно, продавец предполагает в результате удачного обмена приобрести более значимую ценность. Аналогичный мотив движет и покупателем: приобретаемый товар интересует его больше, чем эквивалент. Таким образом, обмен, осуществлённый в результате свободного волеизъявления обеих сторон, означает увеличение значимой для обеих сторон ценности. Если представить гипотетическое общество, состоящее только из этих двух участников, то получается, что в результате обмена повышаются ценностные параметры и благосостояние всего общества в целом.

Если вдуматься, то все мы, приобретая из предлагаемого нам широкого ассортимента товаров и услуг по приемлемой цене то, что наиболее соответствует нашим вкусам и запросам, имеем возможность жить в достатке и покое именно благодаря тому, что бизнес стимулирует процессы обмена. А реализует всю эту схему маркетинг, выполняя таким образом свои социальные функции.

В первую очередь подобный обмен стимулируется маркетингом со стороны продавца — это инструмент его системного менеджмента. И какие бы термины ни применялись к этому понятию в зависимости от семантических нюансов - маркетинговый менеджмент, административный маркетинг, стратегический маркетинг или стратегическое управление рынками - все они означают разнообразные методы воздействия на рынок со стороны продавца. Можно сказать даже больше: к этой же категории, в принципе, относятся и такие понятия, как «социальный маркетинг», подчёркивающее общественную значимость его методов, и «маркетинг взаимосвязей», отражающее ориентированность маркетинга на долгосрочность отношений.

В основе маркетинга, предполагающего стимулирование процессов обмена продавцом, заложено предложение ценности, более значимой для покупателя, нежели тот стоимостный эквивалент, который он с радостью платит. Неизбежным следствием этого является ориентированность идеологии и методологии такого маркетинга на схему «отправитель - покупатель, получатель - покупатель». В соответствии с этой схемой, идеологической основой маркетинга продавца становятся, как правило, стремления потребителей, стремления клиентов (или удовлетворение клиентов). И задачей менеджмента становится разработка системы, способной создавать соответствующие намерениям (потребностям и желаниям) клиентов ценности.

Система, способная создавать ценности для клиентов, определяет потенциал реализуемости товара и степень развития компании, а также масштабы деятельности по

созданию и поддержанию клиентской базы - предпосылки ее устойчивого функционирования. По этой причине, суть маркетинга, осуществляемого продавцом, до сих пор передавалась такими понятиями, как: «создание системы, обеспечивающей продажу», «создание системы, обеспечивающей развитие», «создание системы клиентской базы».

• • •

Какими бы разнообразными выражениями ни передавался смысл маркетинга, его принципиальная суть - создание системы, обеспечивающей существование и развитие некоего объекта в условиях рынка, - как инвариант, остаётся неизменной. Со временем меняются только уровень (единицы) и масштабы (рамки) принятия системных решений.

На начальном этапе осознания важности осуществления предприятием маркетинга уровень принятия системных решений структурными организациями компаний был невысок, а масштабы деятельности - ограниченными. Так, например, на уровне структур низшего ранга, приближенных к производственным операциям, планирование и принятие решений по созданию системы, обеспечивающей существование и развитие, осуществлялось только в рамках отдельно взятых направлений: рекламного стимулирования сбыта («промоушена»), каналов дистрибьюции, планирования продукции, управления ценами, изучения рынка и т.д. Соответственно, на разных исторических этапах смысл маркетинга передавался через названия его отдельных компонентов, наиболее важных для данного момента времени: «маркетинг есть реклама», или «планирование продукции (или мерчандайзинг)»[1], или «изучение рынка».

В последующем, как известно, широкое распространение получила идея создания систематического маркетингового менеджмента, позволяющего осуществлять консолидированное управление до той поры разрозненной деятельностью подразделений силами менеджмента среднего звена (в основном менеджеров по продукции и менеджеров по маркетингу). Так был открыт и внедрен «маркетинговый комплекс». Именно в этот исторический период был сделан упор на системный подход, объединяющий все направления деятельности в сфере маркетинга от начала до конца. И маркетинг, как основа обеспечения высоких темпов роста, достиг своего апогея.

Затем, по мере развития процессов структурной диверсификации и укрупнения компаний, происходит переход к формированию систем стратегического маркетинга, призванного решать задачи всего бизнеса в целом (включая и «портфель продукции») и объединяющего в своём составе уже не единичные, а многочисленные продукты и направления бизнеса. И, во имя интересов бизнеса, в процессе освоения менеджментом передовых информационных и сетевых технологий, иногда формируя блоки с существующими и скрытыми партнерами, иногда перераспределяя управленческие ресурсы, вышедшие за рамки прежних отношений капитала, во взаимоотношения с рынком вступает уже вся комплексная система в целом. Наступившая историческая эпоха характеризуется усилением соперничества современных компаний и бизнес- структур друг с другом в способности к развитию бизнеса. Стремясь охватить все существовавшие до сих пор направления, иногда с позиций производственной исключительности, иногда в силу оригинальности топ-менеджмента, эти корпорации и отдельные компании конкурируют адаптационными возможностями своих систем.

Всеамериканская Ассоциация маркетинга, принимая во внимание его управленческие основы, несколько десятилетий назад выделила ряд выдающихся, эпохальных для

---

[1] В современном понимании мерчандайзинг — это комплекс маркетинговых мероприятий, которые осуществляются в процессе розничной торговли и направлены на создание благоприятной ситуации, обеспечивающей совершение покупки (размещение и демонстрация товара, оформление витрин, реклама внутри магазина). (Прим. научного редактора)

Америки бизнес-систем в качестве «великих идей маркетинга». Эти системы и сегодня функционируют эффективно. Среди них тематический парк Диснейленд, где в рамках «пакета закрытой среды» создан абсолютно новый мир мечтаний и фантазий; экспресс-почта компании «Federal Express», реализовавшей благодаря внедрению схемы «крупные узловые центры (hubs) и радиальные связи (spokes)» инновационную систему доставки почтовых отправлений; автоматизированная система электронных операций, положившая начало обновлению банковской сферы. И это всего лишь небольшая часть примеров системных инноваций, отмеченных в своё время.

В настоящее время в связи с развитием информационных технологий и электронных сетей подобные бизнес-системы всё чаще называют «бизнес-моделями». Однако, независимо от внедренческо-применительной практики новых технологий, традиции маркетинга всегда, и в прошлом, и в будущем связаны с созданием на рынке инновационных систем. В данной монографии мы решили не пользоваться словом «модель», близким по смыслу к понятиям «макет» или «образец», а применять термин «система», поскольку ставим задачу описать такой наиболее реальный и «живой» метод ведения бизнеса, в котором внутренняя взаимосвязь важных элементов и общая целостность сочетаются с внешней стройностью инновационной системы.

В принципе, конструкция системы может быть создана исключительно на основе удовлетворения запросов клиента. Речь идёт о такой системе создания и поддержания клиентской базы, в основу которой положена идея ныне покойного аудитора Итами Тодзо - «дать людям то, что они хотят, в неожиданной для них форме». Затем следует выполнить привязку этой конструкции к внутренним и внешним (аутсорсинг) управленческим ресурсам, таким как кадры, материально-технические средства, финансы, ноу-хау, информация и т.д. И, наконец, на завершающем этапе создания такой системы необходимо сосредоточить внимание на конечной цели и результате бизнеса (для коммерческого предприятия - получение прибыли). Таким образом, эта инновационная система обретёт вид всеобъемлющей организации, на входе в которую происходит формирование клиентской базы путем удовлетворения потребителей, а на выходе обеспечивается успешное достижение целей. В целом она будет представлять консолидированную схему с отрегулированными связями между центральной осью - функцией маркетинга - и функциями всех других управленческих ресурсов (развитие кадров, логистика производства, финансы, исследования и разработки и т.д.).

• • •

В данной монографии, придерживаясь вышеизложенного плана, мы постараемся познакомить читателя с конкретными примерами уникальных инновационных бизнес-систем, примечательных с точки зрения современных методов ведения бизнеса, а также дать комментарии к этим примерам, проанализировав их.

Изучение конкретных примеров представляет собой метод исследования, который позволяет путём углубленного изучения рассматриваемого объекта выявить новые гипотетические варианты. В отличие от логико-доказательного метода исследования, предполагающего получение подтверждения какой-либо гипотезы на основании определённой парадигмы, метод исследования конкретных примеров позволяет нам предпринять попытку выявить в рассматриваемой ситуации новые гипотезы и идеи, а иногда даже предложить и абсолютно новую парадигму. В данной монографии автор в основном исходил из того, что метод изучения конкретных примеров больше соответствует задачам исследования инновационного реформирования бизнес-систем, чем логико-доказательный подход.

При рассмотрении нескольких, приведённых здесь, примеров системных инноваций становится ясным, что все они характеризуются сбалансированностью таких

принципиальных для достижения успеха факторов, как эффективность и продуктивность. Что касается уровня эффективности ведения бизнеса, то он проявляется в способности удовлетворять запросы клиентов, в силе взаимосвязи с ними. А та, в свою очередь, зависит от степени достижения основной цели предпринимательства - создания и поддержания клиентской базы. Продуктивность бизнеса означает уровень производительности средств производства, и, как правило, отображается через такие показатели работы предприятия, как рентабельность, состав затрат, прибыль и т.д.

Во всех приводимых примерах речь пойдет о системах, примечательных как с точки зрения эффективности, так и с точки зрения продуктивности. Однако в данной книге, исходя из соображений прагматической значимости излагаемого содержания и особенностей бизнеса, автор, разделив описание систем, ориентированных на эффективность, и систем, ориентированных на продуктивность на две отдельные части, вводит в состав монографии и третью часть - системные инновации на основе информационных технологий, ставших популярными в последнее время. Примеры, использованные в данной книге, изначально отбирались авторами, впервые их описавшими, в соответствии с собственными рассуждениями и интересами. Этим объясняется разнообразие описанных ситуаций в плане характера проводимых инноваций: коммерческой или некоммерческой направленности, новизны или реорганизации бизнеса, масштабов самих структур (малый или крупный бизнес), а также сфер деятельности (производство или дистрибьюция). Автор надеется на то, что изучение этих разнообразных примеров системных инноваций даст возможность читателю ближе познакомиться с их содержанием, а также познать суть и механизм систем, лежащих в их основе.

• • •

Авторы, принимавшие участие в создании данной книги, представляют собой группу исследователей-единомышленников, выпускников докторантуры при Научной лаборатории профессора Симагути Школы бизнеса Университета «Кэйо гидзюку». В настоящее время они преподают менеджмент и маркетинг в университетах Японии. сочетая преподавательскую деятельность с научно-исследовательской и консалтинговой. Издание предлагаемой вашему вниманию монографии - всего лишь один из результатов исследований в рамках проекта «Системные инновации», осуществленного этой же группой авторов несколько лет назад. Хотелось бы также отметить тот большой материальный и моральный вклад, который своими авторитетными мнениями и критическими замечаниями внесли в эту работу многие, не принимавшие непосредственного участия в составлении данной книги, выпускники лаборатории Симагути - выдающиеся университетские исследователи, сотрудники научных лабораторий, консультанты по вопросам менеджмента и управленцы-практики. Огромную помощь в этой работе своими предложениями и содействием оказали более 400 аналитиков - членов научного общества Симагути, регулярные заседания которого проводятся на ежемесячной основе (научно-исследовательское общество со свободным участием под управлением профессора Учида Кадзунари - представителя “BCG” в Японии). Всем им мы еще раз хотели бы выразить свою искреннюю признательность.

Что же касается подготовки монографии и правки рукописи, то в этом неоценимую помощь нам оказали профессора Ким Хён Чор (Университет Цукуба; в настоящее время - доцент Сеульского университета) и Куроива Кэнъичиро (доктор наук, преподаватель Университета Мусаси). Профессор Ким не только возглавил работу исследовательской группы по систематизации результатов исследования, но и, несмотря на занятость в связи с переводом в Сеульский университет, осуществил общее редактирование и корректуру всех рукописей. Доктор Куроива успешно справился с задачей координирования деятельности исследовательской группы, особенно в части обеспечения чёткого

взаимодействия между исследователями. Мы выражаем им за это свою искреннюю благодарность.

В заключение хотелось бы от всей души поблагодарить г-на Ито Синсукэ и г-на Сибата Мамору, оказавших нам неоценимую помощь при форматировании, издании и редактировании настоящей книги. Несомненно, что без их педантичности и требовательности ее выход был бы невозможен.

*Мицуаки Симагути*

# Список авторов

Симагути Мицуаки Глава 1. Предисловие

профессор отделения изучения вопросов менеджмента Школы бизнеса Университета «Кэйо гидзюку», выпускник экономического факультета Университета «Кэйо гидзюку».

Мураяма Садаюки Глава 2

сотрудник акционерного общества «Гробис патна факарути», доцент факультета менеджмента благосостояния Японского Университета благосостояния, выпускник экономического факультета Университета «Кэйо гидзюку».

Ябуки Юхэй Глава 3

доцент факультета коммерции Университета «Окаяма сёка», выпускник экономического факультета Университета «Хитоцубаси».

Ёда Такуро Глава 4

доцент отделения изучения вопросов менеджмента Школы бизнеса Университета «Кэйо гидзюку», выпускник политехнического факультета Токийского университета.

Курсива Кэнъичиро Глава 5

старший преподаватель экономического факультета Университета «Мусаси», выпускник факультета естественных наук Университета «Васэда».

Ким Хён Чор Глава 6. Заключение

доцент Международной аспирантуры при Сеульском Университете (Южная Корея), выпускник факультета менеджмента Сеульского Университета.

Оно Дзёдзи Глава 7

старший преподаватель экономического факультета Университета «Мэйдзи гакуин», выпускник факультета коммерции Университета «Мэйдзи».

Учида Кадзунари Глава 8

представитель Бостонской Консалтинговой Группы в Японии, выпускник политехнического факультета Токийского университета.

Касимото Ёсиюк Глава 9

вице-президент акционерного общества «Бузу Арен энд Хамирутон», выпускник экономического факультета Токийского университета.

Все члены группы авторов данной книги, за исключением профессора Симагути, являются научными сотрудниками, прошедшими курс по программе магистратуры (MBA) или по программе докторантуры (Ph. D) при отделении изучения вопросов менеджмента Школы бизнеса.

Вступительная глава

# ЭПОХА СИСТЕМНЫХ ИННОВАЦИЙ

## ВВЕДЕНИЕ

Роль маркетинга заключается в создании из любых социально значимых инновационных ценностей или идей таких комплексных систем, которые легко бы воспринимались обывателями, потребителями, пользователями и служили, в долгосрочной перспективе, повышению уровня благосостояния, приносили пользу всему обществу. Именно поэтому маркетинг называют еще «инструментом обеспечения жизненного уровня». Ведь концепция маркетинга, в отличие от концепции сбыта, нацелена не на продвижение любого товара любыми средствами, а на максимальное удовлетворение потребностей общества.

И именно эта маркетинговая сущность принесла основателю американской корпорации «General Electric» Эдисону всемирную известность. Незаурядность изобретателя электрической лампочки накаливания, равно как и огромное общественное значение его изобретения, стали достоянием гласности благодаря мощной системе маркетинга, которая, объединив генераторы, линии электропередач, трансформаторы, предохранители и розетки, популяризировала выдающуюся идею и способствовала ее внедрению в различные сферы жизни общества. А сам изобретатель приобрел мировую известность и общественное признание как «всемирный король изобретений» и «гений маркетинга» (Хамада, (2002)).

С момента возникновения маркетинг всегда был направлен на создание инновационных рыночных систем. При этом стержнем таких систем является соответствие потребностям рынка и конкурентные преимущества. Достичь конкурентных преимуществ сегодня можно только путем создания бизнес-модели, базирующейся на оригинальном (уникальном) удовлетворении потребностей. Такой подход должен определять формирование социально-экономической стратегии компании. После того, как такая система будет создана, можно приступать к формированию её структурных связей. Осуществляется это путём отбора и концентрации соответствующих управленческих ресурсов и совмещения их с планируемыми целевыми результатами.

Примером тому может служить компания «Coca-Cola», считающаяся создателем всеобъемлющей системы современной индустрии напитков. Как только компания определилась со стержневым лозунгом - «Прохладительные напитки - на расстоянии вытянутой руки», - определились и основные очертания её системы.

В результате была сформирована стройная стратегия, главное место в которой занимала дистрибьюция (распределение): массированная реклама бренда сопровождалась целенаправленным размещением напитка во всех возможных и доступных для людей торговых точках, киосках, ресторанах и уличных автоматах. Кроме того, чтобы исключить потери от недостаточной представленности широко разрекламированного товара в сети разнообразных каналов сбыта, для пополнения запасов продукта были привлечены дилеры. Эта система, сочетающая в себе рекламу и организацию сетевого снабжения, была с успехом применена не только в США, странах Европы и Азии, но и в России, а также других странах бывшего социалистического лагеря.

Характер и содержание маркетинговых систем, основанных на потребностях и

конкуренции, с течением времени и в результате смены исторических этапов, в большинстве случаев, трансформируются. В настоящей главе мы, в первую очередь, должны разобраться в сути и характеристиках таких систем, определяющих судьбу продукта и бизнеса. А также в той трансформации, которая с ними произошла.

## 1. ХАРАКТЕР И ИЗМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМ

В то время, когда в мире существует определённый дефицит, обусловленный недостаточным распространением товаров и услуг, главной задачей любой компании является ответ на вопрос: как снабдить рынок этими товарами и услугами в более полной мере? Таким образом, для компании, как таковой, маркетинг, в сегодняшнем понимании этого термина, не существует. Ведь он только тогда обретает истинный смысл, когда рынок насыщен товарами и услугами. В Японии, например, премьера «настоящего маркетинга» состоялась в 60-х годах прошлого столетия. Далее остановимся на том. какие изменения претерпели система и характер маркетинга с тех пор.

### Эпоха абсолютно новых систем

60-е годы прошлого века явились для Японии эпохой зарождения общества потребления. Данный процесс был детерминирован высокими темпами экономического роста и значительным расширением скрытого спроса, обусловленного, в свою очередь, высоким уровнем покупательной способности населения. В этот исторический период на первый план выходят задачи, связанные с осознанием центрообразующего значения «новизны» как побудителя потребностей. Попросту говоря, стоило только предложить рынку какую-нибудь новинку, как люди буквально набрасывались на неё. Производителям потребительских товаров достаточно было реализовать идею «новизны» в привлекательном дизайне, красивой упаковке, некруглой цене - психологическому аналогу дешевизны, и подкрепить это новыми вариациями широкомасштабной рекламы и каналов сбыта, как спрос на рынке начинал расти. Но ведь, на самом деле, так и формировалась система: ориентируясь на рынки, обладающие потенциалом роста, компании разрабатывали дифференцированный по какому-то признаку продукт, наделяли его брендом, широко рекламируя его новизну и, одновременно с этим, стремясь насытить сеть торговли и дистрибуции так, чтобы не упустить ни одного шанса.

На основе подобных масс-маркетинговых систем именно в этот период один за другим возникали такие известные гиганты-производители, как «Matsushita», «Shiseido», «Toyota» и др.

### Создание систем социальных ценностей

В первой половине 1970-х годов, а точнее, до того, как разразился нефтяной кризис, масс-маркетинговые системы, обусловленные стремительным ростом экономики, продолжали действовать. Однако затем им пришлось столкнуться с так называемым «рыночным бунтом». Речь идёт о движении за повышение прав потребителей и привлечении к судебной ответственности за нанесение общественного вреда. Результатом бесконтрольного наводнения рынка различными «новшествами» стало загрязнение атмосферного воздуха, воды и почвы, разрушение экологической системы Земли. Следствием сокрытия информации от потребителей и утаивания различных негативных моментов стала массовая подача судебных исков против компаний. В таких условиях бесконтрольные и примитивные по своей сути масс-маркетинговые системы вынуждены были меняться. Произошло внедрение так называемого «социального маркетинга». Создавая центры консультаций с потребителями, организуя систему общественных представителей для рассмотрения претензий клиентов и принимая меры для

предотвращения общественного вреда, компании стараются всё ярче проявить себя именно в стремлении к максимальному удовлетворению запросов потребителей.

Получается, что бизнес среагировал на создавшуюся ситуацию внедрением в масс-маркетинг системы социальных ценностей (Симагути, 1984).

## Эпоха создания научных систем

Хотя внедрение системы социальных ценностей и сыграло определённую' положительную роль, сам по себе масс-маркетинг, зажатый рамками регламентируемых «новшеств», уже не мог «прорубить окно» в новую эпоху. Тем не менее, все существовавшие на тот момент времени компании ринулись отвоёвывать друг у друга свою долю этого ограниченного рынка. Так применение маркетинговых систем, всё больше оптимизируемых для увеличения доли на рынке, и конкуренция за счёт прибыли, сопряжённая с ещё большими рисками, стали повсеместным явлением.

Наиболее типичный для этой эпохи стиль маркетинга был показан в исследованиях по проекту PIMS («Profit Impact of Market Strategy» - «Влияние маркетинговой стратегии на прибыль»), В «Buzzell and Gale (1987)» на основе данных, полученных в ходе исследования, было доказано, что завоевание определённой доли на рынке, а также уровень относительного качества товара, оказывают наиболее значимое влияние на величину прибыли. В связи с чем всё большее распространение получает практика создания систем стратегического планирования, непрерывно рационализируемых в соответствии с законами рынка. Кроме того, доказано, что теоретическим обоснованием подобных систем могут служить концепции «эффекта кривой опыта». Иными словами, данный период можно назвать эпохой создания научных систем, в основе которых лежат такие понятия, как доля на рынке и норма прибыли.

## Создание систем постоянных преимуществ

Начиная с 1980-х годов, после того как обоснованная реальными фактами и повсеместно применявшаяся до сих пор теория конкуренции исчерпала себя, появляется новая стратегия, объясняющая реальную практику состязательности конкретных компаний, а не какую-то усреднённую схему. Осознание всё большей эскалации конкуренции привело к пониманию необходимости ведения конкурентной борьбы не только за счёт простых новшеств, но за счёт создания системы постоянных конкурентных преимуществ.

В мире систем постоянных конкурентных преимуществ доминирует теория стратегии конкуренции Портера (Porter, 1980), в основе которой лежит идеология индустриальных систем. В ней констатируется наличие пяти различных типов конкуренции и трех основных составляющих общей стратегии постоянных конкурентных преимуществ: ценовое лидерство, дифференциация, концентрация. Таким образом, системы, развивающиеся за счёт постоянных преимуществ, характеризуются либо всесторонней ориентированностью на ценовые преимущества, либо дифференциацией, не копируемой конкурентами, либо стремлением к созданию за счёт концентрации ресурсов псевдомонополии в обнаруженной ими узкой нише рынка. Аналогичные идеи, в виде эмпирически выявленных Котлером (Kotler, 1980) стратегий лидеров, претендентов, руководителей определенных направлений и их последователей, после дальнейшей теоретической гармонизации (Симагути, 1984) были форматизированы и в маркетинге.

Вторую половину 70-х и 80-е годы называют эпохой «маркетинга относительной конкуренции», основанного на постоянных конкурентных преимуществах. В действительности, это эпоха, когда исследования маркетинговой борьбы, метафорой которой стало слово «война», велись с точки зрения военной теории и одна за другой возникали концепции определения бизнеса и стратегического домена, бизнес-портфеля,

стратегического планирования, «стратегического окна» (Abell, 1978) и т.д.

## Построение систем реализации организационного потенциала

Что касается чрезвычайно популярной в 1980-е годы теории стратегии конкуренции, то во второй половине этого десятилетия старая концепция дополнялась, углублялась, дорабатывалась, корректировалась и обогащалась такими вариантами, как конкуренция фактических стандартов, теория конкуренции времени и т.д. Однако, начиная с этого периода, проявляется тенденция к переходу стратегии конкурентных преимуществ системы в целом от внешней ориентированности - к созданию организационного потенциала, способного эти конкурентные преимущества порождать и реализовывать. Иными словами, в отличие от прежней концепции конкурентной борьбы, центральным звеном которой были такие очевидные для внешней среды относительные преимущества, как «комплекс маркетинга» и др., новая тенденция проявлялась в стремлении конкурировать за счёт некоей невидимой «ключевой компетенции» (см. пункт 1 Примечаний). Началась трансформация модели соперничества. Поражение конкурентов, как конечная цель реализации, уходящей в прошлое модели, уступает место концепции состязательности, соревнования потенциалов, открытой борьбы за потребителя. Смену приоритетов в процессе развития маркетинговых систем можно сравнить с известным конкурсом «бонсай» (см. пункт 2 Примечаний).

Идея заключается в том, что по аналогии с конкурсом «бонсай», решающим становится не столько состязание внешней красоты расположения веток и пышности кроны, сколько сравнение таких качеств, как сила корневой системы и жизнеспособность стволовых клеток. Та же особенность свойственна и конкуренции в области дистрибьюции. Так, например, если бы мы с вами внезапно очутились в круглосуточном мини-маркете, то сразу вряд ли смогли определить, чей это магазин - «7-Eleven», «Lawson» или «Family Mart». Однако, несмотря на отсутствие особых различий во внешне распознаваемой политике формирования ассортиментного ряда, цен, внутреннего интерьера и методах мерчандайзинга, эти сети отличаются друг от друга рентабельностью и конкурентоспособностью (Учида, 1994). Организационный потенциал, порождающий эти отличия, связан с таким понятием, как «ключевая компетенция» (Hamel and Prahalad, 1994).

Если внутренний потенциал создания новых ценностей будет очевиден для клиентов, то во всём остальном можно смело доверяться другим партнёрам. Таким образом, в результате формирования вместе с партнёрами «цепочек ценностей» и заключения стратегических союзов в целях окончательного доведения этих ценностей до клиента, будут создаваться новые системы. Постепенно, в процессе формирования расширенных бизнес-систем, «ключевая компетенция» которых ориентирована на создание потребительских ценностей, будет происходить переход от модели самостоятельного и автономного исполнения абсолютно всех функций (т.е. модели систем, цель которых - поражение конкурентов) - к модели завоевания клиентуры с помощью предлагаемых ценностей.

## Создание систем удовлетворения запросов потребителей: переход от относительного к абсолютному

Когда источником конкурентных преимуществ становятся не «военные действия» (соперничество), а «ухаживания», цель которых завоевание любимого человека (состязание), модель системы трансформируется из относительной в абсолютную, нацеленную на удовлетворение запросов потребителей. То есть приоритет отдается созданию потребительских, рыночных ценностей, соответствующих вкусам любимого человека. При этом основным методом достижения наиболее высокой степени

потребительского удовлетворения нередко становится поиск и следование наилучшим образцам мирового практического опыта, как некоему «реперному эталону». Даже на примере конкуренции между универмагами токийского района Синдзюку видно, что, если Союзу универмагов и удалось бы сдержать экспансию универмага «Takashimaya», а посещаемость их собственных универмагов при этом не возросла, это не означало бы победу в бизнесе. Всякая победа над конкурентом становится бессмысленной, если при этом вы не добились любви от объекта своего внимания.

Наиболее правильным вариантом для универмагов было бы, наверное, следующее: определить в качестве «реперного эталона» пример Токийского Диснейленда, подумать, за счёт чего в Диснейленде удаётся обеспечивать уровень сбыта товаров, сравнимый с объёмом продаж большого универмага, и изучить систему «создания атмосферы эйфории» этого парка развлечений. Сегодня маркетинг переживает революционную смену базисных установок: от стремления к завоеванию относительной доли на рынке - к созданию систем повышения уровня абсолютного удовлетворения. И основой этих систем теперь является стремление добиться радости и удовлетворения клиентов. Что будет способствовать, в свою очередь, дальнейшему расширению клиентской базы.

Примером может послужить компания «Yamato Transport», создавшая систему экспресс-курьерской почтовой службы. В соответствии с новой маркетинговой концепцией, в ответ на появление на рынке крупнейших соперников, предлагающих рассылочные услуги, компания «Yamato Transport» отреагировала не снижением цен и другими мерами «военного» плана, а нанесением упреждающего удара в форме гибкой системы услуг, повышающей ценность своего бизнеса для потребителей. Таким образом, непрерывная творческая работа, позволяющая удовлетворить потребителя на более высоком уровне, способствует формированию ещё большего спроса и созданию конкурентных преимуществ. Примером тому может служить появление таких новых видов услуг, как неоднократная доставка экспресс-почты отсутствующему адресату, а не передача корреспонденции его соседям, или отправка принадлежностей для игры в гольф, отправления наложенным платежом и т.п., что, в свою очередь, способствовало увеличению занятости даже в период экономической депрессии 1990-х годов.

## Системные инновации взаимосвязей с клиентами: курс на обеспечение лояльности клиентов

По мере усиления конкуренции в рамках модели «ухаживания», предполагающей постоянное стремление к более высокой степени удовлетворения клиентов, происходит переход к индивидуальному маркетингу, то есть маркетингу взаимосвязей с клиентами, обеспечивающему их лояльность и постоянство. Он предполагает заинтересованное внимание к каждому отдельно взятому клиенту и систематизацию методов, обеспечивающих максимально высокую степень удовлетворения именно его потребностей. Аналогичной идеей проникнуты и концепции «одиночного сегмента». «массовой индивидуализации потребностей». Кроме того, маркетинг взаимосвязей представляет собой систему, которая самым непосредственным образом способствует построению отношений взаимного доверия: совместному созданию ценностей, укреплению бренд-активов и поддержанию клиентской базы. На фоне стремительного развития информационных технологий, Интернета и других составляющих информационной инфраструктуры, бизнес, ориентированный на построение индивидуальных взаимоотношений, создаёт всё больше весьма перспективных конкурентных преимуществ.

Обоснованием жизнестойкости и экономичности систем, построенных на взаимосвязях с клиентами, служит идея, которую можно, наверно, назвать «принципом экономики взаимоотношений»: расширение клиентской базы за счёт создания прочных

связей с потребителями приводит к стабилизации доли на рынке, сокращению затрат и значительному увеличению прибыли. И на самом деле: эта тенденция подтверждается как многочисленными исследованиями фактических данных, так и практическим опытом. Взаимосвязи и потребительская лояльность всё чаще становятся объектом пристального внимания в качестве важнейших нематериальных активов компании. Это ещё раз подчёркивает важность инвестиций в создание отношений доверия, защиту своей клиентской базы, «клубный маркетинг» и «бренд-капитал».

## Комплексная системная инновация и бизнес-модель

Если революционный процесс развития информационных технологий происходит одновременно с индивидуализацией рыночных сегментов, то система маркетинга не только реализует прежние особенности внутри себя, но и преобразуется в комплексную всеобъемлющую систему, охватывающую весь бизнес в целом. Что касается основных особенностей таких систем, то о них можно сказать следующее. Предпосылками создания прежних систем были такие факторы конкуренции, как масштаб экономической деятельности, накопление управленческих ресурсов и опыта, консолидированный потенциал, существование явных соперников и т.д., направленные на завоевание своей доли рынка. Теперь гораздо большее значение приобретают системы завоевания доли клиентской базы, которые основываются на экономике связей и сетей, свободе идей и инновации, распределении функций, невидимости конкурентов и т.д. Таким образом, наступает эра сетевого бизнеса, в котором и покупатель, и продавец становятся основными субъектами, совместно создающими ценности. Самым символичным его проявлением считается то обстоятельство, что, благодаря венчурным предпринимателям и новаторам, на первый план выходят новые инновационные бизнес-модели.

Эти инновационные бизнес-модели получили широкое распространение на волне становления общества информационных технологий. Так, например, в США к их числу можно отнести такие информационно-сетевые бизнес-модели, как «Amazon.com», «Dell Computer», «AutoByTel», «PriceLine», «eBay» и другие. Эти модели по своей сути являются системами бизнеса комплексных решений, или рыночной координации, обеспечивающей наилучшее сочетание потребностей производства и потребления за счёт объединения их в единую систему. Такие инновационные бизнес-модели не позволяют получить прибыль сразу, так как помимо существенных первоначальных капиталовложений необходимо постоянно инвестировать средства в меры противодействия напору последователей. Следовательно, оценить подобную бизнес-модель только на основе данных о прибылях и убытках весьма сложно. Бизнес компании «Amazon.com» на момент признания её в 1999-м году самым выдающимся рыночным оператором США в целом оценивался как убыточный, и присуждение такого высокого звания прежде убыточной компании не имело прецедентов. Завоевание данной компанией такой славы объясняется, видимо, применением стандартов новой эпохи: инновационная бизнес-модель всегда связана с опережающими инвестициями. Поэтому, если становится очевидным, что система способна в конечном итоге обеспечить высокую прибыль, то она достойна и высокой оценки.

Итак, в чём же заключаются эти стандарты - мерки новой эпохи? Критерий первый: степень опережающего охвата клиентской базы. Если сеть будет лидировать по накоплению опыта и привлекательности (внешние параметры сети), то повысится степень привязанности к ней клиентов и возникнет условный барьер, препятствующий выходу клиентов из неё (высокий уровень поддержания клиентской базы). Второй критерий: утверждение торговой марки (бренда). Если торговая марка закрепилась на профильном рынке раньше других, то сила бренда позволит не только удержать старых потребителей, но и привлечь в систему сети новых клиентов. Критерий третий: уровень суммарных

котировок, отражающий надежды инвесторов, которые в своё время были привлечены размерами созданной и удерживаемой внутри сети клиентской базы. Высокий уровень суммарных котировок играет важную роль и как источник средств для новых инвесторов.

Поскольку сила бизнес-модели заключается в действенности всей системы создания потребительских ценностей, так называемая «ключевая компетенция» становится источником не столько оригинальности определённого набора основных деталей, сколько силы всей комплексной системы в целом. По этой же причине ключевая компетенция, подобно луковице, с которой сняли шелуху, а сердцевинки не оказалось, представляет собой преимущества системы, определяемые её общей консолидированностью. В данной монографии мы постараемся с помощью нескольких примеров рассказать именно о таких комплексных инновационных системах.

## 2. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ И СОЗДАНИЕ БАЗЫ ПОСТОЯННЫХ КЛИЕНТОВ

Как мы уже говорили ранее, маркетинговые системы развивались в той форме, которая наиболее соответствовала той или иной эпохе. Суть же сегодняшних систем заключается в формуле «создавать и поддерживать клиентскую базу путём удовлетворения запросов клиентов и укрепления связей с ними». Что и является основной целью ведения бизнеса. Из этого следует, что конечная цель таких систем - создание базы постоянных клиентов. Давайте попробуем подробнее разобраться в том, как следует создавать такую базу постоянных клиентов, исходя из перспективы (Симагути, 1997).

### Создание предпосылок для построения взаимоотношений

Современные задачи бизнеса и маркетинга заключаются в том, чтобы, повышая качество удовлетворения, привлечь клиентов, сформировать систему прочных взаимосвязей с ними и, в конечном счёте, создать базу своих постоянных клиентов. Согласно данным одного практического исследования степени удовлетворения запросов потребителя, постоянные клиенты, считающие себя «очень удовлетворёнными», совершают повторных покупок в шесть раз больше, чем клиенты, отвечающие на этот вопрос «удовлетворён в достаточной степени». Таким образом, построение и поддержание прочных взаимосвязей с клиентами становится важным активом компании в деле предотвращения «измены» уже завоёванной клиентуры с конкурентами. Как мы уже говорили, такие взаимосвязи в конечном итоге вносят большой вклад в снижение себестоимости и повышение прибыли.

Для того, чтобы добиться высокой степени удовлетворения клиентов через доброжелательное отношение к ним, необходимо, прежде всего, создать предпосылки для этого. Во-первых, следует чётко определить «плацдарм взаимосвязей» и сделать его основой домена бизнеса. Считается, что клиентура, являющаяся объектом формирования плацдарма взаимосвязей, составляет примерно 20% от общего количества всех клиентов, с которыми на данный момент заключены контракты. Исходя из опыта, можно сказать, что эти 20% клиентов зачастую формируют 80% прибыли. Таким образом, если удалось создать и стабилизировать крепкие взаимосвязи именно с этими 20% клиентов, успех в бизнесе гарантирован на 80%. Во-вторых, клиентам, составляющим этот «плацдарм взаимосвязей», необходимо предложить отношения полного доверия. Игнорирование такой составляющей, как отношения доверия, приводит к постепенной утрате привлекательности самой структурой взаимосвязей. Дело в том, что партнёр, отвергающий доверительные отношения или относящийся к ним индифферентно, увеличивает коммерческий риск инициатора этих отношений. А поскольку структура сама по себе работает на устранение риска, то сбои на уровне «одиночного сегмента» наносят урон

всей системе в целом. Поэтому всегда следует помнить, что построение взаимосвязей невозможно без полного доверия, даже при существовании риска «измены».

В практике ведущих компаний США в последние годы можно наблюдать немало примеров того, как за счёт предложения отношений полного доверия предпринимателям удавалось получить фантастическую поддержку со стороны потребителей. Один из таких примеров - политика широко разветвленной сети супермаркетов «L.L. Bean», гарантирующая беспрекословное признание рекламации товара и незамедлительный возврат денег при поступлении претензии, скажем, по качеству купленного мяса. Сюда же можно отнести и пример Диснейленда, где существует инструкция, предписывающая с извинениями возместить недостаток билетов клиенту, обратившемуся с жалобой на то, что билетов, которые он заранее приобрел для группы посетителей, оказалось в итоге недостаточно. Универмаги сети «Nordstrom» пошли еще дальше: здесь принимают рекламации даже на те товары, которыми они не торгуют. Всех примеров не перечислить.

Третья предпосылка состоит во внедрении системы предоставления полномочий. Построением взаимосвязей с клиентами в любой компании занимаются те, кто вступает с ними в непосредственный контакт, поэтому предоставление широких полномочий (прав) таким сотрудникам выглядит совершенно естественным. Однако, для того чтобы наполнить эту идею содержанием, необходимо не только создать структуру, имеющую форму «перевёрнутой пирамиды» или «плоской конструкции», но и внедрить систему, плоть и кровь которой будут пронизаны духом доверительных отношений. Так, например, следует стремиться к тому, чтобы в точках контактирования с клиентами работали сотрудники с бесспорно выдающимися качествами. Подготовка кадров должна быть комплексной, а инструкции по работе с клиентурой содержательными. Необходимо также предусмотреть такую систему оценки кадров, в которой учитывались бы не просто экономические результаты, а еще и уровень удовлетворения клиентов каждым сотрудником.

Таким образом, если чётко определить плацдарм взаимосвязей, реализовать «инвестиционное» предложение отношений полного доверия и осуществить все структурные и системные мероприятия в отношении контактов с клиентами, формирование первичной системы взаимосвязей можно считать состоявшимся. Однако процесс создания системы только этим не исчерпывается. Необходимо ещё привлечь к ней клиентов, вместе с ними углубить взаимные связи и создать такую систему, которая бы отличалась высоким уровнем лояльности клиентов. Попробуем рассмотреть этот процесс более подробно.

## Сочетание взаимодействия и укрепления взаимосвязей

После того, как предпосылки для построения взаимосвязей созданы, компания, взаимодействуя со своей клиентской базой, начинает создавать совместные ценности. Процесс этот может выглядеть так: сначала компания создаёт «гипотетические ценности», основываясь на собственных соображениях, а затем предлагает их клиентам. Клиенты реагируют на эти гипотетические ценности по-разному, но в большинстве случаев спонтанно и неожиданно.

Часть этих спонтанных мнений отбирается сотрудниками компании, которые находятся на передней линии и наделены определенными полномочиями. На этом этапе компания исходит из своего собственного видения ценности и руководствуется своими собственными замыслами.

Созданная и скорректированная таким образом ценность вновь направляется на суд клиента. Благодаря таким «бейсбольным пасам» - взаимодействию компании и клиентов - происходит постепенное внедрение ценностей, одинаково воспринимаемых обеими сторонами. А поскольку в таких ценностях реализованы потребности и той, и другой стороны, они по сути своей становятся «закономерными». И мы наблюдаем эффект

мультипликации, когда наличие совместно созданных «закономерных ценностей», ещё больше укрепляет взаимосвязи компании и её клиентов. В свою очередь, клиенты рекомендуют эти «закономерные ценности» своим знакомым и друзьям, рассказывая о своих ощущениях и достоинствах новой ценности. В данном случае «старый клиент», зазывая нового, как бы играет роль миссионера.

Препарируя общие ценности, созданные на основе первичных, базовых коммуникаций, и клиенты, и компания стремятся отыскать в них т.н. «изюминку», рациональное зерно, и в конечном итоге достигают взаимосвязей более высокого уровня. Эта схема представляется наиболее приемлемой для тех исторических периодов, когда, подобно тому, как это происходит сегодня, трудно предугадать будущие запросы потребителей.

Умелое сочетание взаимосвязей и взаимодействия, развитие модели по типу «туго скрученной верёвки» является самым действенным способом для создания и поддержания клиентской базы как основы ведения бизнеса. Хорошей иллюстрацией этого процесса служит следующий пример.

В своё время компания «Shampoo Dresser» концерна «TOTO» разработала и произвела высокотехнологичную умывальную раковину, первоначальная концепция которой не была воспринята на рынке. Продукт приобрели некоторые сотрудники фирмы и преданные ей пользователи. Они-то и выявили случайно новое потребительское свойство товара, названное впоследствии «Очаровательное мытье головы» («Аса сян») (см. пункт 3 Примечаний). Так был создан «хит-продукт». Вот что значит найти «изюминку».

Примечания

1. Ключевая компетенция (core competence) - все то, что компания делает лучше других (прим. научного редактора).
2. Искусство выращивания карликовых деревьев (прим. переводчика).
3. Аналогия транслитерации в японском языке английского слова «shampoo» (сянпу) и немецкого слова «schon» (сян) - красивый, прекрасный, очаровательный (прим. переводчика).

## ВЫВОДЫ

В данной главе мы прежде всего попытались проследить, как меняются маркетинговые системы и их характер по мере смены исторических эпох. Кроме того, мы выяснили суть сегодняшних системных инноваций, которым свойственны такие черты, как стремление к удовлетворению запросов потребителя и создание постоянной клиентской базы.

Современная ситуация спада спроса и ужесточения конкуренции требует создания инновационных систем. Во все времена маркетинг способствовал развитию бизнеса посредством таких инновационных систем и вносил тем самым свой вклад в общественное благосостояние. Хочется надеяться, что такой новый подход, как системные инновации, сделает возможным прорыв в новую эпоху.

## Список использованной литературы

Учида Кадзунари (1994)

«Смена места действия», редактор - Хори Хироичи, «Кэйпабилити менеджмент», издательство «Президент».

Симагути Мицуаки (1984)

«Логика стратегического маркетинга», издательство «Сэйбундосинко».

Симагути Мицуаки (1997)

«Логика мягкого маркетинга - японская модель развития как отправная точка», издательство «Даямонд».

Хамада Син (2002)

«Добрый друг Эдисон - воскрешение гения в 21 веке», «Никкэй бизнес бунко».

Abell, D. f. (1978)

«Strategic Window», Journal of Marketing, Fall.

Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987)

The PIMS Principles, The Free Press.

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994)

Competing for the Future, Harvard Business School Press. (Перевод Ичиёси Кадзу (1995)

«Управление базовым потенциалом, «газета «Ниппон кэйдзай»)

Kotler, P. (1980)

Marketing Management, Prentice-Hall. (Перевод Мурата Акинума (1983),

«Маркетинг и менеджмент - идеи эпохи конкурентной стратегии и их развитие», 4-е издание, издательство «Президент».

Porter, M. E. (1980)

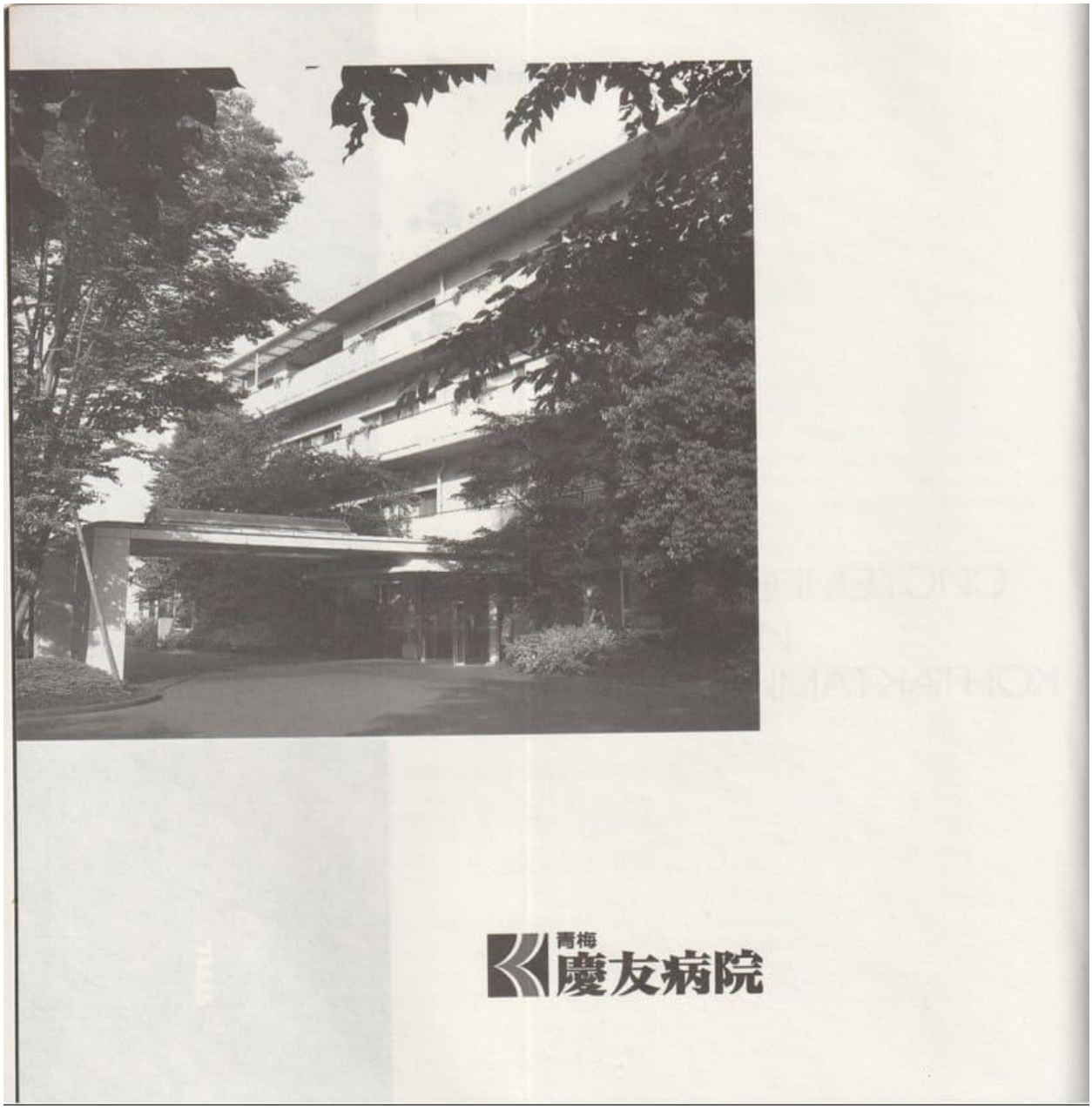
Competitive Strategy, The Free Press. (Перевод Доки Кон, Накацудзи Мандзи, Хаттори Тэруо (1982),

«Стратегия конкуренции», издательство «Даямонд».

# 顧客接点からの仕組み改革

# ЧАСТЬ 1. СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ, ИНИЦИИРУЕМЫЕ КОНТАКТАМИ С КЛИЕНТАМИ

I



青梅
慶友病院

Глава 1

# СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ, ПРОВОДИМЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ПОТОКА ПОСЕТИТЕЛЕЙ

**На примере бизнес-модели клиники «Оомэ Кэйю»**

## ВВЕДЕНИЕ

Суть бизнеса вообще и коммерции в частности заключается в создании условий для реализации лозунга: «Создадим непрерывный поток посетителей!». Специализированная геронтологическая клиника «Оомэ Кэйю» в г. Оомэ (пригород г. Токио), госпитализации в которой люди ждут по два с половиной! года, уже обеспечила себе непрерывный поток клиентов. Этой клинике, обеспечившей чрезвычайно высокую степень удовлетворённости персонала, удалось достичь и высокого уровня удовлетворения пациентов и их семей. Несмотря на то, что хозяйственная деятельность клиники на 70 процентов считается убыточной, «Оомэ Кэйю» является единственным лечебным учреждением такого масштаба (832 койки) в районе Канто и функционирует на вполне жизнеспособном уровне рентабельности. Давайте попробуем рассмотреть на ее примере новую модель ведения бизнеса в плоскости инновационного развития.

## 1. СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЮ АМБИЦИОЗНОЙ ЦЕЛИ

Существует мнение о том, что на смену «потерянному 10-летию» - 1990-м годам - пришло «10-летие хаоса», «безумное 10-летие». Правильность столь категоричного заключения проверит время. Однако нельзя не признать, что многие бизнес-проекты, так же, как и их руководители, действительно оказались повергнутыми в состояние хаоса и смятения. Необходимым условием выхода из такой ситуации, на наш взгляд, является наличие амбиций, нацеленных в будущее. При создании специализированной геронтологической клиники «Оомэ Кэйю» её основатель и нынешний председатель правления Оцука Нобуо руководствовался достаточно амбициозными для 80-х годов прошлого столетия соображениями.

Вот что он сам говорит о своей идее: «Поводом, подвигнувшим меня заняться геронтологической медициной, явился шок, испытанный мною от ужасающей обстановки геронтологических клиник, которые мне пришлось посетить в поисках места для госпитализации бабушки моего приятеля - «грязь, мрак и зловоние!». При этом я обратил внимание и на то, что лечебных учреждений, занимающихся пациентами преклонного возраста, практически нет. С мыслью о судьбе собственных родителей в старости пришло и решение создать такую клинику, в которой пожилые люди могли бы испытывать приятные ощущения».

Исходя из таких соображений, очевидным становится и девиз, которым проникнута вся политика компании: «Создать клинику, куда со спокойной душой можно госпитализировать собственных родителей». Продолжением этой же идеи является и нынешняя концепция клиники: «Создание условий для спокойной и достойной старости».

## 2. БОЛЬНИЦА КАК ПРИМЕР ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ.

Реализовать подобную концепцию можно только за счёт организации такой системы

обслуживания пациентов, которой будут охвачены все подразделения клиники. Прежний стиль работы, присущий лечебным учреждениям старого типа и пронизанный духом преклонения перед самоотверженным «священнодействием» «ангелов в белых халатах», не пригоден для этого: он утомителен как для персонала, так и для пациентов. Для клиники «Оомэ Кэйю» исходной стала концепция «бизнеса услуг». То есть развития бизнеса на основе предоставления услуг по уходу за пациентами. Выполняя свою социальную роль, бизнес обеспечивает такой обмен ценностями между продавцом и покупателем, основой которого является свободное волеизъявление и взаимное согласие. И в результате такого обмена ценность приобретенного для обеих сторон становится выше отданного, а общий уровень признаваемых сторонами ценностей повышается. Таким образом, если продавец услуг по уходу за больными (клиника) будет стремиться к тому, чтобы их ценность (удовлетворение от предлагаемых услуг) была выше того денежного эквивалента, который устраивает покупателя (пациентов и членов их семей), то обе стороны будут довольны друг другом. Происходит концептуальная трансформация модели «от продавца к продавцу» в модель «от покупателя к покупателю».

Следует отметить, что в последнем примере только твёрдая убеждённость в том, что «больница есть предприятие сферы обслуживания», помогла персоналу приступить к последовательной реализации принципов бизнеса высококлассных услуг.

## Досточтимый господин пациент

Первая попытка инновационного реформирования началась в данной клинике с того, что не требует никаких материальных затрат, но ценится людьми очень дорого - с очень вежливой, подчеркнуто уважительной формы обращения - «Досточтимый господин пациент». Таким образом клиенту давали понять, что он здесь главный, а его интересы всегда находятся в центре внимания персонала. Поскольку бизнес услуг предполагает реализацию модели «от клиента к клиенту», принцип «милостивого отношения», характерный для клиник старого типа, перестаёт работать. Для того, чтобы наглядно продемонстрировать новый подход, во главу угла которого поставлен клиент, было решено прежде всего изменить форму обращения к нему. Поначалу сотрудники, врачи, представители медицинских кругов всячески критиковали и возражали против этой идеи, но ведь именно в этом и состоит смысл инновации и залог успеха! Общепринятая точка зрения, разделяемая абсолютно всеми, не может быть источником инноваций, задающих курс идеям и концепциям новых структур. Обсуждение вопроса о том, почему к пациенту необходимо обращаться почтительно, помогает достичь внутри коллектива общего понимания смысла «бизнеса услуг». По выражению руководителя клиники (нынешнего председателя правления) Оцука, - Как только для всех без исключения сотрудников клиники обращение к пациентам со словами «досточтимый господин» стало естественным, клиника как будто сбросила шагреневую кожу». (В данной главе, за исключением особых случаев, мы будем использовать сокращение «пациент».)

Употребление обращения «досточтимый господин пациент» позволяет не только ясно показать, кто является главным персонажем в жизнедеятельности больницы, но и сделать атмосферу всей клиники в целом более светлой и умиротворяющей. Если раньше кто-то из врачей мог в сердцах сказать: «Ну и занудный больной!», то теперь, в привязке к обращению «досточтимый господин пациент», он вынужден выражаться более вежливо: «Пациент несколько привередлив». В этом, по всей видимости, и проявляется сущность «бизнеса услуг».

## Убрать один минус

Смысл следующего, второго шага заключался в последовательной реализации идеи «В бизнесе услуг 100-1=0». Данная формула означает, что безответственное отношение

только лишь одного сотрудника может свести на нет старания 99-ти.: снизить общую оценку работы клиники до нуля. В данной клинике не просто приняли эту идею на вооружение, но постарались создать систему, которая бы позволила уменьшить вероятность подобной ситуации. Поскольку бизнес услуг ориентирован на нужды клиентуры, старые структуры пирамидального типа для него не подходят. Организационные структуры пирамидального типа годятся для армии или спортивных команд. То есть там, где требуется вертикальная система оценок, когда начальник оценивает своих подчинённых, и сам подчиняется приказам сверху.

Итак, мы пришли к выводу, что любой бизнес услуг должен работать на клиента. Это значит, что наиболее подходящей для него становится структура типа «перевёрнутой пирамиды». Но если «переворачивание» организационной схемы ограничится только перерисовыванием её на бумаге, получится «пирожок на картинке», не более. В клинике «Оомэ Кэйю» «скелет» «перевернутой пирамиды» наполнили «плотью и кровью» за счёт внедрения системы «оценки всем коллективом». Эта система подразумевает такую методику оценки, согласно которой каждый сотрудник оценивает работу всех остальных членов коллектива по пятибалльной шкале - от «очень хорошо» до «очень плохо». Таким образом, в отличие от системы оценок вертикального типа, при которой отсутствие начальника на рабочем месте означает для подчинённых возможность работать в полсилы, горизонтальная система взаимной оценки всеми сослуживцами работы друг друга обеспечивает объективность высокой оценки труда тех сотрудников, которые отдают делу все свои силы. Внедрение такой системы позволяет выявить тех, кто реагирует на просьбы пациентов кое-как (тот самый «минус один»), и, отсеяв их, оставить в коллективе только тех сотрудников, которые работают по призванию, с желанием и инициативой, отдавая пациентам все свои силы. Именно так создаётся основа «бизнеса услуг».

## 3. УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАПРОСОВ КЛИЕНТОВ И ИННОВАЦИИ

Следующая задача на пути к высококлассному «бизнесу услуг» состоит в создании системы инновационных методов удовлетворения клиентуры. В клинике «Оомэ Кэйю» с этой задачей справились прекрасно.

### Система организации питания

Важнейшей составляющей высококачественного обслуживания пациентов здесь стала система организации питания. Одной из немногих радостей жизни для пациентов, средний возраст которых составляет 85 лет, является процесс потребления пищи. В лечебных учреждениях старого типа считалось, что питание не имеет отношения к лечению и уходу, поэтому, в целях сокращения расходов, снабжение продуктами питания перепоручалось («аутсорсинг») специализированным пищевым компаниям. Специфика же геронтологических клиник предполагает абсолютно противоположный подход к решению вопросов питания пациентов.

Наверное, в любой семье больного родственника стараются накормить повкуснее. В клинике «Оомэ Кэйю», исходя из этих же соображений, были приняты все меры к тому, чтобы обеспечить индивидуальный подход к каждому из пациентов, включая не только разработку меню в соответствии с состоянием его здоровья, но и приготовление блюд с учётом его вкусовых пристрастий и пожеланий по размеру порций. Для того, чтобы обеспечить качественное (горячее и вкусное) питание, был организован отдел пищевого обслуживания. Когда лечение и питание соответствуют друг другу, у пациентов повышаются и аппетит, и шансы на выздоровление. Недавно, создав специальное подразделение «Изысканный ужин в кругу семьи», клиника стала предоставлять своим пациентам возможность несколько раз в месяц насладиться изысканной кухней в кругу

членов семьи.

График питания также определяется в соответствии с обычным ритмом семейной жизни конкретного пациента, а не исходя из соображений экономической эффективности работы больничных служб (ужин в 16:30!), как это было раньше.

## Один пациент - один куратор

Вторая инновация - внедрение принципа «один пациент - один куратор». Разделение зон служебной ответственности сотрудников, может быть, и приводит к повышению эффективности за счёт накопления профессионального опыта, но в клинике «Оомэ Кэйю» руководствуются другой схемой. К каждому пациенту здесь прикрепляется один ответственный сотрудник, который курирует все вопросы пребывания пациента в клинике. Подобный подход позволяет избежать таких ситуаций, когда пациента с жалобами на боль «отфутболивают» со словами: «Я отвечаю только за инъекции («зона служебной ответственности»), поэтому ничем помочь не могу» - и обеспечивает контроль над всеми изменениями в состоянии здоровья пациента.

В этой схеме заложена идея единой цепи обслуживания, а не стремление к повышению эффективности за счёт разделения «зон обслуживания». Сотрудники волнуются за пациентов как за собственных родителей, а пациенты, в свою очередь, могут рассказать своим кураторам обо всём, что их беспокоит. И такой тип взаимоотношений в значительной степени способствует повышению удовлетворённости как сотрудников, так и пациентов.

Если пациент данной клиники говорит, что ему не нравится прикреплённый к нему куратор, куратора беспрекословно и немедленно заменяют другим. Беспрекословно потому, что вопрос «нравится - не нравится» всегда имеет эмоциональную подоплёку, и нет нужды, выискивая причины, навязывать того куратора, который не устраивает пациента.

## Бюджет размером в 1 млн иен

Третья инновация заключалась в выделении каждому из 14-ти отделений клиники ежемесячного бюджета в размере 1-1,5 млн иен и поощрении расходования этих средств на то, чтобы чем-нибудь порадовать больных. Конечно, не достигшие ещё преклонного возраста сотрудники клиники не могут прогнозировать потребности и предугадывать желания пожилых людей, средний возраст которых составляет 85 лет. Поэтому в ход идет интуиция и экспериментальная инициатива. В полёте фантазии молодые сотрудники могут додуматься до того, что пожилому пациенту приятно засыпать под детскую колыбельную...

При этом может не подойти то, что, казалось бы, обречено на успех у такого специфического контингента, и наоборот, - понравиться то, что предлагалось без всякой надежды на успех. Благодаря такому «инвестированию в удовольствия», проводимому по методу проб и ошибок, уровень удовлетворённости клиентуры неуклонно повышается. В результате создаётся почва для таких, казалось бы, не укладывающихся в рамки здравого смысла инноваций, как эксперимент с разрешением пациентам клиники приводить с собой домашних животных, или создание псевдобаров. В конечном счёте, такая атмосфера благожелательного внимания обеспечивает ещё большее повышение уровня удовлетворённости пациентов.

## Свободные часы посещений

В «Оомэ Кэйю», в принципе, и время посещения родственниками, и возможность для них оставаться вместе с больным в ночные часы не ограничены. На первый взгляд кажется, что ограничение времени посещений позволит обеспечить определённый режим

и сосредоточиться на лечении пациентов, что в целом повысит общую эффективность. Однако часто бывает так, что родственники пациентов, ввиду самых разных обстоятельств, не имеют возможности встретиться с пациентами в установленные часы. А ведь свидания с родными рассеивают грустные мысли и плохое настроение, общение с членами семьи приносит радость, что само по себе имеет терапевтический эффект. И это можно сказать не только о пациентах геронтологических клиник. В клинике «Оомэ Кэйю» пошли на свободное посещение пациентов, осознавая при этом, что в жертву будет принесена какая-то часть внутреннего распорядка больницы.

Во многих клиниках нередко бывает так, что в часы посещений родственники видят только улыбающиеся лица сотрудников, но стоит семье уйти, отношение персонала к пациентам становится рутинно прохладным. Этого и стремились избежать в «Оомэ Кэйю», реализуя прозрачную модель обслуживания пациентов, которая позволяет родственникам в течение всех 24-х часов в сутки наблюдать, как персонал клиники ухаживает за больными.

### Больница без запахов

Работники многих клиник полагают, что при использовании различных медикаментов и дезинфицирующих средств соответствующий запах неизбежен. Персонал клиники «Оомэ Кэйю», задавшись целью создать первоклассный бизнес услуг, в качестве «реперного эталона» принял на вооружение метод первоклассных отелей. В таких отелях за день бывает до 10-ти тысяч посетителей, каждый из которых оставляет свой запах, и, кроме того, работают бары и рестораны, но, несмотря на это, неприятных запахов нет. Надо просто переломить стереотип, отказавшись от мысли о неизбежности неприятных запахов в больнице, и руководствоваться тем, что отсутствие запахов должно быть естественным состоянием помещений. Тщательная обработка всех возможных источников запаха и регулярная уборка вполне обеспечивают это. Затраты при этом увеличатся, но клиника сможет существенно повысить свой рейтинг.

## 4. САМОКОНТРОЛЬ И АДАПТАЦИЯ

Все инновации, предпринятые в клинике «Оомэ Кэйю», о которых мы рассказали, отражают стремление к удовлетворению пациентов и их семей путём адаптации к ним. Однако, это не означает, что персонал клиники - профессионалы в своей области - должен выполнять все просьбы пациентов. Ведь нельзя же, стремясь к удовлетворению пациентов, доходить до абсурда, например, предоставляя им наркотические средства по первому требованию. Целенаправленность в удовлетворении пациентов в долговременном плане предполагает, что иногда нужно делать и то, что им не нравится.

Здесь, например, стремятся к тому, чтобы все пациенты как минимум 2-3 часа в день проводили вне постели. Даже тяжелобольным пациентам хотя бы на некоторое время приподнимают голову. Некоторые из них, переведённые из других клиник, не желают подниматься из постелей только потому, что до этого привыкли постоянно лежать. Но в клинике «Оомэ Кэйю» их всё равно заставляют подниматься.

Изначально развитию мозга человека способствовало прямохождение. Учитывая это, можно сделать вывод: идя навстречу желанию пациента просто лежать и спать, мы толкаем его мозг на путь деградации. Поэтому в клинике даже тех пациентов, кто этого не хочет, всячески побуждают к тому, чтобы они периодически поднимались, переодевались и общались друг с другом в светской одежде и атмосфере. Благодаря этому, пациенты клиники обретают новые источники бодрости и активности, а члены их семей воспринимают всё происходящее как чудо. Конечно, если пациенты будут просто лежать, то персоналу клиники не придётся делать дополнительных усилий и это позволит

сократить затраты. Но надо учитывать, что такие дополнительные усилия, как часть лечебного процесса, даже при невысоком уровне их эффективности, вносят большой вклад в дело долгосрочного удовлетворения клиентов.

Аналогичным образом проводимая данной клиникой политика «Глазами следим, но руками стараемся не помогать» также является реализацией принципа самоконтроля, направленного на долгосрочное удовлетворение (реабилитацию). Оказать пожилому человеку элементарную помощь несложно, но, если персонал клиники будет физически помогать пациенту буквально во всём, способность последнего к самообслуживанию быстро иссякнет. Поэтому в клинике принято терпеливо ждать, пока пациент сам справится с тем, что он в состоянии сделать.

На первый взгляд, определённое самообслуживание пациентов должно облегчить задачи персонала и привести к повышению общей производительности труда. Но, с другой стороны, без постоянного сиюминутного контроля можно оставлять только тех, кто неподвижно лежит после падений и переломов. Следовательно, если на отправление физиологических потребностей с посторонней помощью пациенту нужно 5 минут, а при самостоятельных действиях - 15 минут, то получается, что на сопровождение пациентов сотрудники клиники должны затратить в 3 раза больше времени. Однако, как часть всего реабилитационного процесса такие действия выглядят вполне оправданными и естественными.

В клинике «Оомэ Кэйю» стремятся достичь полного удовлетворения клиентов на основе адаптации к потребностям как пациентов, так и их родных, но при этом персонал клиники, исходя из профессиональных задач лечения больных и ухода за ними, иногда и вопреки желанию больных применяет методы самоконтроля, направленные на долгосрочное удовлетворение (реабилитацию) пациентов. Считается, что менеджмент и маркетинг представляют собой синтез самоконтроля и адаптации. И, как мы видим, рассматриваемая клиника успешно претворяет этот принцип в жизнь.

## 5. СИСТЕМА СОЧЕТАНИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

При всей гибкости адаптационной системы, утвердившейся в «Оомэ Кэйю», здесь придерживаются твёрдых тарифов на медобслуживание и уход. В отличие от оплаты -по факту», когда пациенты оплачивают все расходы, возникающие в процессе лечения и ухода, система твёрдых тарифов предполагает, что вне зависимости от реальных расходов на медикаменты и лечение счёт не превысит установленной суммы.

Такая система оплаты наполняет концепцию клиники «Создание условий для спокойной и достойной старости» конкретным практическим смыслом. Даже обладая значительными сбережениями, пожилой человек, не имея никаких дополнительных доходов и не зная, как долго продлится его долголетие, не может позволить себе разом потратить на лечение и больничное обслуживание весь свой финансовый запас. Между тем, система твёрдых тарифов позволяет планировать расходы и спокойно пользоваться лечением и обслуживанием в клинике. Зная, что в ходе лечения не возникнет непредвиденных расходов, пациенты не будут отказываться от врачебной помощи из страха перед лишними тратами в преддверии «непредсказуемого будущего».

Для клиники же внедрение системы твёрдых тарифов означает необходимость сокращать расходы: не применять медикаменты без особой нужды, стараться не прибегать к использованию «памперсов». В конечном счёте, все эти меры способствуют созданию условий для достойной старости пожилых пациентов. В клиниках, взявших на вооружение систему оплаты по факту, для увеличения статьи доходов практикуется и использование лекарств без особой нужды, и «памперсов» в огромных количествах, и применение всевозможных трубок и катетеров, когда пациент становится похож на инопланетянина. В

клинике «Оомэ Кэйю» этого нет. Здесь исходят из понимания того, что ни о каком «достоинстве старости» не может быть и речи, если пожилых людей, проживших жизнь «пионеров» этого общества, без крайней необходимости «закармливать» лекарствами и облачать в «памперсы», облегчая труд сотрудников. Поэтому и стараются обеспечить персональный уход за всеми пациентами.

В отличие от многих бизнес-проектов, ограничивающихся декларативным пиаром, в клинике «Оомэ Кэйю» реализация концепции «создания условий для спокойной и достойной старости» конкретизирована применением твёрдых тарифов. Это и есть воплощение системы.

## 6. ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ

Успехи клиники «Оомэ Кэйю» просто поражают: благодаря инновациям, направленным на достижение высокого уровня удовлетворения пациентов и их родственников, к 2003 году клиника стала настолько популярной, что госпитализации в ней приходится ждать по 2,5 года! Кроме того, применение системы «оценки всем коллективом» позволило сохранить в штате только тех сотрудников, которые действительно готовы отдать себя служению пациентам и относятся к больным, как к собственным родителям. С другой стороны, приверженность принципу «один пациент - один куратор» во многом определяет стабильно высокий уровень удовлетворенности персонала результатами своего труда. Бизнес под лозунгом «Создадим непрерывный поток посетителей!» не может не приносить прибыли.

В клиниках такого типа работа в режиме постоянной полной загрузки связана с более высоким, относительно среднего, уровнем расходов на оплату труда сотрудников, работающих с высокой производительностью. Но при этом доля затрат на приобретение дорогостоящего оборудования значительно меньше, чем у клиник «высокотехнологичной медицины». Ну и, наконец, применение системы твёрдых тарифов обеспечивает клинике экономию расходных материалов - второстепенных медикаментов, «памперсов» и т. д., - а пожилым пациентам - сохранение достоинства и уверенности в завтрашнем дне. Таким образом, результатом правильного выбора ресурсов и концентрации их на создании системы непрерывного потока клиентов является гарантия высокой прибыли. (Системный комплекс клиники «Оомэ кейк» показан в таблице 1-1)

Таблица 1-1. Системный комплекс клиники «Оомэ Кэйю»

Больница = предприятия «бизнеса услуг»

- Досточтимый господин пациент
- 100 - 1 = 0

Ценность удовлетворения и инновации

- Система организации питания
- Один пациент - один куратор
- Бюджет в 1 млн. иен
- Разрешение родственникам оставаться на ночь, свободные часы посещений
- Отсутствие неприятных запахов
- Система твёрдых тарифов

Менеджмент «самоконтроля и адаптации»

- Заставлять пациентов подниматься из коек
- Отсутствие ненужной опеки и поощрение самообслуживания

Соответствие организационной структуры и системы

- Модель “перевёрнутой пирамиды”
- Система стажировки в других отделениях
- Система коллективной оценки
- Учреждение комиссии по повышению качества обслуживания и т.д.

---

Достижения

- Большой наплыв пациентов и высокий уровень CS
- Высокий уровень удовлетворения персонала (ES)
- Здоровая рентабельность

Схема комплекса мероприятий, приведённая в таблице 1-1, ясно показывает, что все отдельные пункты связаны между собой и образуют одну общую систему.

В частности, такой результат, как высокий уровень удовлетворения клиентов, обеспечивающий непрерывный поток очередников, достигается благодаря тому, что клиника отказывается от общепринятых представлений о лечебных учреждениях, и во главу угла своей политики ставит последовательное стремление доставлять радость пациентам и их родственникам.

Реализация такой политики, в свою очередь, диктует необходимость увязывания с ней организационной структуры (модель «перевёрнутой пирамиды») и соответствующих подсистем: коллективной оценки, стажировки в других отделах, исследования степени удовлетворённости, контроля над качеством и др.

Но почему всё-таки в данной клинике удалось успешно реализовать модель, в которой высокий уровень удовлетворенности персонала и схема «один пациент - один куратор» наполнила отношение к больным любовью и поистине родственной заботой, как о собственных родителях, а система коллективной оценки позволяет удерживаться в штате клиники только тем сотрудникам, которые работают по призванию и с полной отдачей сил?

И при этом высокая экономическая и терапевтическая эффективность во многом достигается за счёт высокой производительности труда персонала, выполняющего объём работ на 30 процентов больший, чем в других клиниках, при зарплате всего лишь на 20 процентов выше средней.

Конечно, отнюдь не все достижения клиники можно оценить сугубо экономическими показателями. Но задача обеспечения «здоровой экономики» лечебного учреждения актуальна и с точки зрения требований современного общества.

У «Оомэ Кэйю» коэффициент текущей прибыли почти в два раза превышает аналогичный показатель других частных геронтологических клиник. Это тоже результат неуклонного следования инновационным курсом на удовлетворение запросов потребителей, который лег в основу бизнес-модели «Оомэ Кэйю».

А началось все с осознания персоналом клиники места своего учреждения в рыночной нише, с правильного представления о нем, как о предприятии сферы услуг. Отсюда стройность и целостность всей социально-экономической политики, выбор и внедрение соответствующих методов - экономических, организационно-административных и социально-психологических.

Вот что говорит основатель и руководитель клиники Оцука: «В настоящее время в нашей клинике проходит курс лечения моя мать, которой уже больше 90 лет, и каждый раз, когда мы с ней видимся, она говорит: «Какой же ты у меня заботливый сын!».

Это означает, что Оцука достиг своей амбициозной цели «Создать такое лечебное учреждение, которому я мог бы спокойно доверить своих родителей» - цели, к которой он шёл почти 20 лет.

Сейчас у Оцука появился новый амбициозный план: «Сделать клинику такой, чтобы я

сам захотел «покапризничать» в ней в качестве пациента».

## ВЫВОДЫ

Какие же выводы о задачах и условиях применения системных инноваций можно сделать, исходя из примера клиники «Оомэ Кэйю»? В обобщённом виде они выглядят следующим образом.

Во-первых, при формировании бизнес-системы необходимо чётко определить суть самого бизнеса. Клиника «Оомэ Кэйю» суть своего бизнеса чётко определила как •бизнес услуг», и это позволило ей сформировать ясное представление об ориентирах развития своей инновационной системы. Но незаурядность этой клиники заключается не в том, что ей удалось преобразовать лечебное учреждение в предприятие сферы услуг, а в том, что вся система клиники строилась на основе чёткого понимания как сути «бизнеса услуг», так и важнейших аспектов деятельности больницы в этом качестве.

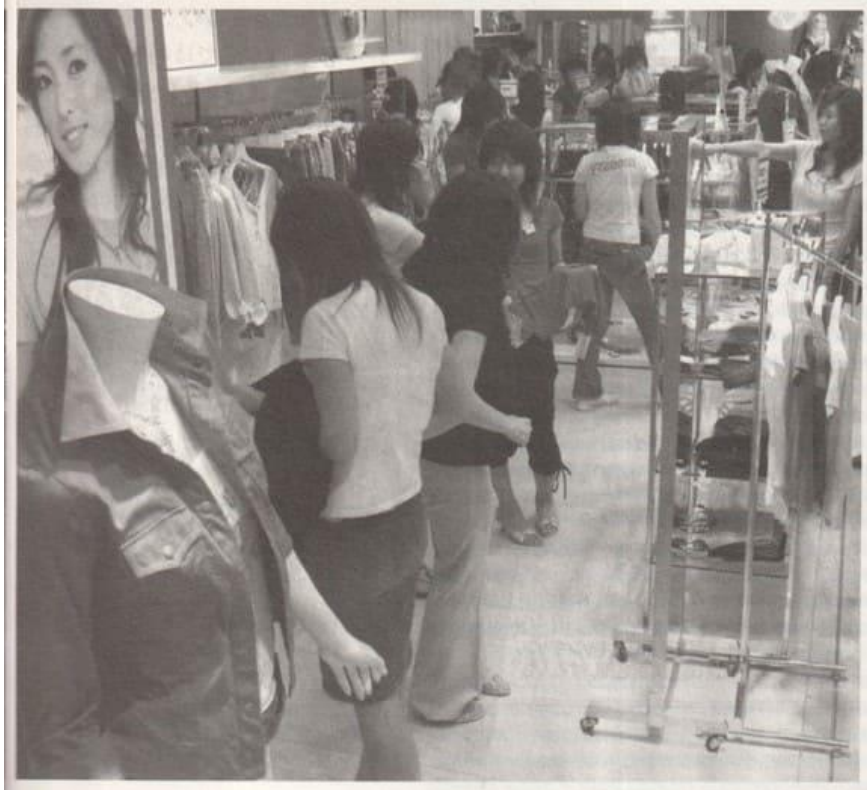
Во-вторых, следует добиваться того, чтобы определение бизнеса и его концепция были реализованы в виде конкретных мер и отражены в самой системе. Позицинируя себя как предприятие сферы услуг, клиника «Оомэ Кэйю» последовательно проводит политику конкретных мер по обеспечению радости и счастья пациентов и членов их семей, включая такие нововведения, как «свободные часы посещений», «отсутствие неприятных запахов» и т. д. И в этой связи она реализует такие структуры и системы, которые позволяют наиболее оптимально претворять эту политику в жизнь.

В-третьих, концепция удовлетворения клиентов и вся программа инновационной политики должна быть подкреплена соответствующим бюджетом. Особенно важно, чтобы удовлетворение клиентов воспринималось как цель инвестиций («добиться, пойдя на убытки»), а не как средство покрытия затрат («добиться с выгодой для себя»). Типичными примерами инвестиций, призванных приносить радость пациентам, могут служить «бюджет объёмом в 1 млн иен» и система «организации питания, ориентированная на вкусы пациентов».

В-четвёртых, поддержка и реализация стратегии и политического курса осуществляется за счёт адаптации организационной схемы, методов, структур и систем. В клинике «Оомэ Кэйю» адаптация всех структур и систем является основой гармоничного и безболезненного развития инновационного курса, связующим звеном между ним и конечными результатами бизнеса.

И, наконец, обеспечение высокой экономической результативности за счет наиболее полного удовлетворения пациентов, поддержания непрерывного их потока в клинику. А если удовлетворен клиент, то, при соответствующем бюджете, достигается и высокая степень удовлетворения персонала, что также немаловажно. Система должна быть пронизана единым вектором: удовлетворение клиентуры на входе - высокие результаты бизнеса на выходе.

В ходе изучения данной конкретной ситуации мы неоднократно прибегали к помощи, прежде всего, доктора Оцука Нобуо (председателя правления клиники «Оомэ Кэйю») и его сотрудников. Выражаем им искреннюю признательность. Вся ответственность за некорректность интерпретации их высказываний в тексте лежит на авторе книги.



## S-SYSTEM

Глава 2

# ВОЗМОЖНОСТИ БИЗНЕСА В ФОРМАТЕ СООБЩЕСТВ

**Скрытый потенциал акционерного общества «S-system»**

## ВВЕДЕНИЕ

Компания по производству одежды «S-system» была основана в 1994 году. Организовал и возглавил ее Масаси Миямото - владелец компании «Square», которая входит в число крупнейших создателей компьютерных игр.

Широкую известность «Square» принесла разработка электронной игры «Final Phantasy».

В поисках новых направлений, призванных обеспечить устойчивость и конкурентоспособность головной компании, Миямото обратил внимание на отрасли легкой промышленности.

Проанализировав состояние дел в сфере производства одежды, владелец Square» пришел к выводу, что преодоление некоторых укоренившихся традиций, тормозящих развитие отрасли, и внедрение в эту область новых бизнес-систем позволит ему открыть новую нишу на этом рынке.

Следует отметить, что в описываемый период величина коэффициента нерас-проданной продукции в сфере производства одежды колебалась от 30 до 60 процентов. Такое положение, по мнению экспертов «S-system», было обусловлено, главным 5разом, реализацией продукции по фиксированным ценам. Дальнейшее развитие событий убедительно подтвердило правильность их выводов.

Пришедшему на рынок производителей одежды новичку в очень короткий период времени удалось значительно снизить среднюю по отрасли цифру коэффициента нереализованных остатков продукции и существенно оторваться от конкурентов.

Локальное экономическое «чудо», произошедшее в швейной отрасли после затяжной стагнации, сменившей подъем «эпохи мыльного пузыря» (bubble economy), привлекло к «S-system» пристальное внимание экономистов и коллег по цеху. Однако многие из них отнеслись к успеху компании весьма скептически, высказавшись том духе, что он «случаен и внесистемен».

В настоящей главе мы проанализируем уникальную бизнес-модель компании • S-system», принесшую ей необычайный успех. А, кроме того, рассмотрим возможности развития бизнеса на уровне сообществ с учетом скрытого потенциала этой модели.

## 1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

Изначально компания «S-system» вышла на рынок с торговой маркой «Final Stage», ограничив свой ассортимент женскими костюмами. Сориентировав свою продукцию главным образом на 20-летних и организовав весь процесс от планирования продукции до ее реализации в режиме SPA (см. пункт 1 Примечаний), компания одновременно открыла 13 магазинов в крупных городах Японии.

Инновационная модель «S-system», никогда прежде не применявшаяся в сфере производства одежды, включает в себя следующие системы: конкурса дизайнов, мониторинга и организации производства на принципах внесезонности.

### Система конкурса дизайнов

При разработке новых образцов в сфере производства одежды сложились опре-

деленные штампы, на которые и обратил внимание Мусаси Миямото при анализе профильного рынка. Чаще всего компании - производители одежды создание новой модели поручали либо штатным дизайнерам, либо заключали контракт со знаменитостью, чтобы в конечном итоге выйти на рынок с широко известным брендом маститого кутюрье.

Свежесть подхода «S-system» заключается в том, что в своей продукции она реализовала многочисленные идеи конкурсантов, среди которых не только дизайнеры-профессионалы, но и любители. Такой прием компания «S-system» называет системой конкурса дизайнов. Система конкурса дизайнов предусматривает модельное бьеннале (проводимое два раза в год). Обладатель «Grand Prix» этого конкурса получает денежное вознаграждение в размере 10 млн иен. Кроме первой премии установлены две вторых (по пять млн иен), 10 поощрительных (по одному млн иен) «За прекрасно выполненную работу», и премия в 100 тыс. иен «За воплощенный в продукции дизайн». В состав жюри конкурса входят такие знаменитые дизайнеры как Бико, Танака Ясуо, Акимото Ивао, Хибия Кацухико и Касиваги Хироси.

## Система мониторинга

Решение о том, какая модель будет воплощена в продукции, принимается в результате голосования потребителей, участвующих в мониторинге. Из моделей, которые присылают на конкурс его участники, и моделей, созданных дизайнерами компании, еженедельно отбирается 100 лучших, опытные образцы которых становятся объектами мониторинга. В мониторинге принимают участие двадцатилетние женщины, представляющие целевую потребительскую аудиторию компании. На его проведение в специальном выставочном зале фирмы еженедельно собираются 300 из четырех тысяч зарегистрированных общественных экспертов. Участницам мониторинга сообщают, что представленные для оценки модели предполагается продавать по цене на 30-50% ниже аналогичных изделий других компаний. После этого общественные эксперты классифицируют образцы по пяти категориям: «обязательно куплю», «скорее всего, куплю», «не знаю, купить или нет», «скорее всего, не куплю», «никогда не надену». Из 100 моделей, представленных на суд 300 участниц, отбираются те, которые получили наиболее высокую оценку. Но и это еще не все: на следующей неделе отобранные модели предъявляются новой экспертной группе. И каждая участница группы, также состоящей из 300 двадцатилетних женщин, должна отобрать только одну, наиболее понравившуюся ей модель. Затем по 12-15 самым популярным образцам изготавливается конечная продукция.

Рис. 2-1. «Конкурс на лучшего дизайнера международной моды»

1. Эскиз дизайна поступил в секретариат конкурса, например, 1 мая
2. В течение 2-х недель из секретариата поступает ответ о предварительном отборе
3. Последняя декада мая: выбор ткани, вспомогательных материалов и отправка в секретариат конкурса для проверки
4. Первая декада июня: опытный образец пошит; первичный отбор 20-летними участницами мониторинга. Присвоение оценки «А».
5. Сообщение о первичном отборе. Решение об использовании дизайна в продукции. Премия 100 тыс. иен
6. Середина августа. Товар появляется в магазинах «Final Stage»
7. Присвоение оценки «В» на основании продаваемости товара и других показателей. Модель, получившая оценку «А» + «В», проходит на следующий тур.
8. Проведение анкетирования в женских журналах: результат - оценка «С».
9. Январь следующего года: завершающее заседание жюри конкурса. Оценка моделей членами жюри или специальными экспертами. Результат - оценка «D». Модель, получившая оценки «А» + «В» + «С» + «D» получает

10. ! высшую премию - «Grand Prix».

Компания возмещает участницам мониторинга транспортные расходы в размере одной тысячи иен; кроме того, им вручается льготный купон на две тысячи иен, которым они могут воспользоваться при покупке товаров в фирменных магазинах компании - коммерческой сети «Final Stage».

Женщины-эксперты находят такую форму взаимоотношений с компанией очень привлекательной для себя, а оплату своих экспертных услуг - вполне адекватной потраченному времени. Ведь, кроме материального вознаграждения, они получают удовольствие и потребительское удовлетворение от возможности влиять на процесс производства одежды. И при этом сами могут чему-то научиться. Любой участнице «голосования потребителей» всегда приятно обнаружить отобранный ею образец в фирменных магазинах компании, который пользуется повышенным спросом у сверстниц.

### Система внесезонности

Конкурсы дизайна проводятся на протяжении всего года. По наиболее интересным эскизам еженедельно изготавливаются образцы для мониторинга. 12-15 образцов, получивших наивысшую оценку' строгого жюри, еженедельно поступают в продажу. Ассортиментный минимум фирменных магазинов компании насчитывает примерно 30 моделей одежды, половина которых еженедельно обновляется. Здесь действует непреложное правило: любая модель должна быть распродана в течение двух недель. Нераспроданные модели изымаются из складских запасов.

Принцип еженедельного 50-процентного обновления ассортимента - одна из составляющих нематериальных активов фирмы, которая способствует формированию позитивного имиджа ее коммерческой сети и укреплению деловой репутации компании в целом. Такой подход к продажам привлекает потребителей, следящих за новинками моды, а замена конкретных моделей по истечении двухнедельного срока заставляет потребителей поторопиться с покупкой понравившейся вещи.

Не секрет, что в разработке и выпуске новых товаров в сфере швейного производства, как правило, строго учитывается фактор сезонности. Год делится либо на два сезона - «весеннее-летний - осеннее-зимний», либо на три сезона - «весна - лето - осеннее-зимний период», либо на четыре сезона - «весна - лето - осень - зима». При этом сами же экономические агенты, действующие на этом рынке, признают, что сезонный подход неэффективен, поскольку в периоды перехода с одного сезона на другой в производственном цикле образуются т.н. «пустоты», когда загрузка производственных мощностей резко снижается. Компания «S-system» решила эту проблему, совсем отказавшись от принципа сезонности в организации производства. Таким образом, она обеспечила себе некий средний уровень загрузки активной части основных фондов.

Для производителей одежды очень важно иметь высокотехнологичную производственную базу, чтобы иметь возможность постоянно повышать средний уровень качества изделий. Компания «S-system» позже других пришла на рынок одежды, но несмотря на это, смогла заключить долгосрочные контракты с предприятиями-лидерами швейного производства внутри страны именно потому, что с самого начала гарантировала им постоянную обеспеченность заказами, (см. пункт 2 Примечаний)

## 2. ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ «S-SYSTEM»

### Работа с внештатными дизайнерами

Характерной особенностью компании «S-system» является регулярное проведение

дизайнерских конкурсов. Количество желающих принять участие в таких конкурсах превышает 10 тыс. человек за полгода, что значительно больше предполагавшейся изначально цифры. Узнав о проводимом конкурсе - главным образом из женских журналов, - множество претендентов, как профессионалов, так и любителей, стали присылать свои работы. При этом дизайнерами-любителями, составлявшими 70-80 процентов от общего числа участников и получившими в общей сложности 30 процентов высших оценок за предлагаемый дизайн, было создано 10 процентов моделей, реализованных в продукции. Среди непрофессиональных участников конкурса были те, кто делал это ради удовольствия и любви к дизайну, и те, кто, не найдя ничего подходящего для себя в продаже, мечтал о создании одежды по своему вкусу. Конкурс также обрел высокую популярность у учащихся профессиональных учебных заведений и школьников старших классов, стремившихся в будущем стать дизайнерами и решивших проверить свои силы путем участия в этом конкурсе.

Вот как оценивает вклад непрофессионалов председатель секретариата конкурса Ю. Иида: «Работы, присылаемые на конкурс любителями, нам очень сильно помогают. В дизайне непрофессионалов звучат идеи, которые никогда не могут быть рождены профессионалами. Они предлагают то, что хотели бы носить сами, и это такой раскованный, прекрасный стиль...».

Идеи, которые предлагают опытные дизайнеры, ориентированы на специфику и особенности фирменного бренда и ответственного за бренд. Они всегда отличаются слишком профессиональными решениями. Трудно требовать от ветеранов моды, чтобы они снова внесли в свои модели ощущение свежести и новизны, которые, вероятно, были им некогда присущи. Именно это и имела в виду Ю. Иида, высоко оценивая потенциал любительского дизайна для создания такого товара, как одежда.

Конкурс дизайна, организуемый компанией «S-system», привлекает и большое количество разработчиков из других компаний. Дизайнеры компаний по производству одежды, работая под началом ответственных за бренд (MD), каждый сезон должны представлять целый ряд разработок. Число вариантов нередко превышает сотню. При оформлении одежды от художника часто требуют придерживаться какого-то одного стиля, а такое подавление творческой мысли нередко приводит к сильному стрессу и появлению чувства неуверенности. В такой ситуации для творческой личности очень важно найти поле деятельности, где ничто не будет мешать его творческой мысли и генерированию идей, где он сможет сохранить и развить свой творческий потенциал. Конкурсы дизайна компании «S-system» как раз и предоставляют такую возможность. И действительно, среди представленных на конкурс вариантов дизайна немало таких работ, в которых рука профессионального мастера чувствуется сразу же. Одним из ключевых факторов успеха для компании, занимающейся изготовлением одежды, является наличие стильного дизайна. Для этого нужно либо держать в своем штате талантливых дизайнеров, либо заключать контракты с известными.

Конкурсы дизайна позволяют компании «S-system» задействовать идеи любителей, не используемые другими компаниями аналогичного профиля, и реализовать потенциал профессиональных дизайнеров других фирм. Такой стиль работы вряд ли возможен в компании, которая опирается на разработки только штатных дизайнеров и полностью зависит только от их идей.

## Выбор дизайна потребителем

Самой главной особенностью системы мониторинга является то, что выбор модели для запуска в серийное производство полностью препоручен общественным экспертам из числа потребителей. Существует четкое и простое правило, в соответствии с которым в производство поступают модели, отобранные в результате двухнедельного мониторинга.

Такая система, при которой компания никак не влияет на конечный выбор, практически не имеет аналогов. В последнее время все чаще используют методы, предполагающие учет мнения будущего потребителя еще на стадии разработки товара, но при этом потребителю никто не предоставляет право принятия решения о том, какую модель следует запустить в серию.

То, что предлагает компания «S-system», а именно - ориентацию производства исключительно на понравившиеся потребителю модели, вне привязки к ситуации на самом предприятии - является весьма смелым и уникальным решением.

Система конкурса дизайнов позволяет компании «S-system» применять инструмент разработки товара, который обеспечивает нужный потребителю, но еще не воплощенный профессионалами дизайн. А система мониторинга дает, в свою очередь, возможность реализовать в виде конечной продукции именно те модели, которые отвечают вкусам наибольшего числа потребителей. Обе эти системы, ощущение необходимости внедрения которых родилось у Миямото как следствие его ориентированности на рынок, позволяют реализовать при создании товаров столь естественную, но игнорировавшуюся до сих пор производителями одежды идею «приоритетности потребностей».

Важную роль в разработке ассортимента в других компаниях по производству одежды выполняет ответственный! за бренд (MD). В общем виде процесс создания товара выглядит следующим образом: MD определяет «стиль сезона» представляемого им бренда и выдает работающим на компанию дизайнерам задание представить как можно больше вариантов оформления одежды в этом стиле. Из предложенных вариантов MD, руководствуясь собственным восприятием, отбирает модели, которые и будут воплощены в товаре.

Таким образом, в случае успеха бренда на рынке MD, отвечающий за весь процесс создания товара, а иногда и за его реализацию, значительно усиливает свои позиции и обретает авторитет как внутри компании, так и за ее пределами. Внедрить в таких компаниях систему, предполагающую передачу одной из основных функций MD - принятия решения о коммерциализации образца - потребителю, очень трудно. Ведь внедрение такой системы неминуемо лишит MD главных полномочий и принизит его роль в компании.

Иначе говоря, система мониторинга, предложенная компанией «S-system*, и есть тот источник постоянных конкурентных преимуществ, копирование которых другими компаниями вряд ли возможно.

## Процесс еженедельного планирования товаров

Как уже было отмечено, компании по производству одежды обычно планируют выпуск продукции посезонно. Планирование, как правило, начинается задолго до наступления конкретного сезона, иногда за год. Поэтому значительные расхождения между представлениями дизайнера и реальными предпочтениями потребителя на момент приобретения товара неизбежны. В последнее время все чаще говорят: том, что все труднее становится определять запросы потребителей. В частности, это относится к товарам, сильно подверженным влиянию моды: слишком велик временной разрыв между планированием и потреблением.

Значительных успехов в этой области добилась компания, которой принадлежит широко известный бренд «Ozok». Эта компания, оперативно отреагировав на возникшую проблему, сократила разрыв между планированием и потреблением приблизительно до 3-х месяцев, и, кроме того, внедрила систему дополнительного выпуска продукции в течение сезона на основе использования схемы «быстрого реагирования».

Конечно, для того, чтобы осуществить весь предусмотренный в компании «S-system» процесс - конкурс дизайна, изготовление пробных образцов, их мониторинг, производство

изделий и размещение их в торговых точках - 3 месяца слишком мало. Но компания «S-system» разрабатывает товары непрерывно, независимо от сезона, п поставляет новые товары на рынок еженедельно, что и отличает её от компании «Ozok». Иными словами, компания «S-system» постоянно пополняет ассортимент магазинов новыми товарами, пусть даже и запланированными за 3 месяца до этого. В то время как «Ozok» по мере наступления того или иного сезона предлагает к пропаже товары, которые от момента планирования (за три месяца до начала сезона) до момента реализации уже отделяет определённое время. Это различие приобретает очень большое значение, если взглянуть на него с точки зрения потребителя, когда он принимает решение о покупке.

Попытаемся проследить процесс распространения информации об основных направлениях в моде, например, информации о тенденциях цветовой гаммы. «Интерколор» предлагает подборку цветов за два года до наступления того или иного сезона. Затем разрабатываются конкретные предложения по модным расцветкам тканей, которые за год до наступления сезона демонстрируются на авторитетной выставке «Premier Vision». Эта информация регулярно отражается на страницах профессиональных журналов мод и других изданий, таких как «Сэнкэн Симбун» или «Фассён Хамбай». Затем информация об очередном направлении в моде в виде конкретных вариантов дизайна появляется в журналах моды общего направления, таких как «Рюко Цусин» или «Mode et Mode» и других.

Приблизительно за полгода до наступления соответствующего сезона информация о новых тенденциях в моде появляется в обычных женских журналах, таких, например, как «an an», «JJ», «CLASSY» и, таким образом, начинается формирование предпочтений потребителя. В результате такого подхода многие потребители улавливают модные тенденции за полгода до наступления сезона из обычных женских журналов, а с наступлением сезона отправляются в магазин и, сравнивая выставленные там изделия, принимают соответствующие решения о покупке.

Компания «Ozok» планирует продукцию за 3 месяца до наступления сезона (фасон/ материал/ цвет), то есть тогда, когда общие тенденции уже проявились на уровне женских журналов. Поэтому она может в определённой степени точно прогнозировать реакцию потребителя. Но по мере приближения сезона, да и в течение сезона также, потенциальный покупатель под влиянием различных факторов может поменять свои предпочтения. Отсюда следует, что компания «S-system» с её системой еженедельного планирования продукции способна реагировать на изменение вкусов потребителей более оперативно и гибко.

## 3. СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ «S-SYSTEM»

Внедрив новые оригинальные системы «конкурса дизайна», «мониторинга» и «внесезонности», противоречащие общепринятым представлениям, сложившимся в сфере производства одежды, компания «S-system» добилась значительных успехов и свела к нулю объем нереализованных остатков продукции. Напомним, что в описываемый период коэффициент нераспродаваемой продукции, рассчитанный на базе фиксированных цен, в сфере производства одежды составлял 30-60%.

Значительная часть продукции оставалась нераспроданной даже после проведения распродаж, и компаниям приходилось покрывать расходы, связанные как с утилизацией, так и с содержанием товарных запасов. Такая ситуация носила постоянный характер, поэтому производители одежды с самого начала включали эти расходы в фиксированную стоимость изделий. В результате чего ценность товара в глазах покупателей снижалась, товар снова оставался нераспроданным, а производители, таким образом, попадали в замкнутый порочный круг.

Компания же «S-system» разработала уникальную модель, которая позволяет производить высококачественный товар и полностью распродавать его. Внедрением этой модели и объясняются сравнительно невысокие цены на товары компании по отношению к аналогичным товарам конкурентов - оборачиваемость средств у «S-system» гораздо выше, чем у конкурентов. Тем не менее, любая, некогда отлично себя зарекомендовавшая бизнес-модель со временем нуждается в корректировке, если не в полной замене. Таковы законы рынка. Не прошло и двух лет после внедрения инновационной схемы «S-system», как она была подвергнута значительным изменениям. Решение о творческой переоценке скрытого потенциала действующей модели было принято менеджментом компании после нескольких сбоев в проведении дизайнерского конкурса и снижения выручки в собственной коммерческой сети. А поскольку данная модель не имела плана возрождения и, следовательно, не располагала методами проверки ее эффективности в различных кризисных ситуациях, она была подвергнута строгой ревизии с последующими довольно серьезными изменениями.

## Потенциал сюжета и места действия

Как уже было сказано, участники конкурса дизайна и мониторинга проявляют не только материальную заинтересованность, но и видят некоторые другие преимущества для себя в этих занятиях. Многие из них говорят, что могут чему-то научиться, либо им просто доставляет удовольствие сам процесс участия.

Система разработки товара вне привязки к сезону позволяет еженедельно заменять 50% продукции, представленной в магазинах компании, а по истечении двух недель полностью обновлять ассортимент. Поэтому у покупателей создаётся впечатление, что в магазинах компании «всегда полно новых моделей», что возбуждает интерес и привлекает внимание большого числа 20-летних покупательниц.

В любом случае эта отсутствующая у конкурентов система способна доставлять удовольствие и участникам, и потребителям, и в значительной мере носит характер привлекательного развлечения. Очевидно, что в основе этой системы лежат оригинальные идеи Миямото, который в своё время добился заметных успехов на поприще создания компьютерных игр, где ключом к удаче является способность развлечь потребителя с помощью различных неординарных подходов.

Потенциал компании «S-system», по всей видимости, заключается не столько прекрасной организации отдельных мероприятий, сколько в «сюжете», составленном из этих мероприятий, и «месте действия», которое образовано этим «сюжетом».

Сюжет, в свою очередь, создается путем логической интеграции разнообразных событий в единую канву, широкодоступную пониманию общественных экспертов из числа потенциальных потребителей, и обеспечивает дальнейшее развитие бизнес-модели, поскольку она открыта для творческого переосмысления. Следовательно, если сюжет привлекателен, то, включаясь в него, участник мониторинга или конкурса дизайнов будет следовать ему до конца из желания узнать, что же произойдет дальше.

Процесс проведения компанией «S-system» всего комплекса мероприятий по продвижению товара, от отбора вариантов дизайна до продажи готовой продукции в магазине, растянут во времени. И новизна подхода «S-system» заключается в том, что она превратила каждый этап этого процесса в элемент увлекательного сюжета. В каждом конкретном сюжете скрыты разнообразные варианты развития событий, реализация которых зависит от восприятия конкретной игровой ситуации участником того же мониторинга, который становится персонажем некоего действа. Но, в общем и целом, сюжет выстроен так, чтобы в ходе его развития персонаж- участник пошел в магазин и приобрел понравившийся товар. Например, участник конкурса дизайна заинтересован в том, чтобы его модель была реализована в товаре, и внимательно следит за всем

процессом. И если его оформление действительно находит воплощение в товаре, то он, скорее всего, пойдет в магазин и приобретет модель одежды, которую сам разработал. Или же расскажет знакомым и родственникам о том, что его модель появилась в продаже, что также повысит вероятность ее реализации.

В случае с любителями вероятность такого развития событий еще выше. Любителю редко доводится оказываться в роли автора дизайна, воплощенного в товаре, и он, разумеется, рассказывает об этом радостном событии другим людям.

Да и у профессиональных дизайнеров желание поделиться такой новостью со знакомыми будет ничуть не меньше. Ведь профессиональный дизайнер на своей постоянной работе создает огромное количество моделей по указанию ответственного за бренд и в соответствии с его представлениями о стиле. Участие в конкурсах дизайна компании «S-system» дает профессиональному дизайнеру возможность свободного самовыражения, чего он лишен в своем повседневном творчестве, ограниченном рамками вкуса другого человека. Если дизайн, созданный не в навязанном сверху стиле, находит воплощение в товаре, автор испытывает чувство глубокого удовлетворения оттого, что отобранная жюри разработка принадлежит именно ему. Не будет ничего удивительного и в желании настоящего художника показать, как можно большему числу людей модель, достоинства и стиль которой были высоко оценены участницами мониторинга, принесли ему победу в конкурсе и нашли воплощение в готовом изделии.

В результате такой устной рекламы популяризуется информация не только о конкурсе дизайна, но и о системе мониторинга, что привлекает к предоставляемому компанией «S-system» «месту действия» еще большее количество участников.

Участницы мониторинга по завершении оценки моделей часто направляются в магазин, чтобы на месте убедиться в результатах своей работы. Увидев в магазине высоко оцененную ими модель, они обязательно выделят ее из числа других и утвердятся в желании приобрести этот товар. А если у этих женщин окажется еще и льготный купон на приобретение товаров в коммерческой сети компании, то это еще больше увеличит вероятность покупки.

Может случиться и по-другому. Если в продукции будет реализована не та модель, которая получила высшую оценку конкретной участницы потребительского мониторинга, то в поисках причины своего заблуждения она попытается выяснить мнение своей подруги, которую пригласит с собой. И в ходе такой беседы общественный эксперт, скорее всего, с восторгом расскажет проявившей интерес подруге, что «на мониторинге можно и чему-то научиться, и приятно провести время, и денег немного подзаработать». И в конце концов предложит ей самой попробовать себя в роли эксперта. Это означает, что и при таком развитии событий вероятность появления нового участника мониторинга весьма высока.

## Особенности сюжета

«Место действия», которое компания «S-system» предоставляет, сконструировано таким образом, чтобы по ходу развития сюжета у участника появлялось желание побрести товар. Если же отдельные составляющие сюжета недостаточно привлекательны и сюжет отклоняется от схемы «конкурс дизайна - воплощение в товаре - устная реклама - покупка» или «мониторинг - устная реклама и покупка», то ситуацию всегда можно исправить путем модификации составляющих.

Например, для того чтобы наполнить систему конкурса дизайнов более захватывающей атмосферой, можно внедрить идею «дуэли»: «Дизайнеры компании против дизайнеров-гостей»; «Профессионалы против любителей»; «Дизайнеры-мужчины против дизайнеров-женщин»; «Ветераны против новичков». Организация таких «дуэлей» сделает сюжет еще более захватывающим, и будет стимулировать интерес, как участников, так и

зрителей.

Разнообразить сюжет можно не только путем изменения качества (содержания) отдельных его составляющих, но и за счет их частоты или количества. Например, помимо уже существующих эпизодов, то есть конкурса дизайнов и мониторинга, могут быть введены и новые. В зависимости от трактовки и действий участников, возникновения тех или иных случайных обстоятельств развитие сюжета может идти по самым разным вариантам.

Таким образом, сюжет, предлагаемый компанией «S-system» и описанный в настоящей главе, представляет собой только один из вариантов и может рассматриваться как находящийся в процессе развития.

## Развитие сюжета

Какие же варианты дальнейшего развития сюжета возможны в том случае, если компания будет продолжать придерживаться этой схемы? В системе конкурсов дизайна на фоне всевозможных «дуэлей» и вручений призов могут появиться новые ключевые слова, привязанные к оси времени, не существующей в координатах обычного одноразового конкурса: «судьбоносность» противостояния профессионала и любителя, «гегемония» неоднократных победителей, «реванш» за предыдущий проигрыш, «возвращение» дизайнера, некогда свергнутого с пьедестала, уход со сцены «в слезах».

- Однажды любитель занял на конкурсе первое место и получил премию «Grand Prix».
- Это вполне возможно, поскольку системы, внедрённые компанией, позволяют оценивать дизайн одежды глазами клиента.
- Профессиональный дизайнер, на глазах которого разворачиваются эти события, в душевном порыве бросает вызов лауреату премии «Grand Prix». Профессиональный дизайнер, стараясь взять реванш за предыдущее поражение, одну за другой направляет на конкурс прекрасные работы, и, в конце концов, завоёвывает первую премию. После этого профессионал захочет победить и во второй раз. Третья и четвёртая победа подряд создадут профессионалам имидж превосходства, и схема «профессионал против любителя» будет предана забвению.
- И тут неожиданно на сцене появляется гениальный дизайнер-любитель в образе молодой девушки, которая без видимого труда «похищает» высшую награду. Этот гениальный дизайнер не проявляет никакого интереса к исключительно выгодным предложениям со стороны известных компаний-производителей одежды, остаётся любителем и продолжает одерживать победы.
- Низвергнутый с пьедестала славы профессиональный дизайнер думает о реванше и изо всех сил старается вырвать победу.
- «Ничего у него не получится - уж слишком он старается», думает талантливая девушка.
- Профессионал, которого переполняет негодование, решительно заявляет: «Всё. Это последняя попытка. Выиграю или проиграю - всё равно уйду. Ставлю на кон судьбу дизайнера!»

Так может выглядеть развитие сюжета, в центре которого находится «судьбоносное» противостояние между профессионалом и любителем, длящееся в течение нескольких лет. Однако могут возникнуть и другие варианты «дуэли». В ходе проведения конкурсов может появиться несколько «звёзд», и тогда начнётся личное противостояние между «А» и «В». Такое личное противостояние привлечёт множество болельщиков. Первая премия за дизайн определяется количеством баллов, полученных в ходе мониторинга, фактической выручкой от продажи товара, количеством баллов, полученных в ходе анкетирования в женских журналах и количеством баллов, выставленных членами жюри. Это означает, что обычный потребитель может оказать немалое влияние на решение

жюри. Если конкурс поможет кому-то из дизайнеров стать знаменитым, то те, кто болел за него в ходе конкурса, будут еще больше мотивированы приобрести именно его модель в знак поддержки.

Если придать таким конкурсам смысл «судьбоносного противостояния» и «противостояния с окончательным выбыванием одного из претендентов», то мотивация покупки модели дизайнера победителя станет еще более высокой.

Следует ещё раз отметить, что приведённый здесь сюжет есть творческое отображение одного из возможных вариантов. В зависимости от отдельных составляющих сюжета, определяемых «хозяином места действия», а также от трактовки и действий участников и возникновения тех или иных случайных обстоятельств развитие сюжета может идти по самым разным вариантам.

Важно то, что при зависимости развития фабулы от участников, хозяин «места действия» может серьезно воздействовать на нее, включая те или иные эпизоды в сюжетную канву.

Ключевым фактором успеха является умение выстроить из эпизодов такой сюжет, который выглядел бы наиболее привлекательным, и создать такую систему, которая бы стимулировала приобретение товаров покупателями уже в ходе развития сюжета.

## ВЫВОДЫ

Пойдя по пути проведения конкурсов на лучший дизайн одежды, отбора моделей, предназначенных для воплощения в продукции при помощи системы мониторинга, компания «S-system» свела к минимуму количество нераспродаваемой продукции. Может показаться, что бизнес-модель компании предусматривает широкое привлечение и эффективное использование внешних ресурсов в целях создания конкурентных преимуществ. Об этом говорит и анализ факторов, из которых складывается спех компании. Однако ее цели заключаются в ином.

Как заявляет владелец «S-system» Миямото, с самого начала основной целью конкурса дизайнов и мониторинга, являющихся отличительной чертой компании, было повышение уровня штатных дизайнеров. По замыслу Миямото, объективные данные, базирующиеся на результатах голосования в ходе мониторинга, должны были способствовать развитию конкуренции между штатными дизайнерами «S-system» и дизайнерами других компаний, тем самым повышая их профессиональный уровень.

Тем не менее, следует особо подчеркнуть, что компания добилась высоких результатов за счет возможностей самой инновационной бизнес-модели. Возможности этой бизнес-модели, разработанной «S-system», кроются в идее «сюжета»: места действия». Для компании, которая специализируется на пошиве и розничной продаже женской одежды, создание и продажа привлекательного товара является основным, базовым бизнесом (core business). Однако заслуга менеджмента «S-system»: ее руководителя состоит в том, что им удалось выстроить совершенно новую оригинальную модель бизнеса. Суть ее состоит в создании такого «места действия», в пространстве которого покупка товара конечным потребителем совершается че как цель, а как следствие увлекательного действия. В пространстве этого «места действия» участники свободно используют и интерпретируют отдельные эпизоды сюжета, предложенного компанией «S-system», и получают от этого удовольствие. Среди участников есть и те, кто покупает товар, и те, кто этого не делает. Некоторые активно участвуют в создании новых сюжетов, а некоторые просто наблюдают со стороны. Среди участников есть и мужчины, и женщины. Место действия, которое им предоставляет компания «S-system», вполне может стать для них пространством свободной и активной деятельности.

И тот факт, что в этом пространстве пересекаются разные люди с разными целями,

дает возможность называть его в определенном смысле «сообществом».

Руководители известного магазина SPA определяют торговую точку, как «место общения». Сотрудники магазина каждый по-своему получают удовольствие от общения с посетителями. Они не навязывают товар покупателю. Руководство магазина считает, что покупки должны совершаться в процессе свободного общения.

В магазине, позиционируемом как «место общения», в первую очередь думают о том, чтобы обеспечить постоянный приток посетителей и непрерывное общение с ними. Это пространство свободно используют самые разнообразные категории посетителей - и те, кто просто заходит посмотреть на цены, и те, кому приятно поболтать с продавцами, и те, кому интересно поглазеть на витрины или рассмотреть конкретный товар. Компания приветствует такое, казалось бы, нерациональное использование магазина и в этом заключается одна из особенностей её бизнеса.

Компания «S-system» распространила эту идею не только на торговлю, но и на другие сферы своей деятельности, включая разработку товара. Хотя эти сферы и отличаются друг от друга, но с точки зрения создания «места действия для сообщества» и взаимосвязи с процессом продажи товара они выполняют одинаково важную роль.

Эффективность такого подхода еще предстоит изучить, но заслуга компании «S-system» состоит уже в том, что своей инновационной деятельностью она создала предпосылку для глубокого и всестороннего экономического анализа состояния отрасли, подвигла производителей и операторов профильного рынка к поиску новых подходов в решении старых проблем.

Примечания

1. SPA (Specialty store retailer of private label Apparel) - специализированный магазин по продаже одежды, изготовленной в соответствии с оригинальным брендом компании

2. Для того, чтобы размещать заказы на высококлассных швейных предприятиях, компания «S-system» выплачивает этим предприятиям компенсацию за временные простои, связанные с внедрением «внесезонной» схемы, и, кроме того, дважды в месяц производит выплату наличными средствами. Обычные условия оплаты предприятиям швейной промышленности предусматривают ежемесячную оплату чеком со сроком погашения 90 дней. Компания «S-system», предлагая нетрадиционные условия оплаты, имеет возможность не только размещать заказы на высококлассных швейных предприятиях, но и сокращать себестоимость продукции.

**Список использованной литературы**

Осима Канскэ

«Стратегия успеха магазина SPA», изд-во Сёгёкай, 1999

Миямото Масаси

«Бизнес-система для создания программного обеспечения», сборник Бизнес инсайт, весна 1999

Мураяма Садаюки, Китагаки Симпиро

«Акционерное общество «S-system».

Учебный материал Бизнес-школы Университета Кэйо Гидзюку, 1994

KAMAKURA
INFO CENTER

Глава 3

# ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА РЕГИОНОВ

**Пример города Камакура**

## ВВЕДЕНИЕ

Сейчас, когда на фоне столь популярной в последнее время темы глобализации сё больший интерес проявляется к вопросам жизнедеятельности регионов, особое внимание, с точки зрения разделения полномочий и кризиса региональной финансовой политики, привлекает местное самоуправление. Ясно, что о вопросах жизнедеятельности региона невозможно говорить, абстрагируясь от органов самоуправления. Н: при этом нельзя не заметить, что возможности регионального самоуправления ограничены неким невидимым пределом.

Ведь, несмотря на то что в научных подходах к вопросам регионального управления и практике самих органов самоуправления в последнее время всё чаще просинивается стремление применять методологию менеджмента региона и теорию самоуправления, вряд ли можно считать эти концепции в достаточной степени систематизированными. Считается, что при определённой концептуальной доработке методы маркетинга могли бы и здесь применяться весьма эффективно (самое последнее упоминание о вопросах, входящих в круг интересов автора, см. в публикации Симура за 2001 г.), но, несмотря на это, до сих пор не было сделано ни одной заметной попытки создать комплексную систему менеджмента региона, использующую инструменты маркетинга.

В результате анализа сложившегося положения дел, у автора создалось впечатление, что к данной проблеме можно было бы подойти с другой точки зрения. Во главу угла следует поставить возможность построения системы, способной в полной мере удовлетворить потребности населения на основе правильного применения принципов маркетинга и логистики к региональному управлению (см. пункт 1 Примечаний), При этом автор чётко осознаёт, что суть исследования будет состоять в построении на этой основе новой системы менеджмента региона путём соответствующего преобразования модели маркетинга органов самоуправления (см. пункт 2 Примечаний).

Исходя из такого понимания задачи, в данной главе мы попытаемся определить, какое место должна занимать теория маркетинга в нашем исследовании (1-й раздел главы). Рассмотрим пример города Камакура, методы организации местного самоуправления в котором считаются одними из самых прогрессивных среди более чем трёх тысяч других административных единиц Японии (2-й раздел главы). Сразу следует отметить, что «модель Камакура» — это такая модель, в которой органы местного самоуправления не играют доминирующей роли. Её инновационность состоит в кардинальном отличии от модели парламентской демократии, которая до сих пор позиционировалась как система «поглощения» потребностей населения (3-й раздел главы).

Некоторые авторы считают, что понятие «регион» может иметь два значения: 1) «многослойная структура, составленная из нескольких уровней - от квартального или поселкового до всемирного» (Окада и др., публикация 2002 г., стр. 1), и 2) «концепция принципов управления, трансформирующихся в зависимости от разных точек зрения» (Асано и др., публикация 1988 г., стр. 66). Однако, в предлагаемой вашему вниманию книге, впрочем, так же, как и в своих предыдущих работах, автор фокусирует внимание на

регионе уровня населённых пунктов - город-посёлок-деревня (см. пункт 3 Примечаний). Это позволяет рассматривать и обсуждать региональный маркетинг и маркетинг органов самоуправления на равнозначном уровне - уровне региона (подробнее см. публикации Ябуки за 2002 г., стр. 237). Далее, вне зависимости от официально зарегистрированных названий, для некоммерческих объединений населения мы будем пользоваться общим термином «некоммерческая организация».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

## История теории менеджмента региона; современное состояние и дальнейшие задачи

По мнению профессора Абэ, термин «менеджмент региона» получил широкое распространение сравнительно недавно. Но если мысленно раскрутить нить истории его происхождения, то мы увидим, что свое начало она берет в комплексном долгосрочном плане послевоенного восстановления столичной префектуры. На тот момент времени в теории регионального управления отсутствовали такие элементы стратегии и тактики, как самостоятельность и организация менеджмента органов самоуправления. Но нефтяной кризис инспирировал появление двух новых направлений. Во-первых, рационализацию и реструктуризацию органов самоуправления как следствие стремительного роста налоговых поступлений, и, во-вторых, появление новых форм стимулирования регионов и активизации экономики. Считается, что в первом случае развитие получила идея руководства органами самоуправления, во втором - идея менеджмента региона (см. публикацию Абэ 1998 г., стр. 232).

Подходы, практикуемые в первом из этих двух направлений, то есть менеджменте органов самоуправления, при всей неоднозначности отношения к перспективам расширенного изучения этой концепции, сопоставимы с методами управления обычным предприятием и поэтому легко воспринимаемы. Концепция второго направления - менеджмента региона, по мнению Мияваки (см. публикацию за 1999 г., стр.1), «не ограничивается управлением самим органом самоуправления, и предполагает применение методов менеджмента к управлению всем регионом в целом, включая его составляющие - население и предприятия». Иными словами, «поскольку данная концепция подразумевает под хозяйствующим субъектом не только орган самоуправления как юридическое лицо, но и весь регион, она вряд ли сопоставима с общепринятым понятием менеджмента предприятия, поэтому сложна для понимания л требует какого-то нового теоретического обоснования» (Абэ, 1998 г., стр. 234).

Таким образом, именно специфика управления регионами, связанная с «множественностью субъектов управления», является одной из главных причин того, что основы менеджмента и теория маркетинга, так мало, на первый взгляд, применимы к региональному управлению.

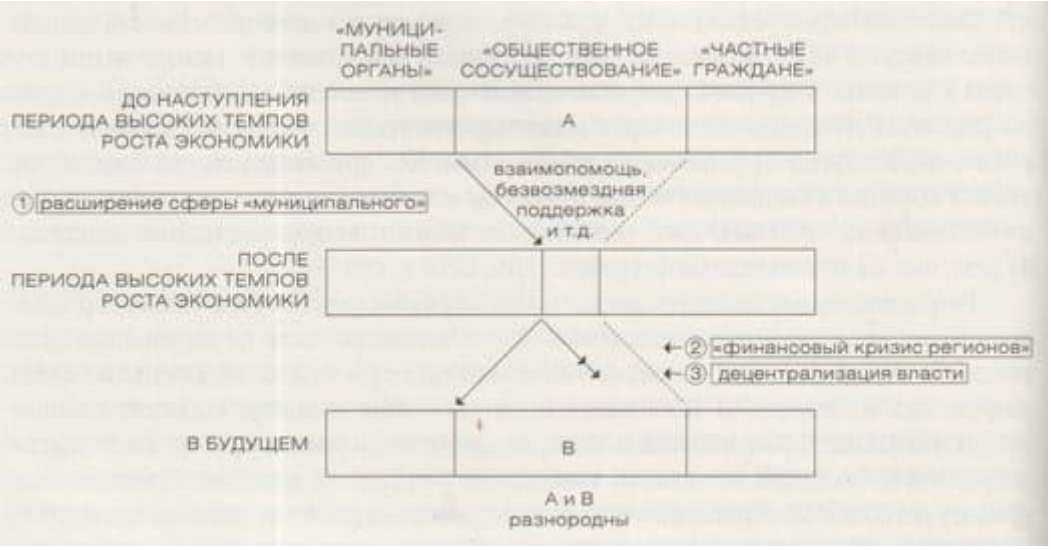
«Множественность субъектов» заключается в следующем: специфика такой области потребления, как пользование муниципальным хозяйством и его услугами, лишенное конкуренции и альтернатив, определяет многочисленность клиентских объектов и, следовательно, множественность «субъектов» менеджмента региона (см. пункт 4 Примечаний). Как правило, все возникающие в регионе вопросы решаются на одном из четырёх ниже перечисленных уровней: 1) решение на уровне индивидуума, 2) решение на уровне семьи или других небольших сообществ, членов которых объединяют общие интересы и доходы, 3) решение на уровне взаимоотношений частных лиц (деловые операции между частными лицами), 4) решение на муниципальном уровне (Абэ, 1998 г., стр. 39).

Ретроспективный анализ развития муниципальных (административных) органов показывает, что в период высоких темпов экономического роста их укрупнение было связано с вмешательством в решение всевозможных проблем, возникавших на фоне разрушения сообществ, и поглощением сферы «общественного сосуществования» подразумевающего взаимопомощь, безвозмездную поддержку и т.д.). Но после краха искусственно раздутой экономики (экономики «мыльного пузыря»), приведшего к кризису региональной финансовой политики и диверсификации системы ценностей, муниципальные органы, не устояв в стремнине бурного потока призывов к отделению муниципальных доходов и лоббирования идеи децентрализации власти, постепенно стали сдавать позиции центрального субъекта менеджмента региона. И сегодня вновь пытаются переосмыслить значение сферы «общественного сосуществования».

Таким образом, под влиянием происходящих в обществе перемен формируется новое, отличающееся от бытовавшего ранее, до появления экономики высоких темпов роста, представление о сущности и формате понятия «общественного сосуществования». На первый план в качестве «нового экономического субъекта» и одновременно «нового исполнителя муниципальных функций» начинают выходить некоммерческие организации - (см. рис. 3-1).

Робкие попытки построения сферы «общественного сосуществования» постепенно приобретают характер ярко выраженной тенденции. Во многом это происходит благодаря тому, что в результате неоднократных заявлений правительства о «стимулировании регионального обустройства с участием субъектов различных формаций» (Министерство транспорта Японии), «решении социальных проблем путём формирования у жителей региона мировоззрения взаимной солидарности и создании общества подлинного благосостояния и комфорта» (Министерство общих вопросов Японии) употребление выражений «координированные действия», «солидарность» и «сотрудничество», подразумевающих «множественность субъекта», получило повсеместное распространение.

Рис.3-1. Изменение среды функционирования органов местного самоуправления (упрощённая схема) Источник: составлено автором.



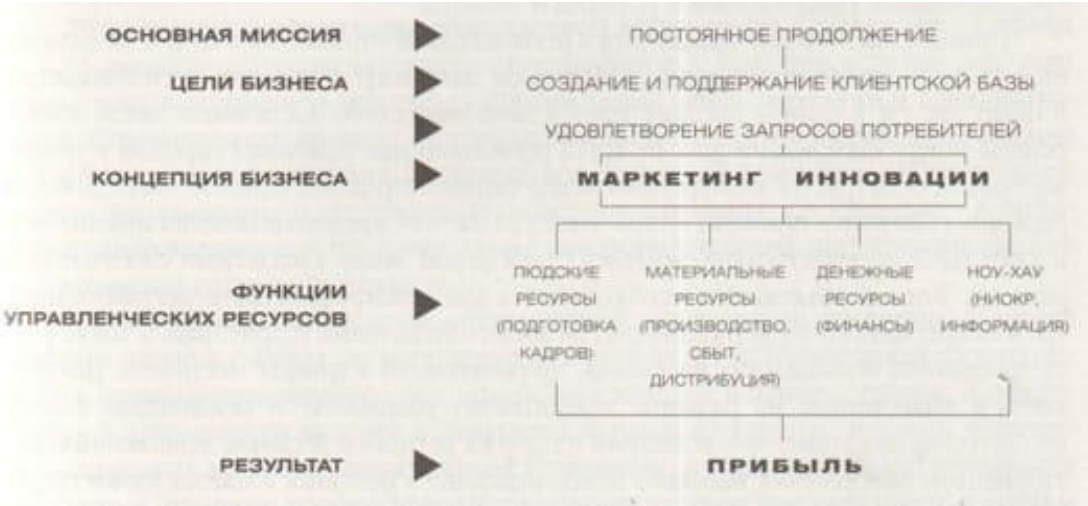

Из вышесказанного следует, что специфика понятия «множественность субъекта» нуждается в теоретическом обосновании. Однако современное состояние теории менеджмента региона позволяет предположить, что эта теория уже давно приостановилась в своём развитии. Причем остановилась на этапе, характерной особенностью которого является «отсутствие чёткости и ясности в определении конкретных субъектов и методов управления. Провозглашение менеджмента региона не сопровождается

конкретизацией методов его осуществления» (Абэ, 1999, стр. 212).

## Менеджмент региона и маркетинг

Применение принципов маркетинга к функционированию регионов ставит перед теорией менеджмента региона следующую задачу: определение подходов к рассмотрению понятия «множественность субъекта» и его структуры. Вероятно, именно этот момент и тормозит развитие практики регионального маркетинга, тесно связанного с принципами менеджмента региона (подробнее см. в работе Ябуки, 2002 г.). Иными словами, несмотря на то, что разработчиками теории маркетинга неоднократно предпринимались попытки подойти к решению региональных проблем с самых разных сторон (см. пункт 5 Примечаний), все они так и остались незавершёнными. Можно считать, что в теории менеджмента региона отсутствовал выверенный комплексный подход к решению региональных проблем методами маркетинга.

Рис. 3-2. Базовая схема бизнеса




Маркетинговые исследования в том виде, в котором они проводились до сих пор, практически исчерпали свой потенциал. Попробуем, последовав рассуждениям Друкера (Drucker, 1954 г.), определить, какое место надлежит занимать маркетингу теории менеджмента региона в будущем, и, соответственно, какую роль он призван в ней сыграть.

На основании рассуждений Друкера о функциях маркетинга в теории менеджмента, Симагути даёт определение маркетингу, как «системообразующей функции бизнеса по созданию и поддержанию клиентской базы на основе удовлетворения запросов потребителей» и иллюстрирует это базовой схемой бизнеса (рис. 3-2). Определение дано Симагути в 1997 г., схема предложена им же в 2000 г.

Основная миссия бизнеса заключается в обеспечении «постоянного продолжения» воспроизводства, в чём, собственно, и проявляется отличие бизнеса от спекулирования акциями и азартных игр. Поэтому главная цель бизнеса состоит в «создании и поддержании клиентской базы», а философия реализации этой цели (концепция бизнеса) - в удовлетворении запросов потребителей. Только за счёт удовлетворения запросов потребителей можно обеспечить создание и поддержание клиентской базы и, соответственно, реализовать принцип «устойчивого развития». Функции, обеспечивающие удовлетворение запросов потребителей, предусматривают наличие двух инновационных подходов: вышеупомянутого маркетинга и использования в бизнесе новых технологий или новых идей в качестве новых движущих сил. Но формирование

системы создания клиентской базы является первоочередным условием последующих действий по целенаправленному применению к этой системе тех или иных управленческих ресурсов для достижения конечного результата в виде прибыли. Маркетинг играет роль той единственной функции, которая обеспечивает связь между предпосылками, содержанием и развитием бизнеса.

Применение методов маркетинга в региональном управлении в целом не отличается от схем бизнес-менеджмента. Обратимся, например, к понятию «устойчивости». В обществе, где в период высоких темпов экономического роста имела место конкуренция между удалёнными друг от друга регионами или районами городов, а теперь всё больше обостряется конкуренция между самими городами, основой «менеджмента региона» становится принцип «устойчивого развития», предполагающий гармоничное и длительное сосуществование жителей с экосферой Земли в масштабах собственного региона. Этим и объясняется необходимость как демографического регулирования, так и непрерывного поддержания систем жизнеобеспечения территорий, а также учета требований большинства населения, проживающего в данной местности. Потребность в инвестициях на развитие предполагает разработку и реализацию планов по привлечению туристов и компаний из других регионов. А самым действенным инструментом обеспечения высокого инвестиционного рейтинга является удовлетворение запросов клиентов на доступном местному самоуправлению административном уровне. Если же под клиентами подразумевается население, то маркетинг вполне может стать как предпосылкой, так и основной функцией менеджмента региона.

В следующем разделе мы рассмотрим прогрессивный пример менеджмента региона в городе Камакура - с учётом вышеописанной связи между менеджментом региона и методами маркетинга, а также принимая во внимание теоретические задачи, имеющие отношение к общему для них понятию «множественности субъекта» и его структуре.

## 2. ПРИМЕР ГОРОДА КАМАКУРА

### История и современное состояние общественной деятельности жителей города

Город Камакура, в котором существует около 260 (на июль 2003 г.) частных некоммерческих объединений, включая 30 зарегистрированных официально, известен в Японии активной общественной жизнью своих горожан (численность населения - около170 тыс.). При этом следует сказать, что активизация общественной жизни достигла нынешнего уровня, конечно же, не в одночасье. Поэтому для нашего исследования крайне важно будет рассмотреть вкратце историю развития общественной деятельности жителей, условно подразделив её на три периода (см. работу Фудзии, 2000 г.).

«Первый период активизации общественной деятельности населения приходится на историческую эпоху «Мэйдзи - Тайсё», пишет исследователь. В «эпоху Мэйдзи» (период с 1868 по 1912 гг.) г. Камакура привлекал внимание как идеальная курортно-дачная зона. Типичным примером активизации общественной жизни в этот период является создание «Объединения камакурцев» (1915 год), ратовавшего за устранение отставания в городском благоустройстве. Данный период можно определить как этап, когда жители и администрация «выступали в едином строю», символическим подтверждением чему служит декларация целей создания Объединения: «Оказывать поддержку соответствующим административным органам и восполнять недостатки в их работе».

Второй период активизации общественной деятельности в «эпоху Сёва» (период с 1926 по 1989 гг.) характеризуется превращением г. Камакура в район элитного жилья и возникновением некоторых противоречий между жителями и администрацией.

Стремительный процесс застройки земельных участков привёл к появлению в 1964 году первой в Японии Национальной трастовой компании - «Общества по охране исторических достопримечательностей г. Камакура», а в 1966 году - к разработке общественными и парламентскими законотворческими институтами «Закона о сохранении старинных городов».

Третий период активизации общественной деятельности населения в «эпоху Хэйсэй» (период с 1989 г. по наст, время) впервые за всё истекшее время характеризуется началом полноценного взаимодействия жителей и администрации. В общественной деятельности жителей наблюдается переход от единовременного разрешения отдельных проблем - к постоянной активности, а в администрации появляются молодые и активные профессионалы с высоким гражданским сознанием и гибким мышлением. Сегодня ощущается всё большая общность в осознании жителями и администрацией необходимости участия горожан в планировании мероприятий и совместном использовании полезной для развития территории информации. Тесное взаимодействие жителей с администрацией происходит на всех этапах управления субъектом, от разработки до реализации мероприятий, затрагивающих жизнь всего населения. Постепенно, в ходе привлечения учащихся городских средних школ к проекту благоустройства горных окрестностей, осуществляемому «Обществом по охране исторических достопримечательностей г. Камакура», и других мероприятий происходит переход к новому, четвёртому периоду общественной деятельности населения».

## Переход к маркетингу органов самоуправления

Как было отмечено в предыдущем разделе, органы самоуправления сегодня переживают период больших реформ. Считается, что основы преобразований были заложены в принятой в 1973 году «Хартии камакурцев», которая предусматривала беспрецедентный для органов самоуправления того периода подход - привлечение жителей города к участию в планировании различных мероприятий. Но более реальные и конкретные очертания реформа системы самоуправления обрела в результате появления «Третьего комплексного плана», реализация которого началась в 1996 году. Планом предусматривались, в частности, следующие действия: «...для активизации участия жителей в управлении городом будет создана система, позволяющая горожанам участвовать в процессе формирования городской политики. В целях обеспечения возможности участия в управлении городом для любого желающего, основополагающим принципом должна стать полная открытость и доступность материалов и информации об административно-финансовой политике»; «...городские власти должны активно поддерживать инициативу жителей по благоустройству города собственными руками, содействовать формированию чувства солидарности горожан и соответствующему распределению ролей».

Появление в 1998 году Центра общественной деятельности жителей г. Камакура (далее «Центр общественной деятельности»), взявшего этот план на вооружение, и сам процесс создания Центра (1996-1998 гг.), по сути, стали определяющими моментами в реформировании как системы управления регионом, так и самого органа местного самоуправления г. Камакура.

Более подробно о работе Центра общественной деятельности будет рассказано в следующем разделе этой главы, здесь же следует отметить, что в момент принятия решения о создании Центра городскими властями было продекларировано намерение только лишь «содействовать общественной деятельности жителей». Но уже на первом заседании (17 июля 1996 года) Комитета по определению мер поддержки общественной деятельности жителей г. Камакура (далее «Комитет поддержки общественной жизни») городские власти представили собственный проект плана работы Комитета, из-за чего

ситуация в самом начале осложнилась таким конфликтом мнений, о котором продолжают говорить до сих пор.

Предлагая примерный проект плана, администрация города исходила только лишь из намерений предоставить материал для дальнейшего обсуждения, но столкнулась с отрицательной реакцией представителей общественности, которым не понравилось слишком детализированное содержание проекта, а также то, что к проекту прилагался подробный график действий.

По словам участников заседания Комитета, «проект был представлен администрацией в одностороннем порядке, и поэтому создавалось впечатление, что власти собираются действовать по старой схеме - с самого начала задать ориентиры общественной деятельности жителей города...»; между тем, «...ситуация, когда изначально запрограммировано абсолютно всё - аномальна».

Результатом переосмысления итогов первого заседания Комитета явилось осознание администрацией определяющей роли общественных объединений жителей. И вскоре администрация отказалась от вынесения односторонних предложений на обсуждение Комитета. А впоследствии местные власти полностью переориентировались на выполнение вспомогательной роли, заключавшейся в информировании населения о складывающейся ситуации и выполнении решений Комитета (Цутия, 2000 г.). Описываемые события можно считать символичными. Несомненно, что процесс выработки и осуществления совместных действий по созданию Центра общественной деятельности жителей, в конечном итоге, стал поворотным пунктом в маркетинговой практике органов местного самоуправления г. Камакура, как на уровне сознания, так и на уровне построения соответствующей системы. Далее мы попытаемся кратко описать процесс создания и охарактеризовать основы функционирования «Центра общественной деятельности жителей» - ключевого звена «Камакурской модели».

## Краткое описание процесса создания и основных направлений функционирования Центра общественной деятельности жителей г. Камакура

Процесс создания Центра от начала до конца проходил как бы на ощупь. Об этом говорят и описанные выше сложности проведения уже первого заседания Комитета, и высказывания об «отсутствии каких-либо инструкций» (заявление бывшего председателя совета по вопросам управления Фудзии Кэйдзабуро). При этом, анализируя процесс создания Центра, нельзя упускать из виду два весьма важных момента, о которых хотелось бы сказать отдельно.

Во-первых, это методика выбора администрацией своих «партнёров». Администрация г. Камакура, приняв в 1996 году решение о реализации проекта «Поддержки общественной деятельности жителей», разместила соответствующие объявления в средствах массовой информации и приступила к созданию вышеупомянутого Комитета по определению мер поддержки общественной деятельности жителей на внеконкурсной основе (предполагалось, что члены Комитета будут работать на безвозмездной основе).

На объявления администрации откликнулись 35 общественных объединений. Особое значение имеет тот факт, что, согласно опубликованным в прессе условиям, членом Комитета мог стать не любой житель города, а только «представитель общественного объединения» (см. пункт 6 Примечаний).

В рамках данной главы можно отметить, что заданные именно таким образом условия выбора партнёров изначально подразумевали «организацию сети взаимосвязей разных сфер», что, в свою очередь, было направлено на объединение некоммерческих общественных организаций в единую сеть уже на первом этапе изучения возможностей

создания Комитета.

Один из работников сектора организации быта жителей (в настоящее время - сектор организации быта при департаменте общественной деятельности жителей) г-н Кумадзава считает, что «администрация, наверно, совершила ошибку, решив сформировать Комитет за счёт простого назначения его членов». Но, с другой стороны, органы местного самоуправления других городов в этом прецеденте могли почувствовать намёк на новые тенденции в методике выбора партнёров.

Второй важный момент - методика работы Комитета. В обсуждениях постоянно участвовали 35 членов Комитета. В случае возникновения разногласий, применялся принцип «совещания за круглым столом», когда решение принималось не просто большинством голосов, а только в результате достижения консенсуса в ходе дискуссии. Такой консультативный метод, в конечном итоге, помог членам Комитета не только выработать чувство солидарности, но и принять концепцию Центра общественной деятельности жителей, подразумевавшую, что выработку решений и их последующее исполнение необходимо осуществлять собственными силами, а не перепоручать какому-то стороннему лицу.

Для достижения всеми членами Комитета общего понимания сути проводимой работы по мере необходимости проводились открытые занятия, в которых могли принять участие не только члены Комитета, но и многие жители, а также сотрудники муниципалитета. Эти занятия не только оправдали расчёты организаторов на выработку общего мнения по сути проблем, но и способствовали вовлечению в деятельность Комитета простых граждан.

В таблице 3-1 приводится достаточно подробное описание Центра общественной деятельности, созданного в результате вышеописанного процесса.

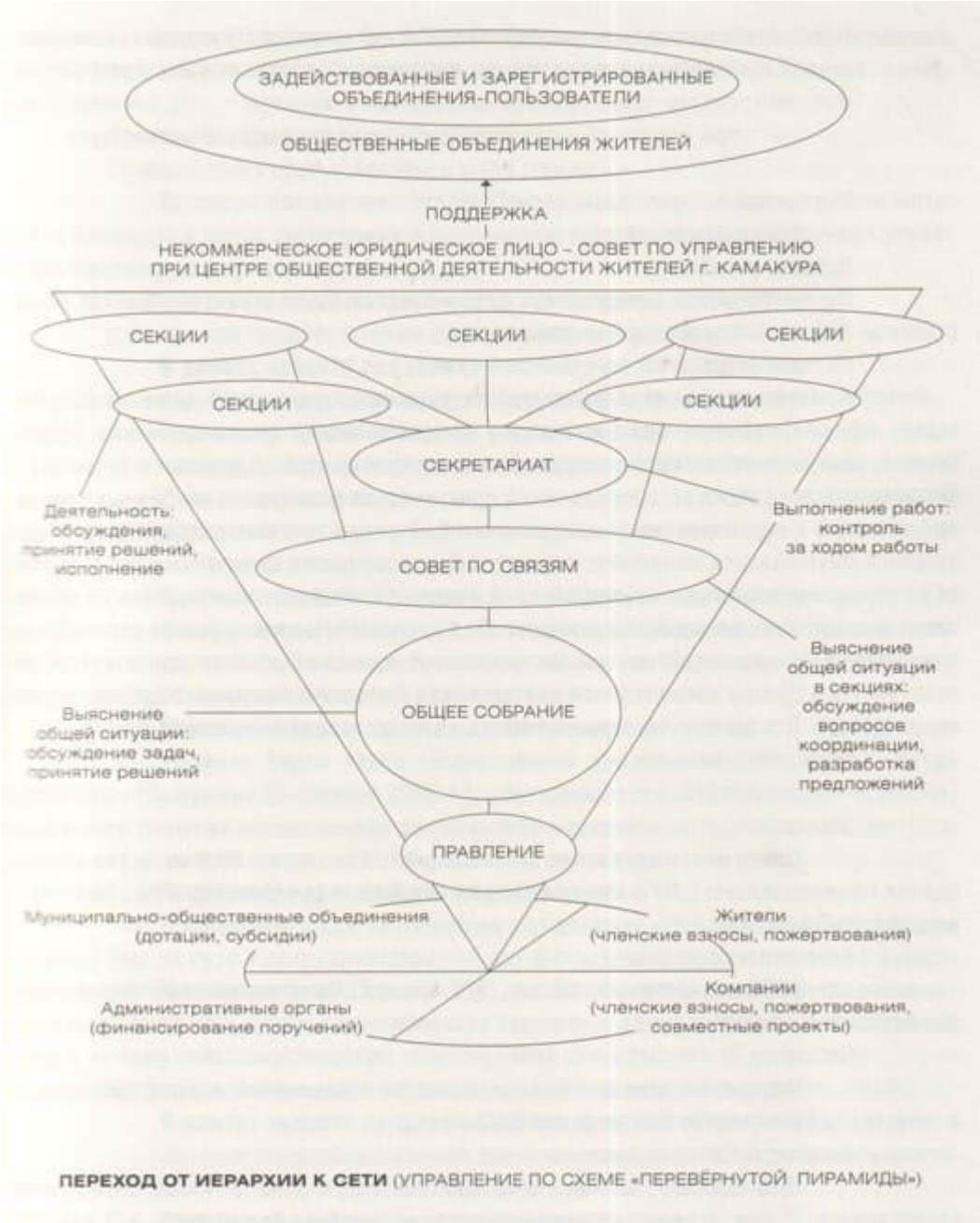
В настоящее время работа проводится в основном по шести направлениям (называемым в приводимой таблице «функциями»), которые были определены в результате анкетирования всех общественных объединений. При этом наибольшее внимание уделяется трём направлениям: 1/ «помощь в предоставлении места проведения мероприятий», 2/ «информационная поддержка», 3/ «помощь в обучении и стажировке». 30 июля 1999 года в качестве некоммерческой общественной организации был официально зарегистрирован совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура, являющийся субъектом управления Центра и имеющий статус специального некоммерческого юридического лица.

Это привело к наплыву представителей других регионов Японии, желающих на месте познакомиться с опытом города, и увеличению количества членов Совета.

В связи с этим были полностью пересмотрены организационная схема и функции Совета, а также введены новые правила. В настоящее время в составе Совета работает 7 секций, совет по связям, состоящий из лидеров секций и их заместителей, а также имеется пленарный совет (общее собрание). (См. рис. 3-3.)

Рис. 3-3. Организационная схема совета по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура (некоммерческое юридическое лицо)

Источник: сборник «Ветры и приливы». Публикация Совета по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура, 2000 г., стр. 131.




**Примечание 1:** деятельности 7 секций придаётся серьёзное значение. Эта деятельность имеет функциональное значение в условиях «общественного управления» и поддерживается Правлением, Советом по связям, Общим собранием и Секретариатом.

**Примечание 2:** Состав секций: секция управления и консультаций, секция обучения и стажировки, секция финансов, секция по работе с объединениями, секция электронной информации, секции издательской и регистрационной деятельности.

Таб. 3-1. Описание Центра общественной деятельности жителей г. Камакура (Центры некоммерческих организаций в городах Камакура и Офунэ)

Источник: сектор общественной деятельности жителей при отделе общественной деятельности жителей г. Камакура

Учредитель

Город Камакура

Субъект управления

Некоммерческое юридическое лицо «Совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура»

История создания

Комитетом по определению мер поддержки общественной деятельности жителей, сформированным приглашёнными представителями некоммерческих общественных организаций, в связи с созданием городского Центра поддержки в течение 2-х лет проводилась работа по обсуждению и практической реализации различных планов, предложений и подготовительных мероприятий. В результате был создан Центр общественной деятельности жителей г. Камакура. После открытия Центра Комитет отделился от городских структур и включил в свой состав жителей, откликнувшихся на объявления в средствах массовой информации. Под девизом «Некоммерческая организации для поддержки некоммерческих общественных объединений» был создан совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура - субъект управления Центра. Эта организация разместилась во втором здании муниципалитета.

Дата создания

1 мая 1998 г.

Площадь

Центр некоммерческих организаций г. Камакура - 83.6 кв. м (во втором здании муниципалитета); NPO-Центр г. Офунэ - 84.4 кв. м (в здании Центра общественных связей Таманава)

Количество участников

3025 объединений; 12 тыс. 877 членов объединений/ 145 частных лиц (по состоянию на 2001 г.)

Состав

Постоянных членов: 64 чел., количество объединений, зарегистрированных в качестве пользователей: 245 (на 1 мая 2002 г.)

Количество сотрудников

Штат Центра: 15 чел., руководитель секретариата: 1 чел., сотрудники секретариата: 7 чел. (совмещают работу в штате Центра). Кроме того, в 7 секциях работают все 64 человека из состава постоянных членов

Оснащение

В г. Камакура: помещение для проведения заседаний (2-й этаж), типографское оборудование, копировальные аппараты, доска объявлений, почтовые ящики, офис секретариата (1-й этаж). В г. Офунэ: Помещение для проведения заседаний, типографское оборудование, электронная доска, проектор, доска объявлений, почтовые ящики и т.д.

**Функции и содержание деятельности**

1) Изложение идей и политики мэра города

Согласно положениям Устава Центра общественной деятельности жителей г. Камакура в части учреждения и управления, городские власти поручают управление Центром совету по управлению.

2) Функции по предоставлению места проведения собраний, рабочих помещений, а также других площадей и оборудования

**В рамках проекта поддержки некоммерческих организаций.**

Сдача в аренду помещений и оборудования для проведения собраний.

**Отдельный проект совета по управлению.**

Сдача в аренду оборудования, находящегося в собственности Совета по управлению

3) Предоставление информации, необходимой для участия, сотрудничества и решения поставленных задач

**В рамках проекта поддержки некоммерческих организаций.**

Составление и обновление справочника об общественной деятельности жителей; выпуск информационного бюллетеня «Камакура Партнерз» (4 раза в год); управление собственным сайтом в Интернете.

**Отдельный проект совета по управлению.**

Издание Белой Книги общественной деятельности жителей - «Ветра и приливы» (Выпущена 25 октября 2000 г.); определение степени понимания сотрудниками мэрии значения общественной деятельности жителей и сотрудничества с Центром.

4) Функции по организации учёбы и стажировки

**Отдельный проект совета по управлению.**

Проведение открытого форума под девизом «Новые отношения доверия - первый шаг на пути к сотрудничеству» (1 раз в году); проведение лекций об общественной деятельности жителей (5 раз в году); рассылка жителям серии информационных бюллетеней «На пути к сотрудничеству горожан с администрацией»; проведение лекций на тему совершенствования общественной деятельности (2 раза в год)

5) Знакомство с кадровым составом, командирование персонала, обмен

**В рамках проекта поддержки некоммерческих организаций.**

Знакомство с общественной деятельностью жителей и добровольческих организаций, консультации; поручение работы студентам-стажёрам

**Отдельный проект совета по управлению.**

Организация неофициальных встреч с зарегистрированными объединениями-пользователями (2 раза в год); сотрудничество с добровольцами г. Камакура, оказывающими помощь при стихийных бедствиях; проведение фестиваля «День общественной деятельности жителей г. Камакура»

6) Финансирование общественной деятельности горожан

**В рамках проекта поддержки некоммерческих организаций.**

Управление фондом некоммерческих организаций поддержки общественной деятельности жителей г. Камакура

Бюджет (2002 г.)

9 млн 197 тыс. иен (сумма на текущие расходы, полученная от города составляет 8 млн 819 тыс. иен); сопутствующие расходы Центра составляют 8 млн 157 тыс. иен

**Структура управления и контроля**

Наименование

Специальное некоммерческое юридическое лицо «Совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура»

Состав

Совет директоров/ Общее собрание/ Совет по связям и 7 рабочих секций/ Секретариат. Количество действительных членов - 64 (8 директоров, 7 сотрудников секретариата и 19 сотрудников Совета по связям)

Периодичность собраний

Совет директоров - 16 раз в год, общее собрание - 3 раза в год, совет по связям - 8 раз в год, рабочие секции - в зависимости от текущей необходимости

Добровольное участие

Специально не регламентируется. Предусмотрена поддержка каждого вида деятельности добровольных помощников, и участие задействованных объединений.

Особенности

1) Условия участия в деятельности юридического лица характеризуются ключевыми понятиями: «граждане, относящиеся к общественной деятельности с энтузиазмом и заинтересованностью» и «совместные активные действия».

2) «Управление общественной деятельностью горожан»: некоммерческая структура помощи, созданная в городе Камакура, управляется гражданами, вовлечёнными в общественную деятельность.

3) Общественная деятельности жителей поддерживается Центрами некоммерческих организаций, общественные объединения горожан сотрудничают с администрацией города, что в перспективе должно способствовать созданию в городе активной социальной среды.

Задачи

1. Создание штата сотрудников, специализирующихся на поддержке некоммерческих организаций.
2. Создание финансовой базы управления. (В настоящее время городом финансируется 80% бюджета. В будущем планируется обеспечивать финансирование за счёт средств, получаемых от членских взносов, доходов от самостоятельной деятельности, поступлений за выполняемые поручения и т. д.)
3. Подготовка кадров для работы в Центре

Центром могут пользоваться объединения, получившие соответствующую регистрацию. Одной из слагающих успешной деятельности Центра является рост числа зарегистрированных объединений. Первоначально в составе Центра было зарегистрировано всего 46 объединений, а к настоящему времени их число превысило 200. Так же динамично менялась и ситуация с использованием возможностей Центра: в 1998 году ими воспользовались 1676 объединений (7122 чел.), в 1999 году - 2867 объединений (10253 чел.), в 2000 году - 3267 объединений (11303 чел.), в 2001 году - 3025 объединений (12877 чел.) и в 2002 году - 2953 объединения (11796 чел.)

## 3. «КАМАКУРСКАЯ МОДЕЛЬ» И ЕЁ ИННОВАЦИОННОСТЬ

### Три системных элемента

Анализ описанной в предыдущем разделе методики построения системы удовлетворения потребностей клиентов (населения) в городе Камакура показывает, что она состоит из трёх элементов: 1) преобразование маркетинга органов местного самоуправления, 2) организация муниципального Центра общественной деятельности жителей (именуемого далее «промежуточной структурой поддержки») и его маркетинга, 3) организация маркетинговой сети на уровне «узловых структур» - некоммерческих организаций; центральным звеном сети являются промежуточные структуры поддержки. («Узловая структура» выполняет функции организатора сети, компонентами которой являются жители, выступающие в роли как партнёров городской администрации, так и субъектов управления.)

Рассмотрим, прежде всего, элемент 1. Применявшийся ранее маркетинг органов самоуправления, чаще всего был представлен «патерналистской моделью», базирующейся на так называемом «принципе добросердечия» и предполагающей одностороннее движение финансов и услуг сверху вниз (Ябуки, 2000 г.). Цель преобразования состоит в переходе от принятой в маркетинге предприятий «модели стимула и ответной реакции» (Симагути, 1994 г., стр. 176), в версии для органов самоуправления, к модели взаимодействия, подразумевающей совместное создание ценностей в тесном сотрудничестве с некоммерческими организациями, позиционируемыми в качестве партнёров администрации.

Элемент 2 представляет собой метод «построения системы стимулирования, концепция которой состоит в удовлетворении потребностей клиента некоммерческой организации» за счёт вновь создаваемых промежуточных структур поддержки. Однако,

если учесть, что конечным потребителем маркетинга промежуточных структур поддержки является население данного региона, а создание благоприятных условий проживания в регионе есть конечная цель такой деятельности, то главную роль в этом процессе призвана сыграть функция осуществления посредничества между администрацией и некоммерческими организациями и объединение последних в единую сеть (Ябуки, 2002 г., стр. 186).

Суть элемента 3 заключается в том, что «узловые структуры» в лице некоммерческих организаций призваны, руководствуясь концепцией удовлетворения потребностей разнообразных клиентов («благоприобретателей» потока финансов и услуг, а также кадровых и финансовых доноров), создать систему формирования и поддержания клиентской базы. В тех случаях, когда процесс создания системы в конечном итоге начинает оптимально вписываться в жизнь всего региона в целом, как это было описано в предыдущем разделе, необходимо позаботиться о формировании единой сети за счёт промежуточных структур поддержки.

Наиболее важным среди трёх вышеперечисленных факторов является упоминаемое в пункте 2 появление Центра общественной деятельности жителей, впервые в Японии применившего принцип административно-общественного управления. Этот факт является ключевым моментом в создании системы и требует отдельного рассмотрения (см. пункт 8 Примечаний).

## Форма муниципально-общественного управления: значение и функции промежуточных структур поддержки

Формы структур поддержки и посредничества такого типа могут варьироваться самым различным образом, так же, как и методы управления ими, что тесно связано с выполняемыми ими функциями (Ябуки, 2001 г., стр. 79). Логический анализ возможных комбинаций показывает, что создание посреднических структур может происходить на уровне связи «муниципалитет (администрация) - частный сектор (частные предприятия и жители)», а управление осуществляться на уровне «муниципалитет - частный сектор - жители». Таким образом, всего насчитывается 9 вариантов (3 х 3). В Японии аналогичные структуры существуют более чем в 80-ти населённых пунктах, но, как было отмечено в предыдущем разделе, только Центром общественной деятельности жителей г. Камакура был (по существу, впервые в Японии) действительно реализован принцип административно-общественного управления. Проводя сравнение со всеми другими существующими формами, можно выделить 4 сильные стороны этого метода полуофициального-полуобщественного управления.

1. В случае создания и управления муниципальными властями, на передний план вполне может выйти «логика администрирования». Поэтому задача некоммерческих организаций заключается не только в выполнении своих посреднических функций, но и, наряду с этим, в точном понимании сути потребностей в поддержке. С другой стороны, «общественное управление» (управление силами жителей) осуществляется самими гражданами, в основном - в лице членов некоммерческих организаций. И по этой причине позволяет более полно реализовывать потребности некоммерческих организаций и оказывать взаимную поддержку.

2. Для становления системы самоуправления и создания социума жителей очень важным моментом является перспектива увеличения числа участников (людей, осознающих свою непосредственную вовлечённость в решение муниципальных проблем). Будучи связанным с пунктом 1, метод «общественного управления» подразумевает наличие механизма «культивирования участников самими участниками» (Ябуки, 2001 г., стр. 84), который вряд ли может действовать в рамках муниципального управления.

3. С другой стороны, в деятельности некоммерческих организаций ключевым

становится вопрос применения правовой базы (этот вопрос был поставлен бывшим руководителем секретариата совета по управлению при Центре общественной деятельности жителей Хирои Акико), а солидарность с администрацией приобретает особое значение. Принцип «основано жителями и управляется жителями» предполагает возможность формирования самодостаточных связей между некоммерческими организациями и ослабления отношений солидарности с администрацией. В противоположность этому, формула «создано муниципалитетом, а управляется жителями», в силу наличия элемента «создано муниципалитетом», подразумевает контакты с органами местного самоуправления, обладающими безусловными приоритетами в плане таких управленческих ресурсов, как владение информацией о правовой системе и т.д.

4. Этот пункт, представляющий собой совокупность преимуществ, изложенных в пп. 1, 2, 3, позволяет сбалансированно реализовать как «функцию поддержки» в отношении некоммерческих организаций, так и «функцию посредничества» (функцию построения сети) между отдельными некоммерческими организациями, а также между некоммерческими организациями и администрацией.

Функции промежуточных структур поддержки формата «муниципально-общественного управления» можно гипотетически представить в виде пирамиды, показанной на рис. 3-4.

Рис. 3-4. Функции промежуточных структур поддержки.

Источник: Ябуки. 2001 г., стр.85


Как видно из рисунка, в основании пирамиды лежат «базовые функции» оказания поддержки общественной деятельности жителей: «предоставление места проведения мероприятий», включая мероприятия по обучению и стажировке (функция материальной платформы), а также «поддержка и контроль за осуществлением миссии» (функция психологической платформы).

Выше расположены: функция предоставления некоммерческим организациям информации, а также функция информационного посредничества между отдельными некоммерческими организациями или между некоммерческими организациями и администрацией («прикладные функции»), в конечном итоге базовые и прикладные функции, пройдя по «информационной магистрали», формируют «интеллектуальное звено».

Удачная интеллектуальная комбинация может привести к «инновационной химической реакции» между отдельными некоммерческими организациями или неком-

мерческими организациями и администрацией, в результате которой смысл существования и сила этих функций проявятся в полной мере.

Считается, что промежуточные структуры поддержки совершенно необходимы в тех районах города, где существует тенденция к возникновению разрыва между администрацией и узловой структурой (Ябуки, 2003 г.).

Но, с другой стороны, именно методика «муниципально-общественного управления» позволяет, используя административные ресурсы на муниципальном уровне, акцентировать внимание на взаимодействии и, наряду с этим, исходя из принципа «общественного управления», в полной мере учитывать потребности некоммерческих организаций и жителей, участвующих в их работе. В этом смысле методика использования промежуточных структур поддержки и посредничества считается почти идеальной моделью организации и управления.

## «Камакурская модель» и современное состояние системы парламентской демократии

Методике менеджмента регионов, используемой в г. Камакура, более всего подходит определение «система», поскольку в ней нельзя отказаться ни от одного из упомянутых в начале раздела элементов. Закономерно и название этой методики управления - «Камакурская модель».

Ведь именно в г. Камакура впервые в Японии была реализована идея промежуточных структур поддержки в формате «муниципально-общественного управления», выполняющих важную роль в системе менеджмента регионов. «Камакурскую модель» можно также назвать «городской моделью сетевого маркетинга», так как при наличии трёх вышеупомянутых элементов она, может быть, в принципе реализована и в других городах (см. Ябуки, 2003 г., и пункт 9 Примечаний).

Несомненно, в городе Камакура ещё существует множество нерешённых проблем, связанных как с появлением нового взгляда на административную систему и трудностями, свойственными начальному этапу работы Центра общественной деятельности жителей, так и с совершенствованием всех функций в целом. Но в наши дни, когда шаги по созданию модели менеджмента регионов, соответствующей грядущей эпохе подлинной децентрализации власти, осуществляются практически «на ощупь», имеет смысл рассматривать «Камакурскую модель» в качестве одного из возможных вариантов.

В этом разделе мы попробуем сопоставить «Камакурскую модель» с системой парламентской демократии, позиционируемой как схема «поглощения» потребностей граждан, и попытаемся представить доказательства инновационности этой модели.

До сих пор в определении общих направлений развития территории, муниципального финансирования и предоставления услуг жители регионов участвовали опосредованно, в рамках прав, предоставляемых им системой парламентской демократии, а именно путем голосования за кандидатов в депутаты. Исключение составляли редкие случаи апеллирования к системе «прямых требований».

Разумеется, нельзя отрицать, что система парламентской демократии, которая в течение многих лет выстраивалась как механизм волеизъявления народа, иногда эффективно работает и в наши дни.

И всё же стоит вспомнить о таких особенностях этой системы, как периодичность взаимоотношений, определяемая контактами «один раз в 4 года», качественная и количественная ограниченность процедуры представления кандидатами своей предвыборной программы.

Помимо этого, существует и опасность лоббирования депутатами интересов определённой категории избирателей - ведь для победы на выборах требуются гигантские средства.

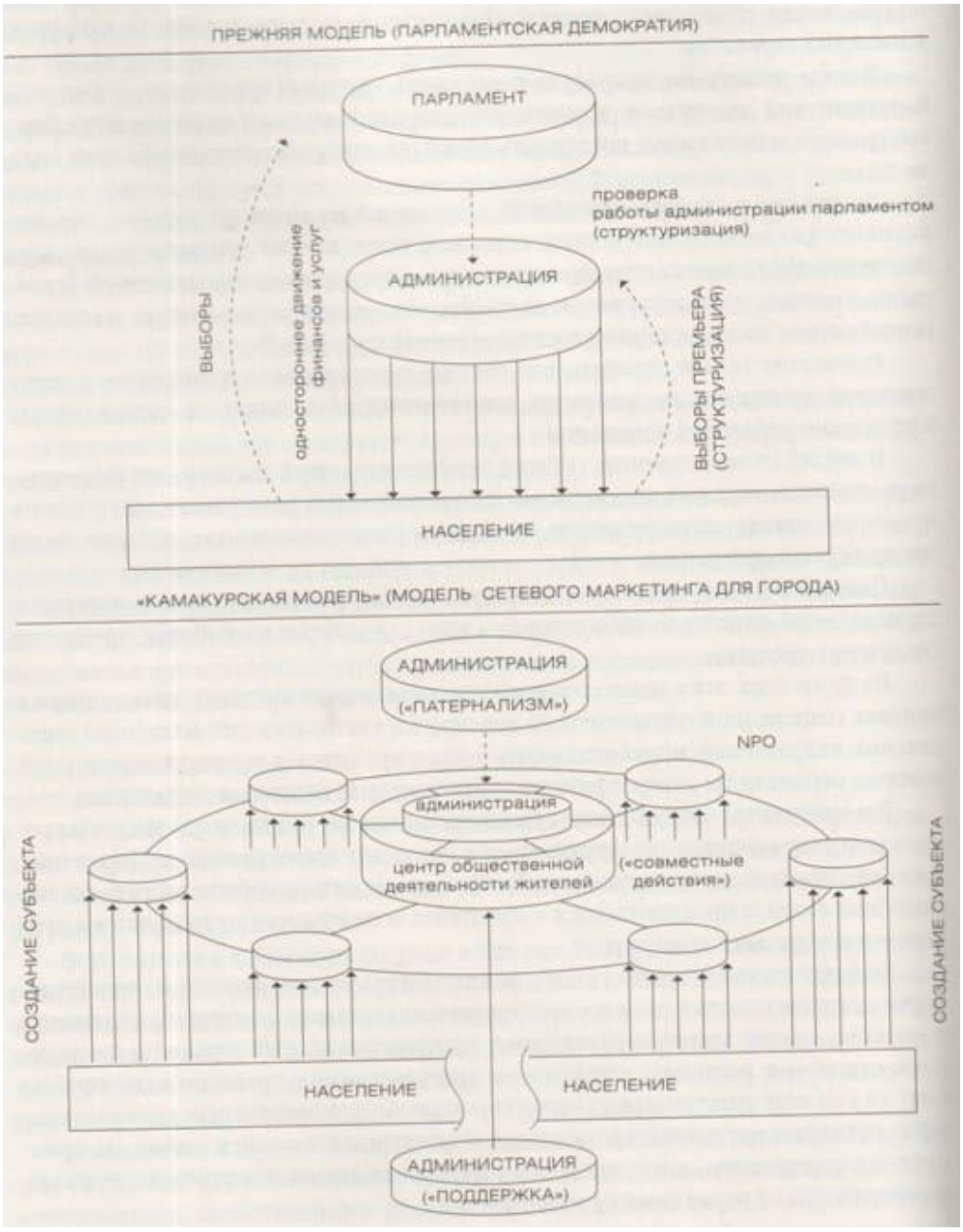
На фоне всех этих недостатков вполне объяснимой выглядит усиливающаяся критика современной парламентской демократии как фиктивного механизма определения направлений муниципального финансирования и предоставления услуг, которые отражали бы диверсификацию представлений населения о ценностях.

Эта критика всё чаще достигает своей цели. Символично то, что за высоким процентом воздержавшихся, регистрируемым в последнее время на выборах различных уровней, скрывается испытываемое избирателями ощущение собственного бессилия. Подобные явления прослеживаются в масштабах всей страны и не нуждаются в приведении конкретных примеров.

Не будет преувеличением сказать, что в условиях несовершенства и недостаточности контроля над местными административными органами со стороны парламента и высшего государственного руководства, практически по всей стране (за исключением отдельных регионов, управляемых прогрессивными органами самоуправления) до сих пор практиковалась односторонняя модель менеджмента, не учитывающая истинных потребностей населения и основанная, в лучшем случае, на принципе «добросердечия», а в худшем - на стремлении скрыть совершённые промахи и недоработки от возможных нареканий.

(см. верхнюю часть рис. 3-5)

Рис. 3-5. Инновационность «Камакурской модели».




Источник: составлено автором

Сложившуюся ситуацию усугубляли такие факторы, как относительное изобилие финансов в период, длившийся вплоть до эпохи искусственно раздутой экономики, концептуально ошибочное применение системы дотирования регионов, предрасположенность к горизонтальным связям, не позволяющим реализовать принципы здоровой конкуренции между регионами (см. пункт 10 Примечаний), а также специфика городов с относительно низкой плотностью земляческих и родственных связей. В период высоких темпов экономического роста в результате активной миграции населения образовалось большое количество новых населённых пунктов, ситуация в которых характеризовалась слабым развитием сетевых взаимоотношений как между самими жителями, так и между администрацией и населением. При этом «расстояние», разделяющее администрацию и жителей, было настолько ощутимым, что население всё больше склонялось к «демократии» по принципу «делайте, как хотите» (см. пункт 11 Примечаний).

## «Камакурская модель» и её инновационность

Считается, что город Камакура оказался в выгодном положении в силу относительно большого количества жителей - субъектов управления. В городе, который после Второй мировой войны в значительной степени пополнился переселенцами из других районов, приступили к созданию взаимоотношений между некоммерческими организациями, как «узловыми структурами», и администрацией, используя в роли организатора сети промежуточную структуру поддержки «муниципально-общественного управления» - Центр общественной деятельности жителей. Сегодня в городе продолжается формирование маркетинговой сети, в которой некоммерческие организации и органы самоуправления объединены между собой горизонтальными паритетными связями (см. нижнюю часть рис. 3-5).

С точки зрения маркетинга, оптимальной считается ситуация, когда в рамках парламентской демократии депутаты осуществляют маркетинг, выступая в роли посредников между администрацией и населением, и отслеживают потребности населения. А парламент, выступающий в роли организатора такой сети, исполняет по отношению к администрации функции проверяющего звена. Исходя из этих соображений, можно сказать, что в «Камакурской модели», где некоммерческие организации играют роль депутатов, а Центр общественной деятельности жителей - роль самого парламента, была конкретизирована идеальная форма парламентской демократии.

Разумеется, задачи, которые пытаются решить некоммерческие организации, несмотря на их частичное совпадение с вопросами, которыми должны заниматься депутаты, не носят всеохватывающего характера. Деятельность некоммерческой организации больше связана с решением тех насущных проблем населения, которыми не занимаются депутаты. В этом смысле оба института, имея определённые функциональные совпадения, во многом взаимно дополняют друг друга (см. пункт 12 Примечаний). «Комплексная модель», объединяющая в себе некоммерческие организации, депутатов и структуры земляческих связей (собрания жителей кварталов и комитеты самоуправления), требует отдельного рассмотрения и более детального анализа взаимосвязей, как внутри администрации, так и между администрацией и промежуточными структурами поддержки. Основы системы парламентской демократии предполагают, что «если избранные народом депутаты и руководители чётко выполняют свои обязанности, воля народа (потребности населения) обязательно находит своё отражение» (Камияма, 1999 г., стр. 136). Но в условиях, когда «и система парламентского контроля, и система контроля за исполнительными органами работают неэффективно» (Такасаки, 2000 г., 214 стр.), «Камакурскую модель», вне всякого сомнения, можно назвать «инновационной методикой менеджмента региона», дополняющей существующую систему и реализующей насущные потребности жителей как субъектов управления.

## ВЫВОДЫ

В начале данной главы мы задались вопросом: возможно ли в современной ситуации отсутствия достаточной систематизации теории менеджмента регионов, применив общие принципы маркетинга и дистрибуции к решению задач управления территорией, создать схему, основанную на истинных потребностям населения? Далее, на основании определения маркетинга как «системообразующей функции бизнеса по созданию и поддержанию клиентской базы на основе удовлетворения запросов потребителей», автор попытался систематизировать «Камакурскую модель» и через сопоставление с системой парламентской демократии проанализировать инновационность этой модели. В результате были отмечены два важных момента:

1. «Камакурская модель» характеризуется наличием трёх элементов: 1) преобра-

зование маркетинга органов местного самоуправления; 2) организация промежуточной структуры поддержки «муниципально-общественного управления» и её маркетинга; 3) создание маркетинговой сети на уровне «узловых структур» - некоммерческих организаций, центральным звеном которой является промежуточная структура поддержки.

2. В условиях деструктуризации системы парламентской демократии как механизма, отслеживающего потребности населения, «Камакурская модель» дополняет современную систему управления и является «инновационным методом менеджмента регионов», способным удовлетворять подлинные потребности населения, как субъекта управления.

Вместе с тем, был рассмотрен общий для теории менеджмента регионов и теории маркетинга вопрос «о множественном характере субъекта» и его структуре. Изучение этого вопроса показывает, что в структуре маркетинговой сети органы местного самоуправления, реализующие реформированную модель, являются «конечными организаторами сети» (Ябуки, 2002 г.), а промежуточные структуры поддержки выполняют роль непосредственных организаторов сети на уровне некоммерческих организаций, что в конечном итоге позволяет объединить маркетинг множественных субъектов горизонтальными паритетными связями (см. пункт 13 Примечаний).

По мнению автора, «городская модель маркетинговой сети», как обобщённый вариант «Камакурской модели», является противоположностью «модели маркетинговой сети для управления населёнными пунктами в отдалённых районах» (Ябуки, 2002 г.), в которой в качестве непосредственного организатора сети, объединяющей земляческие организации жителей, выступает сама администрация (см. пункт 14 Примечаний). В заключение хотелось бы подчеркнуть, что для реализации принципов менеджмента регионов, отражающего потребности населения, связанность понятий маркетинг» и «сеть» имеют крайне важное значение.

*Настоящая статья представляет собой частичный результат исследований, выполненных по теме «Теоретические исследования е области маркетинга: менеджмент регионов и роль органов местного самоуправления в организации сети» (номер задания 14730087), и финансировавшихся Министерством науки и просвещения Японии из фонда средств на научно-исследовательскую деятельность. В процессе работы над статьёй автор консультировался с администрацией города Камакура и Центром общественной деятельности жителей г. Камакура. Пользуясь случаем, автор выражает благодарность всем лицам, оказавшим ему помощь в подготовке данной статьи.*

Примечания

1. Разумеется, общие принципы маркетинга не могут быть применены к региону или органам самоуправления в том виде, в каком они существуют. Несмотря на простоту сопоставления и ссылки на него, маркетинг предприятия несколько отличается от маркетинга самоуправления (Ябуки. 2001 г., стр. 104, Табл. 7-1). Тем не менее, если рассматривать проблему с позиции понятий «потребитель» и «население* (даже при том, что — это разные категории), речь будет идти об одном и том же объекте - человеке. Поэтому разнообразие потребностей, повышение их уровня или «потеря прозрачности», происходящие на фоне диверсификации ценностей, имеют между собой много общего в условиях меняющейся среды существования и предприятия, и системы самоуправления. В парадигме «модели зависимостей» (см. Симагути, 1994 г.; Суяма, 2002 г.), несмотря на наличие некоторого временного запаздывания, изменения в обоих типах маркетинга всё же связаны между собой (Ябуки, 2001 г.).

2. Говоря о необходимости преобразования самоуправления, многие авторы, даже при одном и том же взгляде на проблему, часто выходят за рамки собственного исследования. Например, «Подлинный смысл административной структуры, которая

отвечает за децентрализацию власти в регионе... заключается в том, что она призвана создать механизм районного администрирования, при котором население сможет проявить себя как исполнитель процесса децентрализации власти» (Хобо, 1997 г., стр. 107).

3. Об этом можно дискутировать в рамках действующей системы. Для удобства принят уровень «город-посёлок-деревня», хотя следует помнить, что, по сути, речь идёт об «эндогенном регионе» (Ито, 1984 г., стр. 47). В связи с этим необходимо пересмотреть всю систему «город-посёлок-деревня», включая и звено «области и регионы», но это уже тема для отдельного исследования.

4. Граница между субъектом и объектом выражена не явно (подробнее см. Ябуки. 2001 г., стр. 204-205).

5. Резюмируя, можно провести следующую классификацию: 1) «маркетинг области» (Мурой, 1983 г.); 2) «маркетинг создания населённых пунктов» (Исихара и Исии, 1992 г.); 3) «маркетинг региона» (Котлер и др., 1993 г.). Категория 2 имеет дело с более мелким объектом, чем «регион», то есть с «населённым пунктом», а категория 3 является частью понятия «создание удобного для жизни региона». Обсуждаемая в данной главе тема затрагивает оба понятия. Автор намерен исследовать эту тему более подробно в отдельной работе.

6. С точки зрения идей, излагаемых в настоящей главе, всё население не может выступать в качестве субъекта (Ябуки, 2001г.), и при выборе партнёра учитываются торгово-посреднические функции некоммерческих организаций (Ябуки, 2000 г.).

7. О формулировке -маркетинг самоуправления» и месте этого понятия см. в более ранних исследованиях Ябуки, 2004 г.

8. В дополнение к описанию элементов 1 и 3 следует отметить, что жители города Камакура активно участвовали в общественной деятельности на протяжении всей истории этого города, поэтому элемент 3 в данном случае оказывал благоприятное влияние на ситуацию. Но ещё более важным представляется значение элемента 1. В системе самоуправления, склонной к самодостаточности, закрытости и стремлению объяснять любой прецедент особенностями структуры, преобразование модели маркетинга является не такой уж простой задачей. Хотя, с другой стороны, для структуры административного управления малочисленного провинциального района дело может обстоять и по-другому. На самом же деле, даже г. Камакура ещё далёк от того, чтобы смело заявить о полном принятии всеми служащими сути преобразований. Для этого потребуется ещё немалое время (см. материалы совета по управлению при Центром общественной жизни г. Камакура. 2002 г.). Однако, принимая во внимание тот факт, что без принятого руководством решения о проведении преобразований (подробнее см. упомянутый ранее «Третий Комплексный План»), движение по созданию Центра общественной жизни жителей никогда бы и не началось, фактор 1 представляется весьма важным элементом модели.

9. В г. Камакура устремился поток представителей различных регионов Японии, желающих ознакомиться с прогрессивным примером развития города. В этой связи хотелось бы предупредить о том, что простое подражание принципу «муниципально-общественного управления» не поможет добиться аналогичных успехов в другом регионе. Для этого необходим опыт сотрудничества между администрацией, способствовавшей созданию Центра, и некоммерческими организациями.

10. Одним из аргументов в полемике о конкурентных преимуществах является так называемое «голосование ногами». Однако, принимая во внимание тот факт, что показатель ежегодной миграции населения в Японии находится на низком, с точки зрения мировых масштабов, уровне – 4% - и продолжает постепенно снижаться, этот фактор не выглядит достаточно значимым.

11. Хотя в патерналистской модели и модели демократии по принципу «делайте, как хотите» присутствует общее начало - одностороннее движение от администрации к населению, эти модели имеют существенные различия. Центром первой модели является администрация, которая предполагает, что её действия пойдут на пользу населению, в то время как во второй модели положение населения представлено в виде задачи, требующей решения. В сущности, в полемике о маркетинге самоуправления, субъектом которой является администрация, в данной главе сознательно используется первое понятие.

12. В действительности, некоммерческие организации нередко направляют или стараются направлять в парламент «своих».

13. Понятие «сеть» неоднократно становилось предметом дискуссий. Здесь принято определение: «комбинация или формат отношений, составленных из двух и более компонентов *с* учётом их взаимодействия» (Суяма, 2002 г., стр. 8). Исходя из этого, особого внимания заслуживает важность «сети построения структуры», нежели чем «сети людских ресурсов», которая может разрушиться в результате перемещения кадров и т.д.

14. Органы местного самоуправления, удаляясь от центральных субъектов своего управления, вынуждены выступать в роли организаторов сети, но при посредничестве промежуточной структуры поддержки. О причинах этого явления см. Ябуки, 2002 г

**Список использованной литературы**


Асано Ёити и др.

Концепция региона и региональная структура.

Даймэйдо, 1988.

Абэ Манабу

Менеджмент политики и менеджмент регионов.

Гакуё Сёбо, 1998.

Исихара Такэмаса, Исии Дзюндзо

Маркетинг градостроительства.

Нихон Кэйдзай Симбунся, 1992.

Ито Сугэмаса

Региональная структура экономики. Сб. Общая теория описательной географии. Сост. Укада Нориёси.

Асакура Сёбо, 1984.

Камияма Нобукадзу

Эпоха администрирования. От оценки к практике.

NTT, 1999.

Умино Сусуми

От местного самоуправления к менеджменту регионов. Значение и задачи менеджмента регионов.

Тихо Дзайму. 1999, февраль.

Окада Томохиро и др.

Региональная экономика в эпоху глобализации. Нов. ред. Юхикаку, 2002. Третий комплексный план развития города Камакура, 1996. Новая ступень доверия - первый шаг на пути к сотрудничеству. Данные анкетирования 1. Камакура: совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей, 2002.

Симагути Мицуаки

Схема маркетинга удовлетворения запросов потребителей (В поисках логики развития новых компаний).

Юхикаку, 1994.

Симагути Мицуаки

Логика мягкого маркетинга. Точка отправления: японская формула роста.
Дайамондо, 1997.
Симагути Мицуаки
Парадигма маркетинга (Понимание сути и инновационного характера этого явления через ключевые слова).
Юхикаку, 2000.
Суямя Кэнскэ
Система маркетинга как сеть. Сб. Теория маркетинговых сетей: переход от модели бизнеса к модели социума. Сост. Суямя Кэнскэ и др.
Юхикаку, 2002.
Такасаки Сёдзи
Менеджмент политики районного самоуправления.
Гакуё Сёбо, 2000.
Цутия Мамико
Некоммерческие организации для поддержки некоммерческих организаций. Совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура: на пути к реализации первой в Японии системы муниципально-общественного управления. Сб. Ветра и приливы. Сост. совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура, 2000.
Фудзии Кэйдзиро
Старинный город Камакура: молодость и инновации во все времена. Сб. Ветра и приливы. Сост. совет по управлению при Центре общественной деятельности жителей г. Камакура, 2000.
Хобо Такэхико
Возможности администрации в сельской местности.
Хогаку Сэминар, т. 24, №5, 1997.
Мимура Юмико
Попытка регионального симбиоза.
Marketing Journal, №82, 2001.
Мияваки Тэй
Создание муниципального менеджмента: На пути к становлению регионального правительства.
PHP Кэкюсё, 1999.
Мурой Тэцуэй
Зональный маркетинг.
Тюо Кэйдзйся, 1983.
Ябуки Юхэй
Инновационный характер некоммерческой организации по благоустройству города в свете анализа методами теории дистрибьюции. Информ. вестник Научно-исследовательского института социальных проблем Окаяма, выпуск 212, 2000.
Ябуки Юхэй
Новая ступень развития маркетинга органов местного самоуправления. Сб. Маркетинг 21 века. Сост. Кондо Фумио и др.
Минерва Сёбо, 2001.
Ябуки Юхэй
Форма и функции промежуточных структур поддержки некоммерческих организаций в маркетинге региона. Информ, вестник Научно-исследовательского института социальных проблем Окаяма, выпуск 212, 2001.
Ябуки Юхэй
Региональная модель сети маркетинга. Сб. Теория маркетинговых сетей: переход

от модели бизнеса к модели социума. Сост. Суямя Кэнскэ и др.
Юхикаку, 2002.

Ябуки Юхэй

Организатор сети в региональной модели маркетинга. Информ, вестник Научно-исследовательского института социальных проблем Окаяма, выпуск 122, 2002.

Ябуки Юхэй

Городская модель маркетинговой сети. Труды НИИ социальных проблем Окаяма, т. 39, №1, 2003.

Ябуки Юхэй

Новый взгляд на маркетинг органов местного самоуправления // Сб. Исследования в области дистрибуции, т.7, №1, 2004. (готовится к печати отдельным изданием).

Drucker, RR

The Practice of Management. Harper and Brothers, 1954.

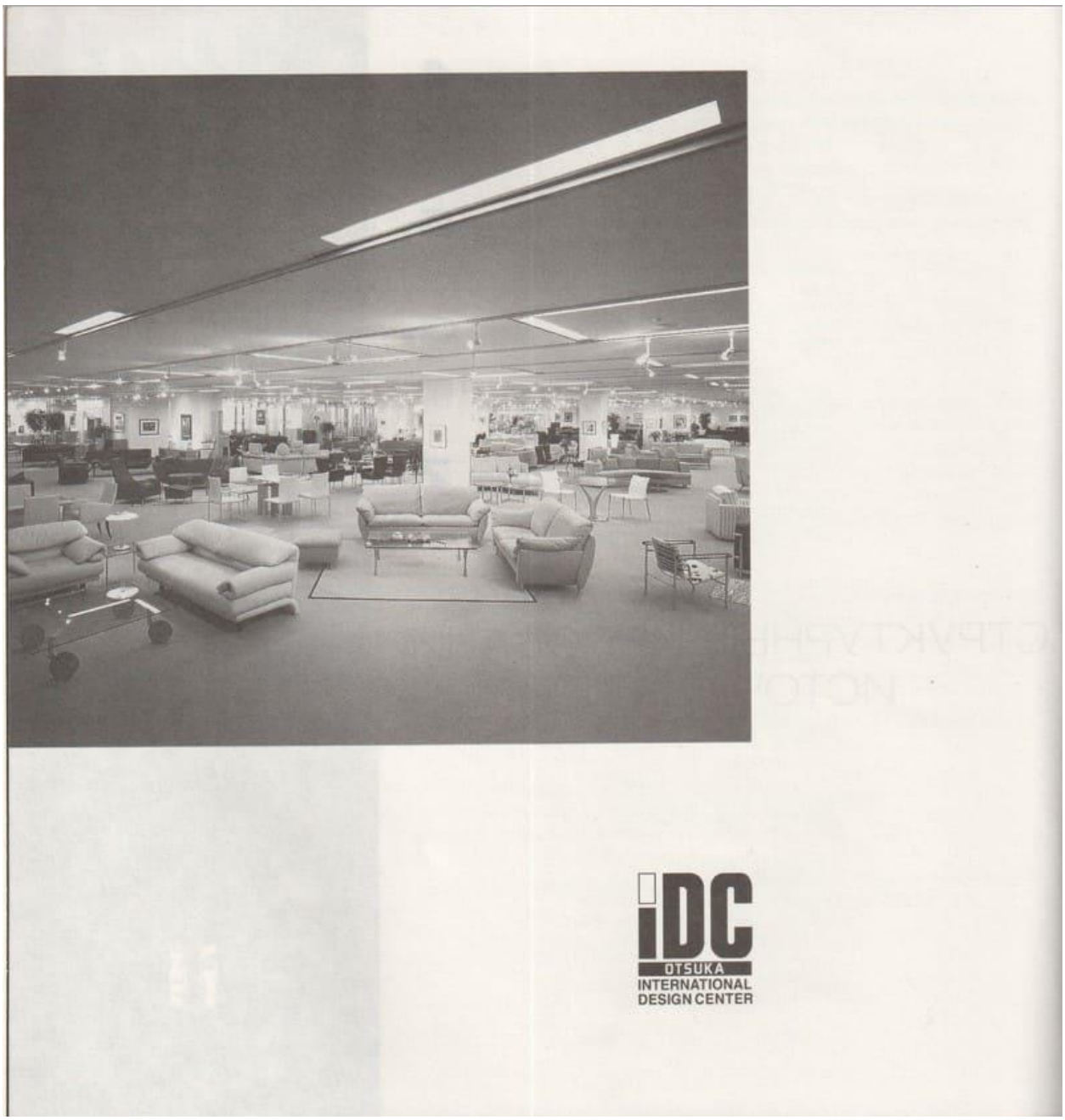
Kotler, RD., H. Haider and I. Rein

Marketing Places. The Free Press, 1993

# 利益を生み出す仕組み革新

# ЧАСТЬ 2. СТРУКТУРНЫЕ ИННОВАЦИИ – ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ

II



iDC
OTSUKA
INTERNATIONAL
DESIGN CENTER

Глава 4

# АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВА МОДЕЛИ СТАБИЛЬНОГО И ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

**Система менеджмента мебельной компании «Оцука Кагу»**

## ВВЕДЕНИЕ

В этой главе мы рассмотрим систему менеджмента компании «Оцука Кагу», которая, начиная с 1993 года, стабильно увеличивает продажи на постоянно сокращающемся рынке мебельной продукции (см. пункт 1 Примечаний).

Компания «Оцука Кагу» известна своей политикой расширения торговой сети за счёт создания больших выставочных залов. На фоне стремления многих розничных компаний к увеличению числа торговых точек будет полезно проанализировать пример успешной деятельности компании, интенсивно развивающей сеть крупных торгово-выставочных залов.

Развитие современной розничной торговли характеризуется расширением коммерческой сети крупных компаний за счет открытия типовых фирменных магазинов. Такая тенденция детерминирована, в первую очередь, рассредоточением спроса, а также необходимостью снижения себестоимости поставок товара в торговую сеть, что и происходит за счет их централизации.

Но такая модель развития более применима к розничной торговле товарами повседневного спроса, в то время как в торговле специальными товарами и товарами планомерного выбора эта бизнес-модель не всегда способна обеспечить развитие. Ведь при реализации специальных товаров и товаров планомерного выбора потребность в удобстве относительно невысока, поэтому увеличение числа магазинов на росте продаж непосредственно не сказывается, и возможности развития предприятия за счет наращивания числа торговых точек оказываются ограниченными.

Одним из способов преодоления этих противоречий является укрупнение магазинов. Однако, увеличивая торговые площади, необходимо соответствующим образом их укомплектовать, спланировать выигрышный ассортимент товаров, что в свою очередь сопряжено с резким ростом расходов на товарные запасы и мерчандайзинг. И обратной стороной увеличения продаж в этом случае может стать снижение нормы прибыли.

Таким образом, в розничной торговле специальными товарами выход за рамки определённого масштаба вряд ли совместим со сценарием дальнейшего роста.

Проявлением этой закономерности можно считать крайне низкие темпы олигополизации рынка розничной торговли мебелью. Для того, чтобы увеличить масштабы, не снижая при этом норму прибыли, недостаточно одних только активных действий на производстве. Необходимым условием становится совершенствование всей системы менеджмента. В настоящей главе на примере компании «Оцука Кагу» будет проанализирован механизм, позволяющий предприятию розничной торговли товарами, не относящимися к категории «повседневных», продолжать успешно развиваться, несмотря на выход за рамки определённого масштаба.

# 1. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ «ОЦУКА КАГУ»

## История развития

Компания «Оцука Кагу» была создана как акционерное общество «Центр Оцука Кагу» в городе Касакубэ префектуры Сайтама в марте 1969 года. В апреле того же года компания открыла свой первый магазин возле западного выхода железнодорожной станции города Касакубэ, где были сосредоточены специализированные мебельные магазины других компаний. В период с 1977 по 1978 гг. компания последовательно проводила политику увеличения числа торговых точек в столичном регионе, организовав сеть своих магазинов в префектуре Сайтама и открыв филиалы в Токио (февраль 1978 г.) и г. Нарасино (префектура Тиба, февраль 1979 г.). Если стремление к увеличению числа торговых точек финансово обосновано, то по мере увеличения суммарной площади магазинов вполне возможен определённый рост продаж, а укрупнение контрактов на поставки позволит снизить их себестоимость за счёт усиления позиций на переговорах с поставщиками. Однако рост компании за счёт открытия всё новых магазинов имеет свои пределы. Обычно при открытии нового магазина принимают во внимание размеры рынка (торговой сферы) и капиталовложений. На первоначальном этапе наращивания числа торговых точек проникновение на рынок, обладающий определённой привлекательностью, обеспечивает компании некоторый рост. Но постепенно кривая роста начинает приближаться к «прямой насыщения». Любой привлекательный рынок постепенно становится всё более ограниченным в своём развитии. В сфере торговли, характеризующейся сравнительно широким ассортиментом специальных товаров и товаров планомерного выбора, данное явление объясняется ещё и ожесточением борьбы за покупателей с уже существующими магазинами сети.

Поворотным в истории компании «Оцука Кагу» стал 1992 год. Компания решила изменить курс и перейти от модели роста за счёт наращивания числа торговых точек к модели развития, основой которого должна была стать уже созданная дистрибьютерскими компаниями база формирования ассортимента. Свою коммерческую перспективу компания «Оцука Кагу» видела в создании больших торгово-выставочных залов с тщательно подобранным ассортиментом товаров. И в 1992 году компания приступила к реструктуризации магазинов и созданию сети, в которую первоначально вошли три магазина - в Тиба, Хатано и Ота. Вскоре к ним присоединились магазины: в Токио (1993 г.), «Parco» в Тёфу (1994 г.), а в 1995 году - 9-этажный торгово-развлекательный комплекс; в 1996 году был открыт знаменитый Главный выставочный зал компании, а в 1997 и 1998 гг. соответственно - выставочные залы в городах Осака (район Южного порта) и Нагоя. Главный выставочный зал по занимаемой площади оказался самым большим в Японии, а по ассортименту товаров - самым крупным в мире: на площади 30714 кв. м. одновременно выставляется более 40 тысяч образцов мебели. Выставочный зал компании в г. Осака считается по занимаемой площади самым большим в Западной Японии - 25710 кв. м. (см. пункт 2 Примечаний). Благодаря стремительности, с какой разворачивалась сеть крупных магазинов компании, «Оцука Кагу» удалось добиться динамичного наращивания результатов. И уже в 2000 году, потеснив компанию «Симатада» - лидера по объёмам выручки от продаж среди профессиональных продавцов мебели, - она вышла на первое место в отрасли. К декабрю 2000 года объём выручки компании вырос более чем на 13% по отношению к предыдущему периоду и составил 66 млрд иен, а текущая прибыль составила 7.5 млрд иен (то есть на 15% больше, чем за предыдущий период). На рынке мебели, имеющем тенденцию к сокращению, компания «Оцука Кагу» продолжала увеличивать объёмы выручки от продаж и наращивать уровень текущей прибыли, максимальные значения которых за предыдущие периоды приходились соответственно на 1993 и 1996 гг. (см. пункт 3 Примечаний).

## Мебельный рынок и дистрибьюционная политика фирмы

Объём рынка мебельной продукции, достигнув в 1991 году своего пика в 6 трлн иен, ежегодно сокращался и в 1997 г. оценивался уже в 5 трлн иен. Такая тенденция продолжала сохраняться, и, судя по прогнозам, к 2001 году мебельный рынок должен был уменьшиться до 4 трлн иен (см. рис. 4-1).

В общем объёме рынка мебельной продукции, оцениваемом в 4-5 трлн иен, около ?5% приходится на частных потребителей. Остальная доля представляет собой так называемый «контрактный рынок» (закупка мебели строительными организациями). Это довольно крупный сегмент, представленный юридическими лицами - магазинами, учреждениями, гостиницами и курортами.

В 1999 году объём покупок мебели в пересчёте на одну семью (обычная мебель) уменьшился приблизительно на 40% по отношению к максимальному уровню 1991 года, и составил 12 тыс. иен. Покупки предметов интерьера (в пересчёте на одну семью) в 1999 г., опять же по отношению к 1991 г., снизились на 25% и составили немногим более 19 тыс. иен. Продажа осветительных приборов и комплектов мебели для гостиных оставалась почти на одном и том же уровне, а если и росла, то незначительно; объём продажи шкафов и обеденных столов в комплекте со стульями значительно уменьшился. На фоне сокращения рынка мебельной продукции проявились тенденции и к сокращению частоты покупок дорогостоящих предметов долговременного пользования, росту объёмов продаж встроенной мебели для многоквартирных и собственных домов и снижению спроса на крупногабаритную мебель, предназначенную для подарков молодожёнам.

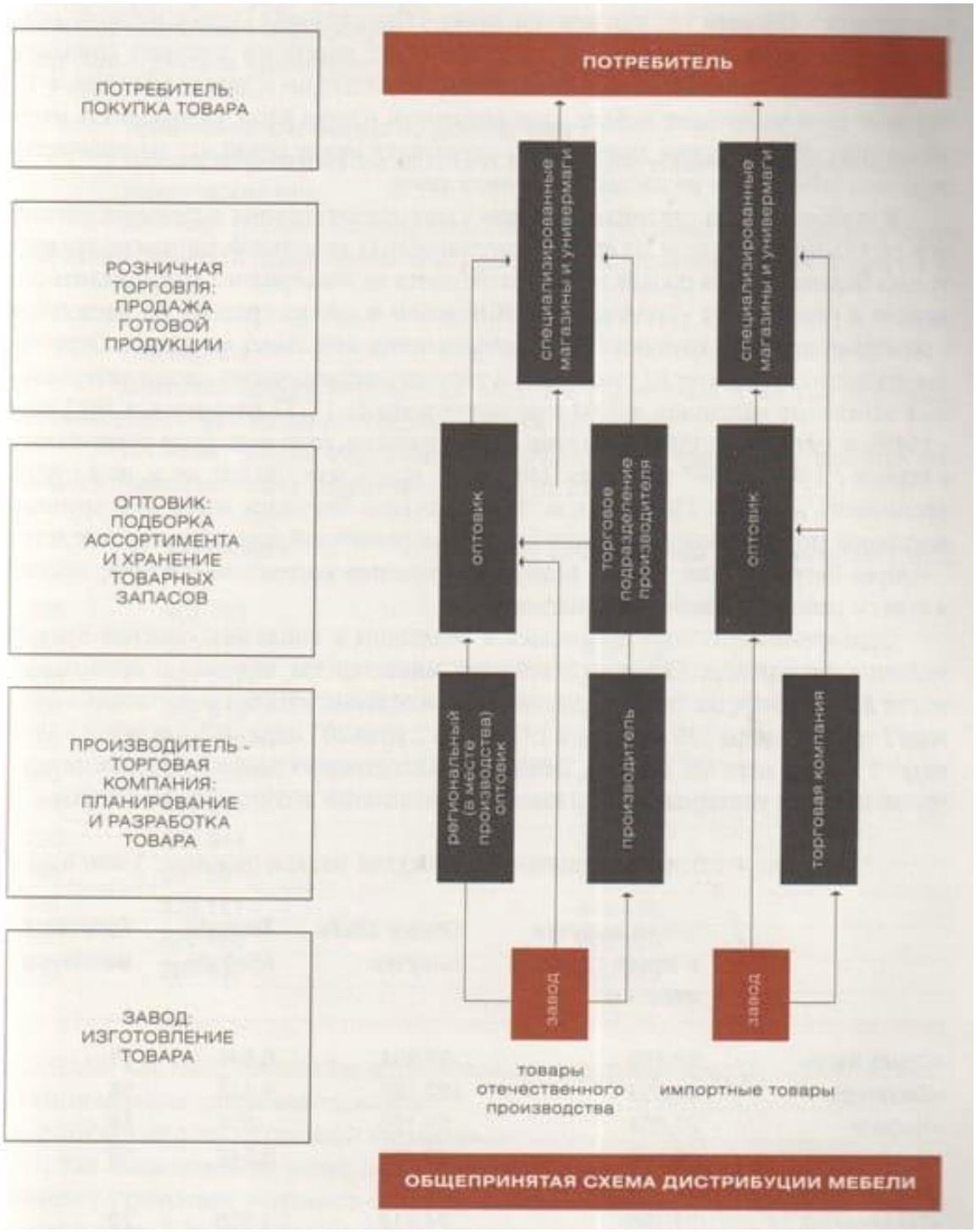
Рис. 4-1 Динамика роста результатов деятельности компании «Оцука Кагу» и рынок мебельной продукции источник: Сэмпа, Арада (2002)


Каналов дистрибьюции мебели в сравнении с количеством её производителей в масштабах всей Японии не так много. Они образованы рассредоточенными по всей стране торговыми предприятиями и отличаются такими особенностями, как многоступенчатость, крайне малые размеры и большая протяжённость (см. пункт 4 Примечаний). Причины такого положения связаны с тем, что компании по производству мебели традиционно развивались в рамках местной промышленности, а закон «О крупных предприятиях розничной торговли» обеспечил условия для существования сравнительно большого количества независимых малых и средних розничных магазинов. Доля даже таких крупных продавцов мебели, как «Оцука Кагу» и «Симатада», составляет на рынке мебели около 1%.

Мебель, изготовленная на мебельной фабрике, поступает к потребителю по трём традиционным каналам: 1) поставки местной оптовой компании (через посредника) товара местного производителя предприятию розничной торговли; 2) договорные оптовые поставки в сеть; 3) производитель через своё торговое подразделение осуществляет оптовую поставку товара независимому оптовику, который передаёт товар в розничную сеть.

Розничная торговля мебелью производится главным образом в специализированных мебельных магазинах, универмагах и магазинах со смешанным ассортиментом товаров.

Рис. 4-2. Схема дистрибьюции мебели Источник: «Описание компании «Оцука Кагу» (частично исправлено)




Сравнительный анализ данных о продаже мебели за 1997 год показывает, что на специализированные мебельные магазины приходится 2 трлн 83 млрд 65 млн иен, на

магазины со смешанным ассортиментом товаров - 448 млрд 415 млн иен, а на универмаги - 373 млрд 161 млн иен (см. пункт 5 Примечаний). Первое место по объёму продаж среди специализированных мебельных магазинов занимает компания «Оцука Кагу», за ней следуют «Симатада», «Нафко», «Нитори» и другие (см. табл. 4-1). Все компании по продаже мебели, за исключением «Оцука Кагу», развивая сеть магазинов типа «Ноте Centre», значительно отличаются между собой как по количеству торговых точек, так и по площади торговых залов.

В условиях, когда организация новых специализированных мебельных магазинов регулируется законом «О крупных предприятиях розничной торговли», сравнительно большой объём продаж мебели приходится на универмаги. Объём реализации мебели в универмагах «Takashimaya», «Mitsukoshi» и других сравним по масштабам с объёмами продаж в крупных специализированных мебельных магазинах. Отраслевая статистика указывает на тенденцию к уменьшению количества специализированных мебельных магазинов: в 1994 году насчитывалось 17177 магазинов, в 1997 году - 15495, в 1999 году - 13992 магазина. Общая площадь торговых залов уменьшилась в период с 1994 по 1997 гг. с 6 млн 440 тыс. кв. м до 6 млн 190 тыс. кв. м, но в 1999 г. увеличилась до 6 млн 230 тыс. кв. м. Это произошло благодаря появлению крупных магазинов, принадлежащих ведущим компаниям розничной торговли, и прежде всего - «Оцука Кагу», а также за счёт резкого сокращения количества средних, мелких и совсем небольших мебельных магазинов.

Одновременно с этим проявилась и тенденция к снижению объёмов продаж мебели в универмагах. Согласно статистике Министерства торговли и промышленности Японии выручка специализированных мебельных магазинов составила в 1991 году 2 трлн 740 млрд 728 млн иен, в 1994 году - 2 трлн 205 млрд. 480 млн иен, а в 1997 году - 2 трлн 43 млрд 650 млн иен. Таблица 4-2 иллюстрирует динамику продаж интерьерной мебели в универмагах и магазинах со смешанным ассортиментом товаров.

Таблица 4-1. Основные компании по продаже мебели (единицы: 1 млн иен)

| | Объём выручки в сфере торговли мебелью | Общий объём выручки | Текущая прибыль | Количество магазинов |
|---|---|---|---|---|
| «Оцука Кагу» | 57,820 | 57,994 | 6,595 | 13 |
| «Симатада» | 44,653 | 102,182 | 9,318 | 58 |
| «Нафко» | 27,004 | 89,125 | 354 | 84 |
| «Нитори» | 22,838 | 40,493 | 3,543 | 50 |
| Мебельный магазин «Тайсёдо» | 21,706 | 24,118 | 1,350 | 20 |

| (Для справки) | Общий объём выручки |
|---|---|
| Токийское отделение «Takashimaya» | 26,336 |
| Головной универмаг сети «Mitsukoshi» | 23,233 |
| Осакское отделение «Takashimaya» | 22,860 |
| Осакское отделение «Даймару» | 12,521 |

Примечание: составлено по данным 1999 г.

Данные по универмагам включают суммы, полученные от обслуживания

юридических лиц.

Источник: доклад Международного общества по содействию развития мебельной промышленности (юридическое лицо) за 2000 г. и «Описание компании «Оцука Кагу»

Таблица 4-2.

Динамика продаж интерьерной мебели в универмагах и магазинах со смешанным ассортиментом товаров (единицы:1 млн иен)

Источник: доклад Международного общества по содействию развития мебельной промышленности (юридическое лицо) за 2000 г.

| | Универмаги | Магазины со смешанным ассортиментом (GMS) |
|---|---|---|
| 1988 | 452 703 | 390 607 |
| 1989 | 531 320 | 408 126 |
| 1990 | 581 557 | 425 455 |
| 1991 | 592 818 | 443 146 |
| 1992 | 554 179 | 447 773 |
| 1993 | 477 010 | 437 552 |
| 1994 | 442 432 | 448 488 |
| 1995 | 395 944 | 458 448 |
| 1996 | 390 667 | 463 228 |
| 1997 | 373 161 | 448 415 |
| 1998 | 326 869 | 426 109 |
| 1999 | 289 806 | 395 279 |

## 2. СХЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ «ОЦУКА КАГУ»

### Расширение сети магазинов и особенности торговой политики

Как было отмечено ранее, особенностью менеджмента компании «Оцука Кагу» является стремление открывать самые большие в масштабах района торгово-выставочные залы. В соответствии с планом развития, компания открыла в Токио, Осака, Нагоя и других крупных городах мебельные салоны площадью более 20 тыс. кв. м, а в таких крупных районных центрах как Фукуока или Сэндай - площадью более 10 тыс. кв. м. Причина, по которой компания реализует именно такую стратегию, заключается в том, что ассортименту товаров придаётся максимальное значение как фактору конкурентного преимущества дистрибьютора (см. пункт 6 Примечаний).

Специфика торговой политики компании связана еще и с тем, что в основу процесса продажи положен принцип обслуживания каждого покупателя персональным консультантом. «Оцука Кагу» практикует систему регистрации покупателей в качестве постоянных клиентов. Когда покупатель впервые приходит в магазин компании, ему предлагают зарегистрироваться (адрес, имя, предпочтения и планируемые приобретения) и назначают персонального консультанта. Консультанты компании имеют возможность получить профессиональную подготовку. Для этого разработано в общей сложности 68

учебных программ, включая семинары по повышению квалификации в самом мебельном салоне и стажировку за рубежом, ознакомление с товарами в ходе посещения мебельных фабрик, изучение истории интерьера и стиля мебели, приёмов дизайн-координирования, освоение навыков чтения строительных чертежей и т.д. Консультантов компании обучают эстетике оформления интерьеров с учётом мебели, штор и гардин, осветительных приборов и других элементов. Такой специалист находится в постоянном контакте с клиентом, направляет ему необходимую информацию по почте или связывается с ним по телефону. По завершении работы с покупателем он должен ввести в базу данных информацию о том, что приобрёл данный покупатель, сколько времени провёл в магазине и какие пожелания высказал. В дальнейшем этими данными можно будет оперативно воспользоваться в случае следующего визита клиента.

Для того, чтобы покупатель лучше и с большей эффективностью мог осмотреть все предлагаемые товары, их расставляют по группам. Например, отдельно - стулья, отдельно - обеденные столы. Такой способ представления товара используется многими специализированными мебельными магазинами. Однако степень удовлетворённости клиента купленным товаром определяется сочетаемостью с другой мебелью и занимаемой площадью. Поэтому компания «Оцука Кагу» уделяет большое внимание мерчандайзингу - расстановке мебели в торгово-выставочном зале с целью формирования у покупателя представления о дизайне и сочетаемости мебели. При этом расстановка носит тематический характер: мебель может быть сгруппирована, например, в национальном или «европейском» стиле.

## Лозунг: «Ценность соответствует стоимости»

Как уже было сказано, в целях поддержания жизнеспособности большого магазина самое серьёзное внимание уделяется привлекательности ассортимента товаров. Покупатель не станет тратить время на поездку в далеко расположенный от него салон компании «Оцука Кагу», если там предлагают товары, не отличающиеся от тех, что продаются в близлежащих небольших мебельных магазинах. Но и одного лишь привлекательного ассортимента недостаточно для поддержания клиентской базы. Может возникнуть соблазн «проехать зайцем». Потенциальный покупатель, познакомившись с товаром, выставленным в универмаге или специализированном магазине, примет решение о покупке, но покупать пойдёт в магазин с расширенным ассортиментом товаров, где цены ниже. Для предотвращения подобных случаев необходимо стремиться к тому, чтобы ценность товара соответствовала стоимости.

Характерной особенностью каналов дистрибьюции мебели в прошлом была их многоступенчатость. И можно сказать, что на определенном этапе многоступенчатость носила рациональный характер. Однако с течением времени постепенно увеличивались масштабы производства мебели, а розничная торговля всё больше олигополизировалась. Сохранение многоступенчатых каналов дистрибьюции в этих условиях было сопряжено с выплатой комиссионных на каждой ступени канала, что никак не согласовывалось с функциями или ролью этого канала; неоправданно высоко поднималась розничная цена. Поэтому компания «Оцука Кагу» пошла по пути сокращения расходов на промежуточные комиссионные путём расширения прямых сделок с мебельными фабриками. Но заключение прямых сделок было связано с преодолением определённых трудностей. Как показывает опыт контрактации в самой Японии, мебельные фабрики неохотно шли на прямые сделки, ссылаясь на уже сложившуюся торговую практику, отрицательную реакцию со стороны розничных торговцев, или просто соблюдая интересы розничных и оптовых компаний. Учитывая всё это, компания «Оцука Кагу» решила проводить прямые сделки с зарубежными производителями мебели. Чтобы уравнять соотношение поставок импортной и отечественной продукции (50:50), компания увеличила поставки зарубежной

мебели. В настоящее время она закупает импортную мебель в основном в Европе и США и планирует увеличить закупку мебели из азиатских стран (см. пункт 7 Примечаний).

Поставка зарубежной мебели сопряжена с дополнительными транспортными расходами. При этом величина таких расходов не зависит от категории мебели. Поэтому «Оцука Кагу» решила, изменив номенклатуру, перейти от мебели среднего класса к классу элитной мебели. Ведь поставка продукции низкого класса, отличающаяся высокой долей расходов на дистрибьюцию, из-за невозможности уменьшения комиссионных «рознице» и реализации преимуществ низкой стоимости поставки сопряжена с увеличением розничной цены. Кроме того, интерес покупателей к продукции низкого класса относительно невысок. Такие товары, как правило, приобретают в близлежащих магазинах розничной торговли. Все эти обстоятельства сопутствовали реализации ассортиментной политики, принятой компанией «Оцука Кагу».

Особенности ценовой политики компании заключаются в принципе фиксированной цены, не предусматривающей ведения ценовых переговоров, а также в применении гарантии минимальных цен. Отсутствие ценовых переговоров повышает продуктивность продаж, поскольку исчезает сама необходимость в торге. Однако у покупателя сам процесс переговоров о скидке нередко создаёт ощущение недорогого и выгодного приобретения, и отказ от этого процесса неизбежно приводит к тому, что покупатель начинает сравнивать товары и цены с аналогами в других магазинах. При этом процесс покупки растягивается во времени, и преимущества повышения продуктивности продаж за счёт системы фиксированной цены могут остаться нереализованными. Для решения этой проблемы и была внедрена система «гарантии минимальных цен». Эта система имела своей целью устранение процесса сравнивания цен компании «Оцука Кагу» с ценами в других магазинах.

## Уменьшение степени риска

Многоступенчатая система дистрибьюции предполагает распределение товарных запасов по всем ступеням. С одной стороны, это позволяет распределить расходы на формирование ассортимента и снизить социальные издержки. Но компания «Оцука Кагу», заключая прямые сделки с изготовителем мебели, бремя указанных расходов полностью возлагает на себя, и по этой причине должна быть готова к противостоянию сопряжённым с этим рискам. Что для этого делается? Для снижения риска потери «сбытового шанса», например, создаётся товарный запас, наличие которого в свою очередь сопряжено с риском появления нераспроданной продукции. Для снижения первого из двух указанных рисков необходимо обеспечить наличие товарного запаса в каком-то из каналов дистрибьюции. И чем ближе этот товарный запас будет расположен к потребителю, тем меньше будет риск потери «сбытового шанса». Но в этом случае какая-то часть товара может остаться не распроданной. Если же товарные запасы хранятся централизованно и на разумном, с точки зрения потребителя, расстоянии от него, опасность скопления сверхнормативных запасов продукции значительно уменьшается. Но сбытовая модель компании «Оцука Кагу» предполагает приближенность «розницы» к потребителю, и, идя на создание товарных запасов, компания осознаёт риск появления нераспроданной продукции. Для того, чтобы устранить возможность появления подобного риска в своей розничной торговле, «Оцука Кагу» пошла по пути расширения своей торговой сферы и создания централизованных товарных запасов. Ведь десятикратное расширение торговой сферы не требует десятикратного увеличения товарных запасов. Создание централизованного склада позволяет уменьшить объём товарных запасов и снизить риск появления нераспроданной продукции.

Тем не менее, нельзя было ограничиться только этими мерами. Необходимо было также обеспечить более чёткое выявление потребностей клиентов и соответствие

заказываемой продукции этим потребностям. Неправильный заказ может привести к увеличению расходов на товарные запасы. Во избежание подобных ситуаций компания уделяет большое внимание обучению сотрудников, отвечающих за закупки, и периодически осуществляет ротацию персонала с тем, чтобы закупщики имели возможность поработать непосредственно в торговом зале. Комплектация ассортимента обычно связана с производством разнообразной продукции малыми партиями, что является причиной роста издержек. В частности, в тех случаях, когда доля импортной продукции достаточно высока, возрастают коммерческие расходы на единицу товара, и принцип производства разнообразной продукции малыми партиями приобретает невыгодный для компании оттенок. В компании «Оцука Кагу» основные товары закупают большими партиями и по плану (см. пункт 8 Примечаний). Единовременный заказ рассчитан на пополнение 3-6 месячного товарного запаса, что уменьшает расходы на доставку товара. При этом позже могут быть сделаны и дополнительные, корректирующие заказы. Единовременный крупный заказ, конечно, связан с некоторым риском, но этой работой занимается группа из 5-6 квалифицированных и опытных коммерческих сотрудников, а партнёров-поставщиков выбирает сам президент компании.

Рутинная работа по оформлению заказа включает индивидуальный контроль за всеми товарами в соответствии с кодами, присвоенными самой компанией, отслеживание принятия партнёром заказа и централизованное управление товарными запасами в режиме «он-лайн». Риск затоваривания во многом связан с размерами имеющихся товарных запасов. Поэтому, в целях оптимизации, при составлении детализированного заказа принимают во внимание такие моменты, как план отгрузки товаров потребителям, сроки поставки новой продукции, номенклатура отгрузки, синхронизируя тем самым сбыт и производство (см. пункт 9 Примечаний).

## 3. СИСТЕМА ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Компания «Оцука Кагу» ставила своей целью создание крупных торгово-выставочных салонов, в которых особое внимание будет уделяться ассортименту товаров. Но именно такой подход сопряжён с увеличением расходов на мерчандайзинг и товарные запасы. Кроме того, заказ и закупка товара крупными партиями, направленные на снижение расходов по осуществлению поставки, связаны с увеличением затрат на товарные запасы. В этой связи следует отметить, что период оборачиваемости инвентарных активов компании «Оцука Кагу» составляет 3-8 месяцев. В сравнении с другими мебельными компаниями-конкурентами это крайне длительный период: в компании «Симатада» он составляет 1-2 месяца, в компании «Такарабунэ» - до 2-х месяцев, «Нитори» - от одного до трёх месяцев (см. пункт 10 Примечаний).

Иными словами, при отсутствии системы, компенсирующей рост расходов на формирование ассортимента, процесс развития компании, базирующийся на работе крупных торгово-выставочных залах, может затормозиться. В дистрибьюции такой специфической категории товара, как мебель, одновременное расширение ассортимента и увеличение торговых площадей вполне возможно при наличии соответствующих средств. Но при этом резко увеличиваются расходы на мерчандайзинг и содержание товарных запасов, а также снижается норма прибыли. Для того, чтобы при увеличении торговых площадей норма прибыли не снижалась, необходимо повышать продуктивность продаж.

Для компании «Оцука Кагу», расширяющей свою сеть за счёт создания крупных торгово-выставочных залов, большое значение имеет местоположение торговых точек. Как правило, при покупке мебели покупатель очень тщателен в своём выборе.

Ведь он намерен пользоваться ей в течение длительного времени. Но при этом такие покупки он совершает нечасто и совсем не обязательно располагает соответствующими

знаниями в этой области и представлениями о разумной цене.

Свой первый магазин компания «Оцука Кагу» открыла напротив железнодорожной станции в городе Касукабэ, в районе сосредоточения большого количества мебельных салонов других компаний. Потенциальные клиенты, выходя из здания станции, как правило, сразу же заходили в мебельный центр компании «Оцука Кагу», расположенный прямо перед ними. Среди них было немало таких покупателей, которые ещё точно не определились со своими потребностями. Таким клиентам объяснения продавцов и информация о товарах помогает сформировать представление о разумной цене, а иногда и просто определить свои потребности.

Торговля носила бы весьма продуктивный характер, если бы магазин имел дело только с достаточно информированными и ориентированными на покупку потребителями. Но когда приходится работать с начинающим покупателем, эффективность продаж неизбежно падает. Несмотря на, казалось бы, удачное расположение магазина в двух шагах от железнодорожной станции продуктивность продаж снизилась. Тогда компания «Оцука Кагу» провела поэтапное сегментирование клиентской базы в зависимости от совершаемых клиентами покупок и выбрала в качестве целевой аудитории достаточно информированных и ориентированных на приобретение товара покупателей.

В условиях Японии открытие новых крупных магазинов возможно только в удалённых от центра районах. Но именно удалённость магазина заставляет покупателя подготовиться заранее и, чётко определившись со своими потребностями, посетить магазин в свой выходной день.

Определив в качестве своей целевой аудитории категорию покупателей, способную обеспечить продуктивность продаж, компания «Оцука Кагу» стала отрабатывать приёмы выделения таких клиентов из общей массы. Удобное местоположение магазина способствует посещаемости.

Этот же фактор увеличивает и количество посещений, не связанных с покупкой, то есть по принципу «зашёл просто посмотреть». С другой стороны, неудобное расположение магазина в силу отдалённости вынуждает покупателя заранее подготовиться к его посещению.

Большую роль играет и система регистрации покупателя в качестве постоянного клиента. Эта система применяется не только потому, что она подчёркивает чёткость и адекватность ценовой политики и высокий уровень услуг компании, но и потому, что, повышая определённый психологический порог, заставляет покупателя заранее подготовиться к целевому посещению магазина и позволяет уменьшить число посещений праздных клиентов.

Особого внимания заслуживает тот факт, что компания «Оцука Кагу» в процессе расширения сети своих магазинов всегда стремилась к соблюдению целостности между намеченными задачами и маркетинговой деятельностью.

Табл. 4-3 Сравнение торговой деятельности крупных и малых торговых точек (объём продаж и единичная стоимость покупки в пересчёте на одного консультанта)
Источник: «Проспект компании «Оцука Кагу»

| | Центральный выставочный зал головного отделения компании | Средняя величина по всем торговым точкам |
|---|---|---|
| Размер выручки в пересчёте на одного консультанта | 8,575,000 иен | 6,897,000 иен |
| Единичная стоимость покупки | 278,415 иен | 250,582 иен |
| Результативность контактов с покупателями | 75,2% | 53,8% |

Примечание: объём выручки от продаж показан в среднемесячном выражении (данные за 1997 г.)

В таблице 4-3 представлены данные о продуктивности продаж через крупные торгово-выставочные залы компании «Оцука Кагу». Как следует из таблицы, эффективность продаж у крупных торгово-выставочных залов выше, чем у небольших магазинов. Например, единичная стоимость покупки в центральном выставочном зале составляет 278 тыс. 415 иен, что на 12% больше средней величины по всем магазинам, а результативность контактов с покупателями говорит о том, что центральный выставочный зал обеспечивает большую эффективность продаж (75,2%), чем любая другая торговая точка в среднем (53,8%). В результате размер месячной выручки в пересчёте на одного продавца (консультанта), работающего в центральном выставочном зале (8 млн 575 тыс. иен), выше средней величины по всем другим торговым точкам (6 млн 897 тыс. иен). Следует отметить, что высокая результативность продаж обеспечивается, во-первых, расширенным ассортиментом товаров, свойственным специализированным мебельным магазинам, и, во-вторых, ориентированностью на покупателей, обеспечивающих высокую продуктивность продаж (см. пункт 11 Примечаний).

Ориентированность на клиентов, настроенных на совершение покупки и обладающих определёнными знаниями о приобретаемом товаре, безусловно, повышает продуктивность продаж. Однако, как было сказано выше, наиболее важным фактором для сохранения клиентской базы является формирование соответствующего ассортимента товаров. Если в магазине отсутствуют привлекательные товары, способные компенсировать в глазах покупателя неудобное расположение торговой точки, количество повторных посещений снизится, и содержание крупного торгово-выставочного зала превратится в непосильное бремя. Действительно, существует немало примеров, когда магазины формата «category Killer», применяя аналогичную бизнес-модель, всё же вынуждены были закрыться: они плохо планировали ассортимент. Реализация этого условия, вероятно, и обеспечивает компании «Оцука Кагу» конкурентное преимущество. Особые усилия компания направляет на развитие навыков мерчендайзинга у коммерческих сотрудников, отвечающих за закупку товара, и разработку товаров собственного бренда. Руководство

компании понимает, что одного только увеличения числа экспонируемых товаров недостаточно. Важно тщательно подбирать ассортимент. Глубоко продуманный и тщательно укомплектованный, он становится инструментом привлечения покупателя. Одна и та же категория (например, комплект мебели для столовой) может быть представлена несколькими вариантами, которые будут различаться между собой не только габаритами и цветом, но и ценой - от самой дешёвой мебели до дорогих изделий, представляющих художественную ценность, а также стилем - классика, модерн, официальный или ординарно-бытовой. Навыки закупщиков в области мерчендайзинга приобретают большое значение при комплектации такого ассортимента, поэтому компания уделяет большое внимание профессиональной подготовке сотрудников, занимающихся закупкой товара. Закупщики товара компании «Оцука Кагу», контактируя с более чем шестьюстами мебельными фабриками во всём мире, стараются, ориентируясь на информацию, полученную в ходе общения с покупателями, отбирать только самые конкурентоспособные изделия, активно способствуют разработке товаров собственного бренда и стремятся к созданию наиболее привлекательного ассортимента.

## 4. ДВА ТИПА МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

Существуют два диаметрально противоположных типа развития специализированного мебельного магазина. В одном случае речь идёт о применении модели развития компании розничной торговли товарами повседневного спроса. Работает она следующим образом: торговые сферы отдельных магазинов не пересекаются, запас финансовых средств для открытия новых магазинов неограничен, продажи постоянно растут. Параллельно открываются магазины типа «Домашний Центр», класс товаров смещается в сторону нижней и средней ценовой категории, сами товары (в данном случае мебель) приравниваются к товарам повседневного спроса, торговая сфера сужается, а новые магазины продолжают открываться. Компания «Симатада», которая на протяжении длительного времени занимала лидирующее положение в отрасли, в дополнение ко всем своим основным магазинам открыла «Домашний Центр» и собирается использовать его в качестве «маршрутизатора», при помощи которого можно ориентировать клиентов на приобретение мебели (см. пункт 12 Примечаний). В префектуре Сайтама, в радиусе 50-километровой зоны, компания «Симатада» развернула большую сеть своих магазинов, что значительно повысило эффективность рекламы и доставки товаров. В действиях этой компании преобладает стратегия расширения сети магазинов в одном регионе, позволяющая сократить расходы на рассылку товара и дистрибьюцию. Компания «Оцука Кагу» придерживается другой модели, которую мы и собираемся описать в данной главе. Успешный менеджмент в рамках каждой из описываемых моделей тесно связан с соответствующими условиями конкуренции, и поэтому нельзя сказать, какая из этих моделей является более предпочтительной.

Формирование ассортимента товаров в диапазоне низкой и средней ценовой категории и приравнивание продукции к товарам повседневного спроса неизбежно приводит компанию в мир жёсткой конкуренции. Примерами предприятий розничной торговли мебелью по низким ценам могут служить магазины со смешанным ассортиментом товаров и компании посылочной торговли. Оба типа указанных предприятий реализуют принцип «покупка всего необходимого в одном магазине» и характеризуются высокой степенью посещаемости. Нельзя отрицать тот факт, что предприятия торговли, совмещённые с «Ноте Centre», уступают по массовости посещений компаниям посылочной торговли или магазинам со смешанным ассортиментом товаров, и вынуждены делить с ними жизненное пространство.

Постепенно начинают набирать силу комплексные предприятия торговли,

включающие в свой состав как магазины со смешанным ассортиментом товаров, так и магазины, торгующие по сниженным ценам. Однако рассчитывать на быстрое расширение сети таких комплексов пока ещё трудно, поскольку принимаемые решения требуют согласования со всеми хозяйствующими субъектами.

Перевод товаров в класс повседневного спроса и сужение торговой сферы приводит к появлению конкуренции с магазинами смешанного ассортимента товаров. С другой стороны, расширение торговой сферы за счёт смещения в сторону товаров среднего класса (стремление реализовать преимущества данной стратегии) осложняет увеличение числа торговых точек в определённых районах без взаимного проникновения торговых сфер. Иначе говоря, возникает дилемма выбора между политикой сужения или расширения торговой сферы.

Сильной стороной компании «Оцука Кагу» является продажа товаров средней и высокой ценовой категории. В этом классе её конкурентами являются универмаги. Но продажа мебели через универмаги, достигнув своего пика ещё в 1991 году, постоянно сокращается. К 1999 году объём продажи мебели через универмаги уменьшился на 48% по отношению к 1991 году (см. пункт 13 Примечаний).

Одной из причин этого является снижение эффективности продаж мебели в сравнении с продажей одежды, продуктов питания и других товаров, в связи с чем были сокращены торговые площади и уменьшено количество сотрудников, занятых в продаже мебели, а это в свою очередь вызвало отток покупателей. И таким образом, средняя и высокая ценовая категория, в которой компания «Оцука Кагу» может проявить себя наилучшим образом, представляет собой рынок с относительно мягкой конкуренцией. И одной из причин успеха в этом сегменте является реализация стратегии и менеджмента, соответствующих его особенностям. Большинство крупных специализированных магазинов розничной торговли в современной Японии ведут между собой ожесточённую конкурентную борьбу. На этом фоне бизнес-модель компании «Оцука Кагу» являет собой пример возможного развития компании розничной торговли на рынке специализированных товаров.

## ВЫВОДЫ

В 1998 году компания «Оцука Кагу» внесла коррективы в политику расширения сети своих магазинов и приступила к реализации стратегии, ориентированной на создание магазинов двух типов - «спутников» и «материнских», т.е. крупных торгово-выставочных залов. «Магазины-спутники» расположены возле железнодорожных станций крупных городов и имеют торговую площадь в среднем около 10 тыс. кв. м. В 1999 году компания открыла магазин в г. Токио близ универмага «Mitsukoshi» в районе Синдзюку (13 602 кв. м), затем магазин возле здания гостиницы «Отель Плаза Умэда» (9361 кв. м) и магазин в г. Иокогама (И тыс. 323 кв. м). Покупателями мебели средней и высокой ценовой категории, в которой компания «Оцука Кагу» наиболее сильна, являются люди среднего возраста. Отсюда следует, что одна лишь географическая удалённость магазина не может обеспечить оптимальной «фильтрации» покупателей. Ведь формированию клиентской базы, способной обеспечить высокую эффективность продаж, может способствовать и такой фактор, как «психологическая отдалённость»: до магазина, находящегося в центре города, покупатель должен добираться с пересадками, испытывая неудобства транспортной толчеи.

Удалённость гипер-маркетов предопределяет увеличение притока клиентов в выходные дни и невысокую посещаемость в будни. Именно поэтому изменение стратегии открытия торговых точек можно считать попыткой обеспечить некий средний уровень притока клиентов, как в выходные, так и в будние дни. Центральный торгово-выставочный зал в будни посещает почти в 5 раз меньше покупателей, чем в выходные: в

будни - в среднем 201 посещение, а в выходные дни - 973 посещения. В магазин, расположенный в районе Синдзюку, в будние дни приходит всего в 3 раза меньше покупателей, чем в выходные. Со временем в центральном салоне этот разрыв становится всё более ощутимым. Исходя из этого, размещение магазинов вблизи железнодорожных станций должно было сделать их более доступными для покупателей в будние дни и повысить эффективность в целом.

Но при этом сохраняется и достаточно высокий уровень продуктивности продаж, обеспечивающий высокую рентабельность, в центральном салоне (см. табл. 4-3). Этим объясняется рост объёма выручки от продаж в пересчёте на одного продавца (консультанта), а также увеличение нормы и размера текущей прибыли. Развитие компании «Оцука Кагу» самым тесным образом связано с возможностью поддержания высокой продуктивности продаж за счёт выгодного расположения магазинов вблизи железнодорожных станций (см. пункт 14 Примечаний).

Богатый ассортимент товаре в. располагающая атмосфера - кафе в зоне отдыха, подробные объяснения и советы профессиональных консультантов - всё то, с чем при покупке мебели не приходилось встречаться прежде - удивляет и порой приятно поражает клиентов, умножая армию почитателей компании «Оцука Кагу». Но испытанное однажды чувство удивления и восторга при следующем посещении магазина будет уже не столь острым. Поэтому самая важная задача, которую компании «Оцука Кагу» предстоит решить в будущем, будет заключаться, скорее всего, в предоставлении клиентам ценностей, значительно превосходящих их ожидания.

Примечания

1. Настоящая статья подготовлена как комментарии автора к «Описанию компании «Оцука Кагу» и официально опубликованным материалам, и не обязательно совпадает с точкой зрения самой компании.
2. Центральный торгово-выставочный зал компании в г. Токио и мебельный салон в г. Осака на момент открытия располагали площадями 22 и 23 тыс. кв. м соответственно, но впоследствии эти площади были увеличены.
3. По состоянию на март 2002 г.
4. Это полностью соответствует классическим особенностям японской системы дистрибьюции. Более подробно об особенностях японской системы дистрибуции см.: М. Тамура, 1984 г.
5. Коммерческая статистика Министерства торговли и промышленности Японии, данные Японской Ассоциации сетевых магазинов и Ассоциации универмагов Японии.
6. По данным «Описания компании «Оцука Кагу».
7. Газета «Нихон Кэйдзай Симбун», 7 марта 2002 г., утренний выпуск.
8. Составляет 60% от всего объёма продаж 50 ведущих поставщиков (С. Асава, И. Арата, 2002 г.).
9. Согласно информации, полученной в ходе интервьюирования менеджеров компании.
10. Газета «Никкэй Бизнес», №22 за июнь 1998 г. Впоследствии положение постепенно улучшилось, и в 2000 г. период оборачиваемости инвентарных активов составил 2.8 месяца.
11. Все данные приведены за 1997 год. По материалам «Описания компании «Оцука Кагу».
12. На сайте компании «Симатада» находим следующий комментарий: «Специфика реализуемой компанией стратегии предполагает слияние мебельных (и интерьерных) салонов с «Домашними Центрами». Мебель часто высыпает в роли «объекта целевой покупки». Это, в определённом смысле, товар с высоким порогом принятия решетя. в то

время как в «Домашний Центр» покупатели приходят ежедневно или еженедельно. Поэтому идея компании состоит в организации комплексного магазина за счёт слияния «Домашнего Центра» с мебельным салоном. Это позволит создать «механизм, ориентирующий покупателей на приобретение мебели» и увеличит продажи в обоих блоках комплекса».

13. По материалам Международного общества содействия развитию мебельной промышленности (общественная организация - юридическое лицо)

14. Недостатки в отборе и профессиональной подготовке консультантов в условиях непрерывно открывающихся новых магазинов приводят к снижению эффективности продаж. Консультанту требуется минимум 3 года для того, чтобы полностью освоить навыки самостоятельной работы (газета «Нихон Кэйдзай Симбун», 7 марта 2002 утренний выпуск). С другой стороны, с 1995 года сотрудники компании «помолодели» в среднем на 2.5 года и, как бы пропорционально этому, объём выручки от продаж в пересчёте на одного сотрудника за истекшие 5 лет снизился приблизительно на 10%.

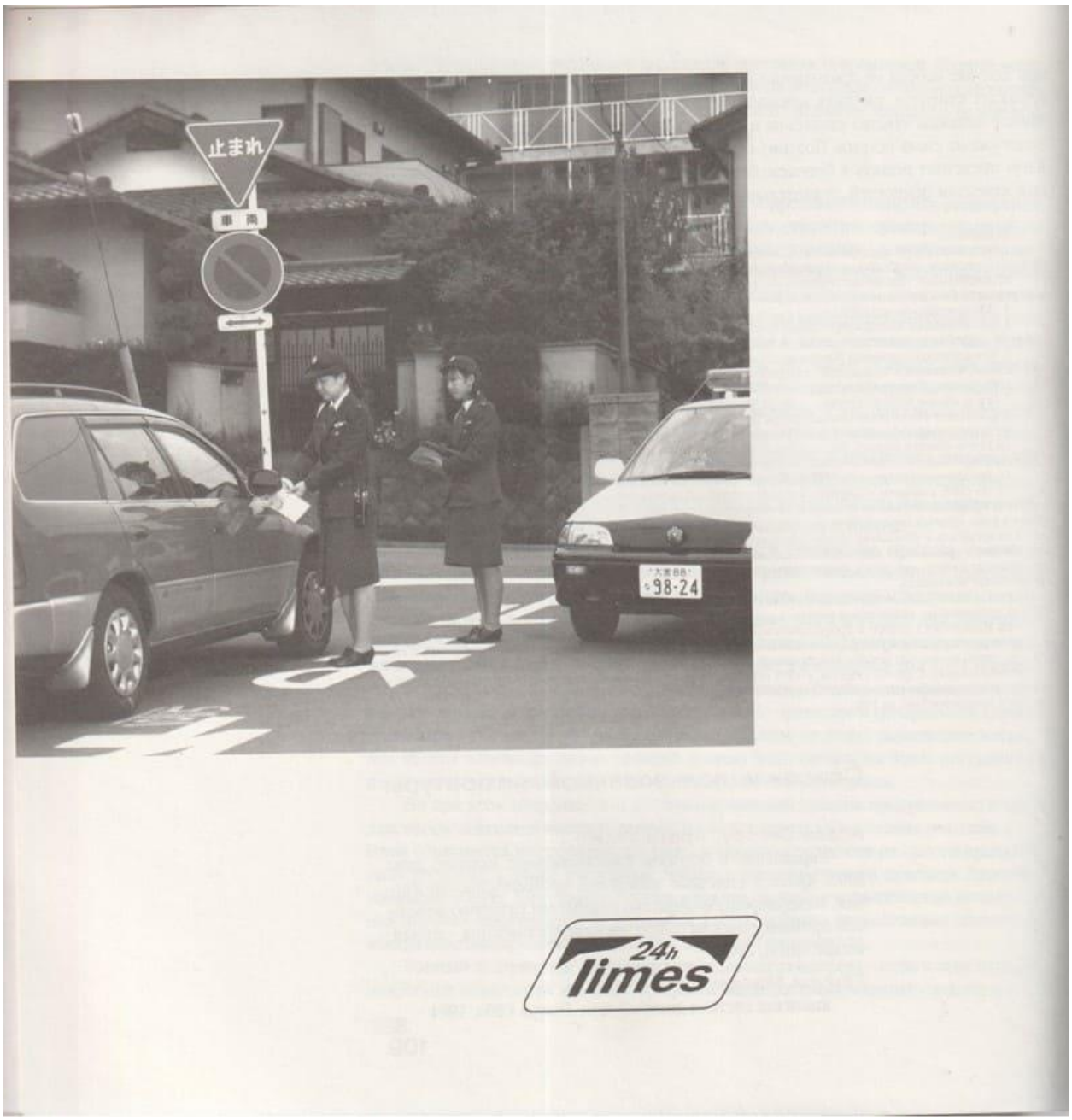
## Список использованной литературы

Асава Сигэру, Арата Исико

Управление в будущем. Ежеквартальное издание, зима 2002. Краткое описание мебельной промышленности Японии. Международное общество содействия развитию мебельной промышленности (общественная организация - юридическое лицо), 2000.

Тамура Масанори

Японская система дистрибуции. Тикура Сёбо, 1984.




24h times

Глава 5

# ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА ДРОБЛЕНИЯ И МИНИМИЗАЦИИ ПРОДУКТА

**Бизнес по парковке автомобилей компании «Park 24»**

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Японии продолжает успешно развиваться бизнес дробления и минимизации масштабов операций с недвижимостью. С тех пор как 10 сентября 2001 года на Токийской фондовой бирже появились два профильных инвестиционных траста с высоко котируемыми акциями, этот род деятельности получает всё большее распространение (см. пункт 1 Примечаний). Возник он после того, как в ноябре 2000 года было пересмотрено инвестиционное законодательство и снят запрет на использование ценных бумаг на недвижимость в качестве товара.

Раньше административные здания, торговые сооружения и другая дорогостоящая недвижимость в большинстве случаев были объектами капиталовложений страховых обществ, риэлтерских компаний, или же собственностью крупных предприятий, которые использовали эти здания в своих собственных целях. Эти объекты находились вне сферы доступа обычных инвесторов - частных лиц, мелких и средних компаний. Перевод операций с недвижимостью в форму обращения ценных бумаг позволил разделить право собственности на «мелкие порции» и уменьшить единичную стоимость недвижимости до уровня, доступного рядовому инвестору. В результате застройщики получили возможность включать в число покупателей объекта недвижимости не только ограниченный контингент, но и рядовых инвесторов, что значительно увеличило число потенциальных клиентов. Рядовой инвестор, в свою очередь, получил возможность вносить капиталовложения в недвижимость малыми суммами, с распределением рисков.

Существуют и другие примеры бизнеса, связанного с дроблением и минимизацией товаров и услуг. Широко распространённым явлением стало дробление банковских кредиторских прав. Кредитор продаёт свои права заранее созданной с этой целью компании, которая, продавая свои акции, дробит кредиторские права на более мелкие порции.

Ещё одним примером бизнеса такого рода может служить деятельность компаний-провайдеров программного обеспечения, хотя в этом случае принцип дробления и не проявляется в явном виде. Такие компании предоставляют услуги по аренде программного обеспечения через Интернет. Благодаря чему клиент получает возможность в течение необходимого для него времени пользоваться новейшим программным обеспечением, не приобретая программы и не нанимая на работу профессиональный технический персонал. В результате уменьшается сумма капиталовложений в собственную информатизацию компаний. Иначе говоря, компания-провайдер, дробя ёмкость своего главного компьютера (сервера), предоставляет клиентам возможность порционно пользоваться как самим программным обеспечением, так и рабочим временем технического персонала.

Розничные операции банков (ритэйл) также являются примером дробления, только уже в сфере кредитно-финансовых услуг. Объектами деятельности в этом случае становятся не крупные клиенты в лице компаний, проводящих через банк сделки на

большие суммы, а частные лица, в отношении которых банк осуществляет огромное количество мелких кредитно-финансовых операций. Стоит только оглянуться вокруг, и вы увидите массу примеров бизнеса, основанного на дроблении и минимизации продукта: лизинг квартир на короткий (недельный или месячный) срок, предоставление в аренду помещений под офисы и т.д.

При этом существует не так много примеров аналитического подхода к рассмотрению особенностей этих направлений бизнеса, основанных на дроблении и минимизации. Весьма важно правильно определить, в каких именно условиях бизнес, основанный на дроблении и минимизации продукта, может быть успешным.

Что же определяет успех бизнеса, основанного на дроблении и минимизации продукта? Развитие таких бизнес-систем по своей сути должно быть связано с увеличением операционных расходов. При продаже клиенту продукта крупной партией предприятие сразу же получает определённую выручку, а при дроблении продукта на мелкие партии для обеспечения такой же выручки необходимо осуществить множество сделок. Увеличение количества сделок приводит к росту общей суммы расходов на их проведение.

Таким образом, если речь идёт о дроблении и минимизации продукта как таковом, то само по себе оно может привести только к росту расходов и снижению нормы прибыли. Тем не менее, как было отмечено выше, имеется множество примеров успешного развития бизнеса, основанного на дроблении и минимизации продукта, а это означает, что существует определённый механизм, обеспечивающий этот успех, без чёткого понимания сути которого применение принципа дробления продукта в других сферах бизнеса чревато провалом.

Основной целью настоящей главы является выяснение особенностей системы, обеспечивающей успешное ведение бизнеса, основанного на дроблении и минимизации продукта. В качестве примера успешного построения и реализации такой системы будет описан бизнес-проект по организации автостоянок компании «Park 24». Данная система позволила этой компании создать соответствующее предприятие и обеспечить его дальнейшее развитие. Тот факт, что в апреле 2000 года акции компании были зарегистрированы в первом списке Токийской фондовой биржи, вполне может служить подтверждением успеха «Park 24». Вторая цель данной главы заключается в выработке новых идей построения систем такого типа в будущем на основе результатов изучения существующих примеров.

## 1. АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «PARK 24»

### История развития

Компания «Park 24» представляет собой многопрофильное предприятие, которое управляет принадлежащими ему автостоянками, а также продаёт и эксплуатирует автостояночное оборудование. Она была основана в 1971 году нынешним президентом Нисикава Киёси после того, как он ушёл из машиностроительной компании с участием иностранного капитала.

В течение 10 лет после окончания университета Нисикава работал простым служащим, а затем решил заняться самостоятельным бизнесом. Вначале это была продажа дорожных знаков, запрещающих стоянку автомобилей. Такие щиты с надписью «Просьба не ставить автомобили у входа в магазин» часто устанавливают возле торговых точек. Дела шли неплохо, но перспектив роста было мало, поэтому Нисикава решил изменить основное направление своего бизнеса и заняться смежной с дорожным транспортом сферой - продажей оборудования для автостоянок.

В описываемый период на стоянках, принадлежащих больницам, очень часто нелегально парковались те, кто не имел к лечебному учреждению никакого отношения, а амбулаторные пациенты иногда не могли припарковать свое авто. Нисикава, обратив внимание на сложившуюся ситуацию, решил заняться продажей автомобильным стоянкам при известных клиниках (Международном медицинском центре, Государственной больнице в г. Иокогама, больнице Токийского полицейского управления, больнице университета Кэйо Гидзюку, Международном госпитале Сэйрока) автоматизированных систем парковки (парковочных автоматов) «Park-Lock System», разработанных компанией «Ниппон Синго».

Строительный бум, обусловленный высокими темпами роста искусственно раздутой экономики, и пересмотр в июле 1991 года гаражного законодательства способствовали значительному повышению спроса на оборудование для многоэтажных автостоянок. Но с завершением периода экономики «мыльного пузыря» объёмы строительства зданий сократились, а спрос на многоэтажные автостоянки резко упал. Более того, появление на этом рынке большого количества новых компаний привело к неоправданно жёсткой конкуренции и падению прибыли. Многолетний опыт помог Нисикава спрогнозировать именно такой ход событий, и он решил отказаться от активного внедрения на рынок оборудования для многоэтажных автостоянок, сосредоточив усилия на продаже автоматических систем парковки.

Значительного роста компания «Park 24» добилась за счёт организации круглосуточных автоматизированных парковок с почасовой оплатой. Первую автостоянку такого типа компания открыла в 1991 году в районе Дайто. В течение 10 лет компания постепенно увеличивала количество парковок и на июнь 2003 года располагала площадью, на которой можно разместить в общей сложности 63 122 автомобиля. В 1997 году компания была зарегистрирована как самостоятельное предприятие, в 1999 году - внесена во второй список, а в 2000 году - в первый список Токийской фондовой биржи, и тем самым вошла в число крупнейших компаний (см. табл. 5-1).

## Результаты деятельности компании

С самого начала компания поступательно развивалась. Количество паркуемых автомобилей росло пропорционально количеству новых автостоянок, в результате чего увеличивалась и выручка. Естественно, все это время наблюдался и рост текущей прибыли. Так, в 1999 году норма текущей прибыли возросла на 10%, а в 2002 году ее рост составил 12%. Подведение итогов за отчётный период в октябре 2002 года также выявило рост доходов и прибыли: консолидированная выручка от продаж составила 36,6 млрд иен, а консолидированная текущая прибыль - 4,5 млрд иен. Около 90% выручки компании приходится на предприятие «Times», которое занимается эксплуатацией автостоянок (см. рис. 5-1 и рис. 5-2).

Табл.5-1. История развития компании «Park 24»

| Годы | События |
|---|---|
| 1971 | Основана компания «Нисикава Сёкай» |
| 1985 | Создано акционерное общество «Park 24» |
| 1990 | Заключён контракт с компанией «Ниппон Синго» на торговлю её продукцией |
| 1991 | В районе Дайто началась эксплуатация первой круглосуточной автоматизированной автостоянки, оснащённой парковочными автоматами |
| 1993 | Управление компанией «Нисикава Сёкай» передано компании «Park 24» |
| 1997 | Регистрация в качестве самостоятельного предприятия |
| 1999 | Внесение во второй список Токийской фондовой биржи |
| 2000 | Внесение в первый список Токийской фондовой биржи |

## Предприятие «Times»

Проект, в рамках которого компания занимается эксплуатацией круглосуточных автоматизированных парковок с почасовой системой оплаты, получил название «Times».

Суть данного проекта состоит в следующем. На пустующих земельных участках, главным образом, в центре города устанавливаются парковочные автоматы типа «Park-Lock», и те, кто приехал в центр за покупками или по делам, получают возможность арендовать парковочное место за плату, начисляемую каждые 15 или 20 минут.

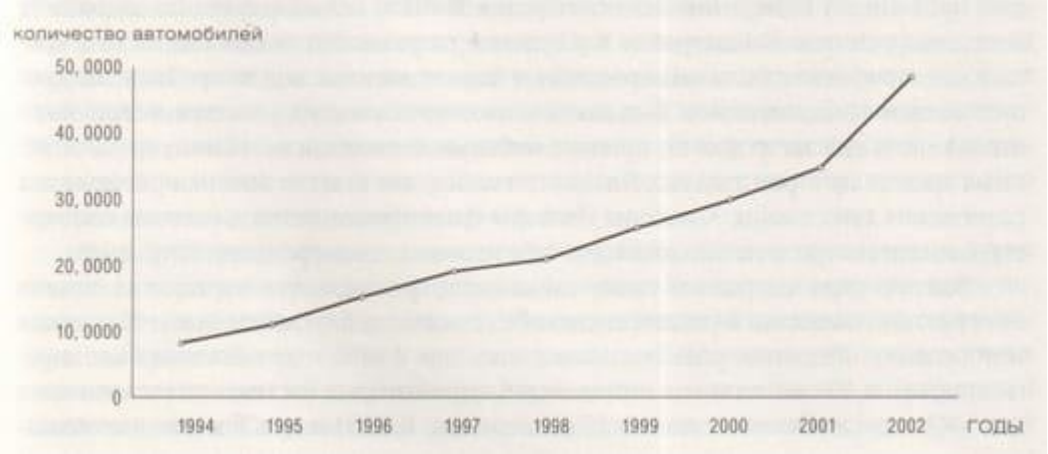
Въезд на парковку хорошо заметен благодаря её логотипу - щиту с надписью «Times 24», выполненной чёрным шрифтом на жёлтом фоне. Площадь такой автостоянки составляет в среднем 100-120 кв. м, то есть рассчитана на парковку 4-7 автомашин. Есть и парковки, рассчитанные всего на один автомобиль. Стоимость парковки на всех автостоянках одна и та же - 100 иен за 15 или 20 минут, а в ночное время - 100 иен за один час.

Для организации автостоянок компания «Park 24» арендует у землевладельцев соответствующие участки и устанавливает на них необходимое оборудование. Владельцы участков регулярно получают фиксированную арендную плату и ничем не рискуют. Предпринимательский риск полностью берёт на себя арендатор.

Рис. 5-1 Динамика роста консолидированных показателей выручки от продаж и текущей прибыли

источник: Сэмпа, Арада (2002)


Рис. 5-2 Динамика роста возможностей парковки автомобилей источник: Сэмпа, Арада (2002)



## 2. АНАЛИЗ ПРИВЕДЁННОГО ПРИМЕРА

В этом разделе мы попытаемся проанализировать причины успеха проекта «Times», применяя традиционный подход и систематизируя информацию о трёх основных компонентах: клиентской базе, конкуренции и системности. Но для начала хотелось бы в нескольких словах описать особенности макросреды.

### Макросреда

На появление и развитие рассматриваемого бизнеса оказал влияние такой фактор, как повышение размера штрафа за нарушение правил парковки автомобиля. Полиция усматривала в факте парковки автомобилей на проезжей части причину возникновения транспортных пробок и аварий. Поэтому в целях решения этой проблемы в 1991 году размер штрафа за неправильную парковку обычных легковых автомобилей был повышен до 10 тыс. иен. Владельцы автомобилей, понимая, что могут быть оштрафованы на крупную сумму, всё чаще предпочитали оставлять автомобиль на официальной автостоянке. И сама сложившаяся ситуация стимулировала визуализацию скрытой потребности в кратковременной парковке.

Из экономических причин, обусловивших появление этого бизнеса, следует в первую очередь назвать влияние искусственно раздутой экономики и её последующий крах, в результате которого японцы стали более восприимчивы ко всевозможным тратам и финансовым вопросам вообще. Изменилось и отношение к штрафам за нарушение правил парковки. Если раньше штраф психологически не был связан с ощущением финансовой потери, то теперь после того, как эпоха экономического процветания ушла в прошлое, штраф стал фактором серьёзного психологического воздействия. Владельцы автомобилей всё чаще старались оставлять свой личный транспорт на официальной стоянке, даже если это и было сопряжено с некоторыми неудобствами.

Также на развитие этого бизнеса повлияла и ситуация с приобретением земельных участков. На пике искусственно раздутой экономики было запланировано множество проектов по возведению недвижимости и активно велись работы по подготовке земельных участков под застройку. В результате разразившегося экономического кризиса многие проекты были «заморожены», а подготовленные под застройку площадки пустовали и обесценивались. Большое количество земельных участков нельзя было использовать для застройки по причине небольшой площади и, главное, из-за отсутствия средств на строительство. Но, как оказалось, эти участки вполне пригодны для размещения автостоянок. Компания «Park 24» сравнительно легко заключила соответствующие договоры и на выгодных для себя условиях стала арендовать эту землю.

Важную роль сыграли и такие социальные факторы, как нарастание темпов моторизации общества и увеличение количества автолюбителей-женщин. Тенденция моторизации общества проявилась уже давно. Еще в 1950 году в Японии было зарегистрировано 50 тыс. легковых автомобилей, парк которых постепенно увеличивался и к 1983 году достиг численности 28 млн единиц. В 2000 году в Японии насчитывалось уже 53 млн легковых автомобилей. Как показывает простой расчёт, почти половина населения страны является автовладельцами. В таких условиях потребность в парковках, естественно, увеличивается.

Давно проявилась и стабильная тенденция увеличения количества автолюбителей-женщин. В 2000 году доля женщин среди обладателей водительских прав составила 55%, что свидетельствует о значительном росте по сравнению с 1964 годом, когда эта доля составляла всего лишь 16% (см. пункт 2 Примечаний). Следовательно, можно предположить, что возросло и количество автомобильных поездок женщин за повседневными покупками, на занятия спортом и т.д.

В качестве технологического фактора следует отметить разработку автоматизированной системы взимания платы за стоянку. Хотя компания «Park 24» и не была монопольным пользователем оборудования, разработанного компанией «Ниппон Син- го», но она вовремя и раньше всех заключила дилерское соглашение на право продажи этой системы.

## Соответствие потребностям клиентов

Какие же нужды потребителей удовлетворяет предприятие «Times»? Эти потребности объясняются желанием автовладельца запарковать автомобиль на короткое время. До сих пор водитель удовлетворял эту потребность, паркуя автомобиль на стоянках возле торговых центров или, игнорируя запрет на парковку, на проезжей части. При отсутствии стоянки в нужном месте, автовладельцы обходились автобусом, велосипедом или другим видом транспорта, а те, кто чаще обычного пользовался парковкой для личного транспорта, прибегал к услугам автостоянок системы «месячной аренды». Таким образом, предприятие «Times» удовлетворило скрытые или неудовлетворённые в полной мере потребности клиентов.

Что собой представляет контингент потребителей, испытывающих потребность в кратковременной парковке автомобиля? Его можно подразделить на 4 группы. К первой группе относятся строители или монтажники. Специалисты-строители и монтажники приезжают на участок, как правило, на автомобиле, так как везут с собой необходимый для работы инструмент. При этом каждый из них проводит на строительной площадке несколько дней или недель. Пользоваться в таких условиях стоянкой «месячной аренды» не только хлопотно, но и невыгодно. Оставлять автомобиль на проезжей части означает нарушить правила. Выбор остается один - ставить автомобиль на временную стоянку. Такая стоянка позволяет клиенту парковать авто на сравнительно длительное время - 5-6 часов.

Ко второй группе клиентов относятся коммерсанты. Чаще всего стоянка им нужна в течение короткого времени - в пределах 2-х часов. Раньше коммерсанты часто оставляли автомобиль на проезжей части, вблизи посещаемой компании, а в случае нарушения правил платили штраф из своего кармана. «Times» же выдает пользователям парковок квитанцию об оплате за стоянку, которую можно погасить в бухгалтерии своей компании. Следовательно, мотивов для парковки автомобилей на проезжей части становится все меньше. Две указанные группы потребителей составляют 70% общего числа пользователей парковками «Times». Обе категории потребителей чаще всего пользуются парковками в дневные часы будних дней.

К третьей группе относятся домохозяйки. Они пользуются автостоянками во время поездок в центр города за покупками или на учебу. Происходит это также в дневные часы будних дней. К четвертой группе относятся потребители, совершающие поездки на автомобиле всей семьей. Они пользуются автостоянками в выходные дни, когда всей семьей выезжают за покупками или пообедать где-нибудь в городе. Третья и четвертая группа составляют в общей сложности 30% всего числа пользователей.

Важно то, что компания располагает дифференцированной- по времени клиентской базой, в которой пользователи стоянками разбиты на группы: кого следует ожидать в будние, а кого в выходные дни. Перевес в какую-либо из сторон не позволил бы увеличить коэффициент использования стоянки.

## Конкуренция

Компания «Park 24» была пионером в области круглосуточных автоматизированных стоянок с почасовой системой оплаты и первоначально не имела конкурентов. Конкурировать приходилось скорее с альтернативными вариантами - автостоянками при

крупных универмагах и нелегальной парковкой на проезжей части.

Автостоянки при торговых точках предназначены, в первую очередь, для покупателей. Для всех остальных цены на парковку установлены на более высоком уровне. Если не вводить дифференцированную оплату, то клиентам, приезжающим за покупками, негде будет ставить свои автомобили.

Таким образом, парковки «Times» имеют ценовое преимущество в глазах потребителей, не являющихся покупателями. Время парковки на автостоянке магазина соответствует времени совершения покупок, поэтому клиент не может оставлять здесь свой автомобиль сколь угодно долго, как на стоянке «Times». Так что и в этом случае парковка «Times» выглядит предпочтительнее. Правда, парковка на проезжей части имеет максимум преимуществ, если отсутствует риск быть оштрафованным.

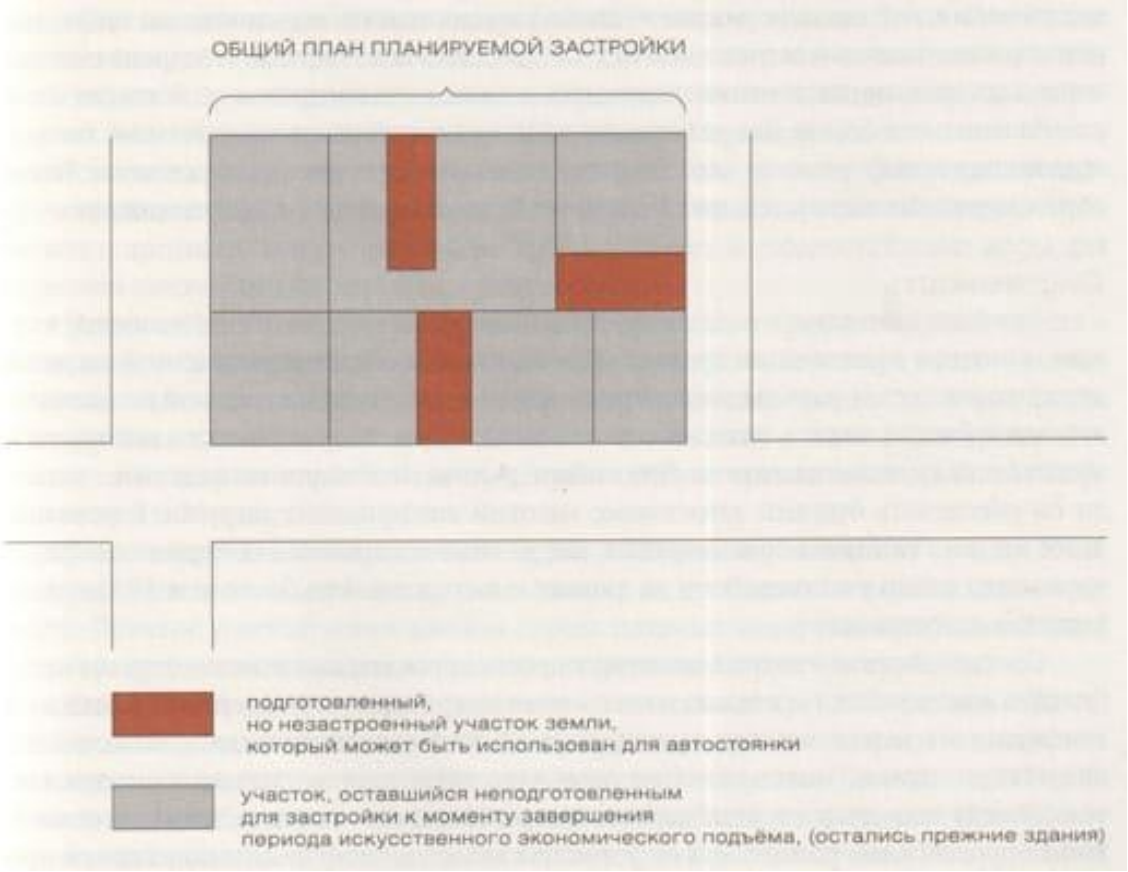
Среди конкурентов, работающих в той же области, можно назвать обычные, не многоэтажные, автостоянки и парковки «Рипарк», созданные компаниями, входящими в группу «Мицуи Фудосан». Однако парковки «Рипарк» появились только в 1994 году, т.е. на 3 года позже, чем «Park 24».

В период роста рынка важным фактором развития компании является обеспечение объёмов предложения. Пользуясь отсутствием конкурентов, «Park 24» удалось занять удачно расположенные земельные участки и увеличить объём предложения. В начале 90-х годов, когда этот бизнес только начал развиваться, оставалось ещё много небольших пустующих земельных участков, почти подготовленных к застройке в период искусственно раздутой экономики. Площадь этих участков не позволяла строить на них административные здания, и покупателей на них тоже не было. Даже если бы и нашёлся желающий купить такой участок, то продать его было бы невозможно, поскольку цена земли была ниже остатка банковского кредита (или суммы установленного залога) на подготовку участка к застройке.

(Кроме того, банк не позволил бы его продать, так как часть активов в этом случае пришлось бы зачислить в потери; см. рис. 5-3.)

Предложение таких участков носило массовый характер, поскольку владельцы считали, что лучше сдать его хотя бы на время под автомобильную стоянку, чем оставить неиспользуемым. Компании «Park 24» удалось заключить контракты на аренду удачно расположенных земельных участков по сравнительно низкой цене. Низкие расходы на приобретение участков также можно причислить к конкурентным преимуществам компании.

Рис. 5-3 Общий план застройки и неиспользуемые участки источник: Сэмпа, Арада (2002)




Ещё одним важным конкурентным преимуществом компании стал эффект от масштабов деятельности в программе автоматизации. Эксплуатация неавтоматизированных, обслуживаемых людьми, автостоянок - трудоёмкий бизнес, в котором не приходится рассчитывать на эффект от масштабов деятельности. Если же парковки автоматизированы, то увеличение стоянок, по сути, сводится к увеличению количества техники, что приводит к уменьшению единичной стоимости технических средств и, соответственно, к снижению себестоимости.

Большую роль в повышении конкурентоспособности сыграл и броский логотип компании - «Times 24». Этот логотип - чёрная надпись на жёлтом фоне - появился на улицах ещё до того, как на рынок начали приходить конкуренты, и запечатлелся в памяти потребителей как опознавательный знак услуги по предоставлению места для кратковременной парковки. Когда у водителя появляется потребность запарковать где-нибудь машину на короткое время, в его памяти возникает, в первую очередь, надпись «Times 24», а не логотипы других компаний. В этом ещё одно большое преимущество компании-первооткрывателя.

Тем не менее, эффективность всех вышеперечисленных конкурентных преимуществ со временем уменьшается. Учитывая это, компания начала через Интернет и сеть мобильной связи (в режиме «i-mode») предоставлять пользователям информацию о расположении и загруженности своих автостоянок. Частично внедрена система оплаты кредитными карточками и изучается возможность внедрения системы расчётов с мобильных телефонов. Для реализации таких услуг требуются значительные капиталовложения в информатику, чего не могут себе позволить другие автостоянки. Таким образом, у компании постепенно формируется новый фактор дифференциации.

## Системность

Как было отмечено в разделе, посвящённом работе с клиентами, наиболее важным моментом в реализации проекта «Times» являлось обеспечение высокой загрузки автостоянок за счёт равномерного привлечения всех четырёх категорий пользователей, как в будние, так и в выходные дни. А это зависит от правильности выбора площадки специалистами компании. При выборе участка необходимо определить, сможет ли он обеспечить будущей автостоянке высокий коэффициент загрузки. В решении этого вопроса компания ориентируется, как на опыт конкретного сотрудника, осуществляющего отбор участков, так и на данные о загруженности более чем 4700 существующих автостоянок.

Соответствующий анализ позволяет прогнозировать, какое количество автомобилей, в каком месте (исходя из плана местности) позволит поддерживать высокий коэффициент использования автостоянки. Сбор и систематизация данных об эксплуатации парковочных автоматов позволяют представить, сколько клиентов (автомобилей) пользуются в определённый период времени определённой автостоянкой в определённом районе. Эта информация является неоценимым подспорьем при прогнозировании спроса и принятии решения об организации новых автостоянок в конкретных районах. На основе предполагаемого коэффициента загрузки автостоянки можно рассчитать и оптимальную, с точки зрения получения прибыли, арендную плату за землю.

Сотрудники, участвующие в отборе участков, проходят стажировку на рабочем месте в течение полугода, и только после этого начинают работать самостоятельно. Сферой коммерческого охвата (торговой сферой) считается зона радиусом 50-100 м. При выборе участка компания учитывает наличие в данной зоне торговых центров, многоквартирных жилых домов, административных зданий, автостоянок конкурентов, а также пользуется накопленными ранее данными.

# 3. ДРОБЛЕНИЕ И МИНИМИЗАЦИЯ ПРОДУКТА

В предыдущем разделе факторы успеха проекта «Times» были проанализированы в целом. Теперь попытаемся систематизировать эти же факторы с точки зрения принципа дробления и минимизации продукта.

Прежде всего, следует уточнить, какой именно продукт «Times» предлагает потребителю малыми дробными партиями. До сих пор автостояночный бизнес был ориентирован в основном на месячную аренду парковочных мест. Использование термина «месячная аренда» создавало иллюзию возможности арендовать место на автостоянке «помесячно», хотя контракты в большинстве случаев заключались на целый год или даже на два. С другой стороны, клиент мог расторгнуть текущий договор, предупредив об этом компанию за месяц, и таким образом пользоваться стоянкой только в течение нескольких месяцев. Вполне возможно, что понятие «месячная аренда» применялось именно в этом смысле. В любом случае, продуктом автостояночного бизнеса, предполагающего «месячную аренду», является «предоставление места для парковки автомобиля на периоды, кратные месяцу».

Проект «Times» подразумевает почасовое дробление предлагаемого продукта - возможности пользования парковочным пространством. Компания «Park 24», как правило, заключает с владельцем земельного участка договор аренды сроком на 2 года. Для пользователя парковкой это не означает, что он тоже должен будет арендовать стоянку на такой же период. Клиенту данный продукт предлагается дробными порциями по 15-20 минут.

В настоящей главе мы поставили задачу выяснить, в чём состоит суть системы, позволяющей состояться бизнесу, основанному на дроблении и минимизации продукта.

Понятие «состояться» в данном случае означает «получить прибыль». В этой связи следует уточнить, какие же факторы определяют структуру прибыли.

Раньше на автостояночных предприятиях с месячной арендой прибыль подсчитывалась следующим образом: «прибыль - выручка от продаж - затраты = единичная стоимость х количество заключённых договоров - затраты». Принцип дробления и минимизации продукта предполагает расчёт прибыли по формуле: «прибыль = единичная стоимость х количество автомобилей, которое может быть запарковано х коэффициент загрузки - затраты на осуществление сделки - прочие затраты». Прежде чем приступить к последовательному описанию затрат на проведение сделки (операционных затрат), коэффициента загрузки и единичной стоимости, рассмотрим, как складывается спрос на подобные услуги.

## Увеличение спроса

В рамках проекта ' Times» была реализована идея почасового дробления продукта, за счёт чего значительно вырос скрытый спрос на услуги по парковке автомобилей. Круг клиентов автостоянок «месячной аренды», ориентированных на долгосрочный контракт, достаточно ограничен. К этой категории потребителей относятся, например, автовладельцы, которые часть пути на работу проезжают на поезде и поэтому хотят иметь постоянное парковочное место вблизи железнодорожной станции, или владельцы торговых предприятий, стремящиеся обеспечить парковочные места для своих клиентов. У клиентов парковок «Times» иные потребности, и их гораздо больше. Как уже было отмечено ранее, существует 4 группы потребителей, заинтересованных в краткосрочном пользовании автостоянками. Каждая из групп имеет определённую численность.

Иногда люди, ранее пользовавшиеся автостоянками «месячной аренды», становятся клиентами парковок «Times». Например, многие клиенты спортивных клубов, расположенных вблизи железнодорожных станций, приезжают со своим спортинвентарём (ракетками, спортивными сумками и т.д.). Соответственно, необходимо обеспечить для них определённое количество парковочных мест. Раньше они пользовались системой автостоянок «месячной аренды». Однако число пользователей в выходные и будние дни, в дневное и вечернее время различно, поэтому эффективность использования таких автостоянок всегда была очень низкой. В целях ее повышения было решено оставить какое-то количество мест на стоянках «месячной аренды», а часть клиентов направить на парковки «Times», оплату пользования которыми будет осуществлять клуб. Таким образом клиенты стоянок «месячной аренды» увеличили спрос на парковки «Times» (см. рис. 5-4).

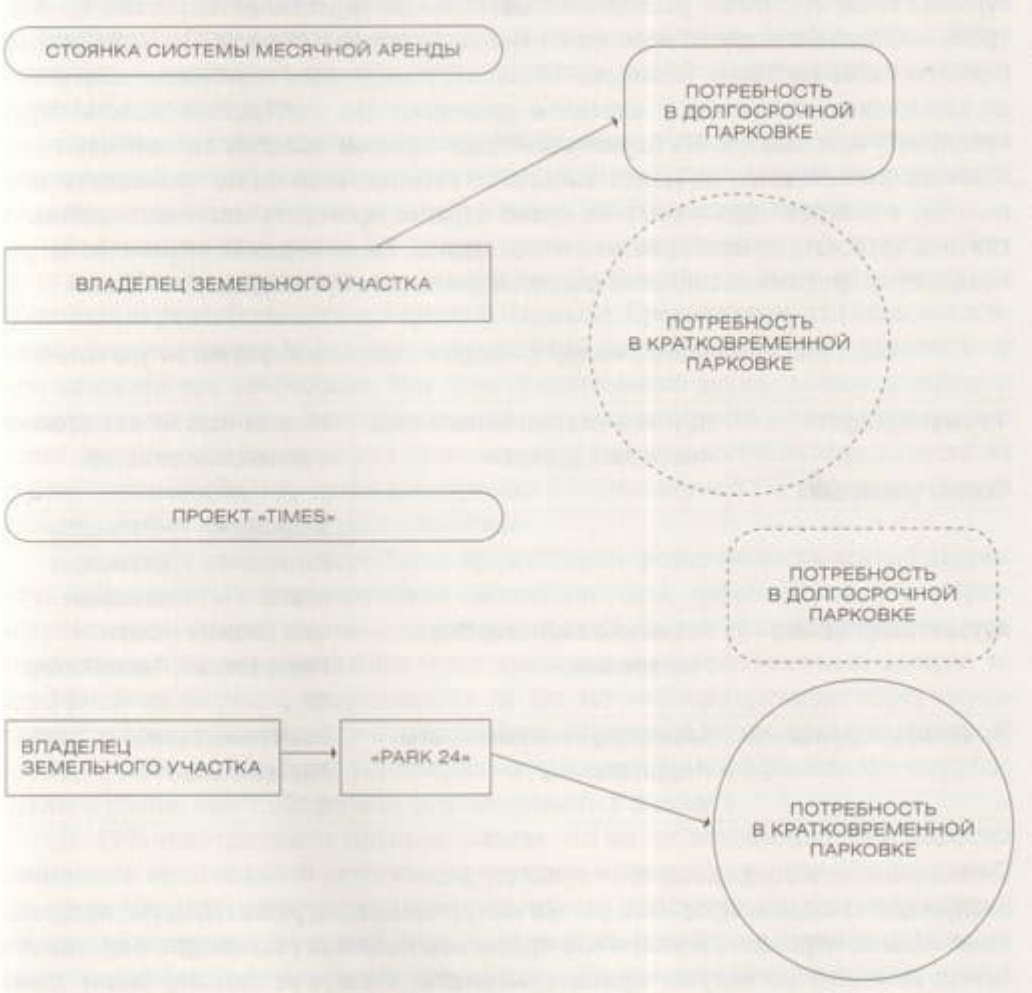
## Уменьшение операционных расходов

Проект «Times» за счёт дробления и минимизации продукта способствовал увеличению спроса. Вместе с тем, по сравнению с автостоянками «месячной аренды», значительно возросло и количество заключаемых сделок. Автостоянка системы «месячной аренды» проводит переговоры с клиентом один раз - при заключении контракта, а затем лишь взимает с него ежемесячную плату. Предприятие «Times» проводит десятки таких расчётов ежедневно, и сотни - в течение месяца. При одинаковых затратах на одну сделку, суммарные операционные расходы, казалось бы, должны были резко увеличиться и отрицательно сказаться на прибыли.

С этой задачей «Times» справилась при помощи оборудования «Park Lock System». Такое оборудование позволяет автоматически взимать с клиента плату за парковку. Автостоянки «месячной аренды» и раньше предусматривали автоматизацию системы расчётов, но это касалось только контроля за взиманием ежемесячной оплаты. Если бы стоянки такого типа задумали реализовать услугу почасовой аренды, то для взимания

оплаты пришлось бы нанимать соответствующий персонал. Приходится, поступаясь чем-то, выбирать один из двух вариантов. Система «Park Lock» обеспечивает автоматизированное почасовое взимание платы за стоянку и тем самым устраняет необходимость выбора вариантов (см. табл. 5-2).

Рис. 5-4 Увеличение спроса источник: Сэмпа, Арада (2002)




Разумеется, внедрение «-Park Lock» требует определённых затрат, но они не идут ни в какое сравнение с затратами на содержание персонала. Эта система требует только первоначальных капиталовложений, а последующие затраты сводятся к эксплуатационным расходам и расходам на техобслуживание и ремонт оборудования. Кроме того, с увеличением количества автостоянок проявляется эффект от масштабов деятельности и затраты на содержание системы уменьшаются. Если же автостоянку обслуживает персонал, то затраты на содержание персонала значительно увеличивают общую сумму эксплуатационных расходов.

Операционные затраты включают в себя, помимо расходов на расчёты с клиентом, ещё и затраты на проверку[7] его кредитоспособности. Компания должна убедиться в том, что будущий клиент будет исправно осуществлять платежи. В экономической терминологии эта статья расходов называется «вынужденными затратами на контроль, наблюдение и другие мероприятия». Эксплуатация парковок «Times» не связана с ростом таких расходов. Владельцы стоянок с помесячным взиманием оплаты ещё до заключения соглашения с клиентом проверяют его платёжеспособность, берут предоплату или задаток. На парковках «Times» залогом является автомобиль пользователя. Автовладелец не может выехать со стоянки, если он не произвёл оплату, поэтому компании-парковщику

не нужно заранее проверять платёжеспособность клиента, требовать от него предоплаты или задатка. Таким образом, устранение затрат на проверку кредитоспособности клиентов уменьшает бремя расходов «Times».

Табл. 5-2. Компромисс между форматом продукта и форматом управления

| Формат продукта / Формат управления | Крупные партии: автостоянка «месячной аренды» | Мелкие партии: автостоянка с почасовой оплатой | |
|---|---|---|---|
| | | Старый тип | «Park Lock» |
| Автоматизированная | Возможно взимание платы<br>Рентабельно<br>0 | Взимание платы невозможно<br>Рентабельно<br>X | Возможно взимание платы<br>Рентабельно<br>0 |
| Не автоматизированная | Возможно взимание платы<br>Нерентабельно<br>X | Возможно взимание платы<br>Рентабельно<br>0 | |

## Повышение коэффициента загрузки

Следующий важный вопрос — это расчёт коэффициента загрузки. Продукт, предлагаемый малыми порциями, должен быть предметом массовой реализации, в противном случае компания не получит прибыль. Компания «Times» решает эту задачу двумя способами.

Во-первых, следует определиться с местом для будущей стоянки. Выбирая земельный участок, компания исходит из его оптимальности с точки зрения загрузки будущей стоянки. Для этого необходимо оценить, какой может быть востребованность автостоянки на этой площадке. В первую очередь уточняют, какие сооружения находятся в радиусе 50-100 м от будущей стоянки. Люди, как правило, неохотно преодолевают пешком расстояние более 200 метров. Если в зоне парковки расположены торговые сооружения, жилые многоквартирные дома или административные здания, то уровень спроса можно оценить как высокий.

Затем выясняют наличие автостоянок конкурентов и количество парковочных мест на них; затем коррелируют полученную информацию с данными, накопленными в ходе эксплуатации существующих парковок; оценивают возможный коэффициент использования будущей автостоянки. Система «Park Lock», которой оснащены стоянки, регистрирует время начала и конца пользования парковкой. Анализ этих данных позволяет в некоторой степени прогнозировать коэффициент загрузки стоянки в дневное и ночное время.

Для этих целей применяются информационные технологии, обеспечивающие всесторонний анализ большого объёма данных. Чем больше данных накапливается в системе, тем выше точность прогнозирования коэффициента загрузки.

На самом же деле, важно не столько правильно спрогнозировать коэффициент загрузки, сколько определить, какими должны быть значения этого показателя для обеспечения рентабельности конкретной парковки. Предположим, что владелец земли предлагает участок под автостоянку, размеры которого позволяют парковать на нём максимум три автомобиля. При этом сравнительный анализ данных о спросе и

конкуренции с данными, накопленными ранее, показывает, что в этих условиях парковка двух и менее автомобилей позволит поддерживать коэффициент загрузки на уровне окупаемости, в то время как парковка 3-х автомобилей уже позволит вывести этот показатель на уровень рентабельности.

Существует другой способ более эффективного решения поставленной задачи. Речь идёт об организации парковки смешанного типа, предполагающей как кратковременное пользование, так и «месячную аренду». Если в приведённом выше примере стоянка одного автомобиля будет привязана к системе месячной аренды, то коэффициент загрузки, приходящийся на два автомобиля, превысит черту окупаемости, а доля, приходящаяся на автомобиль, паркуемый по системе с помесячной оплатой, естественно, будет характеризоваться высоким коэффициентом загрузки. Таким образом, будет обеспечена рентабельность в целом.

До 1995 года президент Нисикава заявлял, что он «не занимается и не собирается заниматься организацией автостоянок системы «месячной аренды»». Однако впоследствии Нисикава обратил внимание на то, что выделение на кратковременной стоянке некоторого количества мест для парковки в режиме помесячной оплаты повышает коэффициент загрузки и сейчас компания успешно использует этот приём. По мере накопления опыта эксплуатации таких «смешанных» стоянок, появляется возможность рассчитывать оптимальный баланс между количеством автомобилей, паркуемых кратковременно, и автомобилей, паркуемых по системе месячной аренды, и варьировать этот баланс в процессе эксплуатации.

Кроме того, компания, постоянно стремясь повысить коэффициент загрузки, принимает меры по своевременному и оперативному устранению неполадок в системе «Park Lock», модернизирует ее в целях предотвращения несанкционированного пользования парковкой. Коэффициент загрузки автостоянок «Times» ежегодно растёт: в 1999 и 2000 гг. он составил 47%, а в 2001 г. - 47.5%. В последнее время компания наращивает чисто больших автостоянок, удерживая при этом коэффициент загрузки на уровне 47%.

Сегодня «Рагк-24» рассматривает возможность взимания оплаты через сеть мобильной связи или через электронные устройства автоматизированных расчётов (ETC). Уже действует система оплаты кредитными карточками. Использование таких современных систем не просто повышает уровень удобств, предоставляемых пользователю, но и позволяет «закрепить» за собой клиентов.

## Повышение единичной цены

Единичная цена услуг, предоставляемых компанией «Times», значительно выше, чем на автостоянках системы «месячной аренды». Например, на автостоянке с месячной оплатой в 30 тыс. иен единичная цена парковки в течение 15 мин составляет 10 иен. На парковке «Times» единичная цена составляет 100 иен, то есть в 10 раз больше. Даже парковка в ночное время на автостоянках «Times» стоит в 2,5 раза больше - 25 иен за единицу расчётного времени (100 иен в час). Тем не менее, пользователь видит определённый смысл в том, чтобы заплатить за 15-минутную стоянку одной монетой в 100 иен. Ранее уже было отмечено, что штраф за нарушение парковки составляет 18 тыс. иен. Если из ста случаев 15-минутной парковки в запрещённом месте один будет зафиксирован в качестве нарушения правил, с последующими штрафными санкциями, то это будет означать, что каждая нелегальная парковка обходилась водителю в 180 иен. Исходя из этого, уровень цен, предлагаемых компанией «Times» - 100 иен за 15-минутную стоянку, - воспринимается пользователем как достаточно низкий (см. рис. 5-5).

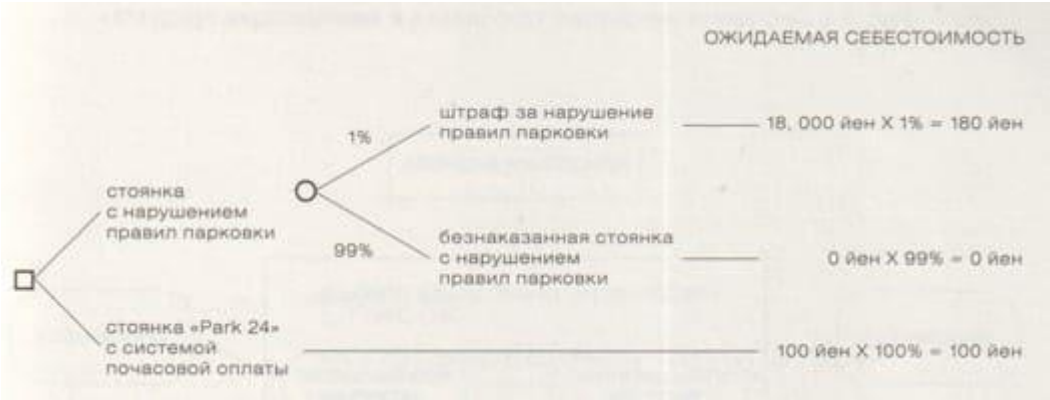
Конкуренты в лице других автостоянок с почасовой системой оплаты придерживаются такой же ценовой политики, как и компания «Times», поэтому у потребителя не

создаётся ощущения, что цены парковок «Times» слишком высоки.

В настоящей главе мы проанализировали особенности системы, позволившей компании «Times» успешно реализовать бизнес, основанный на дроблении и минимизации продукта. В целом следует отметить, что эта система, в условиях увеличивающегося спроса на автостоянки, обеспечивает устойчивое равновесие между снижением операционных расходов, ростом коэффициента загрузки автостоянок и повышением единичной цены услуг. Снижение операционных расходов стало возможным благодаря системе «Park Lock», а повышение коэффициента загрузки - благодаря системе накопления данных и совмещению с моделью месячной аренды.

Рис. 5-5 «Древо принятия решений» пользователем при выборе варианта парковки

источник: Сэмпа, Арада (2002)




## ВЫВОДЫ

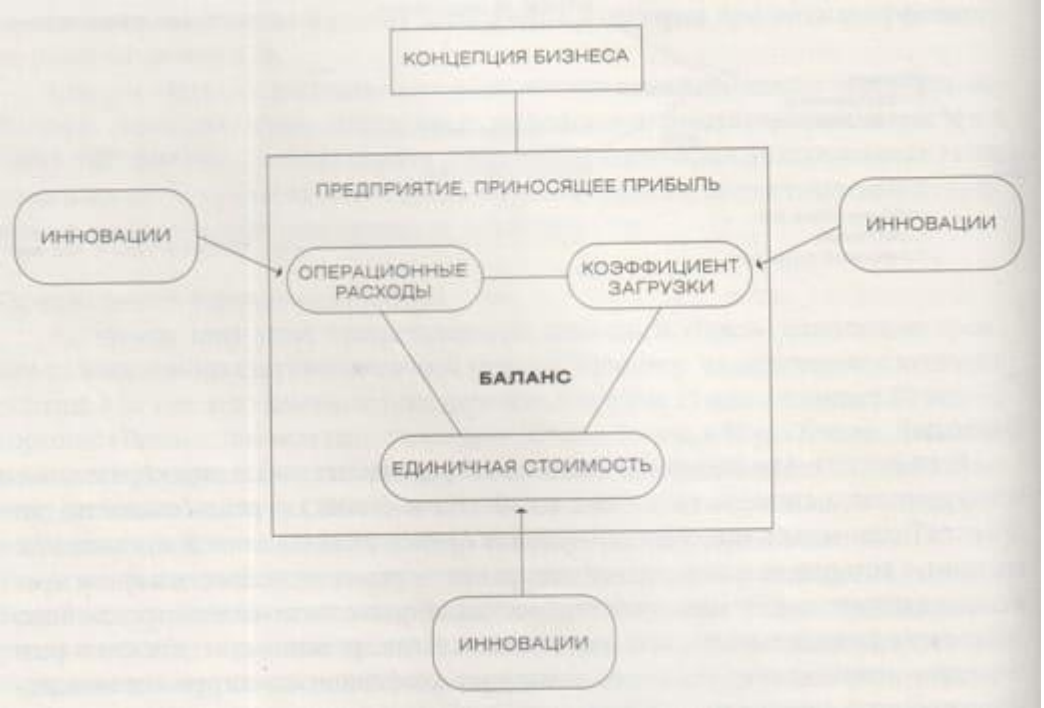
Если считать, что системная инновация представляет собой «преобразование всего комплекса системы в привязке к концепции бизнеса и рентабельности», то проект «Times» можно классифицировать как пример инновационной комплексной системы, в которой на основе концепции удовлетворения потребности в кратковременной парковке за счёт минимизации продукта до размеров почасовой аренды была обеспечена рентабельность, предполагающая сбалансированность трёх факторов: снижение операционных расходов; повышение коэффициента загрузки и повышение единичной стоимости. Причины успеха кроются в осуществлении инновации, позволившей снизить операционные расходы и повысить коэффициент загрузки парковок.

На примере только одной компании «Times» невозможно раскрыть особенности всех бизнес-систем, основанных на дроблении и минимизации продукта. В любом случае, для того чтобы подобный бизнес мог состояться в будущем, необходимо ещё более сбалансированное совершенствование трёх вышеуказанных факторов. Следовательно, нужны инновации, направленные на заметное улучшение какого-либо из этих факторов (см. рис. 5-6).

Хочется надеяться, что в будущем, при формулировании идей нового бизнеса, предпринимателю помогут ответы на такие вопросы: «возможно ли в данном конкретном случае дробление продукта на малые партии?»; «достаточно ли велико число носителей потребности, удовлетворить которую можно за счёт дробления продукта?»;

«возможно ли применение инноваций по всем, или хотя бы одному из факторов - операционным расходам, коэффициенту загрузки, единичной цене?»; «хорошо ли сбалансированы между собой эти факторы?».

Рис. 5-6 Системная инновация «дробления и минимизации продукта»




Примечания

1. На текущий момент (конец ноября 2003 г.) зарегистрированы акции восьми торговых знаков.
2. В 1964 году доля водителей-мужчин составила 64%. а к 2000 году увеличилась до 85%

## Список использованной литературы

Утида Кадзунари

Стратегия предприятий, использующих информационные технологии (e-economy).

PHP Кэнкюсё, 2000.

Симагути Мицуаки

Логика мягкого маркетинга. Японская модель развития.

Дайамонд, 1997.

Автомобилестроение Японии

Ассоциация автомобилестроительной промышленности Японии, 2000.

Venture Club, май 1997.

Веб-сайт компании «Park 24»

Интервью руководителя отдела менеджмента и планирования компании «Park 24» Сасаки и сотрудника отдела Ёсимото. Ёсимото.


ELEVEN
OPEN
7-ELEVEN
OPEN


ELEVEN
コンビニエンス

Глава 6

# СИСТЕМНАЯ ИННОВАЦИЯ СЕТЕЙ КРУГЛОСУТОЧНЫХ МИНИ-МАРКЕТОВ

**Система франчайзинговой сети и распределение валовой прибыли**

## ВВЕДЕНИЕ

В сфере розничной торговли тоже существуют определённые системы, обеспечивающие их развитие. Что же они собой представляют? В данной главе мы постараемся ответить на этот вопрос, основываясь на примере круглосуточных мини-маркетов.

В современной Японии этот тип магазинов очень распространен. В 2001 году лучшим предприятием розничной торговли Японии была признана ведущая компания «7-Eleven Japan». Она появилась около 30 лет назад и, развиваясь быстрыми темпами, обогнала компанию «Дайэй» (магазины со смешанным ассортиментом), которая, начиная с 1972 года, в течение 30 лет удерживала первенство среди предприятий розничной торговли. В условиях, когда у крупных предприятий этой сферы, включая магазины со смешанным ассортиментом, наблюдается снижение доходов и прибыли, круглосуточные мини-маркеты продолжают наращивать показатели. В семи компаниях с сетями мини-маркетов соотношение текущей прибыли к размеру выручки от продаж достигло уровня 20%, что значительно превышает аналогичный показатель магазинов со смешанным ассортиментом и других предприятий розничной торговли.

Какой же механизм обеспечивает стремительные темпы роста и высокую прибыль круглосуточных мини-маркетов? Этот механизм мы рассмотрим на основе анализа франчайзинговой сети мини-маркетов и метода распределения валовой прибыли, как формы взимания роялти.

## 1. СИСТЕМА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ

### Система франчайзинговой сети как отраслевой стандарт

В таблице 6-1 приведены названия десяти наиболее крупных компаний, применяющих систему франчайзинговой сети (в сфере розничной торговли доля компаний, применяющих систему франчайзинговой сети, составляет 71%, что значительно превышает долю компаний, магазины которых объединены в обычную сеть - 18,7%; см. пункт 1 Примечаний). Фактически система франчайзинга превратилась в отраслевой стандарт (стандарт «де-факто»). Почему же сети мини-маркетов предпочитают именно эту систему? Мы постараемся ответить на поставленный вопрос, сравнив ее с обычной, принятой, например, в сетях супермаркетов. Система обычной сети (далее RC - regular chain) представляет собой систему разворачивания большого числа торговых точек с использованием единого источника капитала (см. пункт 2 Примечаний). К особенностям схемы RC можно отнести: 1) прямое управление многочисленными торговыми точками с использованием единого капитала; 2) стандартную организацию торговых площадей и унифицированную систему управления; 3) ориентированность сотрудников магазина на процесс продажи товаров; 4) право головной компании принимать решения о закупке товаров, назначении цен, давать указания и распоряжения, связанные с процессом

управления магазином.

Табл. 6-1. Системы развития сетей десяти ведущих компаний мини-маркетов Источник: «Нихон Рюцу Симбун», 27.07.2000 и «Гэккан Комбини», апрель 2000

| Ранг | Название компании/магазина | Схема развития |
|---|---|---|
| 1 | «7-Eleven Japan» | Франчайзинговая сеть |
| 2 | «Lawson» | Франчайзинговая сеть |
| 3 | «Family Mart» | Франчайзинговая сеть |
| 4 | «Daily Yamazaki» | Франчайзинговая сеть |
| 5 | «Circle K» | Франчайзинговая сеть |
| 6 | «Sunkus» | Франчайзинговая сеть |
| 7 | «Ministop» | Франчайзинговая сеть |
| 8 | «am/pm» | Франчайзинговая сеть |
| 9 | «Seikomart» | Франчайзинговая сеть |
| 10 | «Koko Store» | Франчайзинговая сеть |

Примечание: классификация по количеству магазинов в сети.

Логика системы обычной сети основана на т.н. эффекте от масштабов деятельности, характерной для предприятий обрабатывающей промышленности. Эффект от масштабов деятельности заключается в уменьшении себестоимости единицы продукции по мере концентрации производственных средств и объёмов производства. Эффект от масштабов деятельности в значительной мере способствовал развитию индустриального общества в период, последовавший за промышленной революцией (Chandler, 1999). Английская промышленная революция позволила освоить массовое производство текстильной продукции, которая до этого изготавливалась вручную, что резко снизило единичную себестоимость текстильных изделий и открыло путь в индустриальное общество. В начале 20 века принцип эффекта от масштабов деятельности был перенесён на американскую почву. Автомобильная компания «Ford» приступила к массовому производству стандартной модели «Ford-T» и смогла добиться резкого снижения расходов на производство единицы продукции. Следующей страной, которая достаточно быстро оценила преимущества и рыночную логику эффекта от масштабов деятельности, стала Япония. Достижения в области металлургии, судостроения, автомобильной промышленности и производства бытовой электроники подтвердили тот факт, что расширение масштабов и увеличение объёмов производства позволяет производить более качественные товары с меньшими затратами. Принцип эффекта от масштабов деятельности помог создать в Японии индустриальное общество и послужил важным фактором становления процветающего общества.

В сфере розничной торговли принципы эффекта от масштабов деятельности, заимствованные из опыта обрабатывающей промышленности, наилучшим образом удалось реализовать именно обычным сетям (RC).

Если компания розничной торговли развивает сеть унифицированных магазинов, то, по мере увеличения их количества, расходы на создание одного нового магазина снижаются, в чём и проявляется эффект от масштабов деятельности. Та же самая логика действует и применительно к работе сотрудников магазина, сосредоточенных только на процессе торговли. Если деятельность сотрудников магазина не носит всеохватывающего характера, а сосредоточена только на продаже товаров, то трудозатраты на единичные

торговые операции снижаются, и в этом опять проявляется эффект от масштабов деятельности.

Наиболее полно принцип эффекта от масштабов деятельности проявляется в централизации процесса закупки товаров. Головная компания полностью берёт на себя закупку товаров для всех магазинов своей сети, что резко увеличивает общую сумму закупки. При этом головная компания использует большой объем закупки как инструмент снижения закупочных цен и приобретает товар дешевле. Централизация закупок в руках головной компании укрепляет её позиции в качестве сильного покупателя, повышает конкурентоспособность сети и снижает издержки обращения товаров. Закупленный в большом количестве товар через центр логистики распределяется по магазинам крупными партиями, что, согласно принципу эффекта от масштабов деятельности, позволяет значительно снизить транспортные расходы на единицу товара. Однако система обычной сети (RC) имеет и некоторые недостатки.

Прежде всего, следует отметить чрезмерную централизацию власти, что может привести к отрыву от реальных потребностей региональных клиентов. Обычная сеть предусматривает разделение ролей между головной компанией и отдельными магазинами и представляет собой механизм управления всей системой с использованием принципа разделения труда. Однако следование логике эффекта от масштабов деятельности может привести к сосредоточению управления и права на принятие решений полностью в руках головной компании. Это, в частности, может проявляться и при закупках товара. Отдавая предпочтение масштабным централизованным закупкам, можно упустить из виду особенности регионального спроса.

Ещё одно слабое место обычной сети - проблема недостаточной мотивации сотрудников. Работающие в системе обычной сети, по сути, являются обычными служащими на постоянной зарплате, и их усердие на рабочем месте, как правило, никак не вознаграждается. Улучшение или ухудшение дел в компании почти никак не сказывается на зарплате продавцов торговых точек или коммерческих сотрудников головной компании, отвечающих за закупку товара. В этом причины различия мотиваций владельца торговой точки и управляющего розничным магазином.

Ограниченность финансовых средств также является недостатком обычной сети. Открытие новых магазинов осуществляется только за счёт средств головной компании, что делает невозможным «веерное» разворачивание сети из нескольких магазинов сразу. А в Японии возможности развития обычных сетей ограничены ещё и такими факторами, как дороговизна земли и высокая стоимость строительных работ. Поэтому и развитие предприятий розничной торговли, стремящихся реализовав эффект от масштабов деятельности, также имеет свои пределы.

Вышеописанных недостатков и слабых мест, свойственных обычным сетям, лишена система франчайзинговой сети.

## Задачи, стоящие перед системой франчайзинга

Система франчайзинговой сети (далее FC) представляет собой бизнес-систему, состоящую из связанных между собой контрактными отношениями головной компании и магазинов-филиалов. Головная компания разрабатывает и реализует бизнес-проект, предоставляя магазинам-филиалам права на коммерческую деятельность и соответствующие ноу-хау менеджмента. В обмен на это филиалы выплачивают головной компании, в качестве эквивалента предоставленных им полномочий, членские взносы, роялти и прочие отчисления.

Филиал, как независимый хозяйствующий субъект, осуществляет управление своей торговой точкой, изыскивая необходимые для этого финансовые средства и нанимая персонал. Головная компания, в свою очередь, содействует работе магазина-филиала,

консультируя его по общим вопросам менеджмента и оказывая ему методическую помощь в решении концептуальных проблем.

Основой франчайзинговой сети являются контрактные отношения между головной компанией и филиалами. Это отношения равных и независимых партнёров. Поэтому ответственность за управление работой филиала, как правило, лежит на его владельце, который должен самостоятельно принимать решения о закупке товаров для своего магазина и назначении цен. Головная компания в обмен на получаемые роялти оказывает филиалу всевозможную поддержку в вопросах менеджмента, которая, как правило, не выходит за рамки советов и консультаций.

В «Истории компании «7-Eleven Japan» особо подчёркивается следующий момент: «Головная компания и филиал существуют независимо друг от друга и связаны отношениями равных партнёров... К независимости владельца филиала в системе франчайзинговой сети следует относиться с максимальным уважением. Консультант по принятию оперативных решений головной компании имеет право отдавать приказания сотрудникам магазина, находящегося в прямом управлении, но лишён таких полномочий в отношении владельцев филиалов франчайзинговой сети. Он может лишь подсказать или дать совет, и, следовательно, должен обладать даром убеждения. В отношении владельца филиала недопустимо использование жёстких, повелительных форм, таких, как «необходимо» или «обязан». Принято оперировать выражениями, указывающими на желательность совершения каких-то действий - «хорошо бы» или «можно было бы». Прямые указания сотрудникам магазина, в обход их работодателя - владельца филиала, расцениваются как превышение полномочий» («История акционерного общества «7-Eleven Japan», 1991 г., стр. 26. Далее по тексту: «История Компании»).

Эти особенности коренным образом отличают франчайзинговую сеть от обычной. В обычной сети головная компания и магазины связаны системой отношений, базирующихся на общем капитале. Служащие магазина, являясь одновременно и служащими головной компании, обязаны следовать указаниям последней. Кроме того, в обычной сети право принятия решений о назначении цен и осуществлении закупок товаров сосредоточено в руках центрального офиса. Схема франчайзинговой сети позволяет компенсировать недостатки, характерные для обычной сети.

Проблема дистанцированности от потребностей региональных клиентов, характерная для обычной сети, в системе франчайзинга преодолевается следующим образом.

Во-первых, если в обычной сети сбыт и закупка товаров разделены между собой, то в системе франчайзинга между этими процессами существует тесная связь. Система франчайзинга позволяет заказывать товары в зависимости от хода их реализации и вести торговлю с учётом и пониманием особенностей заказанного товара, что невозможно в условиях обычной сети, где решения о закупке товара принимаются вдали от места его практической реализации.

Во-вторых, в обычной сети вопросы управления находятся в ведении головной компании, склонной обращать внимание, в первую очередь, на общие для всех магазинов моменты, в то время как во франчайзинговой сети управление работой магазина является прерогативой самого филиала, что позволяет выявлять и реализовывать отличительные особенности каждой торговой точки.

В этой связи следует упомянуть о сделанном Уэхара предположении, что сеть обладает способностью сжимать информацию. Согласно Уэхара (1993), система сети, в сравнении с отдельным магазином, позволяет более точно определить особенности каждого региона посредством сравнений и аналогий. В процессе сравнения каждый магазин в сети изучает аккумулируемую головной компанией информацию о других магазинах. В результате каждый филиал сети получает возможность более точно, в отличие от самостоятельно функционирующего магазина, определить особенности

региона. В процессе проведения аналогий каждый магазин сети анализирует результаты продаж в магазинах сети, расположенных в других регионах, и делает заключение о возможности продажи аналогичных товаров в собственном регионе. Этот анализ помогает филиалу сети более точно, нежели независимому магазину, определить категорию ходовых товаров. Развитие информационных технологий упрощает процесс сравнения и поиска аналогий и позволяет сетевым магазинам более точно выявлять спрос в каждом регионе.

Табл. 6-2. Различия между схемами обычной и франчайзинговой сетей

| Тип<br>Параметр | Франчайзинговая сеть | Обычная сеть |
|---|---|---|
| Отношение между головной компанией и магазином | Контрактные и структурные отношения руководство и поддержка | Связанность общим капиталом, отношения внутри единой структуры, указания и приказы |
| Право принятия решения по вопросам управления магазином | Магазин | Головная компания |
| Право распоряжения прибылью | Магазин | Головная компания |

Тем не менее, обычные и франчайзинговые сети отличаются между собой с точки зрения организации процессов «сравнения» и «проведения аналогий».

Снабженцы обычной сети отвечают за централизованные закупки на уровне головной компании, поэтому они склонны обращать внимание, в первую очередь, на общий для всех магазинов ассортимент. Разумеется, снабженцы стараются учитывать и специфические особенности каждого магазина, однако сделать это в условиях огромного объёма информации и ограниченного количества сотрудников весьма сложно. Во франчайзинговой сети решение о закупках принимается каждым из владельцев филиалов, что позволяет в большей мере учитывать региональные особенности (см. пункт 3 Примечаний). Головная компания франчайзинговой сети также проводит работу по анализу общих для всех магазинов моментов и разрабатывает новые ассортиментные предложения. При этом все магазины сети, принимая эти предложения к сведению, заказ товаров производят исходя из собственных соображений, что позволяет в большей мере учитывать региональные особенности.

Взаимные отличия сетей распространяются и на вопросы мотивации сотрудников. Частота применения той или иной системы определяется математической функцией «способностей» и «настроя»: Реализация = F{способности + настрой}. Но в ходе реализации поставленной задачи не всегда удаётся следовать этому принципу, какой бы совершенной ни была информационная система и как бы полно ни учитывались головной компанией особенности каждого филиала. Для того, чтобы система действовала идеально, необходимо, помимо фактора «способности», реализовать ещё и фактор «настроя». Франчайзинговая сеть предоставляет гораздо больше возможностей для решения этой задачи, нежели обычная сеть. В отличие от сотрудника обычной сети, который фактически является служащим, владелец магазина франчайзинговой сети выступает в роли независимого предпринимателя. Владельцы магазинов франчайзинговой сети осуществляют управление под собственную ответственность, как за прибыль, так и за убытки. В этом, собственно, и коренится причина различий в «настрое» и точности результатов, получаемых в процессе «сравнения» и «проведения аналогий».

Франчайзинговая сеть, в отличие от обычной, свободна от финансовых ограничений. В обычной сети для открытия новых магазинов используется капитал головной компании, в то время как в системе франчайзинга расширение сети осуществляется за счёт включения в структуру филиалов новых владельцев филиалов. Такой подход позволяет головной компании франчайзинговой сети сэкономить средства на инвестициях в торговые точки. Преимущества такой экономии особенно ярко проявляются в Японии - стране с высоким уровнем цен на землю и стоимости строительных работ. Экономия средств позволяет быстро расширить сеть и реализовать эффект от масштабов деятельности.

Как следует из вышеизложенного, преимуществами франчайзинговой сети являются: способность более полно удовлетворять потребности регионального клиента, высокая мотивация сотрудников и экономное использование средств. Этими преимуществами франчайзинговая сеть обязана наличию паритетных контрактных отношений между независимыми предпринимателями. С другой стороны, эти же преимущества несут в себе и источник опасности для сети.

Во франчайзинговой сети головная компания и филиалы связаны отношениями независимых партнёров, каждый из которых, вполне естественно, стремится соблюсти собственную выгоду. Нельзя исключать вероятность того, что головная компания захочет монополизировать прибыль, игнорируя интересы филиалов. Филиалы же могут, отклонившись от курса, намеченного головной компанией, устремиться в направлении достижения своих локальных целей.

Именно поэтому в системе франчайзинга большое внимание уделяется ещё одному важному фактору - фактору доверия. Как подчёркивают представители головной компании одной из сетей, необходимо учитывать то, что «филиал франчайзинговой сети не является объектом прямого менеджмента, а управляется предпринимателем, заключившим соглашение с головной компанией. Оба партнёра занимают независимое положение. В этих условия основой расширения сети за счёт открытия новых торговых точек становятся, прежде всего, отношения доверия между головной компанией и филиалом» (История Компании, стр. 26).

Но доверия не так просто добиться. К появлению взаимного доверия может привести взаимная выгода (Anderson and Narus, 1990; Ganesan, 1994), что ярко иллюстрирует лозунг японских мини-маркетов - «Сосуществование и совместное процветание».

Ещё одним средством достижения взаимного доверия является общность целей (Morgan and Hunt, 1994). Во франчайзинговой сети существует опасность рассогласования курсов головной компании и филиалов, поэтому партнёры должны постоянно совмещать векторы своих действий за счёт достижения «общности целей». Если головная компания и филиалы франчайзинговой сети не имеют общих целей и не стремятся к получению общей прибыли, доверительные отношения между ними обречены на исчезновение. Таким образом, схема франчайзинговой сети подвержена опасности мгновенного разрушения. Несколько лет тому назад в одной из сетей мини-маркетов возникли разногласия между головной компанией и филиалами. Владельцы филиалов предъявили головной компании коллективный иск и начали один за другим выходить из сети, поставив её на грань полного краха. Такая опасность возникает именно потому, что франчайзинговая сеть строится на основе контрактных отношений между независимыми предпринимателями. Исчезновение доверия между головной компанией и филиалами приводит к расторжению контрактов и влечёт за собой опасность мгновенного разрушения всей франчайзинговой сети.

Из всего вышесказанного следует, что схема франчайзинговой сети, обладая рядом преимуществ, таит в себе и опасные моменты. Задача системы франчайзинга состоит в решении вопроса о том, как, управляя риском возникновения вышеуказанных опасностей,

реализовать свои преимущества. Частью мини-маркетов Японии уже создана система, позволяющая решить эту задачу. В ее основе лежит метод взимания роялти через распределение валовой прибыли.

## 2. ЗНАЧЕНИЕ МЕТОДА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ

### Метод распределения валовой прибыли как отраслевой стандарт

Форма распределения валовой прибыли в системе франчайзинговой сети представляет собой метод взимания роялти, когда головная компания инструктирует филиалы по вопросам управления, предоставляет им право пользования товарными знаками, торговыми наименованиями, товарами, и взимает за эти услуги определённую плату - роялти.

Существует три способа взимания роялти: в форме распределения выручки от продаж, в форме распределения валовой прибыли и в виде определённой суммы (паушальный платеж; см. пункт 4 Примечаний). В случае распределения выручки от продаж, роялти взимается как часть этой выручки. Роялти в виде определённой суммы взимается ежемесячно как фиксированный платёж. Роялти в форме распределения валовой прибыли взимается как часть валовой прибыли.

Таб. 6-3. Метод расчёта распределения валовой прибыли

| | |
|---|---|
| | выручка от продаж |
| — | себестоимость продаж |
| | валовая прибыль |
| — | Роялти головного предприятия |
| | доходы филиала |
| — | расходы филиала |
| | прибыль филиала |

В таб. 6-3 показано, как рассчитывается распределение валовой прибыли.

Валовая прибыль представляет собой разницу между размером выручки и себестоимостью продаж, и несколько десятков процентов от этой разницы головная компания взимает в качестве роялти. Поэтому, при взимании роялти с валовой прибыли, для того чтобы рассчитать саму валовую прибыль, необходимо точно знать размеры выручки и себестоимость продаж. Метод распределения валовой прибыли выполняет при этом и функции системы финансового расчёта. Кроме того, в рамках этого метода распределения валовая прибыль за вычетом доли роялти головной компании становится доходом филиала, поэтому, в конечном итоге, валовую прибыль филиала делят между собой головная компания и филиал (см. пункт 5 Примечаний). Таким образом, метод распределения выручки от продаж представляет собой показанную в таб.6-3 схему взимания головной компанией роялти в размере нескольких процентов от выручки.

В Японии систему распределения валовой прибыли впервые ввела компания «7-Eleven Japan», заслужив при этом всеобщее признание.

- Система финансового расчёта, разработанная компанией «Southland», получила признание в результате многолетнего успешного применения в США. Эта справедливая и совершенная система способствует установлению отношений доверия между головной компанией и филиалом. Ее основой являются принципы подсчёта и распределения прибыли (История Компании, стр. 25).
- Концепция франчайзинга, предполагающая ведение бизнеса в формате «штатив двух партнёров» на основе доверительных отношений, гармонично реализуется в

системе финансового расчёта по методу распределения валовой прибыли (История компании, стр. 29).

- Система финансового расчёта, в основе которой лежит философское осмысление важности получения прибыли, имеет большое значение и является главной опорой данной компании во франчайзинговом бизнесе («История компании», стр. 27).
- Философским осмыслением важности понятия «прибыль» проникнута вся система франчайзинга компании «7-Eleven Japan». В своё время в Японии была принята система франчайзинга с пропорциональным отчислением от выручки. При такой системе филиал, даже не получив никакой прибыли от продажи товара, выплачивает головной компании определённую долю от выручки. В противоположность этому компания «7-Eleven» применила систему распределения валовой прибыли, при которой головная компания и филиал делят между собой суммарную (валовую) прибыль от выручки филиала. Например, если продажа товара, рекомендованного головной компанией, не обеспечила получение филиалом прибыли, то ответственность за это лежит и на головной компании, при этом выплаты в её адрес становятся меньше. Такой подход для Японии того времени был просто революционным («История компании», стр. 27).

Компания «7-Eleven Japan» с момента создания стабильно занимала в Японии лидирующее положение среди «круглосуточных мини-маркетов, предлагающих товары повседневного спроса». Как теперь известно, в своем развитии она опиралась на опыт круглосуточных магазинов компании «Southland», первой в США начавшей подобный бизнес и ставшей мировым лидером в этой области.

Как следует из «Истории компании», впоследствии «ноу-хау», полученное от компании «Southland», было почти полностью переработано с учётом японских реалий, и на свет появилась собственная оригинальная система «7-Eleven Japan».

Исключение составили три момента: 1) торговая марка (вывеска) компании «7-Eleven»; 2) концепция круглосуточного мини-маркета; 3) система распределения валовой прибыли. В «Истории компании» отмечается: «...ноу-хау, заимствованное у компании «Southland», продолжает и сегодня оставаться ценным наследием и является мощной основой системы франчайзинга «7-Eleven Japan» («История компании», стр. 25).

Торговым знаком компании являются её название «7-Eleven Japan» и вывеска с цифрой «7». Концепция круглосуточного мини-маркета - принцип удобства пользования магазином - заключается в том, что магазин всегда открыт, и в нём можно найти все необходимые товары. Компания «7-Eleven Japan» предоставляет своим клиентам удобства трёх типов:

- как следует из названия «7-Eleven», магазин открыт с 7 часов утра до 11 вечера, что является удобным с точки зрения времени;
- не нужно стоять в очереди к кассе, как это бывает в супермаркете - удобство скорости обслуживание
- магазины находятся рядом с местом проживания клиентов - удобство совершения покупок с точки зрения географии и времени.

Когда круглосуточные мини-маркеты появились в Японии, систему распределения валовой прибыли вначале применяла только компания «7-Eleven Japan». Со временем головные компании и других коммерческих сетей стали использовать эту систему (недавно сети «Seiko Mart» и «Daily Yamazaki» изменили схему получения роялти, перейдя от системы распределения выручки к системе распределения валовой прибыли).

В табл. 6-4 показана схема получения роялти десяти наиболее крупных (по данным 1997 года) сетей мини-маркетов. Как следует из этой таблицы, все 10 компаний

применяют систему распределения валовой прибыли. Эта система, первоначально принятая на вооружение только компанией «7-Eleven Japan», стала в настоящее время стандартным методом взимания роялти в сетях мини-маркетов, или, если позволено будет так выразиться, отраслевым стандартом «де-факто».

Табл. 6-4. Схема получения роялти в 10 крупнейших сетях круглосуточных мини-маркетов

Источники: газета «Ниппон Рюцу Симбун», 27 июля 2000; ежемесячник «Гэккан комбини», апрель 2000.

| Место | Название компании/магазина | Схема получения роялти | Наличие системы минимальных гарантий |
|---|---|---|---|
| 1 | «7-Eleven Japan» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 2 | «Lawson» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 3 | «Family Mart» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 4 | «Daily Yamazaki»* | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 5 | «Circle K» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 6 | «Thanks» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 7 | «Ministop» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 8 | «am/pm» | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 9 | «Seiko Mart»* | Распределение валовой прибыли | Есть |
| 10 | «Koko Store» | Распределение валовой прибыли | Есть |

Примечание:
рейтинг сетей указан по количеству магазинов, входящих в сеть.

* Компания «Daily Yamazaki», располагая двумя сетями филиалов, в магазинах «Yamazaki Daily Store» применяла систему распределения выручки, а в магазинах «Sanepli» - систему распределения валовой прибыли. В 1998 году в результате объединения сетей была принята единая система выплат роялти с валовой прибыли. Компания «Seiko Mart» изменила схему получения роялти в 1994 году, перейдя от системы распределения выручки к системе распределения валовой прибыли.

## Система общих целей

Система распределения валовой прибыли имеет некоторые особенности, отличающие её от других схем взимания роялти. Первая особенность заключается в том, что филиал и головная компания имеют общую цель - получение прибыли.

Ведь головная компания и филиал делят между собой именно валовую прибыль. Можно сказать, что в основе системы распределения валовой прибыли лежит скорее концепция «приоритетности прибыли», нежели концепция «приоритетности выручки и объёма продаж».

В «Истории компании «7-Eleven Japan» о концепции «приоритетности прибыли» сказано следующее: «Наиболее сильное впечатление на сотрудников «7-Eleven Japan», проходивших в 1973 году стажировку в компании «Southland», произвело последовательное претворение в жизнь концепции «приоритетности прибыли» ... Как бы ни была

велика выручка, при отсутствии прибыли компания процветать не будет. Компания «Southland» занимает по этому вопросу принципиальную позицию и постоянно стремится к гармонизации системы, в основе которой лежит получение прибыли. Для сотрудников компании «7-Eleven Japan», привыкших к сложившимся в Японии стереотипам, столь сильное испытание было сравнимо с «промыванием мозгов» («История компании», стр. 27).

В 70-е годы прошлого столетия экономика Японии развивалась высокими темпами. Японские компании в этот период стремились к обеспечению выручки и завоеванию своей доли на рынке. И тут, во время стажировки в компании «Southland», сотрудники «7-Eleven Japan» впервые сталкиваются с концепцией «приоритетности прибыли»! Действительно, для них это было сродни «промыванию мозгов». Но именно эта концепция стала основой деятельности компании, и в настоящее время «7-Eleven Japan» продолжает работать с высокими показателями прибыли. Да и другие головные компании сетей мини-маркетов, решившие применить систему распределения валовой прибыли, смогли достичь ее высокого уровня.

Система распределения валовой прибыли отличается от других способов взимания роялти не только ориентированностью на высокую рентабельность, но и тем, что и головная компания, и филиал разделяют общую позицию приоритетности чистого дохода. Иначе говоря, это и есть суть общности целей. При взимании роялти через распределение выручки неизбежно противоречие между головной компанией, уделяющей особое внимание выручке, и филиалом, ориентированным на прибыль. Например, в том случае, когда головная компания проводит акцию снижения цен и, в результате роста выручки, собирает значительную сумму роялти, филиал получает меньшую валовую прибыль, что ему крайне невыгодно. В результате между сторонами может возникнуть конфликтная ситуация.

В случае взимания роялти с валовой прибыли, головная компания и филиал, по сути, делят ее. Поэтому обе стороны естественным образом стремятся к общей цели - максимальному уровню валовой прибыли. Кроме того, именно в такой ситуации возможно взаимное осознание принципа «сосуществования и совместного процветания». Этим, собственно, и объясняется успех новшества американской компании «Southland». Остановимся на этом более подробно.

Процесс разработки принципа распределения валовой прибыли совпал с процессом вхождения этой компании во франчайзинговый бизнес. «Southland» была основана в 1927 году и первоначально расширялась за счёт собственных магазинов. К практике франчайзинга компания приступила в 1964 году после приобретения калифорнийской сети «Speedee-Mart».

Компания «Speedee-Mart» начала свою деятельность в качестве магазина бакалейных товаров в городе Сан-Диего (Калифорния) в 1953 году. Во второй половине 50-х годов прошлого столетия в результате внедрения разработанной компанией «Southland» концепции круглосуточных мини-маркетов сеть «Speedee-Mart» стала неуклонно расширяться. Однако в отличие от сети «Southland», которая разрасталась за счёт собственных магазинов, «Speedee-Mart» стремительно увеличивала количество торговых точек за счёт применения схемы франчайзинга. Саму же схему франчайзинга данная компания заимствовала у станций технического обслуживания.

Первоначально «Speedee-Mart» приняла обычную для того времени систему взимания роялти в форме распределения выручки от продаж. Филиалы платили «метрополии» 2% от выручки. Однако работа новых магазинов характеризовалась низким уровнем выручки, и нередко возникали ситуации, когда владельцы филиалов переставали получать прибыль. Поэтому «Speedee-Mart» параллельно с уменьшением роялти приняла ряд мер, направленных на полную отмену этих отчислений. К таким мерам относились введение

минимальных гарантий (снижение или отмена роялти до выхода филиала на уровень ежеквартальной прибыли в 2500 долларов) и системы открытых счетов (валютный счёт, отражающий общую сумму инвестиций! филиала по ставке 7%).

Несмотря на дополнительные меры, положение продолжало оставаться нестабильным: выручка филиалов находилась на низком уровне; в 101 филиале из 104 сменился владелец.

В этот момент компания «Southland» начала переговоры о покупке компании «Speedee-Mart». Соглашение о покупке было заключено 12 декабря 1963 года и вступило в силу 14 марта 1964 года. Купив «Speedee-Mart», компания «Southland» пересмотрела франчайзинговые соглашения и приняла решение взимать роялти не с выручки, а с валовой прибыли. При этом у филиала после отчисления роялти должна была оставаться прибыль в 12,2% от выручки, но не менее 4100 долларов.

Эти меры были приняты из следующих соображений. Во-первых, для того, чтобы гарантировать владельцам филиалов минимальную прибыль. Во-вторых, гарантируя получение прибыли, стимулировать владельцев филиалов увеличить выручку. В-третьих, для того, чтобы за счёт увеличения валовой прибыли получать больше роялти. Окончательное утверждение принципа «приоритетности прибыли» было подготовлено успешной работой собственных магазинов «Southland», освоивших этот метод, и внедрением новой программы мерчендайзинга.

Однако в ходе пересмотра соглашений обнаружилась новая проблема - несовпадение мотиваций головной компании и филиала. И возникла она из-за отсутствия прямой связи между долей прироста валовой прибыли головного предприятия и прибылью филиала. Кроме того, при гарантированной прибыли в размере 12,2% от выручки владельцы филиалов стремились за счет снижения цен или других мер увеличить в первую очередь выручку от продаж. То есть головная компания была заинтересована в получении валовой прибыли, а владельцы филиалов - в выручке. Возникновение этой проблемы совпало со снижением активности всех мини-маркетов и расширением ассортимента высокоприбыльных товаров, и привело к уменьшению прибыли филиалов на фоне увеличения доходов от роялти компании «Southland».

В филиалах компании росло естественное недовольство таким положением дел. Менеджеры по франчайзингу прямо заявляли руководству компании: «... со стороны филиалов наблюдается растущие недоверие и враждебность».

В связи с этим с 1 июля 1967 года компания применила систему распределения валовой прибыли, при которой роялти составлял 55% от валовой прибыли. Теперь и головная компания, и филиалы были заинтересованы в получении максимальной валовой прибыли. Ответственный за внедрение новой системы роялти г-н Уэслин, высоко оценивая достоинства этой системы, отметил: «Применение системы распределения валовой прибыли наряду с системой минимальных гарантий, внедрённой в 1961 году, являются наиболее важными реформами, когда-либо проводившимися в компании. Эти системы позволяют головной компании и филиалам направить свои усилия на достижение общей цели» (см. пункт 6 Примечаний).

Таким образом, в процессе разработки системы распределения валовой прибыли головная компания и филиал постепенно обретали общие цели. Большое значение здесь имеет тот факт, что система распределения валовой прибыли подразумевает принцип «общности целей». Она позволяет избежать взрывоопасной ситуации процветания головной компании в условиях отсутствия прибыли у филиалов.

И определившаяся таким образом общность цели, свойственная системе распределения валовой прибыли, позволяет успешно компенсировать слабые места в схеме франчайзинговых сетей. Например, такой недостаток франчайзинга, разрушающий единую сеть, как стремление к получению лишь собственной прибыли, в ущерб общим

интересам.

## 3. «ФАСТ-ФУД» КАК ОСНОВНОЙ ТОВАР

Наряду с общностью целей, принцип распределения валовой прибыли несёт в себе ещё один важный смысл: наличие базы для более активного сбыта товаров, обеспечивающих получение более высокой валовой прибыли.

Теперь эта цель является общей для головной компании и филиалов, что и мотивирует их взаимные усилия.

В американской компании «Southland», разработавшей систему распределения валовой прибыли, внедрение этой системы проходило на фоне активной реализации новой программы мерчендайзинга, стимулировавшей введение в торговый ассортимент высокоприбыльных товаров. Головная компания вела их активный поиск, а филиалы так же активно продавали эти товары, за счёт чего обе стороны стремились к взаимному увеличению прибыли.

Компания «7-Eleven Japan», применив принцип распределения валовой прибыли, также начала активно изучать товары, обеспечивающие высокую валовую прибыль, а все её филиалы старались более активно продавать эти товары.

Вскоре стало очевидно, что наилучшим основным товаром для круглосуточных мини-маркетов, применявших систему распределения валовой прибыли, стали продукты быстрого приготовления «fast food», обеспечивающие почти 50%-ную валовую прибыль. Для сетей мини-маркетов, применяющих систему распределения валовой прибыли, наилучшим основным товаром могут стать скорее продукты быстрого приготовления, приносящие 50%-ную прибыль, нежели товары с валовой прибылью 10-30%.

Табл. 6-5. Доля продуктов быстрого приготовления типа «фаст-фуд» в крупных сетях мини-маркетов

Источник: газета «Ниппон Рюцу Симбун», 27 июля 2000 г.; ежемесячник «Гэккан Конбини», октябрь 2000г.

| Место | Название компании/магазина | Доля «фаст-фуд» (%) |
|---|---|---|
| 1 | «7-Eleven» | 31.6 |
| 2 | «Lawson» | 28.8 |
| 3 | «Family Mart» | 36.7 |
| 4 | «Daily Yamazaki» | 19.7 |
| 5 | «Circle K» | 22.1 |
| 6 | «Thanks» | 25.6 |
| 7 | «Ministop» | 31.1 |
| 8 | «am/pm» | 31.5 |
| 9 | «Seiko Mart» | 25.5 |
| 10 | «Koko Store» | 14.4 |

Таблица 6-5 показывает, какую долю занимают продукты быстрого приготовления в ассортименте крупных сетей мини-маркетов. В среднем эта доля составляет около 30%.

Но ведь в момент своего зарождения в Японии, сети мини-маркетов не были ориентированы на такую организацию торговли. До того, как выбор был сделан в пользу продуктов быстрого приготовления, пришлось пройти длинный путь проб и ошибок.

Первые мини-маркеты появились в Японии в начале 70-х годов. Часть из них торговала свежей рыбой, мясом, овощами, фруктами и другими скоропортящимися продуктами, и пыталась позиционироваться как «мини-супермаркет». Однако позже пришло осознание того, что в отличие от супермаркетов, торгующих скоропортящимися

продуктами первой необходимости для последующего приготовления пищи, в круглосуточных мини-маркетах следует продавать готовые продукты питания, не требующие обработки. Так, свежую рыбу стали продавать в виде «сасими», овощи и фрукты - в виде салатов и смесей. Таким образом, пройдя через первый этап проб и ошибок, приблизительно в 1980 году в мини-маркетах появился ассортимент продуктов, близкий к современному.

Можно назвать три причины, приведшие к такому перелому в сознании менеджмента сетевых компаний. Первая связана с принципом распределения валовой прибыли. Поскольку магазины приняли эту систему расчетов, серьёзное значение приобрела стратегия максимизации валовой прибыли. Соответственно, и приоритет был отдан такой высокоприбыльной продукции, как продукты быстрого приготовления. В частности, компания «7-Eleven Japan», заимствовавшая систему распределения валовой прибыли у компании «Southland», оперативно разработала и первой успешно внедрила стратегию продаж продуктов быстрого приготовления. Глядя на её успех, и другие сети мини-маркетов стали следовать этой стратегии.

Вторая причина заключается в том, что продукты быстрого приготовления наилучшим образом отвечают идее максимального удобства для покупателей, которая базируется на таких принципах, как «купил и в течение 15 минут потребил», или «вместо того, чтобы брать дома из холодильника...».

Третья причина связана с тем, что продукты быстрого приготовления можно четко отделить от других товаров. Первоначально практически все товары, предлагавшиеся мини-маркетами, продавались и в супермаркетах, что затрудняло разграничение с последними. Для мини-маркетов, выходящих на рынок с новой моделью организации торговли, нужны были новые товары, позволяющие провести дифференциацию с супермаркетами. Этим товаром и стали продукты быстрого приготовления.

Среди вышеприведённых обстоятельств одним из фактов, ярко иллюстрирующих связь между системой распределения валовой прибыли и продуктами быстрого приготовления, стала история банкротства и последующего возрождения компании «Southland».

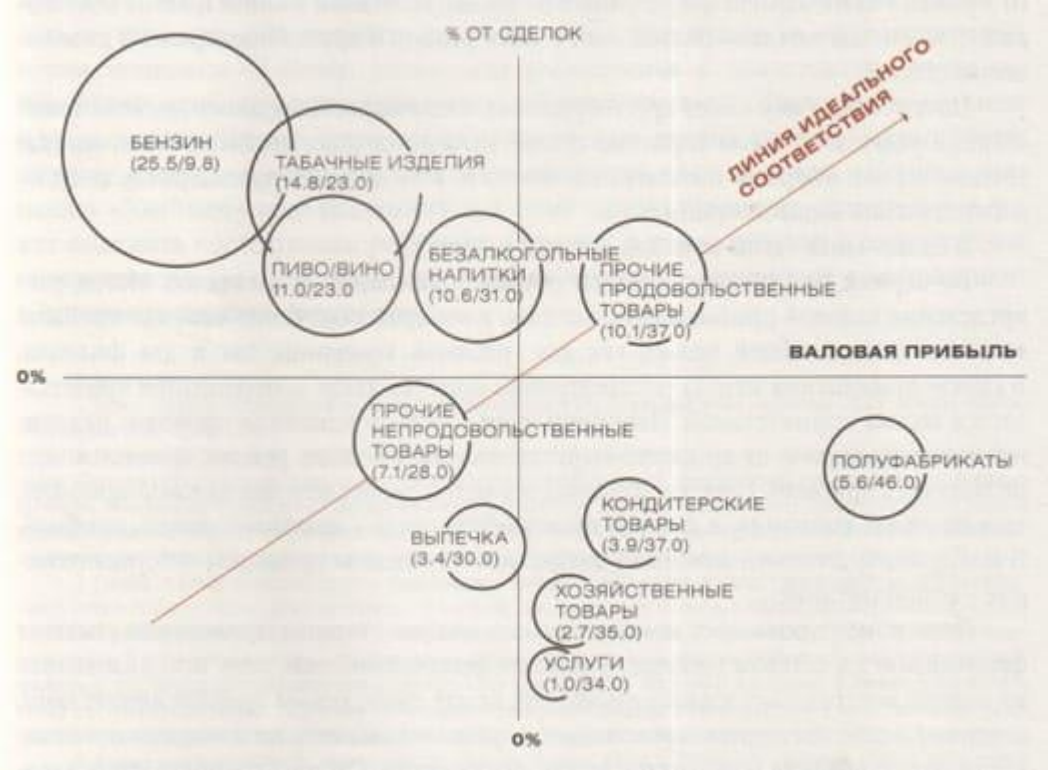
Компания «Southland», родоначальник системы распределения валовой прибыли, не выдержав конкуренции в области своего основного бизнеса, разорилась в 1990 году (см. пункт 7 Примечаний). Произошло это потому, что ее товарная политика была ориентирована не на продажу высокоприбыльных товаров, а на продажу товаров низкой прибыльности, но большими объёмами. Рис. 6-1 иллюстрирует зависимость между номенклатурой и средним размером прибыли в отрасли. Применяя систему распределения валовой прибыли, необходимо стремиться к большим объёмам продаж товаров, обеспечивающих высокую валовую прибыль. Но компания «Southland», следуя своей товарной политике, поступила совсем наоборот.

В силу вышеописанных причин, для возрождения компании была разработана стратегия, базирующаяся на увеличении продаж высокоприбыльных продуктов быстрого приготовления «фаст-фуд». Постепенно увеличивая долю продуктов быстрого приготовления, выручка от продажи которых в мини-маркетах ранее не превышала 9%, компания тем самым стремилась обеспечить высокую валовую прибыль, удовлетворяя потребности клиентов. В дополнение к стратегии восстановления, базирующейся на увеличении продаж продуктов «фаст-фуд» и принципах управления единичными товарами, компания осуществляла маркетинговые мероприятия для проверки и подтверждения своих гипотез, наряду с этим активно создавая систему совместной рассылки и внедряя собственную информационную систему. Ориентируясь на основных покупателей продуктов «фаст-фуд» - женщин, - магазины были реконструированы так, чтобы насытить их интерьеры светом и воздухом. Поскольку компания применяла систему распределения валовой прибыли, стратегия, базирующаяся на продаже продуктов

«фаст-фуд» как основного товара, являлась одним из оптимальных вариантов возможных стратегией восстановления. Следуя этой стратегии, компании «Southland- удалось успешно завершить своё восстановление (см. пункт 8 Примечаний).

Рис. 6-1 Ассортимент компании «Southland»

Источник: The Southland Corporation (1985); CSI\I (1996) Industrial Report




## ВЫВОДЫ

Считается, что в Японии действует более 50 тысяч круглосуточных мини-маркетов. В крупных городах такие магазины расположены через каждые 400 м. Возле некоторых станций метро и пригородных электричек они подчас смотрят витринами друг на друга. Даже в небольших горных курортах с горячими источниками улицы ночью освещаются только вывесками этих магазинов.

По данным балансовых отчётов крупнейших компаний розничной торговли за март 2001 года, первое место в сфере розничной торговли заняла компания «7-Eleven Japan» - крупнейшая сеть мини-маркетов, обойдя при этом компанию «Daiei» - также крупнейшую систему магазинов с расширенным ассортиментом товаров (универсамов). На фоне снижения доходов и прибыли ведущих предприятий розничной торговли, включая и универсамы, часть круглосуточных мини-маркетов продолжает увеличивать свои доходы и прибыль. Так, доля текущей прибыли в выручке от продаж у семи зарегистрированных на бирже компаний мини-маркетов составила 21,7%, что значительно больше, чем у универсамов и других предприятий розничной торговли.

Почему японским сетям круглосуточных мини-маркетов удалось достичь такой степени развития в столь короткие сроки? Почему их доля прибыли столь велика? Именно на эти вопросы мы пытались ответить в этой главе, рассматривая систему распределения валовой прибыли.

В ее методике заключены два важных момента.

Во-первых, это общности целей головной компании и филиалов. Метод рас-

пределения валовой прибыли есть система, в которой получение валовой прибыли является важной общей целью, как для головной компании, так и для филиала. В случае применения метода распределения выручки такая консолидация представляется весьма сомнительной. Например, если головная компания проводит рекламное снижения цен и от прироста выручки получает больше роялти, филиал может не получить прибыли. Если же применяется метод распределения валовой прибыли, то и головная компания, и филиал имеют общую цель - максимизировать прибыль. И между контрагентами возникает адекватное понимание принципа «сосуществование - сопроцветание».

Этот момент позволяет компенсировать слабые стороны применения системы франчайзинга в сетевом бизнесе. А именно франчайзинговая сеть, организованная на основе контрактных взаимоотношений между свободными предпринимателями, содержит в себе потенциал стремительного развития бизнеса, но и подвержена опасности возникновения конфликтов между участниками. Система распределения валовой прибыли, реализуя идею «общности целей», устраняет вероятность таких конфликтов. Именно эта особенность данной системы является одним из обоснований закономерности становления японских мини-маркетов, начавшегося с реализации концепции «сосуществования - сопроцветания» со средними и малыми предприятиями розничной торговли.

Второй важный момент, характеризующий систему распределения валовой прибыли, заключается в том, что эта система обеспечивает базу для более активной торговли высокоприбыльными товарами. Система распределения валовой прибыли, неся в себе идею «общности целей», инициирует появление и общей стратегии активизации продаж высокоприбыльных товаров.

При этом продукты типа «фаст-фуд», обеспечивающие получение почти 50%-ной валовой прибыли, становятся основным товаром для мини-маркетов, применяющих систему распределения валовой прибыли. Именно такие предприятия розничной торговли создали тот тип организации торговли с упором на «фаст-фуд», который закономерно обеспечивает небывало высокий уровень рентабельности.

Тем не менее, как показывает история банкротства компании «Southland», идея распределения валовой прибыли не всегда приносит успех. Ведь, несмотря на четкое видение слабых сторон франчайзинга и разработку системы распределения валовой прибыли для их преодоления, компания «Southland» разорилась. Выходит, мало создать систему, надо еще заставить ее работать. По этому поводу во вступлении к «Истории компании «7-Eleven Japan», где упоминается о возрождении компании «Southland», особо отмечается следующее: «В условиях, когда общественная ситуация и запросы потребителей меняются очень часто, а мы должны постоянно реагировать на такие изменения, остро ощущается вся сложность этого процесса. «История компании» «Southland» ясно показывает, как опыт одного успешного нововведения может помешать последующим реформам. Относясь к этому явлению с определённой осторожностью, мы, тем не менее, должны неустанно стремиться к инновациям» («История компании», Вступление).

Примечания

1. Далее, на сети предприятий-волонтёров приходится 6,1%, на независимые магазины - 4,2%. «Гэккан Конбини», апрель 2000 г., стр. 168.

2. По мнению Уэхара Ю. (1993), сеть представляет собой объединение функций оптовой и розничной торговли. Причём существует два типа таких сетей. В одном случае это сеть предприятий, где оптовые и розничные функции объединены одним и тем же капиталом. Обычная сеть является классическим примером такого типа. В другом случае это контрактная сеть, где оптовые и розничные функции объединены разным капиталом.

Типичными примерами таких сетей являются т. н. «Добровольная» и «Франчайзинговая» (контрактная) сети (стр. 19).

3. Особо отмечая функцию сжатия информации, Уэхара (1993) также признаёт преимущества франчайзинговой сети в плане региональных контактов. «В Америке, например, способность к выявлению местного спроса выше в «контрактной» сети, нежели в сети с объединённым капиталом. Поэтому первая постепенно становится лидером рынка. В сети предприятий с объединённым капиталом достаточно высока частота ротации руководителей филиалов, что затрудняет налаживание доверительных отношений с местными жителями. В противоположность этому система предприятий, созданная свободными предпринимателями на контрактной основе, позволяет устанавливать и поддерживать дружеские отношения филиала с местным населением» (стр. 19).

4. Кроме этого, существует способ предоставления товара, когда к стоимости поставки товара добавляется сумма, соответствующая роялти.

5. Принято считать, что в сфере торговли товарами повседневного спроса «головная компания и филиал являются партнёрами с общей судьбой: они совместно существуют и совместно процветают». Один из смыслов этого высказывания заключается в идее выплаты роялти через валовую прибыль, которую делят головная компания и филиал.

6. С введением принципа распределения валовой прибыли владельцы филиалов стали более заинтересованы в ее увеличении. Выполнение новой программы сбытовой политики позволило более активно продавать товары, обеспечивающие высокую рентабельность розничным предприятиям. И в первый же год выполнения этой программы каждый филиал увеличил уровень валовой прибыли более, чем на 10%.

7. По поводу причин, приведших к банкротству компании «Southland», г-н Судзуки, бывший в то время президентом компании «7-Eleven Japan», отмечал: «Истинная причина возникновения кризиса управления в компании заключается не столько в эмиссии «мусорных» («бросовых») облигаций, сколько в том, что руководство компании проигнорировало необходимость следовать велению времени. Компания продолжала следовать старой, оставшейся без изменений с прежних времён политике и поэтому зашла в тупик. Пытаясь решить невыполнимую задачу диверсификации в области операций с недвижимостью, производства нефтепродуктов и т.д., она попала в ситуацию, когда объём заёмных средств только увеличивался, ухудшая тем самым и финансовое положение» («Ниппон Рюцу Симбун», 1992 г., стр. 129).

8. Причины применения компанией «7-Eleven Japan» различных систем связаны именно с товарами «фастфуд». Среди преобразований, которые осуществила компания «'-Eleven Japan», следует отметить внедрение системы заказов и системы совместной рассылки товара, системы разработки новых товаров, информационной и других систем. Все эти меры были направлены на поддержание продукта «фаст-фуд».

Возьмём, например, знаменитую информационную систему компании «7-Eleven Japan». Зачем она нужна, когда речь идёт об управлении приблизительно 3000 единиц товара в магазине площадью менее 30 кв. м? Вряд ли столь многофункциональная информационная система нужна только для того, чтобы контролировать такие товары, как обработанные продукты и предметы первой необходимости. Ведь управляется же с аналогичной группой товаров такой же по масштабам магазин «Papa-Mama Store» и без информационной системы. Многофункциональная информационная система нужна для управления таким скоропортящимся товаром, как «фаст-фуд». Кроме того, продукты «фаст-фуд» являются основным товаром магазина и важным средством дифференциации. Для управления ими и нужна многофункциональная информационная система. То же самое можно сказать и о системах заказов, совместной доставки и разработки новых товаров. Причины применения компанией «7-Eleven Japan» всех этих систем связаны именно с товарами «фаст-фуд».

## Список использованной литературы


Уэхара Ю.

Теория революции дистрибьюции и реорганизация вторичного распределения.

Marketing Journal, № 51, 1993.

Акционерное Общество «7-Eleven Japan».

«История компании» «7-Eleven Japan» (1973-1991), 1991.

Канааки С.

Формирование идеи начисления роялти в компании «7-Eleven Japan» и значение этого процесса.

РюцуДзёхо, 343, 1997.

Канааки С.

Стратегия восстановления компаний розничной торговли.

РюцуДзёхо, 352, 1998.

Канааки С.

Отраслевое обучение в сфере дистрибьюции.

Рюцу Кэнкю, том 2, 1999.

Канааки С.

Японская модель развития сети мини-маркетов и маркетинг. История сферы дистрибьюции в Японии.

Общество изучения истории маркетинга, 2001Канааки С.

Реформа бизнес-модели мини-маркетов.

Юикаку, 2001.

Сфера торговли.

Гэккан Конбини, № 10, 2000.

Справочник по экономике дистрибьюции

(по материалам статей газеты «Ниппон Рюцу Симбун» за 1973 - 2000 гг.).

Ниппон Кэйдзай Симбунся.

Яхаги Т.

Инновационность системы мини-маркетов.

Ниппон Кэйдзай Симбунся, 1994.

Anderson J.C. and Narus A.

A model of Distribution Firm and Manufactures Firm Working Partnership.

Journal of Marketing; Vol. 54, pp. 42-58, 1990.

Chandler A.D. Jr.

Scale and Scope.

Harvard University Press, 1990.

Convenience Store News

Industry report, 1996.

Ganesan S.

Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships.

Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 48-62, 1994.

Morgan R.V. and Hunt S.D.

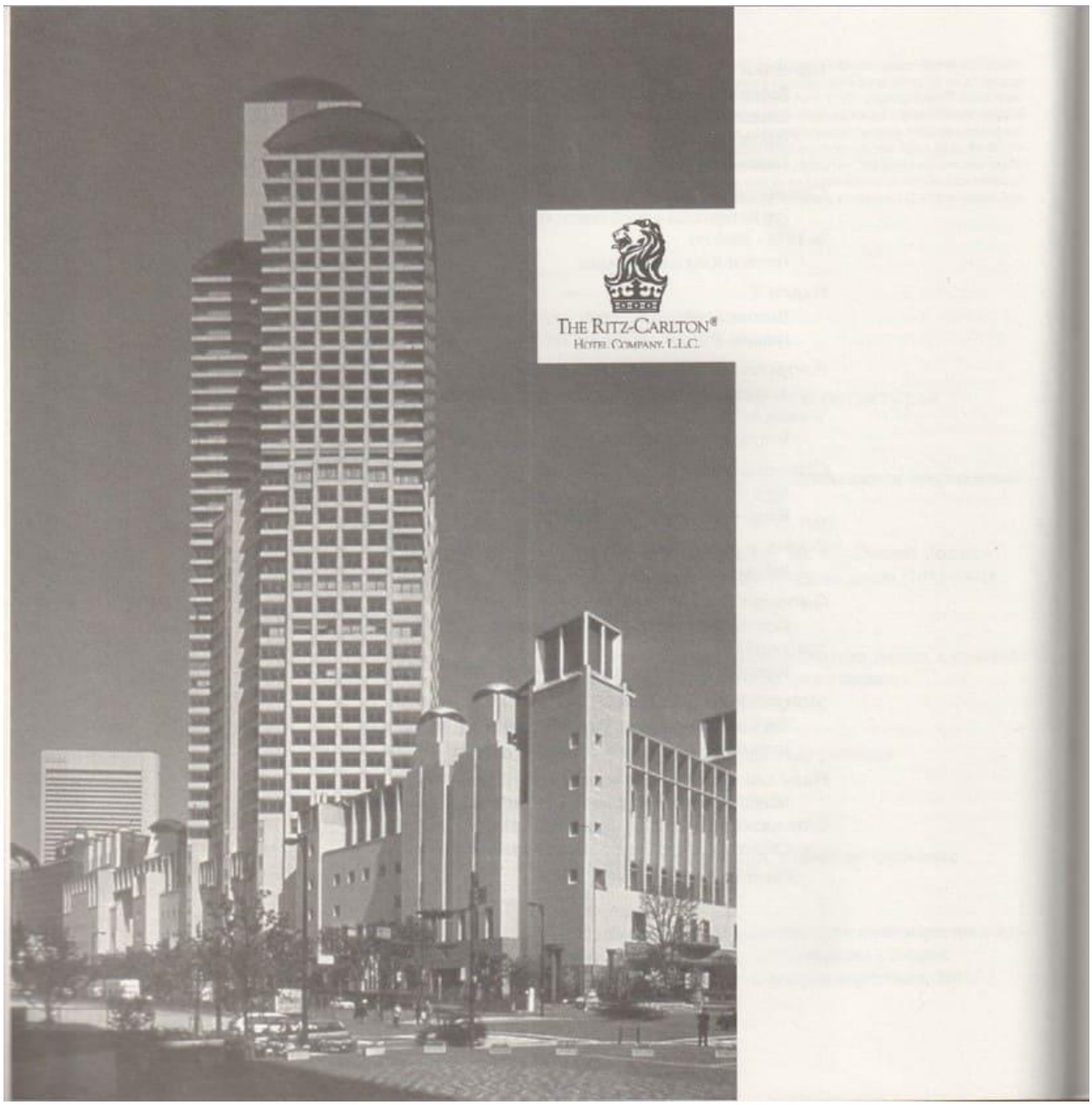
The Commitment Trust Thory of Relationship Marketing

Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 80-93, 1994.

Rajiv Lal, Chansu Park and Hyunchul Kim.

Margin or sales? Two Royalty Structures in the Japanese Convenience Store Industry. Japanese Distributin Strategy.

Czinkota M.R. and. Rjtabe M. eds. Business Press, pp. 253-262, 2000.


THE RITZ-CARLTON®
HOTEL COMPANY, L.L.C.

Глава 7

# СИСТЕМНАЯ ИННОВАЦИЯ «ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНЫЙ СЕРВИС»

**Система**
**Компания**
**«Отели «The Ritz-Carlton» (LCC)»**

## ВВЕДЕНИЕ

С недавнего времени сеть отелей «The Ritz-Carlton» служит примером компании «предупредительного сервиса». Такую репутацию сеть заработала н е только высоко-квалифицированным обслуживанием и очень внимательным отношением к своим клиентам - быть на высоте стараются многие предприятия этого профиля и многим это удается. В данном случае имеется в виду сервис, основанный на предвосхищении потребностей клиентов. Выработка точного определения термина «предупредительный сервис» не является целью данной главы. В практике компаний сферы услуг и розничной торговли существует немало примеров того, как предупредительный сервис может создавать у клиента неизгладимое впечатление. Гостиничный бизнес не является исключением. Чем же тогда столь примечателен опыт предупредительного сервиса в сети отелей «The Ritz-Carlton»? Дело в том, что этот не простой пример успешной реализации предупредительного сервиса таит в себе несколько моментов, заслуживающих особого внимания.

Сервис, который предвосхищает потребности клиентов, обычно характеризуется тем, что квалифицированное обслуживание «приправлено» в нём ещё и личным артистизмом персонала. Квалифицированный обслуживающий персонал должен обладать способностью предугадывать потребности клиентов, исходя из собственного опыта и оценки ситуации, мельчайших проявлений настроения и поведения потребителя услуг.

Обслуживание, предоставляемое таким персоналом, не может оставить клиента равнодушным, и через некоторое время самые благоприятные впечатления о нем становится достоянием общественности, а методы работы такого коллектива получают высокую социальную оценку и формируют соответствующую репутацию предприятию. Этот нематериальный актив ложится в основу успеха сервисной компании. Следует еще заметить, что высокая мотивация предупредительного отношения к потребителю услуг базируется не только на хороших заработках, но и в немалой степени на профессиональной гордости. Только в этом случае возможен полный успех в такой деликатной сфере, как сервис.

Наличие высокопрофессионального персонала ещё не является достаточным условием конкурентных преимуществ компании, строящей свою дифференциацию на организации предупредительного сервиса. Какую же систему в рамках определённой концепции должна создать компания для того, чтобы обслуживающий персонал мог оказывать услуги и вызывать у клиентов положительные эмоции, соответствующие концепции бренда? С этим следует разобраться подробно, дабы не впасть в банальное изложение истории успеха.

Заранее хотелось бы оградить читателя и от преждевременных выводов, которые можно извлечь из этого примера: частичное, фрагментарное использование практики

отеля «The Ritz-Carlton» в деятельность собственной компании ничего не даст! Дело в том, что отель «The Ritz-Carlton» представляет собой специфическую систему, созданную для продуктивного воплощения концепции собственного бренда в абстрактную форму услуг. Поэтому при изучении данного конкретного опыта авторы, не задаваясь целью проанатомировать секреты успеха компании, стремились лишь добросовестно проанализировать процесс формирования системы идентификации бренда компанией, предлагающей в качестве товара абстрактные услуги.

## Развитие «предупредительного сервиса»

Говоря об отеле, как правило, вспоминают не только его роскошные интерьеры, но и работу обслуживающего персонала. Именно на этой почве рождаются и популяризируются легенды о примерах предупредительного сервиса. Эти легенды, большей частью, представляют собой рассказы о ноу-хау неординарных сотрудников или каких-либо курьёзах, способствовавших проявлению профессиональных талантов обслуги. На этих примерах старательности, наблюдательности и трепетного отношения к клиентам учатся не только коллеги по сфере обслуживания, но и работники других отраслей. Такие эпизоды и истории успеха нередко становятся основой учебных пособий. В рамках данного исследования выдающихся, легендарных представителей обслуживающего персонала мы будем условно называть «ведущими игроками».

Не только в отелях, но и в любых других структурах, основой бизнеса которых является внимательное обслуживание клиентов, имеются свои «ведущие игроки», прекрасно владеющие профессиональными навыками. Основа стратегии и задачи менеджмента таких структур состоят в эффективном использовании этих редких кадровых ресурсов. Вторая задача предприятия, располагающего «ведущими игроками», заключается в том, чтобы их специфические навыки и ноу-хау стали достоянием всего коллектива и, в конечном итоге, способствовали формированию второго и третьего поколения элитных кадров. Раньше, на этапе развития рынка, повсеместным явлением в сфере обслуживания было применение системы наставничества, включающей в себя и обучение на рабочем месте. Однако развитие структуры, в которой высокий уровень обслуживания обеспечивается только в одном отдельно взятом подразделении (опорном пункте), имеет свои пределы. Поэтому у руководства компании неизбежно возникает стремление к распространению передового опыта на всю сеть.

Отсюда и третий этап - стандартизация практических приёмов, унификация прейскуранта (Levitt, 1972) и расширение бизнеса не только в формате прямого управления, но и посредством других инструментов. Таких, например, как система франчайзинга. В результате те операции, успех которых изначально зависел от мастерства «ведущих игроков», входят в практику отдельно взятого коллектива, а затем и многих подразделений.

В таблице 7-1 данный процесс показан в виде трёх этапов развития. В этой же таблице обозначены оперативные и маркетинговые задачи разных этапов развития, стоящие перед компанией, занимающейся предупредительным сервисом.

Таблица 7. Система предупредительного сервиса: операционные и маркетинговые задачи

| | Операция | Маркетинг |
|---|---|---|
| 1. «Ведущие игроки» | • Поле деятельности «ведущих игроков»<br>• Предотвращение увольнений и закрепление «ведущих игроков» на работе | • Цена категории «премиум»<br>• Коммерческая деятельность в одном подразделении (опорном пункте) |
| 2. Элитные кадры | • Распространение практических приёмов<br>• Сплочённость команды | • Местный бренд<br>• Поддержание и расширение клиентской базы |
| 3. Система совершенного сервиса | • Инвестиции в создание множества опорных пунктов<br>• Стандартизация операций<br>• Контроль качества услуг<br>• Реализация эффекта<br>• от масштабов деятельности<br>• Контроль себестоимости и рентабельности и адаптация сервиса | • Расширение канала за счёт создания многочисленных опорных пунктов<br>• Создание глобального бренда<br>• Идентификация бренда<br>• Стандартизация<br>• Сохранение цены «премиум»<br>• Новые разработки, сохранение и развитие |

## Инновационность системы отелей «The Ritz-Carlton»

Утверждение, что в отеле «The Ritz-Carlton» самый лучший сервис в мире, может подвергаться критике, как со стороны других компаний, занятых этим же бизнесом, так и со стороны многих работников сферы услуг, принимающих гостей. Однако критические голоса смолкают при упоминании о том, что примеры прекрасного обслуживания клиентов ежедневно можно наблюдать в любом из 52 отелей всемирной сети «The Ritz-Carlton»: система предоставления высококлассных услуг является общей для всей сети. Компании, располагающей гигантской всемирной сетью, удалось создать систему, способную поддерживать заявленный уровень «глобального бренда» с высочайшим уровнем сервиса (табл. 7-1. графа «Система «совершенных услуг»).

Секрет «волшебства» отелей «The Ritz-Carlton» заключается в том, что все сотрудники «The Ritz-Carlton» стремятся к тому, чтобы оказываемые ими услуги приятно удивляли клиента и вызывали у него положительные эмоции. Приведём один из примеров такого «волшебства». Швейцар, увидев номер автомобиля, подъехавшего к отелю гостя, открывает дверь и.… приветствует его. обращаясь по имени. В его записную книжку занесено около 500 номеров авто, а в базе данных отдела бронирования хранится список номерных знаков вдвое большего объёма. Сотрудники «The Ritz- Carlton» запоминают имена и предпочтения клиентов, ранее побывавших в отеле, и гость, только что прибывший в отель, где к нему уже у дверей обращаются по имени, конечно же, приятно удивлён. Еще предположим, что какой-то жилец имеет обыкновение переставлять часы на

прикроватной тумбочке. Горничная, зная о приезде этого гостя, заранее переставляет часы так, как это обычно делает сам гость.

Сотрудники этого отеля преисполнены желания учесть мельчайшие индивидуальные особенности и привычки каждого из гостей: они знают, какой сорт сигарет или марку пива предпочитает гость, какая температура должна быть в номере, как передать гостю факс, который получен на его имя - постучать в дверь и передать, или просто подсунуть под дверь. Волшебный мир «The Ritz-Carlton», вызывая неподдельное восхищение клиентов, делает его сервис неповторимым. Далее мы попытаемся рассмотреть каждый из трёх компонентов этой системы создания волшебного мира: систему организации обслуживания, управление качеством, управление человеческими ресурсами и структурой предприятия. В заключение, объединив указанные компоненты, мы рассмотрим вопрос о структурном потенциале, на основе которого был создан бренд «The Ritz-Carlton».

## 1. «THE RITZ-CARLTON» И РЫНОК ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

### Контракт на право управления гостиницей

В этой сфере чаще всего принята система «хозяйствования по поручению», когда профильная трастовая компания, занимающаяся эксплуатацией гостиниц, заключает контракт с владельцем здания и принимает на себя заботы по организации и осуществлению гостиничного бизнеса. Компания «The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC» как раз и является такой организацией. Вот один из примеров её операций.

Японское отделение этой компании в г. Осака, заключив контракт на право эксплуатации с компанией «Хансин Хотэру Системз». 100 процентов уставного капитала которой принадлежит компании «Хансин Дэнтэцу», открыла в 1997 г. 7-й по счёту в Азиатско-Тихоокеанском регионе отель «The Ritz-Carlton». В «Осакском варианте» право управления принадлежит компании «Хансин Хотэру Системз», а право эксплуатации - «The Ritz-Carlton, LLC». Определённая часть доходов отеля выплачивается владельцу здания.

Модель «ведения бизнеса по поручению» подразумевает осуществление гостиничного бизнеса в здании, построенном по проекту владельца. Отсюда возникают различные проблемы, связанные с неполным соответствием проекта концепции эксплуатационной компании. Службы и оборудование не всегда удается разместить в оптимальном порядке. Так вот у компании «The Ritz-Carlton» в решении этого вопроса также есть своя особенность. И заключается она в том, что перед принятием решения об открытии нового отеля её представители детально и тщательно оговаривают с владельцем здания свои условия по архитектурным, интерьерным и прочим изменениям, если они необходимы для оптимизации бизнеса. Так, например, коридоры в зонах общественного пользования отелей «The Ritz-Carlton» спроектированы более узкими, нежели в других гостиницах. Таким образом реализуется концепция бренда «Наш второй дом». Ведь в контексте проекта, архитектура которого должна быть близка к планировке собственного дома, коридоры шириной 3 метра будут выглядеть неестественно.

### Рынок гостиничного бизнеса

Дорогие отели типа «The Ritz-Carlton» называют отелями класса «de-luxe» или «роскошными отелями». Рынок отелей класса «de-luxe» формируется главным образом топ-менеджерами крупных компаний, участниками конференций и богатыми туристами. Мировой рынок отелей класса «de-luxe» оценивается в 11,6 млрд долларов. Доля «The Ritz-Carlton» на этом рынке в 2002 году составила 17%. Компания, в которой в 2003 году работало 25 тыс. сотрудников, а годовой оборот составил 2 млрд долларов, в разных

странах мира осуществляет эксплуатацию в общей сложности 52 отелей «The Ritz-Carlton», 10-ти клубов «Carlton» и кондоминиумов-резиденций, а также располагает восемью коммерческими представительствами. Кроме того, в описываемый период велось строительство ещё 8 новых отелей.

Как правило, функции городских гостиниц, предназначенных в основном для того, чтобы гость мог просто переночевать, ограничены набором основных и дополнительных услуг. Гостиница предоставляет своим клиентам как «материальную часть» - номера, банкетные залы, помещения для переговоров и конференций, рестораны, бары, кафе, холлы, спортивный зал, салон красоты, магазины, бизнес-центр и т.д., так и «наполнение» - услуги по обслуживанию в номерах, стирке и чистке одежды, помощь консьержа, просмотр программ спутникового телевидения и видео, заказ проездных билетов или предоставление информации о районе проживания. Контроль за рентабельностью в городских гостиницах обычно осуществляется отдельно по каждой из служб (служба проживания, банкетный сектор и служба питания и напитков). В городских гостиницах Японии банкетный сектор и сектор напитков обеспечивают уровень дохода, равный поступлениям от сектора проживания, а иногда и превышающий его.

Для повышения привлекательности сектора проживания и сектора банкетного обслуживания, городские гостиницы прибегают к дифференциации «материальной части», «наполнения» и сервиса. Несмотря на крах искусственно раздутой экономики в Японии, главным образом в Токио и Осаке, продолжали один за другим открываться городские отели (в том числе и созданные с привлечением иностранного капитала). В результате сложился переизбыток предложения гостиничных номеров и банкетных залов. В конечном итоге он привёл к обострению ценовой конкуренции. Компании, стремясь привлечь клиентов низкими ценами, стали пересматривать свои тарифы, разрабатывать недорогие пакеты услуг, ориентированные на бизнесменов и клиенток-женщин, и использовать веб-сайты туроператоров (например, «ikkyu.com» или «tabi-no-madoguchi»). Кроме того, были предприняты меры по снижению издержек: закрыты нерентабельные рестораны, сдана в аренду часть этажей, отдана на аутсорсинг часть операций, которые раньше выполняли постоянные сотрудники.

Другие операторы в сфере гостиничного бизнеса, наоборот, устремились не к укрупнению, а к минимизации масштабов при одновременном повышении качества номеров и обслуживания. Основными отличительными характеристиками отеля, которому клиент с большей вероятностью отдаст предпочтение, могут быть следующие: наличие средств транспортного сообщения до железнодорожных станций или аэропортов; удобство расположения отеля с точки зрения досягаемости деловых центров и туристических объектов; широкий обзор и красота вида из окон номеров; известность шеф-повара или бармена ресторана или бара; модные или роскошные интерьеры; набор напитков и аксессуаров в номерах, способный порадовать клиенток-женщин; уровень «компьютерной инфраструктуры» и возможность доступа к Интернету в здании гостиницы и в номерах (в том случае, когда целевой клиент - бизнесмен). Существуют и другие варианты видов услуг. Например, в небольших гостиницах типа «Сэйё Гинза», с количеством номеров менее 100, реализуется стратегия предоставления в качестве товара сугубо индивидуального обслуживания в лице «личного дворецкого», выполняющего различные поручения гостя (см. пункт 1 Примечаний).

На рынке, где конкурировали старые и новые, большие и маленькие гостиницы, появились отели иностранных сетей, располагающих опорными пунктами по всему миру. Появление этих корпораций, владеющих отточенными ноу-хау и авторитетным мировым брендом, представляло угрозу для японских компаний, занимавшихся гостиничным бизнесом внутри страны. Наиболее высокой оценки в Японии добились «Hyatt», имеющий три отделения в городах Токио, Осака и Фукуока, отель «Цубаяма-со» сети «Four

Seasons», известной тем, что ее отделения размещены во всех курортных зонах мира, и отель «Western», примыкающий к новым опорным бизнес-пунктам в г. Токио и Осака.

Основными клиентами этих отелей, созданных с привлечением зарубежного капитала, были иностранцы. Обычно около 50% клиентов гостиниц зарубежных сетей составляют иностранцы. Для иностранных постояльцев названия таких гостиниц как «Hyatt», «Western», «Marriott» или «The Ritz-Carlton» олицетворяют хорошо известные бренды, гарантирующие высокое качество обслуживания, которые они привыкли видеть в разных городах и курортных зонах мира.

Японцы же, при выборе гостиницы для проживания или проведения банкета, в большинстве случаев склонны отдавать предпочтение отелям национального происхождения. Но постепенно, на фоне участившейся практики зарубежных поездок, стало увеличиваться и число японцев, которым за границей уже доводилось пользоваться отелями этих зарубежных сетей.

## 2. КОНЦЕПЦИЯ И РЕПУТАЦИЯ БРЕНДА

### «Наш второй дом»

История бренда сети отелей «The Ritz-Carlton» восходит к эпохе её основателя - Сезара Ритца. В 1898 году в Париже на площади Вандом им была открыта первая гостиница «Ritz». Это был отель, в котором для путешествующих по всему миру гостей стремились создать атмосферу собственного дома, с присущими ему комфортом, чувством безопасности и уединения. Одновременно Ритц, совместно с лондонской компанией «The Carlton Hotel», создал «The Ritz-Carlton Investment Company».

В 1910 году предприниматель, переехав вместе с супругой в Америку, открыл первый на Атлантическом побережье Америки отель «The Ritz-Carlton». В 1918 году он скончался, а права и традиции «The Ritz-Carlton» унаследовал местный риэлтер Эдвард Уинер, который в 1927 году открыл отель «The Ritz-Carlton Boston». Роскошный интерьер этого отеля, персональное обслуживание, дорогое оборудование и великолепная кухня стали предметом восхищения во всём мире. В 1961 году Уинер умер, и с 1964 по 1983 г. отелем «The Ritz-Carlton Boston» управлял Джеральд У. Блэйкли, президент и владелец риэлтерской компании «Cabot, Cabot & Forbes». В 1983 году сам отель и право использования торговой марки «The Ritz-Carlton» на территории Америки приобрела расположенная в городе Атланта компания «W.B. Johnson Property». Заключив лицензионное соглашение и договор на эксплуатацию отеля, эта компания основала «The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC». Это и есть современный «The Ritz-Carlton». В 1995 году компания «Marriott Corporation» выкупила 49%, а в 1998 году - и остальную часть пакета акций «The Ritz-Carlton». С тех пор «The Ritz- Carlton» позиционируется как бренд дорогих отелей “de luxe” в группе «Marriott».

Руководители компании «W.B. Johnson Property», купившей права на использование торговой марки «The Ritz-Carlton», решили сделать концепцией обновлённого бренда лозунг «Наш второй дом». Эта концепция родилась в результате возврата к истокам гостиничного бизнеса и поиска ответов на вопросы: каким должен быть отель, чтобы гость был им доволен; каким должен быть сервис, чтобы гость захотел ещё раз приехать в этот отель. Концепция «Наш второй дом» была детализирована как на уровне «материального обеспечения», так и на уровне «нематериальных» услуг. Для того чтобы сделать отель «вторым домом», при проектировании здания, номеров и оборудовали применялись различные ухищрения. Такие, например, как отказ от автоматических дверей, украшение интерьера дорогостоящими картинами и даже установка настоящих каминов. «Персонификация» обслуживания клиентов наиболее ярко отражает специфику

данных отелей. Персонифицированный сервис закрепился в сознании потребителей как в корне отличающаяся от услуг других отелей модель высококачественного обслуживания профессионалами, исповедующими принцип заботливого гостиничного сервиса.

Репутация «The Ritz-Carlton» как первоклассного отеля неоднократно подтверждалась всевозможными премиями и неизменно высоким рейтингом. Так, например, в 1991 году ему была присуждена премия за качество обслуживания по 121 пункту, а «Премия Малколма Болдриджа» - присуждалась дважды - в 1992 и 1999 гг. (см. пункт 2 Примечаний). Репутация отелей Ritz становится достоянием общественности не только за счёт рейтингов независимых институтов. Отели «The Ritz-Carlton» не просто имеют статус «пятизвёздочных», но ещё и удостоены премии «Лучшая сеть отелей США». «The Ritz-Carlton», открытый в 1997 году в г. Осака, также, по авторитетному мнению журнала «Сюкан Дайамондо», занял первое место в рейтинге лучших отелей района Кансай и первую строчку в общем зачёте конкурса «Лучший отель для руководства компаний» (журнал «Nikkei Business»).

## 3. СИСТЕМА ОБСЛУЖИВАНИЯ

### «Утренняя линейка

Рабочий день отеля начинается с 15-минутной «линейки». Это - что-то вроде утренней поверки. Все сотрудники в ней участвующие достают «кредо-книжку», сложенную в виде буклета размером с обычную визитную карточку, и вместе проговаривают один из пунктов «20 базовых положений». На разворотах этой книжки записаны наиболее важные корпоративные принципы, которых должны придерживаться все сотрудники. Эти принципы сгруппированы по разделам: «Кредо», «Обязательства», «Девиз», «Три ступени сервиса», «20 базовых положений».

Содержание этой книжки является изложением корпоративных стандартов, которых обязан придерживаться каждый служащий отеля в своей повседневной работе (см. пункт 3 Примечаний). Для всех сотрудников сети отелей «The Ritz-Carlton» (во всём мире) наличие «кредо-книжки» при себе является таким же необходимым условием, как и ношение униформы.

Содержание 5 разделов «кредо-книжки» было сформулировано в 1983 году основателями компании «The Ritz-Carlton Hotel Company» во главе с президентом - немецким идеологом гостиничного бизнеса Хорстом Шульцем. Система ценностей компании, компактно и ясно изложенная в «кредо-книжке», нацеливает обслуживающий персонал на чёткое и эффективное выполнение ежедневных обязанностей, на соблюдение апробированных фирменных стандартов в решении проблем, и одновременно с этим - на творческий подход к удовлетворению пожеланий клиентов. Эти принципы были названы «золотым стандартом» компании и легли в основу её работы. Карточки с записью корпоративного «кредо» или «слогана» носят с собой многие сотрудники и других компаний. Но случай отеля «The Ritz-Carlton» - особый.

«Золотой стандарт», зафиксированный в его «кредо-книжке», является абсолютно необходимым условием выполнения сотрудниками своих ежедневных обязанностей. На «утренней линейке» её участники обсуждают одно из «20 базовых положений», которое в свете произошедшего где-либо в сети события является на текущий день наиболее важным. При этом выбор темы для обсуждения осуществляется штаб-квартирой в г. Атланта и сообщается всем филиалам мировой сети «The Ritz-Carlton». Таким образом, за период в 20 дней «проговариваются» все «20 базовых положений».

## «Золотой стандарт»

«Золотой стандарт» служит основой выполнения служебных обязанностей всеми сотрудниками компании «The Ritz-Carlton». В нем отражена точка зрения компании на товар под названием «роскошь и гостеприимство путешествующим». И лучшее в мире качество услуг ее гостиничного сервиса убеждает как персонал, так и клиентов, что эта точка зрения правильная. Так что «золотой стандарт» вполне оправдал свое название и стал действительной базой для реализации 7 факторов, ведущих к успешному достижению поставленных целей. Центральным моментом «кредо-книжки» является, безусловно, само понятие «кредо» (lat. - верую; убеждения, установки для коллектива сотрудников). В конечном счёте, это понятие соответствует концепции бренда компании «The Ritz-Carlton». Кредо чётко сформулировано в трёх следующих положениях: 1) «важнейшей задачей персонала отеля является сердечное, радушное отношение к гостям и обеспечение им приятного пребывания»; 2) «создавать для гостей тёплую атмосферу спокойствия, непринуждённости и утончённости»; 3) «стремиться не только вызывать у гостей приятные эмоции и глубокое чувство удовлетворённости, но и предугадывать ещё не высказанные потребности и пожелания клиентов».

Сформулированное таким образом кредо позволяет персоналу глубоко прочувствовать конкретную или воображаемую ситуацию, обсуждаемую во время учёбы персонала или на ежедневных «утренних линейках». И, кроме того, формирует у него чувство единения с коллективами других отелей сети.

В «кредо-книжке» записан девиз: «Мы - дамы и господа, обслуживающие других дам и господ». Это означает, что сами сотрудники отеля, стремясь к тому, чтобы их клиенты остались довольны, должны выступать в роли гостеприимных и достойных хозяев, а не прислуги. Сервис, который обеспечивают люди, ассоциирующие себя с гостеприимными хозяевами, по словам самих сотрудников отеля, переходит в разряд естественной заботы о гостях, как о членах своей собственной семьи. Эта идея чётко отражена в разделе «Обещания сотрудникам». Компания декларирует обещание относиться к «дамам и господам», обеспечивающим предоставление услуг (сотрудникам), как к важнейшему ресурсу, развивать их способности и таланты на благо компании и их самих, и создавать такие условия для работы, которые будут способствовать повышению уровня «волшебства» отелей «The Ritz-Carlton». Семь факторов успеха отеля «The Ritz-Carlton» представлены в виде пирамиды. Причём фактор «лояльности сотрудников» занимает в ней второе по важности место и следует сразу за критерием «волшебства» (см. пункт 4 Примечаний).

Кредо, девиз и обещания сотрудникам отражают корпоративную систему ценностей и философию бизнеса, исповедуемую компанией, в то время как «Три ступени сервиса» и «20 базовых положений» задают формат конкретных действий. Следует отметить, что в содержании излагаемых ниже «Трёх ступеней сервиса» не заложено ничего кардинально нового, никакого скрытого смысла. Вот эти ступени:

1. Приветствовать гостя тепло, от всей души.
   Стараться обращаться к гостю по имени.
2. Предугадывать желания гостя.
3. Провожать гостя тёплыми словами. От всей души пожелать ему приятного пути, стараясь называть гостя по имени.

В разделе «20 базовых положений» отеля «The Ritz-Carlton» изложены конкретные нормы служебного поведения сотрудников, дополняющие содержание раздела «Три ступени сервиса». На ежедневной «утренней линейке» разбирается смысл одного из базовых положений, предложенного штаб-квартирой компании для обсуждения в филиалах. Предположим, что на 5 мая назначено обсуждение пункта № 14. Этот пункт гласит: «Наши лица всегда должны быть приветливыми, ведь мы находимся на сцене».

Это означает, что всегда следует действовать в соответствии с реакцией гостя, а также следить за своей речью как при общении с гостями, так и в разговорах с коллегами.

Во время «утренней линейки» может быть разобрана реальная ситуация, в которой вместо простого «извините» клиенту следовало бы сказать «я очень виноват, прошу меня извинить», или вместо краткого «хорошо» сказать «да, я с удовольствием это сделаю для вас». Такие упражнения постепенно делают общим достоянием всех сотрудников как сами нормы поведения, так и смысл, в них заложенный.

## База данных о клиентах

База данных CLASS (Customer Satisfaction Loyalty Anticipation System - Система удовлетворения и предупреждения желаний клиента), содержащая данные о клиентах, является общей для всех отелей сети «The Ritz-Carlton». Первоначально эта база данных состояла из двух информационных систем - COVIA и ENCORE. Информация о резервировании номеров в отеле хранилась в локальной сети ENCORE. В описываемый период заказы, поступавшие в центральное бюро бронирования главной компании, рассылались в соответствующие филиалы телексами или факсами. В 90-е годы была введена в эксплуатацию система COVIA, и информация о гостях во всех отелях «The Ritz-Carlton» начала обрабатываться при помощи единой информационной системы (см. пункт 5 Примечаний). Эта информация содержит всевозможные сведения о госте и сгруппирована в блоки: а) личные данные о клиенте; б) справка о предпочтениях гостя и в) отчёт об инцидентах и реагировании на них гостя. С введением системы COVIA, совместимой с системой ENCORE, у всех филиалов отеля «The Ritz- Carlton», расположенных в разных странах мира, появилась возможность доступа к информации о конкретном клиенте. Например, если информация о клиенте, забронировавшем номер, имеется в блоке личных данных (в файлах системы COVIA), то можно затребовать ее и загрузить в информационную систему ENCORE. Таким образом, если в ходе пребывания постояльца были выявлены какие-либо его новые предпочтения, то соответствующий файл будет обновлен. В 1994 году система COVIA содержала около 27% всей информации о гостях отелей «The Ritz-Carlton». Это отражало специфику клиентской аудитории отеля, 40% которой составляла категория групповых клиентов с невысокой частотой повторных посещений. Но даже в гостиницах с высокой долей повторных посещений возможность поиска информации о клиентах была обеспечена на 40 процентов. Используемая в настоящее время система CLASS позволяет детально регистрировать данные о предпочтениях или нареканиях повторных гостей.

Служащие отеля являются не только пользователями клиентской базы данных, но активными участниками её формирования и пополнения. Если сотруднику отеля удаётся из разговора с гостем или по каким-то другим признакам выявить его предпочтения, то он вносит данные в соответствующий блок базы. Если, например, служащий заметил, что гость предпочитает спать на подушке, набитой гречишной шелухой, то к следующему посещению для этого гостя заранее подготовят именно такую подушку. Для постояльца, который в предыдущий заезд переставил стол в своём номере к окну, перед следующим заселением заранее произведут соответствующую перестановку мебели. Таким образом, данные о предпочтениях гостя дают возможность предоставить ему услугу ещё до того, как он об этом попросит.

В отеле действует группа контроля качества оказываемых услуг, которая собирает информацию о недоработках в обслуживании и составляет соответствующие отчёты с разбивкой на категории. Результаты качественного анализа предпочтений клиента и недостатков в обслуживании должны сохраняться в формате определённых стандартных категорий. Например, если в обслуживании гостя были отмечены какие-то крупные недостатки, то в отчёте об инцидентах производится запись о сути отмеченного

недостатка и мерах, предпринятых для его устранения. Составитель отчёта заносит в установленную форму данные о дате и времени инцидента, личности гостя, содержании инцидента, высказывает мнение о предполагаемой причине произошедшего, фиксирует сведения о компенсационных мерах (принесение извинений, предоставление более комфортабельного номера, телефонный звонок или письмо с извинениями). Как правило, во всех отелях данные в эти стандартные отчёты заносятся по одной и той же общей форме. Обычно базой данных в отеле распоряжается служба проживания, однако сама информация скомпилирована таким образом, что ей могут воспользоваться сотрудники и других подразделений отеля, например, ресторана или спортивного зала. Представим ситуацию, когда в отель для празднования годовщины свадьбы приезжает некая пара, которую от стойки дежурного администратора до номера сопровождает носильщик. По пути к номеру он, как правило, рассказывает о возможностях, предоставляемых отелем, или просто разговаривает с гостями. В непринуждённой беседе с гостями этот сотрудник уже составляет некоторое представление о привычках гостей и их пожеланиях.

Например, он вполне может выяснить, собираются ли они, воспользоваться услугами бассейна или фитнесс-центра, и если ему удаётся что-либо узнать о предстоящем праздновании юбилея, то эта информация тут же заносится в клиентскую базу данных. И можно не сомневаться, что праздничный ужин в ресторане отеля станет памятным событием для супругов - сотрудники постараются сделать его особенно торжественным.

База данных о клиентах компенсирует ограниченные возможности человеческой памяти и становится источником сведений для предвосхищения их потребностей. Именно поэтому информационную систему службы проживания называют ещё «волшебным родником». Живительной влагой из этого волшебного источника служба проживания наполняет весь организм отеля.

## 4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Сотрудники отеля носят на груди значок «Премия Малколма Болдриджа». Система контроля качества товаров и услуг, которые предоставляет своим гостям отель «The Ritz-Carlton», была дважды удостоена престижной в США премии за качество менеджмента имени Малколма Болдриджа. «The Ritz-Carlton» является единственной компанией сферы услуг, которой такая премия присуждалась неоднократно. Качество в сфере услуг невозможно проконтролировать методами, принятыми в промышленности, где контроль качества осуществляется и в ходе производственного процесса, и перед отгрузкой изготовленной продукции. Качество сервиса трудно доказуемо, так как объективная аргументация его положительных или отрицательных сторон, как правило, отсутствует. В системе управления качеством, принятой в отелях «The Ritz-Carlton», пользуются и таким обобщенным критерием, как «сведение недостатков к нулю», и более осязаемым «выражением качества в цифровом виде». А улучшением этих параметров занимается специальная группа сотрудников.

Во всех отелях сети контроль качества находится в ведении руководителя отдела контроля качества. Этот отдел составляет текущие и квартальные отчёты об уровне качества, которые передаются в головную компанию, а также сводки по индикаторам обслуживания во всем отеле и в каждом подразделении в отдельности. Вся информация подобного рода доводится до всех сотрудников в виде ежедневных отчётов. Индикаторы качества обслуживания называют ещё системой POS (Point of Service - балльная система оценки качества обслуживания). Это система начисления баллов по сумме выявленных проблем на отдельных направлениях обслуживания. Баллы зачисляются как на общий «счёт» всего отеля, так и на отдельные «счета» каждой из 12 статей, на которые подразделена работа коллектива сотрудников (см. пункт 6 Примечаний). В системе SQI

(Service Quality Indicators - индикаторы качества обслуживания) производится начисление баллов по каждой из 12 статей отдельно и по «счёту» всего отеля в целом, вычисление общего количества недостатков, расчет степени неудовлетворённости и среднемесячных показателей.

Отображение различных параметров в цифровом виде позволяет определить проблемные моменты в работе отеля, выявить их причины и исправить положение. Так, например, недостатки в работе отеля «The Ritz-Carlton» в г. Осака в 1997 году, т.е., в год его открытия, оценивались по шкале системы SQI на уровне 5000 баллов. В результате усилий, направленных на улучшение качества обслуживания, к 2003 году эта шкала сократилась до 200 единиц.

Результаты подсчёта SQI не только оглашаются во время ежедневных утренних собраний, но и доводятся до сведения всех сотрудников в форме отчётов «SQI Report», которые раскладывают по столам в столовой. Практика показала, что система SQI свое назначение, которое заключается в сведении дефектов обслуживания к нулю, уже оправдала. Об этом свидетельствуют первые места в рейтингах независимых экспертов и престижные премии мирового уровня.

Основная идея, заложенная в концепции управления качеством, подразумевает, что «персонал, занятый в обслуживании, не всегда безупречен». Предположим, что при выполнении служебных обязанностей - прежде всего, в момент контакта с гостем - сотрудник допустил некоторую небрежность. В этом случае компания не станет «доискиваться», в силу каких личных качеств конкретного сотрудника это произошло. Она направит усилия на выяснение причин, приведших к недоработке, на выявление проблем в самом производственном процессе или условиях работы персонала, которые могут быть источником подобных упущений.

Выявляя скрытые проблемы в производственном процессе, компания улучшает качество обслуживания и стремится, насколько возможно, удержать это качество на уровне близком к 100%, сводя дефекты обслуживания к нулю. Далее, в процессе управления качеством, используется так называемый «формуляр инцидентов и принятых мер» (Guest Incident Action Form - GIA). Это бланк, в котором сотрудники в ходе работы регистрируют претензии, пожелания гостя и проблемы, возникшие в ходе его обслуживания, а также информацию о том, как эти проблемы были решены на месте и остался ли клиент доволен этим решением. Копии формуляра инцидентов с гостем и принятых мер (GIA) ещё в ходе пребывания гостя в отеле раздают сотрудникам всех подразделений отеля и в зависимости от его содержания принимают соответствующие меры. Предположим, что возникла какая-то неприятная ситуация в процессе обслуживания клиента в ресторане. Этот инцидент будет обязательно учтён не только работниками ресторана, но и посыльными, и дежурными администраторами и т.д. В каждом из подразделений отеля работают специалисты своего дела, обладающие специальными профессиональными навыками, чем и объясняются возможные проявления «секционности», когда сотрудник озабочен только проблемами своего подразделения. Именно систематический обмен информацией при помощи формуляров GIA позволяет добиться того, чтобы каждый сотрудник воспринимал любую из возникающих в отеле проблем как общую задачу, для решения которой требуется и его личное участие.

Наряду с принципами управления качеством стандартных операций посредством системы SQI и устранения недостатков в обслуживании с помощью формуляров GIA, компания внедрила 6-ступенчатый процесс решения проблем, во многом сходный с традиционными методами работы «кружков качества» (см. пункт 7 Примечаний). Целью его внедрения было как улучшение самого производственного процесса, так и разработка новых услуг. В различных производственных процессах отеля всегда существуют какие-то операции, которые, по мнению занятых в этих процессах сотрудников, можно

причислить к категории «бесполезных». Служащими отеля было выявлено и устранено 7 таких неэффективных, бесполезных операций, как переделка работы, ожидание, перепроизводство и излишние закупки, плохо организованное передвижение, неоправданные товарные запасы и т.д. После принятия соответствующих мер удалось снизить количество неэффективных операций с 25% в 1991 году до 1% в 2000.

## 5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И СТРУКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как можно было понять из предыдущих разделов, «волшебный мир предупредительного сервиса» отелей «The Ritz-Carlton» построен на прочном фундаменте системной инновации, включающей в себя «утренние линейки» сотрудников, «золотой стандарт», клиентскую базу данных и ряд ноу-хау ключевых фигур персонала и менеджмента компании. Научно обоснованная система управления качеством обеспечивает эффективное применение творческих находок коллектива сети, работающей как единый организм. В свою очередь, система управления человеческими ресурсами и структурой предприятия, с помощью которой компания оказывает поддержку сотрудникам и наделяет их определёнными полномочиями, приводит в действие систему обслуживания и систему управления качеством, и сама по себе является одним из важных факторов успеха. Эпизодические примеры «предупредительного сервиса», основанного на предугадывании потребностей, нередко используются средствами массовой информации в качестве иллюстрации эталонной работы квалифицированного обслуживающего персонала. Эти примеры нацеливают всю национальную сферу обслуживания на формирование норм гостеприимного отношения к клиенту. Но основная трудность заключается именно в создании системы, где эти навыки и знания профессионалов обслуживания могли бы стать потенциалом всей структуры в целом.

### Наделение полномочиями (делегирование полномочий)

В компаниях с высоким уровнем обслуживания клиентов исполнители на местах нередко наделены большими полномочиями, позволяющими принимать самостоятельные решения и действовать по обстановке. Так обстоит дело и в компании «The Ritz-Carlton», придерживающейся принципов структурной организации в форме «перевёрнутой пирамиды». Сотрудники отеля, находящиеся в прямом контакте с клиентами, должны действовать оперативно. Если они будут дожидаться указаний от руководства или рекомендаций коллег, то возможность своевременной реакции будет безвозвратно потеряна.

Поэтому предоставлению полномочий на право самостоятельных действий придаётся особое значение. В отеле «The Ritz-Carlton» г. Осака сотрудники таким правом наделены и широко им пользуются для разрешения клиентских проблем. Известен случай, когда гость, уезжая из отеля, забыл там свои очки и позже сообщил об этом по телефону. Сотрудник, принявший телефонный звонок забывчивого клиента, счёл нужным самостоятельно доставить в Токио найденные очки на скоростном экспрессе «Синкансэн». Хотя инструкция предписывает забытые гостями вещи пересылать по экспресс-почте.

Сотрудник, о котором идёт речь, принял решение, которое на тот момент посчитал наилучшим. То же самое относится и к ситуации, когда гость предъявляет сотруднику какую-либо претензию. Даже если она, по мнению служащего, необоснованна, он не вызывает управляющего, чтобы спросить совета, а принимает самостоятельное решение. Сотрудники всех отелей мировой сети «The Ritz-Carlton» имеют право воспользоваться специально выделяемой для решения таких проблем суммой в размере около двух тысяч

долларов.

Идею благотворного влияния наделения полномочиями на качество обслуживания подтверждает масса примеров из практики. Например, техник отеля, заменяя электрическую лампочку в коридоре, заметил гостя, который нёс в обеих руках какие-то вещи. В такой ситуации этот техник может выбрать один из четырёх вариантов возможных действий.

1. Не обращать внимания на то, что в коридоре находится гость.
2. Заметить, но не предпринять никаких действий («видеть, но делать вид, что не вижу»).
3. Действовать, если гость попросит.
4. Действовать, исходя из догадки о том, чем можно помочь гостю (опередив просьбу).

Первый и второй варианты являются примерами халатного отношения к обслуживанию клиентов, третий вариант - положительный. Но в отелях «The Ritz-Carlton» принят только четвёртый вариант. Иначе говоря, сотрудник должен сам догадаться, что нужно гостю, и предпринять самостоятельные действия ещё до того, как гость об этом попросит. Именно такой тип обслуживания считается совершенным и вызывает у гостей чувство приятного удивления и удовлетворения.

Наделения полномочиями (делегирование полномочий), подразумеваемое и «золотым стандартом», сказывается не только на отношении к гостям, но и на отношении к работе самих сотрудников, делая его более осмысленным и доставляющим чувство удовлетворения. В этом и заключается одно из значений мысли, декларируемой в «Обещании сотрудникам» (разделе «кредо-книжки»): удовлетворённость сотрудника своей работой является источником удовлетворённости клиента. Причём относится это положение не только к постоянным сотрудникам, но и к временному персоналу, занятому неполный рабочий день.

Ещё один эффект наделения полномочиями заключается в том, что каждый сотрудник, понимая цели и задачи компании, испытывает чувство ответственности и отдаёт полный отчёт о своих действиях. А менеджеры отелей «The Ritz-Carlton» выступают как бы в роли инструкторов. Они не подвергают критике решения служащих, принятые ими «на передовой», а воспринимают их как оптимальные и сосредоточивают самое серьезное внимание на последующем разборе конкретной ситуации (см. пункт 8 Примечаний).

## Процесс отбора служащих по качественным критериям (Quality Selection Process – QSP)

Набор кадров на работу в отели «The Ritz-Carlton» производится как из числа выпускников, так и из числа студентов учебных ведений. Как правило, карьера настоящих специалистов гостиничного бизнеса («отелераторов») складывается в процессе работы в разных гостиницах. «Отелератор» должен обладать специальными знаниями и навыками из арсенала всех служб – владеть практическими приёмами работы в приемной гостиницы («рецепции»), уметь подготовить номер для клиента, разбираться в продуктах и технологии приготовления блюд. Но самым важным моментом при подборе кадров для «The Ritz-Carlton» является наличие талантов и способностей, совпадающих с концепцией отеля. Отбор производится в соответствии с критериями, разработанными головной компанией совместно с консультантами, сведущими в психологии поведения. В процессе «отбора по качественным критериям» (Quality Selection Process – QSP) большое внимание уделяется личности кандидата. Технология QSP позволяет оценить талант (природные способности) кандидата в цифровом виде.

Разработана специальная форма для собеседования с кандидатами, включающая в себя 11 статей: способность к концентрации, стремление к конкуренции и карьерному

росту, активность, представления о специфике сферы услуг, наличие желания заботиться о людях и др. (Набор статей, по которым оценивается кандидат, зависит от того, в какое подразделение отеля он собирается поступать на работу.) Полученные в ходе собеседования данные обрабатываются и анализируются, и таким образом оценивается соответствие кандидата стандартам отеля «The Ritz-Carlton». Нередко бывает так, что кандидат, обладающий неординарными практическими навыками и знаниями в области гостиничного бизнеса, не подходит отелю только потому, что не имеет тех качеств (талантов), которые нужны именно в системе Ritz.

Новый сотрудник компании в течение 2-х дней посещает занятия, на которых знакомится с общими принципами работы, а затем проходит стажировку на рабочем месте в соответствующем подразделении. Эта стажировка называется «вводным тренингом» и проводится в течение 21 дня (250 учебных часов). На занятиях используется многостраничная инструкция «Описание работы», регламентирующая поведение сотрудников при контактах с постояльцами, умение вести себя и другие действия в рабочих ситуациях. Новые сотрудники, прошедшие «вводный тренинг», сдают экзамен по каждому из разделов учебного курса. После получения подтверждения о том, что навыки и знания усвоены, новичка сертифицируют и направляют на работу в соответствующее подразделение.

Если сотрудник работает на одном и том же месте, то свой сертификат он должен подтверждать экзаменом на знание инструкции «Описание работы» один раз в год. Такие экзамены на подтверждение квалификации каждый месяц организуются в каком-либо подразделении компании. Ежедневные «утренние линейки» тоже являются частью учебной подготовки.

В процессе стажировки на рабочем месте инструктор каждого подразделения оказывает своему подопечному всяческую поддержку. Инструктором может стать любой член коллектива, независимо от служебного положения, возраста и стажа. Надо только получить соответствующее «Свидетельство инструктора» и «Значок инструктора». А перед этим пройти тест на наличие дидактических способностей.

Руководители подразделений проходят обучение в «Центре подготовки лидеров» при главном отделении компании в Атланте (см. пункт 9 Примечаний). Здесь предусмотрена подготовка топ-менеджеров: коммерческих директоров, руководителей отделов обучения и специалистов в области финансовой деятельности. Продолжительность курсов для управляющих - 320 обязательных учебных часов. Основу учебной программы составляют «семантика специальной терминологии», «методика решения проблем», «правила продажи алкогольных напитков», «санитария и контроль пищевых продуктов», «расы и культуры», «сексуальные домогательства», «меры оказания неотложной помощи и аварийные ситуации». В процессе используются электронные средства обучения, обеспечивающие доступ к 60 детально разработанным учебным программам. Как было отмечено в статье «Training of the Year», помещённой в журнале «US Training Magazine» за 2002 год, компания «The Ritz-Carlton» занимает по уровню обучения персонала 8-е место среди 100 компаний и в будущем собирается перебраться в первую пятёрку.

## «Пятизвёздочные» сотрудники и «карточка первоклассного сотрудника»

Особо выдающиеся сотрудники отеля получают ежедневные, квартальные или годовые поощрения. В частности, действует программа, в соответствии с которой служащий любого подразделения за достижение особых результатов в реализации «золотого стандарта» может быть удостоен звания «Обладатель пяти звёзд». В течение года определяют 20 таких служащих - 5 человек ежеквартально. Обладатель «пяти звёзд» пользуется у коллег заслуженным уважением, но, как правило, почивать на лаврах не

собирается. Ведь среди «пятизвездочных» сотрудников в течение года проводится еще один конкурс, который определяет пятерых лучших - обладателей «пяти звёзд года».

Победителям вручают значок, украшенный пятью сапфировыми звёздочками, хрустальный кубок и приглашение посетить один из зарубежных филиалов отеля. Такими поощрениями отмечают работу не только постоянных служащих, но и работающих на почасовой основе горничных и сотрудников служебной столовой.

А начинается путь к высшему признанию профессионального мастерства с «Карточки первоклассного сотрудника», которая представляет собой поощрение в виде благодарности от коллег за повседневную учтивость на рабочем месте. Получение такой карточки служит побудительным мотивом к стремлению достичь звания «Обладатель пяти звёзд» и «Обладатель пяти звёзд года». В эту карточку, размером приблизительно с обычную почтовую открытку, коллеги записывают слова благодарности за оказанную владельцем карточки помощь. Карточка вывешивается на видном месте, чтобы не только тот, кто заносит в неё благодарность, но и все другие сотрудники компании могли ознакомиться с этими записями.

## «Внутренние клиенты» и «побочные услуги»

Концепция системы в части кадров и структуры базируется на понятиях «внутренние клиенты» и «побочные услуги». Считается, что у отелей «The Ritz-Carlton» существует две категории клиентов. Одна из них — это гости, которые останавливаются в отеле или приходят, чтобы воспользоваться его банкетным залом. К другой категории гостей относят коллег-служащих, работающих в том же бизнес-пространстве, а также деловых партнёров, арендаторов помещений и прочие партнёрские организации, работающие под торговой маркой отеля. Услуги, оказываемые гостям второй категории, в компании «The Ritz-Carlton» принято называть «побочными услугами».

В своём подразделении или за его пределами сотрудники считают друг друга «внутренними клиентами». Сослуживцы из других подразделений и сами другие подразделения считаются внутренними клиентами структуры компании. Сотрудники должны стремиться к тому, чтобы оказывать своим коллегам активную помощь, проявлять взаимовыручку в решении служебных задач. И подходить к этому с позиций высокой требовательности к качеству услуг, как они это делают по отношению к пожеланиям гостей. Так что оказание «побочных услуг» подразумевает отношения взаимопомощи между подразделениями, но которые выстраиваются на тех же принципах «золотого стандарта», что и отношения с внешней клиентурой. Например, если сотрудники подразделения, отвечающего за техническое обслуживание гостиничного оборудования, очень заняты и не успевают что-то сделать, то элементарную операцию - допустим, замену лампочки - могут выполнить горничные, дежурные администраторы или другие члены коллектива. Идея оказания «побочных услуг» заключается в том, чтобы помогать наиболее загруженным в данный момент сотрудникам, всем коллективом поддерживать сослуживцев, выполняющих пожелания клиентов.

Сотрудник, которому оказаны «побочные услуги», может выразить благодарность и в устной форме. Но уникальность подхода компании состоит в том, что для этих целей разработан бланк специальных сообщений, то есть «карточка сотрудника первого класса», в котором в письменном виде можно выразить свою благодарность сотруднику другого подразделения, оказавшего ту или иную помощь, то есть «побочную услугу». Карточки «сотрудников первого класса», ежедневно проходя через различные службы отеля, позволяют сотрудникам в письменной форме выражать чувство благодарности за взаимопомощь и поддержку, и выполняют роль связующего звена в укреплении взаимного уважения. Содержание записей этих карточек, наряду с индикаторами качества

обслуживания, отражается в сводке, оглашаемой на утренней линейке сотрудников. Сотрудники отеля отмечают: «... приятно получить хорошую оценку в «анкете для клиента» или похвалу от гостя, но ещё более приятно получить «карточку сотрудника первого класса» — значит, тебя уважают коллеги!».

### Изучение степени удовлетворённости сотрудников

Два раза в год отдел кадров отеля «The Ritz-Carlton» определяет степень удовлетворённости сотрудников отеля своей работой. Делается это в соответствии с твердым убеждением менеджмента, что непременным условием оказания гостю высококачественных услуг является удовлетворённость самих сотрудников своей работой. Ответы на 100 вопросов исследовательской анкеты главным образом и формируют программу повышения профессиональной, материальной и моральной удовлетворенности сотрудников. Из нее, например, становится ясно, способствуют ли менеджеры созданию соответствующих условий для работы, достигают ли их усилия цели. Моменты, вызывающие у сотрудника чувство неудовлетворённости, могут быть отмечены и в произвольной форме. Анкетирование проводится анонимно, поэтому респондент имеет возможность откровенно изложить своё мнение и отметить не устраивающие его моменты.

Результаты изучения степени удовлетворённости сотрудников своей работой передаются в главную компанию, где на их основе оценивается профессиональная состоятельность руководства каждого из отелей. Результаты анкетирования и ответы в произвольной форме позволяют выявить проблемные ситуации в разных подразделениях или службах отеля. После того, как проблема локализована в конкретном подразделении, для её решения формируют специальную рабочую группу (проектную команду). Если же к моменту очередного анкетирования проблема остаётся нерешённой, то профессиональные качества руководителя отеля могут быть подвергнуты сомнению.

## 6. БРЕНД И СТРУКТУРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ КАК ИСТОЧНИК ПОСТОЯННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В условиях обострения конкуренции, обусловленного процессами слияния, поглощения и мультипликации конкурентной среды, сеть «The Ritz-Carlton» сумела прочно обосноваться в сегменте отелей «de luxe». Можно с уверенностью констатировать, что данные отели входят в группу компаний, добившихся успеха. Тем не менее, нельзя однозначно утверждать, что позиции «The Ritz-Carlton» абсолютно непоколебимы только потому, что созданная им система обслуживания основана на ведущей роли бренда. Гостиничный бизнес характеризуется как трудоёмкостью, так и значительными капиталовложениями в оборудование. Например, филиал отеля «The Ritz-Carlton» в г. Осака имеет 270 номеров для гостей, роскошный банкетный зал, собственный ресторан и бар. Все эти объекты необходимо эксплуатировать в режиме, поддерживающем коэффициент их загрузки на уровне выше установленного минимума, 365 дней в году.

Клиентами отеля «The Ritz-Carlton» являются не только высокопоставленные особы, очарованные «волшебным» обслуживанием. В число клиентов входят и те, кто решил воспользоваться услугами отеля для празднования какого-то личного события, кто хотя бы ненадолго захотел почувствовать себя богатым - участники групповых поездок, обладатели купонов на скидку и те, кому случайно удалось недорого забронировать номер через Интернет. Среди них могут оказаться и такие гости, которые просто не успеют в полной мере насладиться предметом гордости отеля - умением персонала предугадывать желания, но будут очарованы его оснащённостью и роскошной обстановкой.

## Создание бренда, которому трудно подражать

Считается, что в отношениях компании с потребителями бренд выполняет три функции (Keller, 1998).

Первая функция бренда «The Ritz-Carlton» связана с тем, что он является фактором распознавания для потенциальных и существующих клиентов. Для гостей из разных стран мира, отдающих предпочтение данной ценовой категории, бренд «The Ritz-Carlton» является тем опознавательным знаком, который позволяет отличить отели этой сети от других местных и зарубежных гостиниц.

Вторая функция бренда отеля заключается в том, что в соответствии с имиджем, создаваемым компанией у потребителя, он является подтверждением надёжности и гарантии высокого качества предлагаемого продукта - услуг класса «люкс». Система и уровень управления качеством, последовательно реализуемые компанией, обеспечивают естественный для данной категории рынка уровень стандартного качества.

Третья функция бренда заключается в идентификации уникальности концепции сети «The Ritz-Carlton». Действуя на фоне других отелей той же ценовой категории, компания старается запечатлеть в памяти гостя только ею реализованную концепцию бренда, символизирующую «волшебство» отеля «The Ritz-Carlton» и понятие «второй дом».

Здесь следует особо отметить несколько важных моментов. Во-первых, возможность ощутить прелести «волшебного» обслуживания только в определённой сети отелей. Во-вторых, уверенность в постоянстве и целенаправленности обслуживания не просто высококвалифицированными служащими, а персоналом, с гордостью носящим униформу компании. При этом следует учитывать, что «волшебный мир» отеля, в который попадает гость, воспринимается и оценивается им в сопоставлении с собственным опытом. А наличие такого фактора, как предыдущий опыт гостей, в значительной степени осложняет разработку и определение тех приёмов обслуживания, которые могли бы их удивить и восхитить. Возникает проблема запутанности причинно-следственной связи. Отсюда вывод: зависимость «предупредительного сервиса» от мастерства и квалификации персонала обусловлена трудностями определения оптимальных приёмов обслуживания и нечёткостью причинно-следственных связей.

Суждения о высококлассном бренде или элитных ресторанах, которыми не пользуется обычный потребитель, в большинстве случаев опираются на мнение людей, когда-либо ими воспользовавшихся, и распространяются в обществе за счёт рекламы «из уст в уста» или через средства массовой информации. Американская сеть универмагов «Nordstrom» прославилась тем, что ее продавцы никогда не отвечают отказом на просьбы покупателей. Вот один из таких эпизодов (Spector and McCarthy, 1995).

Одной из покупательниц на распродаже понравились ярко красные спортивные брюки фирмы «Donna Karan», но в магазине не оказалось таких брюк её размера. Продавец связался с ближайшим филиалом сети «Nordstrom», но и там нужного товара не оказалось. Тогда, выяснив, что в расположенном напротив магазине конкурента такой товар есть, продавец, переговорив со своим начальником, купил брюки у конкурента по номинальной цене и продал их покупательнице по цене распродажи. Рассказы о том, как сотрудник универмага «Nordstrom» с улыбкой возвратил деньги клиенту, пришедшему с рекламацией на автомобильные шины, которые вообще не входят в номенклатуру товаров сети, как и другие эпизоды, становясь впоследствии легендами, формируют представление о сервисе в рамках того или иного бренда. Такие эпизоды быстро становятся достоянием гласности через средства массовой информации и деловые журналы, неоднократно приводятся в качестве примеров на семинарах по совершенствованию обслуживания клиентов, и постепенно превращаются в легенду.

Истории, рассказанные клиентами авиакомпаний «Scandinavia» и «South-West», Токийского Диснейленда, кафе «Starbucks» и других предприятий сервисного обслу-

живания неоднократно описывались в пособиях по профильному менеджменту, хотя, зачастую, представляли собой только разовые эпизоды (см. пункт 10 Примечаний).

Сейчас о компании «The Ritz-Carlton» пишут в деловых журналах и рассказывают на всевозможных семинарах не только как о предприятии превосходного обслуживания, но и как о ведущей компании, преуспевшей в деле воспитания кадров, обеспечивающих предоставление таких высококлассных услуг. Тот факт, что компания дважды была удостоена премии Малколма Болдриджа, является ещё одним подтверждением ее выдающихся достижений. Компании, занимающиеся гостиничным бизнесом, по понятным причинам не продвигают свои услуги на рынок с помощью массированной рекламы в средствах массовой информации.

Следовательно, для того, чтобы заявить о себе и рассказать о своём продукте, ни должны действовать какими-то другими методами. Одним из таких методов является подтверждение превосходных качеств отеля сторонними организациями, в том числе и всевозможными рейтинговыми агентствами. Но такие рейтинговые исследования характеризуются определённой однобокостью, так как опираются на мнение узких специалистов или гостей, часто останавливающихся в отелях (например, топ-менеджеров). Но даже через такой рейтинг можно заявить о себе тем слоям населения, которые обычно не пользуются отелями высокой ценовой категории.

Опыт лидера гостиничного сервиса показывает, что нужное отношение к бренду и благоприятную репутацию можно сформировать даже у нецелевой аудитории.

Ещё один важный момент связан с эффектом открытости («паблисити»). Компания, награждённая премией Малколма Болдриджа, обязана раскрывать информацию о себе, повышая свою прозрачность. Публикации в деловых изданиях, участие в семинарах, проведение конференций — всё это позволяет доказать, что понятие «волшебство» в применении к сервису компании - не миф, а реальность, базирующаяся на прочной основе.

## Система «предупредительного сервиса», не поддающаяся копированию

По теории стратегии конкуренции, использование трудно копируемых управленческих ресурсов приводит к обретению компанией продолжительных конкурентных преимуществ (Barney, 2002). Анализируя пример компании «The Ritz-Carlton», можно сделать вывод, что в данном случае такими не поддающимися копированию управленческими ресурсами являются ее нематериальные активы, так называемый «goodwill». Компания «The Ritz-Carlton» занимает прочное положение на рынке отелей высокой ценовой категории - отелей класса «de luxe». Используя свой бренд в качестве нематериальных активов и закрепляя его в сознании потребителей, компании удалось создать неповторимые в других условиях «ценности» и за счёт этого обеспечить конкурентное преимущество. Разумеется, привлекательность бренда «The Ritz-Carlton» обеспечивают не только роскошные, отделанные мрамором ванные, шикарные интерьеры, знаменитые повара, сомелье, церемониймейстеры или расторопные консьержи. Финансовые средства, материальные активы и массовые кадры, безусловно, являются необходимыми атрибутами торговой марки.

Но в данном случае следует особо подчеркнуть уникальность компании, сформировавшей организационный потенциал и выстроившей такую систему, в которой все эти ресурсы органично сочетаются как между собой, так и с брендом, базирующимся на концепции «Наш второй дом». Этот организационный потенциал, сориентированный на «предупредительный сервис», был рассмотрен в данной главе отдельно по каждому из его компонентов, к которым относятся: 1) система организации обслуживания, включая ежедневные утренние линейки и «золотой стандарт»; 2) информационная система данных

о клиентах, включая гостевую базу данных и регистрацию предпочтений клиентов; 3) система индикаторов качества обслуживания и формуляр инцидентов с гостем и принятых мер; 4) система управления качеством со ступенчатой схемой решения проблем, а также 5) система управления человеческими ресурсами, включая принципы найма и обучения кадров, наделение сотрудников полномочиями, поощрения в форме «карточки сотрудника первого класса» и изучение степени удовлетворённости персонала своей работой. Эти компоненты легко можно использовать в деятельности любой другой гостиницы. Можно даже занять определённую нишу на рынке, реализовав принцип «предупредительного сервиса», с примерами чего в последнее время мы нередко сталкиваемся в японской сфере обслуживания. Наша же задача заключается в том, чтобы понять, что собой представляет бизнес-система «совершенного сервиса», позволяющая запечатлеть в сознании потребителя оригинальность и неповторимость бренда и осуществлять, благодаря этому, успешные бизнес-операции сразу в нескольких опорных пунктах.

## Две категории организационного потенциала: материализация и совмещение векторов

Прежде всего, за заголовком раздела стоит способность управлять сложным, нематериальным и плохо поддающимся структурному контролю «предупредительным сервисом», располагая при этом вещественными доказательствами его состоятельности в виде цифровой и текстовой информации. В отличие от качества физически существующей продукции, качество услуг представляет собой субстанцию, регистрация недостатков которой и контроль над ними особенно затруднен (см. пункт 11 Примечаний). Когда уровень сервиса во многом зависит от личности обслуживающего сотрудника и личности гостя, от условий предоставления услуг, информацию о недостатках легко можно «похоронить» или упустить из виду. В преодолении этих проблем может помочь система, способная обеспечить регистрацию недостатков и их объективное восприятие всеми структурными подразделениями в цифровом виде. Внедрение такой системы позволит регистрировать неизбежно упускаемые из поля зрения дефекты обслуживания и на основании этих данных планировать соответствующие меры по их устранению. Кроме того, слова и чувство благодарности «внутренних» и «внешних» клиентов становятся достоянием гласности в виде записей в «карточках сотрудников первого класса» или благодарственных писем. В результате выражения коллегами взаимного чувства благодарности в письменном виде происходит материализация «побочных услуг», оказываемых друг другу сознательно или неосознанно. Таким образом, девиз, записанный в «кредо-книжке», и «Обещания сотрудникам» выходят за рамки простого декларирования концепции или лозунга и материализуются либо в виде искренних слов благодарности коллег, либо в форме «карточки сотрудника первого класса» и памятного значка. Оценка действий в цифровой или текстовой форме отражает ситуацию на рабочем месте и позволяет определить, каким образом такие абстрактные понятия как идея, концепция и философия компании воплощены в практике оказания услуг. Система управления сервисом благодаря подобной материализации оценочных категорий может быть применима и к решению проблемы финансового обоснования по таким аспектам, как степень влияния удовлетворённости или неудовлетворённости гостя на коэффициент повторной посещаемости отеля или экономический эффект (возврат инвестиций) от единичной компенсации рекламации (см. пункт 12 Примечаний).

Вторая категория организационного потенциала заключается в совмещении векторов. Это понятие подразумевает ориентирование векторов мотивации сотрудников и формирования профессиональных знаний на тождественность бренду. В исследованиях, посвящённых вопросам менеджмента в сфере услуг, мотивацию и высокий уровень знаний сотрудников нередко называют источником высококачественных услуг (Schneider

and Bowen. 1995: Hallowell, 1996).

Так, например, согласно одному из тезисов, заимствованных из практики компаний сферы услуг, по праву гордящихся результатами своей деятельности, цепочка «услуга - прибыль» представляет собой цикл с позитивной обратной связью, в котором удовлетворённость персонала рождает высокое качество обслуживания, в результате чего достигается высокий уровень удовлетворения запросов потребителей и повышается коэффициент повторного использования (Heskett et al., 1997). Интуитивно этот тезис, наверное, можно понять. Но он не объясняет, за счёт чего компании, вовлечённой в такой цикл позитивных обратных связей, удалось создать бренд, основанный на специфических идеях и концепции 'Наш второй дом». По всей видимости, существуют и другие аспекты организационного потенциала, на которые следует обратить исследовательское внимание.

Совершенно очевидно, что для реализации «волшебной» концепции «Наш второй дом» во всех филиалах своей мировой сети компания «The Ritz-Carlton» создала несколько систем, внедрение которых способствовало укоренению «золотого стандарта» в качестве вектора мотивации сотрудников и формирования творческих навыков предупреждения желаний.

«Предупредительный сервис» требует от сотрудников оперативного принятия решений сообразно конкретной ситуации, и поэтому трудно поддаётся стандартизации в форме каких-либо служебных инструкций. С другой стороны, полностью доверившись практике принятия решений на индивидуальном уровне, можно потерять главное - возможность поддержания идентификации бренда, развиваемого в разных опорных точках. Для разрешения этой дилеммы необходима система совмещения векторов мотивации и профессиональных знаний сотрудников.

Разумеется, специфические аспекты организационного потенциала, выявленные в ходе изучения данного примера, присущи не только отелям «The Ritz-Carlton». Развитие трудоёмкого сервиса с ярко выраженным «местным колоритом» на крупномасштабном рынке по разветвлённой схеме выявляет массу всевозможных новаторских подходов и креативных решений.

И уж само собой, применение стратегии индустриализации сервиса, подразумевающей внедрение робототехники или жесткое следование служебным инструкциям, не являются единственно возможными направлениями. Но и использование значительных финансовых средств для найма на работу высококвалифицированных сотрудников без индустриализации сервиса также нелогично. Создание организационного потенциала, позволяющего привести нематериальные факторы в соответствие с унифицированными программно-индустриальными средствами, объединив их в некую объективную форму путем векторного совмещения с концепцией бренда, можно назвать ещё одним проявлением системной инновации. Такой активный «сплав» могут представлять собой информатизация, профессиональные знания, полученные в результате изучения собственного методического материала, ноу-хау конкретных субъектов из обслуживающего персонала в сочетании с передовыми апробированными технологиями и новейшим оборудованием.

Примечания

1. Результаты 18-го рейтинга отелей. Лучшие отели, которые выбирают руководители компаний. Никкэй Бизнес, 25.01.2002.

2. Премия Малколма Болдриджа присуждается Министерством торговли США компаниям, добившимся выдающихся успехов в качестве менеджмента. В 1992 году «The Ritz-Carlton» был удостоен этой премии первым среди компаний, занимающихся гостиничным бизнесом. В 1999 году эта премия была присуждена компании вторично.

3. Слово «кредо» означает воззрение, убеждение, принцип. В терминологии

компании используется в оригинальной форме - «credo».

4. Семь факторов успеха: 1) «волшебство» компании «The Ritz-Carlton»; 2) лояльность сотрудников; 3) лояльность клиентов; 4) лояльность владельца: 5) доход: б) прибыль; 7) удачное открытие (по материалам компании: «Пирамида 2003: Пирамида успеха». «The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC»).

5. Система COVIA первоначально была предназначена для заказа билетов на международные рейсы в системе авиапредприятий, принадлежащих компании «United Airlines». Система, предназначенная для обслуживания рейсов в Европу, называлась «Galileo».

6. Эти 12 пунктов включают: недостаточное количество преференций; информирование о проблемах гостя; административно-хозяйственную деятельность: реагирование на телефонные звонки о бронировании номеров, мест в ресторане и услугах служб отеля: возможность замены номера; наличие кондиционера в номере; неготовность номера (направление гостя в другой отель в случае неподготовленности номера и прочие меры); чистота в отеле; сложности, возникающие в связи с проведением банкетов и бракосочетаний; питание в номере (несвоевременная доставка, плохое обслуживание и прочие недостатки); жалобы на качество проведения банкетов; пропажа и нанесение ущерба личным вещам гостя: исправление счетов.

7. Решение проблем, связанных с производственным процессом, состоит из 6-ти стандартных ступеней: точное описание проблемы (ступень 1). точная характеристика гостя (ступень 2), выяснение требований гостя и поиск способов решения возникшей проблемы (ступень 3), выбор подходящего способа из нескольких альтернативных (ступень 4), реализация решения проблемы (ступень 5), оценка результатов решения проблемы (ступень 6). При разработке новой услуги добавляются ещё 3 ступени, и процедура решения проблемы насчитывает всего 9 ступеней. Она близка к операциям, принятым в традиционной системе контроля качества, и лежит в основе действий по совершенствованию последовательности операций какого-либо процесса или содержания инструкций.

8. Принятие самостоятельных решений распространяется не только на ежедневный производственный процесс, но и на идеи, направленные на улучшение этого процесса. Примером таких действий может служить проект какой-либо «предупредительной услуги», разработанный совместно сотрудниками различных подразделений, где идея наделения сотрудников определёнными полномочиями выражается в том, что сотрудники по собственной инициативе улучшают качество своей работы. Результаты таких проектов оцениваются на ежегодных собраниях групп оценки проектных команд.

9. Центр подготовки руководителей состоит из Школы выдающегося мастерства руководства, Школы руководства сервисом и Школы мастерства в бизнесе. Данные об этой учебной структуре приводятся в статье «Белая книга университетов при предприятиях: Часть 4. The Ritz-Carlton Hotel Company: воспитание руководящих кадров, способных реализовать «золотой стандарт»», опубликованной в сборнике «DIAMOND Harvard Business Review» за декабрь 2002 г.

10. Как указывает Т. Курики (2001 г.), в результате таких устно передаваемых легенд о сервисе возникает информационный эффект, побуждающий потребителя применять новые критерии выбора.

11. Вопросы качества сервиса и соответствующие задачи маркетинга освещаются в работах таких авторов, как Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990), Rust and Oliver (1994), С. Ямамото (1999).

12. Например, Morman and Rust (1999) указывают на важность принципа взаимной ответственности отделов маркетинга и финансов, подразумевающего отчётность по финансовому эффекту, возникающему в результате реализации стратегии создания и

сохранения клиентуры.

**Список использованной литературы**

Курики Т.
Выбор критериев отбора в условиях оказания «совершенных услуг».
«DIAMOND Harvard Business Review», июнь 2001. стр. 123-127.

Ямамото С.
Качество сервиса: процесс оценки качества услуг.
Тикура Сёбо, 1999.

Barney J.B.
Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2-е издание. Prentice-Hall. 2002.

Go F.M. and Pine R.
Globalization Strategy in the Hotel Industry.
Routledge. 1995.

Hallowell R.
Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organisation Capabilities to Competative Advantage.
Human Resource Management, 1996 г., т. 35, Ns. 4, стр. 513-534.

Hemp P.
My work as a room-service waiter at the Ritz.
Harvard Business Review, июнь 2002.

Heskett J.R., Sasser W.E., Jr. and L.A. Schlesinger.
The service profit chain: how leading companies link profit, growth to loyalty, satisfaction and value.
The Free Press, 1997.

Keller K.L.
Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity.
Prentice-Hall, 1989.

Levitt T.
Production-line approach to service.
Harvard Business Review, апрель-октябрь 1972.

Moorman C. and Rust R.T.
The role of marketing.
Journal of marketing, т.63 (специальный выпуск), стр. 180-197.

Rust R.T. and R. L. Oliver (eds).
Sendee Quality: New Directions in theory and practice.
Sage Publications, 1994.

Sasser W.E., Olsen R.R and Wycoff D.D.
Management of service operations: Text, cases and readings.
Allyn and Bacon, 1975.

Schneider B. and Bowen D.E.
Winning the service game.
Harvard Business School Press, 1995.

Spector R. and McCarthy.
The Nordstrom Way: The inside story of America's No 1 customer service company.
John Willey & Sons. 1995.

Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L.
Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations.
The Free Press, 1990.

Сиракава Н.

Отчёт о зарубежной командировке члена жюри по присуждению премии Малколма Болдриджа: размышления о повторном присуждении премии компании «The Ritz- Carlton».
Кигё-то-дзиндзай, №33 (749), июнь 2000 г., стр. 34-36.

Хигаки М.
Удовлетворённость клиентов отеля «The Ritz-Carlton». Часть 1.
Сб. «Сокухо Сэнкен Кэйдзай»,
сентябрь 2000 г., стр. 12-18.

Хигаки М.
Удовлетворённость клиентов отеля «The Ritz-Carlton». Часть 2. Ориентиры бизнеса и достижение цели. Управление процессом сведения недостатков к нулю.
Сб. Сокухо Сзнкен Кэйдзай, сентябрь 2000 г., стр 22-24.

Совершенный сервис - путь к победе. «The Ritz-Carlton Osaka» - Обеспечение высокой степени удовлетворения клиентов за счет реализации принципов, указанных в «кредо-книжке».
Сб. Дзиндзай Кёику,
специальный выпуск, май 2001 г., стр. 21-25.

В авангарде сферы обслуживания. Отель «The Ritz- Carlton OSAKA» - сервис высочайшего в мире качества, приносящий не просто «удовлетворение», а «крайнюю степень удовлетворения».
Сб. Гэккан Кредит Эйдж, сентябрь 2002 г., стр. 40-41.

Рейтинг городских отелей, выбираемых бизнесменами в летний период.
Экономисто, 03.07.2001 г., стр. 36-46.

Менеджмент удовлетворения клиентов (Client Satisfaction Management - CSM) в сфере досуга. Отель The Ritz- Carlton Osaka: повышение доходности номеров отеля на основе реализации «золотого стандарта».
Сб. Рэдзя Сангё Сирё,
специальный выпуск, №33 (7), июль 1999 г., стр. 72-75.

Мы тоже дамы и господа! Поиск истоков системы высококачественных услуг в отеле «The Ritz-Carlton».
Сб. Softnomics, специальный выпуск,
№ 183, февраль 2002 г., стр. 48-56.

VIEWS OF THE MONTH: отель The Ritz-Carlton OSAKA.
Сб. Рэдзя Сангё Сирё, №30 (7), июль 1997 г., стр. 41-46.

Применение принципа наделения полномочиями. Совершенная система менеджмента основным капиталом в отеле «The Ritz-Carlton».
Сб. Хинсицу Канри, специальный выпуск, № 47 (3), стр. 230-233.

Белая книга университетов при предприятиях. Часть 4. The Ritz-Carlton Hotel Company: подготовка менеджеров для реализации «золотого стандарта».
Сб. DIAMOND Harvard Business Review,
декабрь 2002 г., стр. 95-100.

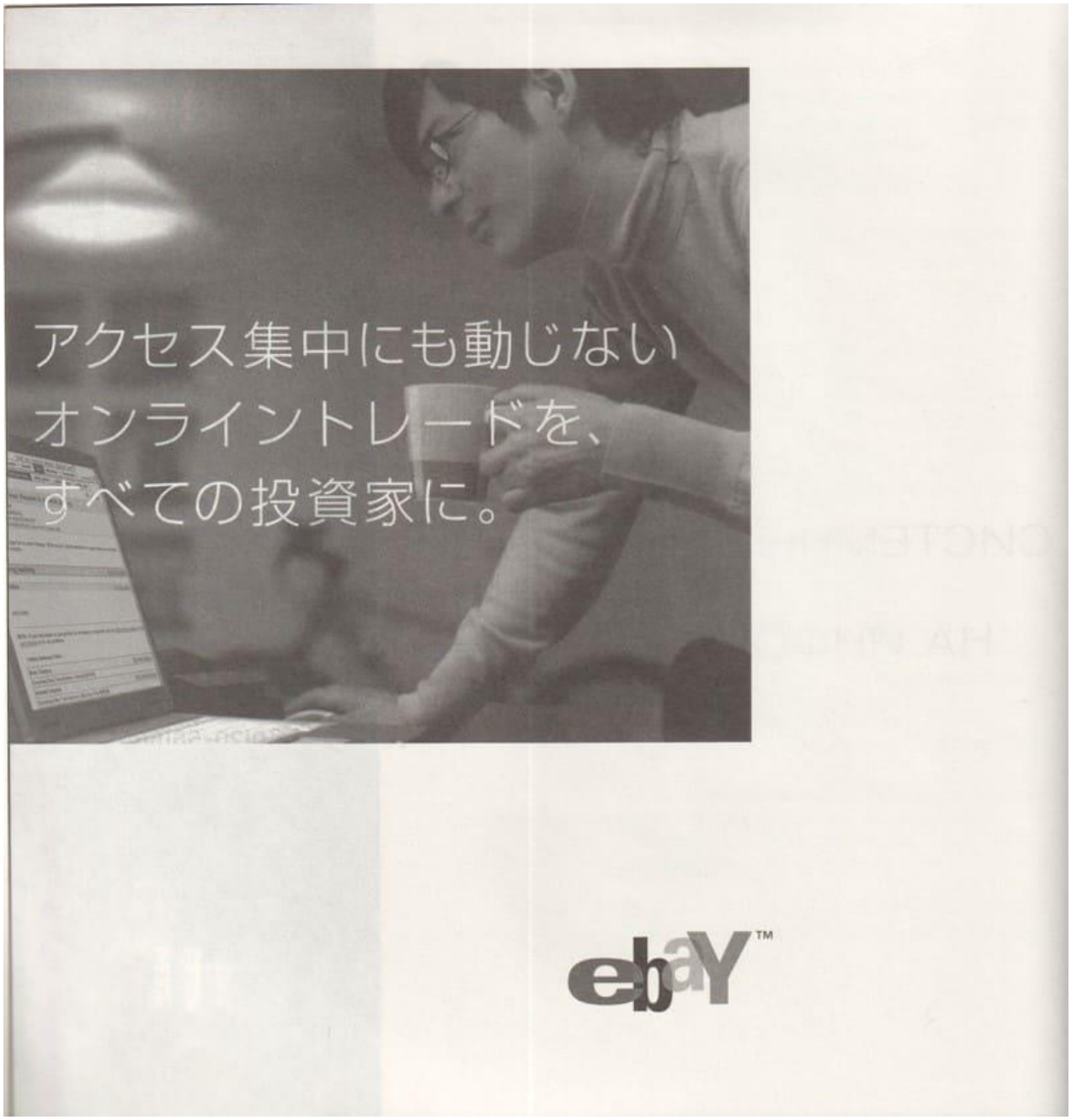
Сервис, рождающий восхитительные легенды.
The Osaka. Часть 1.
(Видеоматериалы), производство компании «Броке», июль 2001.
Сервис, рождающий восхитительные легенды.
The Osaka. Часть 2.
(Видеоматериалы), производство компании «Броке», август 2001.

Klein N., Sasser W.E., Jr. and T.O. Jones
The Ritz-Carlton: Using information systems to better serve the customer.
Harvard Business School Case, No. 9-395-064.

# ITによる仕組み革新

# ЧАСТЬ 3. СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

III


アクセス集中にも動じない
オンライントレードを、
すべての投資家に。
ebay™

Глава 8

# СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ: «ОТ С К С»

**Переход от формата «цепочки ценностей» к формату «сеть»: «eBay»**

## ВВЕДЕНИЕ

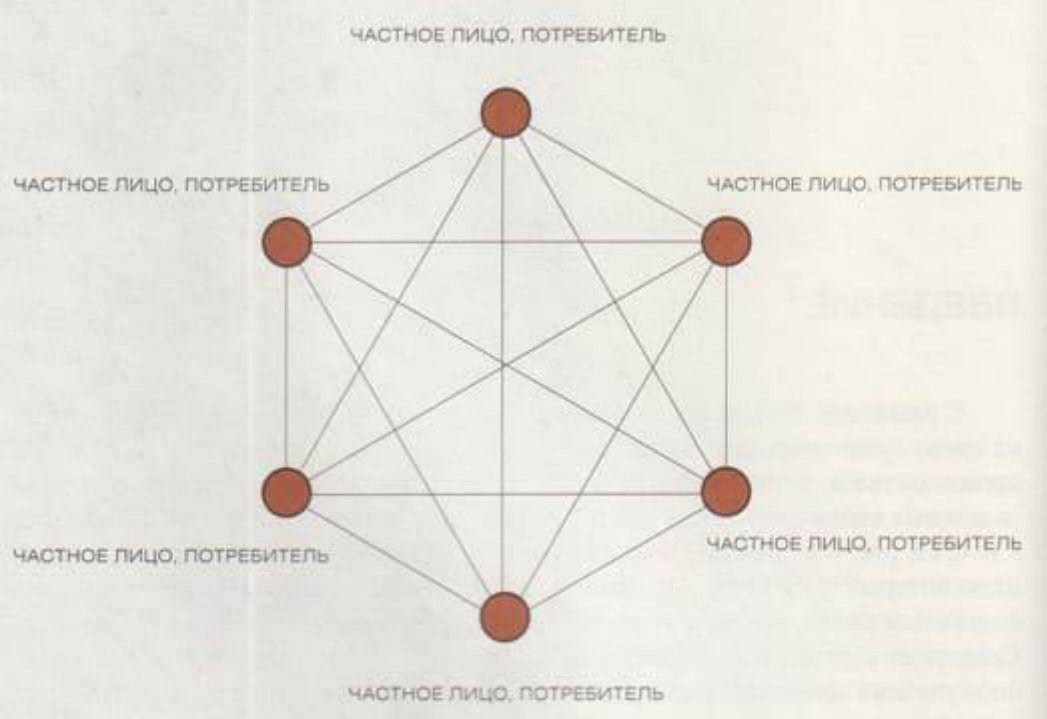
С развитием Интернета, мобильных телефонов и других сетевых технологий на смену существовавшей до сих пор двухчастной схеме взаимоотношений между производителем и потребителем постепенно приходит схема прямых контактов и деловых взаимоотношений между самими потребителями (Consumer to Consumer: C to C; см. рис. 8-1). Например, на одном из японских интернет-сайтов, реализующих идею интернет-сообществ, - cosme.com - потребители косметических товаров могут поделиться своим мнением и передать друг другу информацию об этих товарах. Существует сайт для обмена информацией между бывшими однокурсниками каких-либо учебных заведений. Ещё одним примером интернет-сообщества может служить сайт «2 Тяннэру», на котором молодёжь, пользуясь электронной доской объявлений, имеет возможность свободно обмениваться своими мыслями и мнениями.

Эти сообщества теперь становятся силой, способной уверенно влиять на деятельность компаний. Говорят, например, что оценки, которые косметические товары получают на сайте cosme.com, оказывают влияние на продажу этих товаров. Известны случаи подачи в суд на лиц, высказавших своё мнение на сайте «2 Тяннэру», поскольку эти высказывания могли негативно повлиять на имидж корпоративного бренда.

Тем не менее, идея создания таких сообществ получает всё более широкое распространение, несмотря на очевидные трудности с выведением таких сообществ на уровень рентабельности и малое количество успешных примеров, когда деятельность таких сообществ переросла в реальный бизнес. И все же существует одно Интернет-сообщество, которое заслуживает самого пристального внимания, поскольку являет собой типичный пример компании, которой удалось создать реальный механизм зарабатывания денег. Это американская компания «eBay», функционирующая в виде интернет-аукциона по продаже всевозможных материальных ценностей в среде частных лиц.

В этой главе речь пойдет о компании «eBay», успешно развивающей свой бизнес на базе Интернет-сообщества. Мы рассмотрим ее историю - от рождения до создания бизнес-модели - и постараемся сделать некоторые выводы.

Рис. 8-1. Рождение кибер-сообществ




Примеры сообществ:

cosme.com, «Юбитома»,
«2 Тяннэру»,
Любители военных игр,
Сайты-аукционы

## 1. СИСТЕМА КОМПАНИИ «EBAY»

### Что такое «eBay»?

Всё началось с невинного увлечения подруги будущего основателя этой компании Пьера Омидьяра. Глядя на ее коллекцию игрушечной посуды, он невольно задумался над рационализацией процесса коллекционирования. Ведь до сих пор возможности коллекционера были ограничены процессом обмена между знакомыми и поиском нужных экземпляров по журналам и каталогам. Со временем Омидьяр пришёл к выводу, что создание соответствующего сайта в Интернете позволит людям, имеющим общие интересы, обмениваться или покупать друг у друга такую игрушечную посуду. Омидьяр задумался о создании не просто электронной доски объявлений типа «продаю - покупаю», а сайта, где продавцу и покупателю будет предоставлена возможность вести переговоры друг с другом, то есть аукцион-сайта.

Обращение к такому средству, как аукцион, позволило добавить к рыночным принципам элемент развлечения и вызвало быстрое и активное развитие компании «eBay». Ассортимент предметов, выставляемых на торги, стремительно расширялся, и в дополнение к первоначальным предложениям подержанных товаров и антиквариата появились обычные товары, в результате чего родился крупномасштабный аукцион.

Компания «eBay» не стремилась прибегать к широкой рекламе. Информация об этом сайте распространялась главным образом за счёт «сарафанного радио». Тем не менее, этой компании удалось стремительно и прочно занять первое место среди себе подобных.

Существуют две версии создания компании «eBay». Согласно первой, Омидьяр с самого начала планировал создать рынок Интернет-аукционов, согласно второй -

первоначально он совсем не собирался зарабатывать на жизнь коммерцией такого рода, но дела пошли настолько успешно, что он решил заняться этим всерьёз.

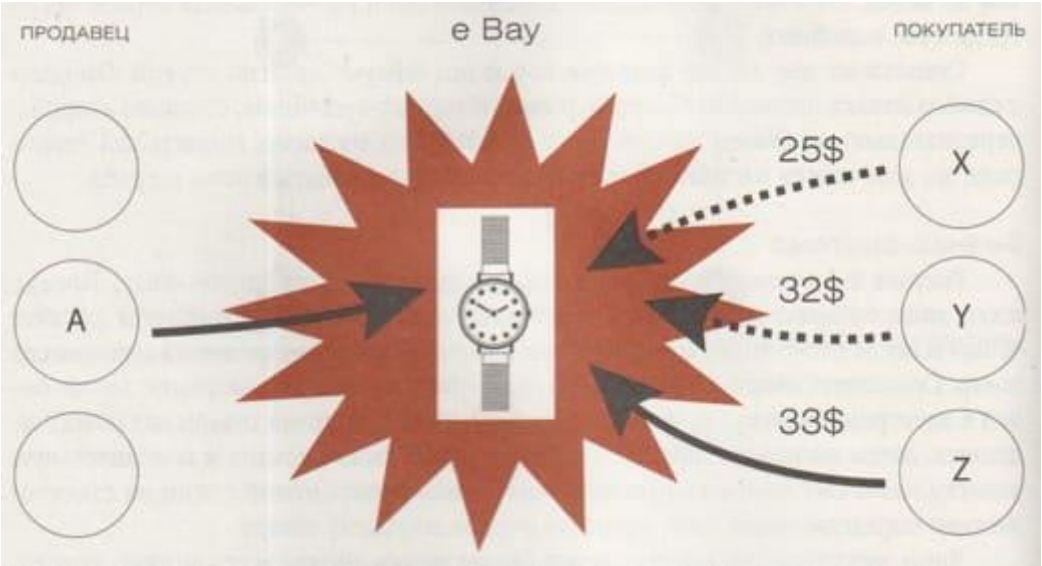
## Бизнес-система

Рисунок 8-2 в упрощённом виде иллюстрирует систему аукционов «eBay». Прежде всего, лицо, собирающееся продать некий товар (экспонент), регистрируется на сайте «eBay» и после этого выбирает категорию, в которой будет выставлен на аукцион его товар. Существует около 18 тысяч категорий - от дорогого антиквариата, автомобилей и электроники до кукол «Barbie» и других игрушек, включая товары для новорожденных. Затем экспонент, представив фотографию своего товара и пояснительную записку, назначает минимальную стартовую цену. Одновременно с этим он самостоятельно определяет день и час закрытия торгов по своему товару.

Лицо, желающее приобрести товар (покупатель), прежде всего должно этот товар отыскать. Возможности сайта «eBay» позволяют легко найти желаемый объект в группе товаров соответствующей категории. Первоначально сайт начинал функционировать как средство обмена информацией между единомышленниками. Может быть, поэтому его структура в целом отражает принцип покупки и продажи товаров по интересам и носит, скорее, характер не компании, а клуба людей, объединённых общими увлечениями. Когда искомый предмет найден, потенциальный покупатель изучает сопроводительное письмо и фотографию товара. Если товар подходит покупателю, то он предлагает собственную цену, за которую хотел бы его приобрести. Существует одна оговорка - предлагаемая покупателем цена обязательно должна быть выше минимальной стартовой цены, установленной экспонентом. Если на этот момент никто не оценил товар выше, то последняя цена регистрируется и аукцион ждёт следующего предложения.

В течение установленного срока торгов предложение цены может поменяться несколько раз. Поэтому, если появился конкурент, предлагающий более высокую цену, а упомянутый покупатель во что бы то ни стало хочет приобрести товар, он должен предложить ещё более высокую цену. Если в конце концов покупателю удалось обойти конкурентов в предложении цены и выиграть торги, он проводит с продавцом прямые переговоры о способах оплаты *и* доставки товара. По завершении процедуры оплаты (кредитной карточкой, чеком или другими способами) продавец отправляет товар покупателю. Одной из особенностей аукциона «eBay» является то, что устроители аукциона не вмешиваются в процедуру доставки приобретённого товара и его оплаты. Об этом продавец и покупатель договариваются самостоятельно.

Рис. 8-2. Аукцион «eBay»



- Продавец назначает минимальную цену
- Покупатели в течение определённого срока предлагают свои цены
- Покупатель, предложивший максимальную цену, приобретает товар
- Передача товара и оплата осуществляются самостоятельно продавцом и покупателем

Правилами аукциона установлен сбор с экспонента от 30 центов до 3,3 доллара (в зависимости от величины минимальной стартовой цены). Например, если стартовая цена составила 10 долларов, то этот сбор составит 55 центов. Сбор за товар со стартовой ценой 100 долларов также невелик и составляет 2,2 доллара. За все товары со стартовой ценой более 200 долларов платится один и тот же сбор, равный 3,3 доллара. Таким образом, если экспонент выставляет на аукцион товар со стартовой ценой 500 долларов, он всё равно платит сбор в размере 3,3 доллара. Это крайне низкие комиссионные.

Если сделка состоялась и товар продан, то экспонент платит несколько более высокие комиссионные. При продажной цене менее 25 долларов комиссионные составят 5,25%, т.е. за товар, проданный за 10 долларов, экспонент платит 52 цента. За товар, проданный за 100 долларов, - 3,4 доллара. Если сделка оценивается в 1000 долларов, комиссионный сбор составит 28,1 доллара. Следует отметить, что выплата комиссионных не распространяется на покупателя.

Заглянув на сайт аукциона «eBay», вы сразу же заметите, насколько просто организована эта система: даже обычный пользователь, не очень сведущий в особенностях Интернета, без труда может разместить на сайте «eBay» информацию и фото товара, который он собирается выставить (см. указания о последовательности действий).

## Уникальность аукциона «eBay»

Уникальность аукциона «eBay» заключается в следующем.

1) В механизме совершения прямых сделок между частными лицами.
2) В форме аукциона, посредством которой в отношения между его участниками внедрены и рыночные принципы, и элементы игры.

До сих пор для частных лиц, которые собирались что-либо предложить друг другу на продажу или в обмен, не существовало ничего более подходящего, чем группы по интересам или «блошиные» рынки. Поэтому сделки осуществлялись либо в ограниченном кругу, либо в специально отведённом месте. Разумеется, можно было поместить объявление размером в три строчки в газете и таким образом заявить о себе в масштабах страны, но это было слишком дорого и не гарантировало успеха.

В противоположность традиционной практике механизм аукциона «eBay» позволяет, не выходя из дома, показать свой товар не только всем заинтересованным лицам в пределах своей страны, но и всему миру. Желающий приобрести какой-либо предмет, в свою очередь, также получает возможность вести поиск в масштабах всего мира. Аукцион «eBay» оказал большую услугу продавцам и покупателям тем, что снял географические ограничения и распространил ареал заключения сделок не только на всю отдельно взятую страну, но и на весь земной шар.

Плата за участие в аукционе поддерживается на достаточно низком уровне, что является весьма эффективным инструментом, позволяющим сводить почти к нулю стоимость рыночных операций. В экономике это принято называть «структурой затрат насыщенного рынка».

Специфической чертой системы «eBay» является то, что она не просто предоставляет место для совершения сделок между частными лицами (рынок), но вносит в эти операции элемент развлечения за счёт организуемого аукциона. Таким образом, потенциальный участник аукциона «eBay» заходит на сайт не в погоне за эффективностью сделки, а для

того, чтобы посмотреть на выставленные здесь многочисленные товары и, «потехи ради», принять участие в аукционе.

Однажды приняв участие в торгах и предложив свою цену, участник аукциона затем ещё несколько раз непременно проверит положение дел, что само по себе увеличивает посещаемость сайта. Считается, что время пребывания на нем самое продолжительное среди других ЕС-сайтов. Иными словами, посетитель, что называется, «зависает» на аукционной странице.

«eBay» привлекает к себе и так долго удерживает обычного посетителя, скорее всего, не только рациональностью построения сделок между частными лицами, но и элементом развлечения. К достоинствам аукциона следует отнести и анонимность покупателя: до тех пор. пока он не выиграл торги и не вступил в прямой контакт с продавцом, ему гарантируется инкогнито и возможность принимать участие в торгах, не беспокоясь об утечке информации личного характера. Неоспоримая комфортность заключена и в рекламном формате аукциона - «в вашем доме в ваше время»: для участия в аукционе и покупки товара не надо идти в магазин, все операции можно совершать, находясь дома или на службе.

Сайт «eBay» в своей деятельности придерживается двух важных принципов: «любой пользователь волен продавать всё, что он хочет» и ««eBay» не вмешивается в деловые отношения пользователей». Несомненно, два этих положения во многом определяют новаторский потенциал компании. Она действительно представляет собой пример сообщества типа «потребитель для потребителя».

## 2. СИСТЕМНАЯ ИННОВАЦИЯ КОМПАНИИ «EBAY»

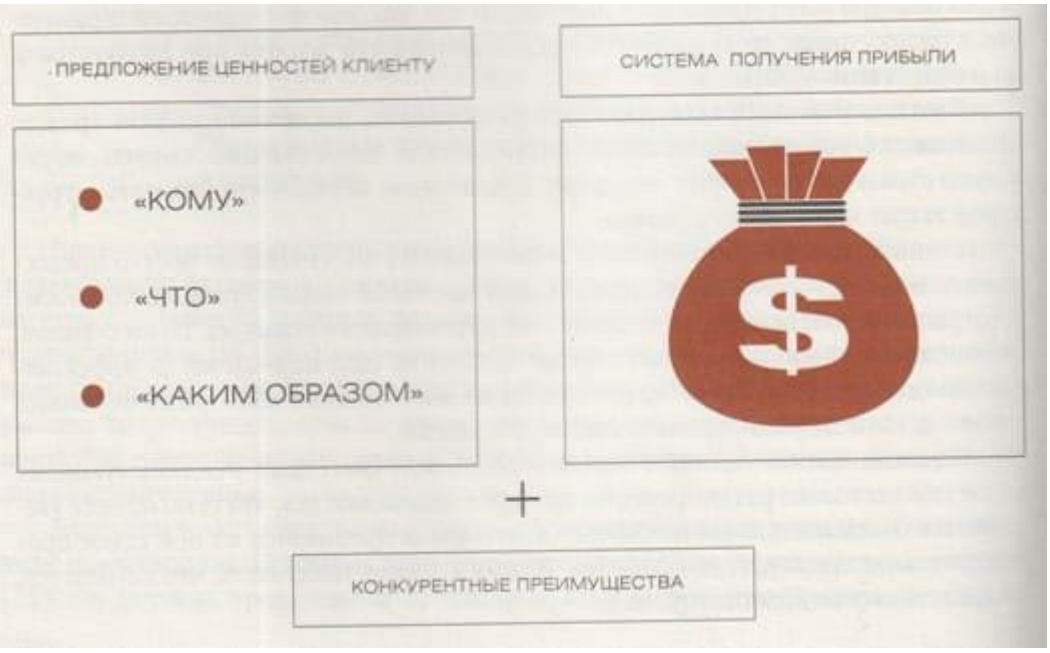
Для того, чтобы новая бизнес-система продолжила своё существование в виде бизнес-модели, необходимо обеспечить выполнение трёх следующих условий (см. рис. 8-3):

Е@ Чёткая формулировка ценностей, предоставляемых клиенту

ЕА Создание системы получения прибыли на уровне компании и бизнеса в целом

ЕВ Существование отличий от конкурентов, создание конкурентных преимуществ

Рис. 8-3. Структурные компоненты бизнес-модели



## Предложение ценностей клиенту

Прежде всего, рассмотрим сам факт предложения ценностей клиенту. Предложение по созданию не существовавшего до сих пор «рынка сделок между частными лицами с использованием Интернета», который будет «не просто местом продажи- покупки товара, но ещё и внесёт элемент развлекательности в форме аукциона», обладает, вероятно, максимальной степенью ценности. Суть предложения состоит в создании не просто рынка для совершения сделок, а некоего сообщества, члены которого смогут проводить время в приятном общении.

Рассмотрим это утверждение более подробно. Для потенциального продавца появляется возможность, не прибегая к услугам торговой сети и оставаясь дома, предлагать свой товар на продажу. Покупателями в таком случае станут не только лица из узкого круга знакомых продавца, но жители всей станы или даже мира. Аукцион вносит в эти операции определённый элемент игры, поэтому продавец с волнением следит за тем, как дорого может быть продан его товар. Комиссионный сбор весьма символичен - всего несколько долларов, так что участие для продавца необременительно. Кроме того, сайт «eBay» располагает совершенными инструментами размещения информации о товаре, и продавец может самостоятельно «вывесить» ее на сайте.

Если смотреть на ситуацию с позиции покупателя, то аукцион, в отличие от поиска необходимого предмета в ограниченной зоне проживания или среди знакомых, предоставляет покупателю возможность найти интересующий его товар с меньшими усилиями и большей вероятностью. Открывается ещё и потенциальная возможность найти более дешёвый или лучший товар, поскольку в аукционе участвует большое количество продавцов. Кроме того, аукцион дает шанс приобрести желаемый товар дешевле, чем покупатель предполагал первоначально, и в этом тоже проявляется элемент игры. Одним словом, активность участников аукциона носит характер забавы.

Разумеется, в переговорах и заключении сделки с незнакомым человеком есть определённый риск. Бывают случаи, когда товар оказывается хуже, чем он описан на сайте, или, несмотря на произведённую предоплату, покупатель не получает товар. Ведь основным принципом компании «eBay» является невмешательство в сделки частных лиц. Однако для того, чтобы участники вели свои дела честно и справедливо, предусмотрены некоторые инструменты контроля. Одним из таких инструментов является форум обратных связей. В рамках этого форума как продавцы, так и покупатели имеют возможность комментировать действия своего партнёра и оценивать их по трехбалльной шкале - «удовлетворительно», «нейтрально», «неудовлетворительно». Форум является средством гласности на сайте, поэтому продавец, заслуживший даже незначительную похвалу, будет стараться повысить качество услуг и надёжность сделки, так как это может быть выгодно для него в будущем. Покупатель на основе оценки форума может выяснить, насколько надёжен тот продавец, с которым он собирается иметь дело. Таким образом, «eBay», предоставляя пользователям инструменты поддержания взаимного доверия, устраняет фактор беспокойства частных лиц по поводу закрытости и ненадёжности заключаемых сделок.

## Система создания прибыли

Как бы ни были очевидны предлагаемые клиенту ценности, и какой бы поддержкой потребителей ни пользовалась компания, если в ней не действует система создания прибыли, поток денежных средств когда-нибудь иссякнет.

Как уже было отмечено при описании бизнес-системы, поступления в компанию «eBay» находятся в прямой зависимости, прежде всего, от количества выставленных на аукцион товаров. Чем больше предметов продано с аукциона, тем выше рентабельность компании. Поэтому организаторам сайта необходимо применять такие методы и приёмы,

которые позволяли бы привлекать как можно больше экспонентов и проводить аукционы как можно более продуктивно. Конкретно это выражается в предоставлении программного обеспечения, облегчающего процедуру экспонирования товара, в простоте операций по размещению фотографий на сайте. При этом компания не вкладывает больших средств в маркетинговую деятельность. Ведь целенаправленные усилия по увеличению числа зарегистрировавшихся участников аукциона никак не скажутся на продажах и прибыли, если сайтом не будут пользоваться активно.

Говоря о капиталовложениях и затратах, следует отметить, что компания «eBay» предоставляет только инфраструктуру и не задействует в своей работе консигнационных систем хранения товарных запасов, дистрибьюции и расчётов. В отличие от предприятий розничной торговли, она не обременена инвестициями в создание торговых точек и складских помещений. Не являясь продавцом, компания и не подвержена рискам, связанным с товарными запасами. Необходимость в инвестициях ограничивается рамками используемых информационных технологий, а здесь затраты весьма незначительны. Следовательно, чем больше товаров будет выставляться на аукцион и чем больше будет заключаться на нём сделок, тем больше будет прибыль компании. В сущности, речь идёт не о характерной для розничной и оптовой торговли бизнес-модели, предполагающей получение прибыли как разницы между затратами на приобретение товара и ценой продажи, а о модели посреднической, типа фондовой биржи, эффективность которой зависит от объема комиссионных (т.н. куртажа).

Может быть, в силу того что компания «eBay» сначала была всего лишь «хобби» для своих основателей, она никогда не применяла методов широкомасштабного маркетинга для привлечения потенциальных участников аукциона и поэтому не была обременена большими расходами на приобретение клиентуры. В результате бизнес «eBay», как это ни удивительно, став рентабельным с самого начала, продолжает приносить высокие прибыли и в настоящее время. Деятельность компании не связана с большими затратами. К тому же слава первооткрывателя систем подобного рода сама по себе является источником мировой известности компании и силы её бренда.

Почти все провальные проекты Интернет-бизнеса связаны либо с крупномасштабным инвестированием в маркетинговую деятельность, не оправдавшую ожиданий, либо с необоснованным и ничем не подкрепленным стремлением к получению прибыли не столько от пользователей, сколько от рекламы. Но компания «eBay» заслужила признания уже тем, что ей с самого начала удалось создать высокорентабельную систему.

## Конкурентные преимущества

Компания «eBay» прочно удерживает доминирующее положение на рынке, не позволяя конкурентам обойти себя. И это объясняется целым рядом причин. Рассмотрим деятельность компании с точки зрения создания конкурентных преимуществ.

Начнём с выводов. Ощутимого преобладания на профильном рынке компания «eBay» добилась не сразу, а в процессе последовательного развития своей системы, которая и позволила ей занять сегодняшнее положение. Собственно говоря, на начальном этапе у пионера интернет-аукциона и не было серьёзных конкурентов.

А на сегодняшний день конкурентные преимущества компании «eBay» определяются следующими пятью факторами.

1) Преимущество первопроходца.

Самое большое преимущество - преимущество первопроходца - компания обеспечила себе тем, что первой в мировой практике предложила идею проведения аукционов в Интернете. Поскольку в Интернете не было других сайтов, где частные лица могли бы купить или продать что-либо, все потребители, испытывавшие такую необходимость, собирались на сайте «eBay». Постепенно количество участников аукциона росло,

соответственно рос и расширялся ассортимент предлагаемых товаров, а это в свою очередь, привлекая к аукциону внимание новых участников, усиливало эффект положительной обратной связи.

Важную роль сыграл и тот фактор, что первоначально комиссионный сбор за участие в аукционе не взимался. Однако расходы на поддержание системы, обслуживающей растущее число участников аукциона, со временем значительно выросли, и компания ввела плату за пользование сайтом.

Но единожды запущенный маховик положительной обратной связи уже не мог остановиться: даже после введения платы число клиентов продолжало постоянно увеличиваться.

Число товаров, выставленных в настоящее время на аукцион, достигает 12 млн единиц, суммарный объём сделок оценивается в 15 млрд долларов (1 трл 800 млрд иен). Столь широкий ассортимент и масштабность аукциона «eBay» повышают вероятность успешного поиска желаемого предмета покупателем и многократно повышают шансы продавца.

Экономисты называют это явление «эффектом внешних факторов сети». В том случае, когда существует возможность выбора из двух и более сетей, для нового участника выгоднее подключиться к сети, содержащей большее число клиентов, поскольку она предоставляет возможность более многочисленных контактов. Сеть, охватывающая 500 участников, позволяет заключать сделки с более широким кругом лиц, нежели сеть, клиентами которой являются всего 100 человек. Следующий потенциальный клиент, выбирая между сетью численностью в 100 человек и сетью численностью 501 человек, также сочтёт для себя более выгодным войти в сеть численностью 501 человек. Таким образом, более крупная сеть будет, подобно снежному кому, разрастаться гораздо быстрее мелкой.

2) Создание сайта, удобного для пользователя.

Атмосфера сайта «eBay», созданного благодаря «хобби» основателей, напоминает не столько сайты для бизнес-сделок или розничной торговли, сколько сайты для общения по интересам. На нём в первую очередь представлены предметы, относящиеся к категории «увлечений» - антиквариат, аксессуары, коллекционные монеты, марки, куклы, ювелирные изделия, музыкальные инструменты, изделия из керамики и фарфора и т.д.

Сайт располагает развитым инструментарием для осуществления купли-продажи, инструкциями и программным обеспечением, которые позволяют даже начинающему пользователю принимать участие в аукционе.

Аналогичные по степени удобства сайты существуют и в Японии. В качестве примера можно привести сайт «tabi-no-madoguchi», доминирующий на рынке сайтов бронирования гостиничных номеров. На этом сайте вся информация и сама процедура заказа номера в требуемом отеле представлены в компактной, но содержательной форме. Пользоваться таким сайтом очень легко. Поэтому даже те пользователи, которые когда-либо по каким-то причинам и пробовали переходить на другие сайты бронирования гостиничных номеров, как правило, возвращались к сайту «tabi-no-madoguchi» с привычным для них интерфейсом.

3) Внедрение системы оценки.

Как уже отмечалось ранее, для того чтобы участники аукциона чувствовали себя в безопасности при проведении торгов, переговоров и сделок, на сайте «eBay» предусмотрен форум обратных связей. Особенностью «eBay» является то, что степень доверия к тому или иному участнику определяется не администрацией сайта, а самими его участниками. Для этого в сайт встроена соответствующая система оценки. Эта система уникальна тем, что она позволяет компании, придерживаясь курса на создание имиджа свободного сообщества, с полным правом оперировать понятием доверия как залогом

добропорядочности участников.

4) Внедрение системы, гарантирующей корректное проведение сделок.

Принцип невмешательства компании «eBay» в прямые сделки между участниками стал одним из источников её быстрого роста и достижения положительного сальдо уже на начальном этапе развития. Но, по мере расширения ассортимента выставляемых на аукцион товаров и роста их стоимости, между пользователями стали возникать различные неувязки. Проявившиеся при этом опасения рядовых потребителей компания решила развеять с помощью такой услуги, как условное депонирование. В системе условного депонирования передача купленного товара и его оплата гарантируются третьей стороной. Предлагаемая участникам аукциона услуга условного депонирования гарантирует продавцу получение денег за проданный товар, если по какой-то причине покупатель не осуществил платёж, а покупателю - возврат денег, если от продавца не получен купленный товар. Но, так как большинство сделок, как правило, проходит корректно, третье лицо - оператор депонента - вполне может развивать свой бизнес, компенсируя изредка возникающие неувязки из тех небольших комиссионных (что-то вроде страховых взносов), которые пользователи платят за предоставляемые им услуги. Внедряя подобные услуги гарантий для клиентов, организуя систему доставки грузов, компания «eBay» постоянно стремится к тому, чтобы участники её сайта чувствовали себя комфортно и безопасно. Тем самым она предъявляет высокий уровень требований к новым конкурентам при их выходе на рынок. Да и у пользователя, привыкшего к заботливому сервису компании «eBay», вряд ли возникнет желание переключиться на другой аукционный сайт.

5) Использование мнения потребителя и партнёров для быстрейшего внедрения услуг с позиций клиента.

Предлагая потребителю разнообразные услуги, компания «eBay» действует в коалиции с администрацией различных специализированных сайтов («i-stamp.com», «i-escrow.com», «wellsfargo.com»), что позволяет ей быстро и успешно внедрять новые высококачественные услуги и технологии. Кроме того, компания постоянно прислушивается к мнению потребителей, регулярно приглашая для этого постоянных пользователей в офис компании. Разумеется, само по себе это не может обеспечить каких- либо конкурентных преимуществ, но, безусловно, является источником организации новых услуг с учётом ситуации на рынке и взглядов потребителей.

## Система менеджмента

Говоря о причинах успеха компании «eBay», нельзя забывать о её корпоративной культуре и курсе менеджмента. Напомним, что начало компании было положено желанием основателей сайта пополнить свою коллекцию.

Может быть, отчасти и поэтому основным принципом компании является стремление доставить пользователю удовольствие. И маркетинг компании основан не на привлечении клиентов с помощью крупных финансовых вливаний в масштабную телевизионную рекламу, а на распространении информации посредством «сарафанного радио» среди почитателей сайта «eBay».

Руководство компании придаёт большое значение понятию «сообщество» и считает, что курс ее развитию должны задавать сами клиенты. Как уже отмечалось ранее, компания не вмешивается во взаимоотношения клиентов, и пользователи сайта свободны в совершении любых сделок купли-продажи, не противоречащих общепринятым социально-правовым нормам. Да и сама корпоративная культура, пропитанная духом открытости и непринуждённости, располагает сотрудников скорее к смелым экспериментам, чем к осторожным и тщательно выверенным действиям. Компания исходит из того, что не все идеи могут быть удачны изначально, но любую идею следует

опробовать и, в случае необходимости, подкорректировать.

Основатель «eBay» Пьер Омидьяр, не считая себя способным управлять крупной организацией, предпочёл сосредоточиться на выработке идей и сохранении культурных традиций компании, а вопросы управления доверить профессиональному менеджеру. Наняв профессионального исполнительного директора, компания успешно работает и по сей день.

## 3. НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ ИЗ ПРИМЕРА КОМПАНИИ «EBAY»

### Задачи компании

1) Необходимость создания новой схемы, гарантирующей справедливость и корректность сделок.

Принцип прямых сделок по взаимному соглашению между частными лицами подразумевает, что соответствие товаров или услуг заявленному содержанию и получение товара после оплаты гарантируется не юридическим, а частным порядком. Таким образом, участники сделки осуществляют её практически на свой страх и риск.

Участнику аукциона почти всегда приходится иметь дело с абсолютно незнакомыми людьми и в такой ситуации он испытывает вполне понятное чувство беспокойства по поводу того, соответствует ли товар описанию, помещенному на сайте «eBay», состоится ли передача товара или оплата за него по той схеме, которая устраивает обе стороны. Для устранения опасений клиентов компания «eBay» старается предотвратить возможные инциденты, предоставляя пользователям такие инструменты, как форум обратной связи или участие независимого оператора условного депонирования.

Однако комплексное решение таких проблем требует, чтобы были установлены правила проведения сделок. Причём устанавливать их следует не на основе собственной системы оценки продавцов и покупателей, а путем передачи этих функций какому-то третьему независимому органу, специально созданному для этого.

Данный постулат касается не только компании «eBay». Такой подход в будущем станет непреложным условием и следствием развития бизнеса по модели «Интернет-сообщества». Иначе говоря, для проведения торговых сделок, гарантами которых до сих пор являлись узнаваемый бренд и доверие к компании, потребуются новые правила.

2) Риск утратить свойства сообщества в результате его разрастания.

Принцип политики компании «eBay» - «каждый волен продавать всё, что он хочет». Этот принцип свободы действий пользователей стал одним из важных факторов роста компании. Участник аукциона может выставить на него любой товар. Однако по мере расширения масштабов сайта «eBay» на нём стали появляться и объявления о явно противоречащих закону предложениях человеческих органов для пересадки или наркотиков. Разумеется, компания старается удалять такие предложения с сайта, однако существует множество объявлений, по которым нельзя принять однозначного решения. Сюда относятся товары, которые могут быть расценены как нацистская символика, или программное обеспечение трудно определимого происхождения (лицензионное или «пиратское»), аксессуары преступного мира и многое другое. Компания «eBay», безусловно, принимает меры, ограничивающие возможность распространения на сайте подобных объявлений, вводя такие дополнительные классификационные категории, как «запрещённый товар», «товар, условия купли-продажи которого оговариваются отдельно», и проводя постоянный мониторинг аукциона. При этом компанию очень тревожит то обстоятельство, что проведение мониторинга не может не противоречить концепции сайта как «сообщества потребителей», имеющих возможность свободно заключать между собой сделки в рамках предоставленного им пространства.

С такой же дилеммой компания сталкивается и в вопросе проверки корректности проведения сделок, о котором мы упоминали в пункте (1). Однако в силу того, что сайт компании «eBay» всё больше становится не только местом встречи людей, объединённых общим «хобби», но и инструментом сбыта товаров частных магазинов и компаний, введение определённых ограничений и мониторинга в такой ситуации, по всей вероятности, неизбежно. Как бы там ни было, компании удалось, разорвав своей гигантской мощью путы прежних правил, создать систему, в которой индивидуум оценивает индивидуума, а нарушитель неписаных правил изгоняется из сообщества.

3) Появление конкурентов.

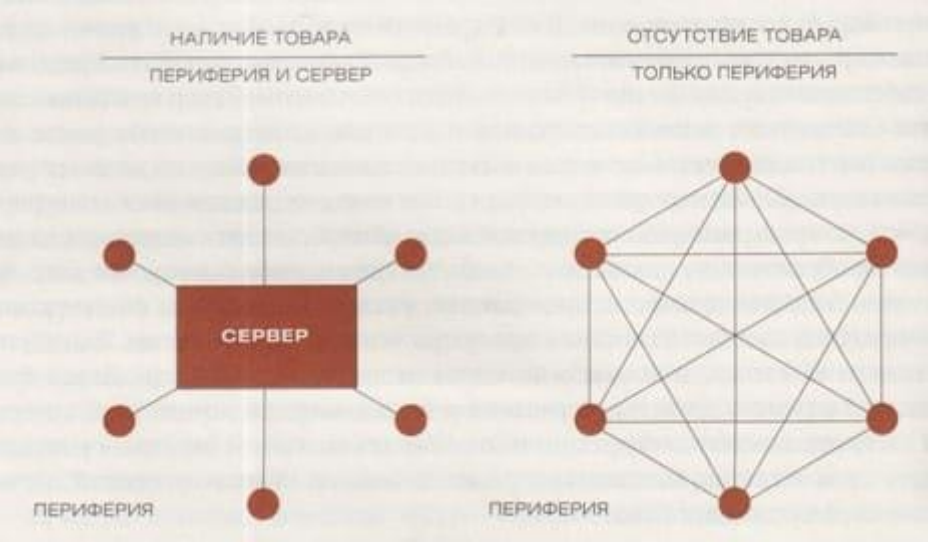
Несколько компаний, обративших внимание на успехи «eBay», вступили в конкурентную борьбу с этим аукционом. В своё время «Microsoft», «Excite», «Lycos» и другие ведущие порталы предпринимали попытки объединённых атак на «eBay». Предложил свой собственный аукцион сайт «Yahoo»; пыталась атаковать «eBay» и компания «amazon.com», гордящаяся своим неоспоримым лидерством на американском рынке. Эти попытки ощутимых успехов не имели: и сегодня компания «eBay» продолжает удерживать непоколебимое первенство на рынке. Все компании, пытавшиеся конкурировать с «eBay», проиграли либо потому, что малое количество экспонируемых на них товаров не обеспечивало рентабельного объёма сделок, либо потому, что даже при достаточно большом количестве предложений, на сайте не удавалось создать атмосферу «приятной суеты и ажиотажа», присущую понятию «сообщества». Разумеется, компания не может вечно почивать на лаврах непоколебимого лидера. Ведь в будущем вполне вероятно появление компании и бизнес-моделей нового типа, которые могут стать реальными конкурентами «eBay». Уже сейчас сайт «eBay Japan» вынужден уступать свои позиции на японском рынке компании «Yahoo», успевшей первой открыть свой аукционный сайт.

## Обмен P с P (равного с равным) *

В США существовала интернет-компания под названием «Napster», услуги которой стали в своё время предметом бурных дебатов. Войдя на сайт этой компании, частные лица могли свободно «скачивать» из Интернета любые музыкальные произведения. Система функционировала следующим образом: зарегистрировав на сервере «Napster» названия музыкальных файлов, хранящихся в личном компьютере, пользователь получал возможность свободно обмениваться музыкальными файлами с другими физическими лицами. Эта система, вызвавшая огромный интерес у пользователей, основана на обмене данными между периферийными устройствами (Peer - условное обозначение понятия «периферийное устройство»), поэтому и носит название технологии «Peer to Peer» (см. рис. 8-4).

Услуга, предоставляемая сайтом «Napster», позволяла беспрепятственно и бесплатно пользоваться почти неограниченными запасами музыкальных файлов, хранящихся у частных лиц во всём мире, поэтому число пользователей сайта мгновенно выросло до нескольких десятков миллионов человек. Комиссия по охране авторских прав в США, усмотрев в подобных действиях нарушение авторских прав, обратилась с иском в суд, в результате чего операции «Napster» были приостановлены. Несмотря на то, что компания, отстаивая свои позиции, утверждала, что «передаваемые по сети файлы принадлежат не компании «Napster», а частным лицам, и обмен музыкальными файлами между частными лицами не нарушает авторских прав», суд постановил временно приостановить предоставление такой услуги. Впоследствии, окончательно проиграв это дело в суде, компания «Napster» разорилась.

Рис. 8-4. Бизнес-модель «P to P»




Примеры:

Аукционы

«Mail Magazine» («Электронные магазины»)

Интерактивные игры

Обмен файлами («Napster» и другие серверы)

Частные видео и фотоматериалы

* Примечание: «P to P» - аббревиатура «Peer to Peer» - прямой обмен данными в сети между периферийными устройствами.

Несмотря на то, что работа сайта «Napster» была приостановлена решением суда, на рынке Интернет-услуг появилась другая компания - «Gnutella», предложившая более развитую систему обслуживания клиентов. В отличие от сайта «Napster», ядром которого был сервер, компания «Gnutella» предоставила пользователям возможность прямой связи. Последовательный поиск нужных данных (музыка, программы, графика и другие данные) проводился непосредственно в сети. Будучи не слишком эффективным, этот метод поиска всё же позволял, с высокой долей вероятности, найти нужное среди множества разнообразных файлов, хранящихся в компьютерах частных лиц во всём мире. Поскольку в системе не был задействован сервер, даже при возникновении вопроса о нарушении авторских прав установить нарушителя было весьма трудно.

Следует особо подчеркнуть, что обе компании - и «Napster», и «Gnutella», - независимо от того, действовали они легально или нарушали закон, реализовали схему дистрибьюции нового типа. Например, раньше музыкант, желающий донести до слуха потребителя созданное им произведение, обращался в студию звукозаписи, которая записывала музыкальное произведение на компакт-диск и выпускала его в продажу. И в этом случае именно компания, а не автор, принимала решение, какой тираж компакт-дисков изготовить и по какой цене их продавать. Модель системы «P to P», созданная компанией «Napster», даёт возможность автору музыкального произведения самому выбирать тот способ дистрибьюции, который ему больше подходит. Можно предложить слушателям приобрести музыкальное произведение по цене, близкой к прежнему уровню - 500 иен за единицу, или предоставить как можно большему количеству пользователей сети возможность прослушать мелодию по цене 30 иен за одно произведение. Возможна и другая схема, аналогичная распространению условно-бесплатного программного обеспечения. Эта схема позволяет сначала «скачать» бесплатно, а затем заплатить за понравившийся «софт». Система позволяет осуществлять и бесплатную рассылку.

Важно то, что помимо традиционной модели, принятой в музыкальном бизнесе - продажа в аудио-магазинах CD, записанных звукозаписывающими компаниями, - появились и другие формы дистрибьюции музыки.

В отличие от изделий и товаров сайта «eBay», имеющих ту или иную материальную форму, графика, музыка и компьютерные программы легко поддаются дистрибьюции и размножению, будучи представленными в цифровом виде. Поэтому на смену существовавшей ранее схеме дистрибьюции - 1: n «предприятие Б®потребитель» - вполне может прийти схема 1: n нового типа - «частное лицоБ®потребитель». Авторы считают это направление весьма перспективным, но при этом не отрицают вероятность возникновения ситуаций и проблем, связанных с охраной авторских прав, как это было в случае с компанией «Napster». Подобные задачи, несомненно, ещё предстоит решать.

## 4. СМЫСЛ СИСТЕМНОЙ ИННОВАЦИИ МОДЕЛИ «СООБЩЕСТВА»

### Диктатура потребителя

До сих пор основной задачей создания того или иного рынка было обеспечение эффективных и продуктивных путей передачи потребителям товаров и услуг, произведённых или предоставляемых компаниями. В этом смысле символична терминология применявшегося до сих пор маркетинга - «стратегия дистрибьюции», «ценовая стратегия», «стратегия промоушена (продвижения товара)» и т.д., которая ярко иллюстрирует тот факт, что основным ориентиром было построение бизнеса с позиции предприятия. Если точка зрения потребителя и учитывалась, то только для того, чтобы определить, какие методы маркетинга будут наиболее эффективны для продвижения товара от производителя к потребителю. Возможности использования различных источников информации частными лицами для приобретения товаров, а мелкими и средними предприятиями - для развития своего бизнеса до сих пор были достаточно ограничены и сопряжены с огромными затратами средств и времени. С точки зрения аккумулирования информации и обладания ею крупные компании, правительственные организации, университеты и т.д. оказывались в более выигрышном положении. Раньше японские предприятия малого или среднего бизнеса, не располагавшие большими деньгами и связями, при заключении сделок с американскими компаниями были практически лишены возможности предварительного сбора информации о своём партнёре.

В эпоху Интернета информацию о потенциальном партнере можно легко получить, обратившись к поисковым или корпоративным сайтам. Отрыв крупных компаний в части доступа к информации стал практически неощутим. Этим и объясняется тот факт, что по мере повышения информационной грамотности членов потребительского общества появляются различные бизнес-модели, основной движущей силой которых являются сами потребители.

На автомобильном рынке США растёт категория покупателей, предпочитающих до визита к дилеру собрать соответствующую информацию в Интернете. Потребитель всегда может найти в сети почти всю необходимую информацию, как о наличии тех или иных моделей автомобилей у дилеров, адресах автосалонов, технических данных и комплектации, так и о возможности скидок. Приведём конкретный пример. Сайт компании «AutoByTel» предоставляет клиентам возможность, введя данные о марке автомобиля, типе, классе, комплектации и других параметрах, получить информацию о реквизитах ближайших дилеров, располагающих самыми выгодными предложениями на данный момент.

Бизнес-модели, ориентированные на инициативу потребителя, называют моделями «диктатуры потребителя». Типичными примерами их реализации служат поисковый сайт

«Yahoo» и торгово-представительские порталы «AutoByTel» или «Plus-Line».

В Японии, например, существует такой сайт сравнительного анализа предложений страховых компаний, главным образом по автострахованию, как «Хокэн Скуэабан». Появляются и такие уникальные бизнес-модели, как сайт «Kuusouseikatsu» («Воплощение мечты») компании «Elephant Design», которая аккумулирует на своём сайте идеи пользователей о пока ещё не существующих товарах, обрабатывает их и передаёт в виде заказов производителям.

## Рамки сообщества

Бизнес, построенный на модели «сообщества», вне всяких сомнений продолжает эволюционировать и развиваться. Подтверждением тому служит востребованность аукционных сайтов типа «eBay» и «Yahoo», «чат-сайтов» типа «ICQ» и «комьюнити-сайтов» типа «Yubitoma» или «eGroup». Трансформацию бизнес-моделей мы попытались в графическом виде отобразить в рис. 8-5.

Рис.8-5. Переход к бизнес-моделям типа «сообщества».


Прежний тип бизнеса, который был построен на передаче продукта от производителя к потребителю через каналы дистрибьюции, называется бизнесом «цепочки ценностей». Поток товаров и услуг в нём, так же, как и большая часть потока информации, имеет одностороннюю направленность. Рассмотрим это на примере торговли подержанными автомобилями. До недавнего времени люди, решившие продать или купить подержанный автомобиль, располагали весьма небогатым выбором реально осуществимых схем.

Подержанный автомобиль можно было продать дилеру, либо отдать в зачёт покупки нового. С другой стороны, для приобретения подержанного автомобиля покупателю нужно было либо самому ехать к дилеру и выбирать из того, что есть, либо сначала выискивать нужный автомобиль по специальным журналам, таким, например, как «CarSensor». Безусловно, можно было попытаться продать автомобиль и «напрямую», поместив объявление в разделе «Продам - куплю автомобиль» в средствах массовой информации или на доске объявлений по месту учёбы или работы. Но эти варианты, так же, как и вероятность их реализации в виде сделки, были весьма ограничены. Поэтому наиболее распространённой была традиционная модель: машины приобретал и выставлял на продажу посреднический автосалон, проводя «промоушен»-акции по своему усмотрению.

В применении к сфере дистрибьюции подержанных автомобилей описанная выше бизнес-модель «диктатуры потребителя» может выглядеть так. Выслушав пожелания клиента, автосалон подыскивает подходящий автомобиль у дилеров или приобретает его с дилерского аукциона. Если же к торговле подержанными автомобилями применить бизнес-модель «сообщества», в частности компании «eBay», то желающие продать автомобиль получат возможность осуществления прямой сделки с покупателями в сети. Происходит это примерно так. Продавец помещает на аукционном сайте данные своего автомобиля и назначает минимальную стартовую цену. Заинтересованные в покупке участники аукциона вступают в торги, автомобиль приобретает тот, чьё ценовое предложение было максимальным. Продавец выплачивает аукциону небольшие комиссионные, а покупателю участие в аукционе обходится бесплатно. В сравнении с моделью «цепочки ценностей», использование сетевых моделей, обходится потребителям гораздо дешевле. При этом отпадает необходимость в автосалонах как таковых, география сделок расширяется до масштабов всей страны, а шансы продать свой автомобиль по максимально высокой цене или приобрести наиболее оптимальную модель увеличиваются.

Однако ещё много вопросов требуют решения. Один из них связан со спецификой сделок между частными лицами: в случае обнаружения каких-либо дефектов в проданном автомобиле урегулировать конфликт стороны могут только путём прямых переговоров, в результате которых продавец может и не согласиться на возврат автомобиля. Вполне возможны и такие ситуации, когда, несмотря на произведённую оплату, покупатель не может получить товар, или продавец не может получить деньги, несмотря на то что товар передан покупателю. Постепенному решению подобных проблем, на наш взгляд, должно способствовать создание операторами аукционных сайтов («eBay» и др.) системы дополнительных мер безопасности в виде механизма, гарантирующего корректность проведения сделок (условное депонирование, рейтинг продавцов и покупателей и т.д.). Похожая система обеспечения удовлетворённости всех участников сделки в течение длительного времени отрабатывалась на аукционах морепродуктов, таких, как рыбный рынок в токийском районе Цукидзи.

Системы торговых сделок с учетом специфики рынка становятся всё масштабнее. Речь идёт не о новых рынках, в которых определённая степень эффективности закладывается изначально, а о рынке подержанных товаров, антиквариата и предметов коллекционирования, до сих пор не располагавшем эффективными механизмами. Бизнес, развитие которого ранее было ограничено рамками географических регионов или узкого круга определённой группы физических лиц, в одночасье стал глобальным. В будущем можно ожидать роста популярности бизнес-модели «Клиент - Клиенту» на таких направлениях, как «попутный найм» и «рекрутирование для малых и средних предприятий».

Гипотетически уже сейчас можно предположить, что важным условием успешной реализации бизнес-модели «Клиент - Клиенту» должно стать не только создание комплексного и эффективного рынка, но и привнесение в него идеи системного «сообщества», формирующего у его членов «партнёрское сознание». Именно благодаря такому подходу столь успешно функционирует «сообщество по разработке открытой операционной системы LINUX».

## ВЫВОДЫ

В настоящее время на смену традиционной бизнес-модели «цепочки ценностей», в центре которой стоял производитель, постепенно приходят бизнес-модели «диктатуры потребителя» и «сообщества», центральную роль в которых играют, соответственно,

потребитель и сеть. Время покажет, насколько удачными окажутся эти модели, но новизна их, в любом случае, бесспорна.

Особенности бизнес-модели «сообщества» уже были изложены ранее, но, резюмируя всё вышесказанное, можно отметить, что роль компании, и ценность её как посредника, сильно меняется. Если до сих пор основными для компании были функции представителя производителя, то теперь она призвана играть роль биржи или рынка сделок между потребителями. В этих условиях особое значение приобретает наличие системы, способной обеспечить экономическую эффективность рынка. Дешевизна операционных затрат внутри нее должна сочетаться со свободой осуществления сделок, корректностью и безопасностью.

Неизбежны и глобальные изменения самого маркетинга, который до сих пор проводился, главным образом, производителем продукции. Эти изменения в первую очередь должны коснуться стимулирования продаж, рекламы, ценовой политики. Важное значение приобретёт маркетинг типа «из уст в уста», система подсчёта баллов как способ стимулирования продаж, аффилирование и другие методы, в основе которых лежат торговые операции самих потребителей.

Бизнес, основанный на функционировании «сообществ» и таящий в себе огромные новаторские возможности по реструктуризации существующей системы деловых взаимоотношений, находится пока ещё в самом начале своего развития и остро нуждается в научном обосновании и глубоком анализе сути данного феномена.

## Список использованной литературы


Исии Д., Ацуми Н.

Маркетинг в Интернет-сообществе. Юхикаку, 2002.

Утида К.

Сущность электронной коммерции - диктатура потребителя. Кигё Кэйдзай, №69,2000.

Утида К.

Стратегия предприятия в условиях электронной экономики. Институт PHP, 2000.

Проникновение компании «eBay» на японский рынок.

Уч. пос. Бизнес-школа университета Кэйо Гидзюку.

Бунэлл Д., Рэк Р.

Стратегия аукциона «eBay». Пер. Накагава С. Дайамонд, 2001.

Сайт компании «eBay»: http://www.ebay.com


DELL™

Глава 9

# МОДЕЛЬ ФОКУСИРОВКИ НА КЛИЕНТЕ (ПРЯМАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ)

**Системная инновация компании «Dell Computer»**

## ВВЕДЕНИЕ

На пике искусственно подогреваемого бума информационных технологий особой популярностью во всём мире пользовалась «прямая модель». Однако с течением времени многие венчурные Интернет-компании были вынуждены уйти с рынка, и основы этого феномена рухнули. Но прямая модель не стала пустоцветом. В последовавший затем период низких темпов роста (рецессии) прямая модель смогла ещё ярче проявить свои сильные стороны.

Как это ни прискорбно признавать, но экономика Японии давно вступила в полосу дефляции и низких темпов роста. В таких условиях компании не могут рассчитывать на увеличение объемов выручки от продаж. Соответственно, новый тип маркетинга должен строиться на предпосылках, противоположных тем, которые существовали в период высоких темпов роста, что требует осуществления серьёзных системных инноваций. В настоящей главе мы попытаемся, уточнив смысл понятия «период низких темпов роста», рассмотреть системную инновацию прямой модели на примере американской компании «Dell Computer» (см. пункт 1 Примечаний).

## 1. ЭПОХА ПОДЪЁМА И МАРКЕТИНГ

Понятие «маркетинг», впервые появившееся в начале XX века, стало привлекать к себе серьёзное внимание после окончания Второй мировой войны. В 1954 году появилась книга Петера Ф. Друкера* «Практика менеджмента» (Peter E Drucker. The Practice of Management). В Японии эта книга вышла в издательстве «Гэндай Кэйэй Кэнкюкай» в 1956 году под названием «Современное управление», а в 1996 году была переиздана в новом переводе А. Уэда. Концепция «комплекса маркетинга», ставшая впоследствии весьма популярной как «4Р маркетинга», впервые была предложена Е. Джеромом Маккарти (E. Jerome McCarthy) в I960 году (см. пункт 2 Примечаний).

Это была эпоха очевидного экономического подъёма. Технический прогресс позволил крупным компаниям освоить технологии массового производства товаров, которые раньше кустарным способом изготавливали мастера-профессионалы. В Японии постепенно стал приживаться западный стиль жизни, что ещё больше способствовало улучшению экономической конъюнктуры. Задача увеличения доли рынка чётко позиционировалась как стратегическая цель маркетинга именно на рубеже 60-х годов. Тогда же был выявлен феномен «эффекта накопления опыта», смысл которого состоит в том, что по мере увеличения суммарного объёма произведённой продукции снижается единичная себестоимость. Проведенные исследования влияния прибыли на рыночную стратегию доказали закономерность высокой рентабельности доминирующих на рынке компаний.

Именно в этот период методы массового производства получили широкое распространение, доля на рынке стала определять рентабельность, рынок начал стремительно

расширяться, а теория маркетинга обрела прочные позиции. Это была эпоха поистине «массового маркетинга» и стремления управлять потребителем.

## 2. ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПЕРИОД НИЗКИХ ТЕМПОВ РОСТА

Абсолютно очевидно, что современная Япония живёт в совершенно иной эпохе. Прежде всего, становится всё труднее реализовать преимущества массового производства. Положение на внутреннем рынке таково, что дальнейшее его наращивание на фоне переизбытка производственных мощностей неизбежно приводит к росту нереализованных товарных запасов.

Это означает, что складывается определённый дефицит потребления относительно возможностей предложения. С другой стороны, потребитель становится всё более опытным: если первую покупку он ещё и может совершить «наобум», то, приобретая новую модификацию аналогичного товара, он уже, как правило, хорошо ориентируется в том, какими функциями должен обладать данный товар и сколько за него стоит заплатить. Иными словами, потребителей становится меньше, и управлять ими всё труднее.

Стремление сосредоточить внимание на потребителе проявилось ещё в 1960 году, когда Левитт опубликовал статью «Близорукость маркетинга» (см. пункт 3 Примечаний). Именно в этой статье автор высказал мысль о том, что в менеджменте приоритетным должно быть не производство, а стремление к удовлетворению запросов потребителей.

Кроме того, по мнению Левитта, понятие «рост» не следует рассматривать как нечто само собой разумеющееся, поскольку «в действительности не существует растущей индустрии». Согласно Левитту, первая ошибка состоит в предположении о том, что с увеличением численности населения и ростом его благосостояния будет расти и рынок. Вторая ошибка заключается в том, что предложение товаров никогда не может быть избыточным. Третья ошибка — это завышенная оценка роли технологического уровня в снижении себестоимости и увеличении прибыли.

Именно сегодня предупреждения Левитта становятся актуальными. К современной Японии всё менее применимо определение даже предпосылки первой ошибки - «увеличение численности населения и рост его благосостояния». В этой связи, задача повышения уровня поддержания клиентской базы в условиях сегодняшнего дефицита потребителей» приобретает ещё более важный смысл. Маркетологи-практики должны исходить из того, что потребитель стал более осведомлённым и трудноуправляемым. Раньше на потребителя можно было воздействовать посредством массовой рекламы. В условиях, когда новые функциональные товары лились на рынок непрерывным потоком, для инициирования спроса достаточно было простого декларирования их особенностей.

Сейчас, когда дифференциация продукции достигла своего предела, любой ее успешный пример тут же становится объектом копирования конкурентами. Последнее время часто говорят о том, что потребитель стал более «лоялен бренду». Но ведь в том числе и из-за этого становится всё труднее перетянуть лояльных клиентов конкурента на свою сторону только посредством рекламы.

Исходя из существования таких реалий, как «дефицит потребителей» и повышение их «осведомлённости», можно сделать вывод: «абсолютно новых потребителей» *і* ещё не разу не приобретавших товары компании) не так много, а появление «потребителей-перебежчиков» (переключившихся с товара конкурента на продукцию другой компании) маловероятно.

## 3. МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ НИЗКИХ ТЕМПОВ РОСТА

Итак, рассмотрим, что собой представляет маркетинг в период низких темпов роста в

свете упомянутых выше проблем. Для создания стратегии маркетинга, полностью соответствующей условиям нового времени, необходима новая ключевая концепция («концептуальный потенциал»; см. рис. 9-1).

Изложим основные моменты, представляющие особую важность для создания новой ключевой концепции. Прежде всего, это значительные изменения спроса: (1) появление «дефицита потребителей» и (2) диверсификация потребителей. Новая среда уже не так благоприятна для существования большого количества «максимально гарантированных» потребителей «нового типа», как прежняя.

Происходят значительные изменения и в сфере предложения: (3) избыточность возможностей предложения и (4) отягощённость предприятий собственными производственными мощностями. На смену прежнему принципу увеличения предложения по мере расширения рынка приходит осознание необходимости углубленной разработки некогда завоеванных сегментов.

Кроме того, (5) дистрибьюция становится всё менее эффективной. Успешно функционировавшая ранее система дистрибьюции становится причиной снижения эффективности в целом.

И наконец, (6) неоправданно жёсткой становится ценовая конкуренция. Все эти факторы уже невозможно игнорировать.

Далее мы попытаемся, описывая эти факторы, проанализировать «прямую модель». Это должно помочь нам понять, насколько эффективна в период низких темпов роста система американской компании «Dell», которая является типичным представителем «команды победителей», играющих по правилам «прямой модели».

Рис. 9-1. Эпоха низких темпов роста и прямая модель


## Дефицит клиентов

Совершенно очевидно, что дефицит клиентов является основным фактором снижения эффективности массового маркетинга. Поддержание существующей клиентской базы в несколько раз эффективнее завоевания новых клиентов. Этот эмпирический закон (носящий название «эффект экономики поддержания клиентской базы») становится ещё более значимым в условиях дефицита потребителей.

В сфере промышленного потребления, никогда не отличавшейся многочисленностью клиентской базы, применение маркетинга взаимоотношений было неизбежным. Такое же положение сложилось и в сфере услуг. Особенность данной сферы заключается в том, что ощутить достоинства той или иной услуги клиент может только на собственном опыте (специфика эмпирического доверия). Именно поэтому в сфере услуг до сих пор так ценилась уже существующая клиентская база и применялся маркетинг взаимоотношений.

В последнее время в результате развития информационных технологий значительно упростился доступ к базам данных о клиентах, и во многих сферах бизнеса всё шире стали применяться методы менеджмента взаимоотношений.

В эпоху дефицита клиентов возможности маркетинга взаимоотношений привлекают к себе особое внимание.

Основной посыл маркетинга взаимоотношений заключается в максимизации «перспективной ценности» клиента. Под «перспективной ценностью» клиента подразумевается суммарная ценность клиента в настоящем, рассматриваемая с точки зрения возможностей получения от него доходов в будущем. Маркетинг взаимоотношений требует значительных затрат, под бременем которых компания может просто погибнуть, если будет применять этот метод ко всем клиентам в одинаковой мере. Необходимо, промыв всю «золотоносную породу», выявить действительно перспективных клиентов и сосредоточить выделение средств на задаче удержания их в своей клиентской базе (см. пункт 4 Примечаний).

Поскольку компания «Dell» образовалась в 1984 году, когда рынок персональных компьютеров только начал расширяться, проблема «дефицита клиентов» её абсолютно не волновала. Более того, сильные стороны компании «Dell» помогли ей удержаться на плаву, даже когда темпы роста рынка персональных компьютеров стали снижаться. В то время как другие крупные производители компьютеров под гнётом экономического спада сдавали свои позиции, компания «Dell» только улучшала свои рыночные показатели.

Например, на 4-й квартал 2002 финансового года (период с 02.11.02 по 31.01.03) компания достигла максимального уровня квартальных показателей по отгрузке готовой продукции, выручке и прибыли от коммерческой деятельности. Ее доля на мировом рынке по отношению к тому же периоду предыдущего года выросла приблизительно на 3 пункта, а объём реализованной продукции увеличился на 25% (в целом по отрасли этот показатель вырос менее, чем на 1%). Объём выручки от продаж в 4-м квартале увеличился по сравнению с предыдущим годом на 21% и составил 9,7 млрд долларов (1 трлн 160 млрд иен). Чистая прибыль за 2002 год составила 2 млрд 120 млн долларов, а объём выручки от продаж достиг небывалого до сих пор уровня в 35,4 млрд долларов (см. пункт 5 Примечаний).

За счёт чего же компании «Dell» удаётся сохранять высокую рентабельность в условиях экономического спада? Одной из сильных сторон ее экономической политики является умение удерживать в рядах своих клиентов перспективно ценных потребителей, то есть тех, кто часто (с точки зрения частоты покупок) и помногу (с точки зрения единичной стоимости покупки) приобретает компьютерную технику, включая и периферийные устройства. Компании-конкуренты, считая сам факт передачи товара каналам дистрибьюции гарантией обеспечения продаж, не владеют информацией о том, какому клиенту в конечном итоге он был продан. В результате такая модель становится всё более неустойчивой и высокозатратной из-за расходов на рекламу и дистрибутивных потерь, обусловленных издержками обращения и моральным устареванием товара. Модель компании «Dell», сфокусированная на сохранении уже существующих клиентов, часто совершающих покупки высокой единичной стоимости, остаётся устойчивой и в условиях экономического спада. Чем же компания «Dell» привлекает клиентов, часто совершающих дорогостоящие покупки?

## Диверсификация вкусов клиентов

Причины такого явления связаны с повышением потребительской квалификации, совершенствованием рынка, многообразием предложения. Применявшийся ранее принцип приоритетности продаж «максимально гарантированных товаров» в подчинённых каналах сбыта перестаёт соответствовать реалиям диверсификации вкусов клиентов. С другой

стороны, тот клиент, вкусы которого удастся точно уловить в этой ситуации, может с высокой долей вероятности стать для компании «первоклассным» - совершающим неоднократные и дорогостоящие покупки. Крепко удерживая в своих руках горстку таких потребителей, можно обеспечить базовый уровень рентабельности даже в условиях экономического спада.

Компания «Dell» являет собой удачный пример фокусирования цели на конкретном потребителе. Ей удалось практически полностью сосредоточиться на сегменте крупных предприятий в промышленной сфере и на сегменте «первоклассных» клиентов в сфере личного потребления, и при этом развернуть деятельность в масштабах, соответствующих размерам этих крупных сегментов рынка.

Сильная сторона компании «Dell» проявилась в способности адаптироваться к потребности в «дисперсных закупках» промышленных корпораций и «завязать тугой узел» прочных отношений с элитными пользователями. Как раз в тот период, когда компания «Dell» стала специализироваться на прямых продажах (до 1994 года компания часть своей продукции продавала и крупным оптовым дилерам), в закупках персональных компьютеров крупными компаниями США проявилась тенденция к «дисперсным закупкам» в соответствии со спецификациями, детализируемыми конкретными клиентами. Быстрому разворачиванию новой схемы способствовало еще и то, что компания «Dell» ещё до наступления эпохи интернетизации успешно работала с крупными клиентами - носителями потребности в «дисперсных закупках», посредством каталожной торговли. В связи с распространением Интернета компания «Dell» переключилась с печатных каталогов на «экстранет-услуги» в виде сайта «Premia Page». Это позволило реализовать такую схему, при которой заказчиком базовой конфигурации изделий «Dell» выступал главный офис крупной компании, а последующая спецификация уточнялась конкретным потребителем.

Услуги, предоставляемые компанией «Dell», выгодны для головного офиса клиента тем, что позволяют уменьшить соответствующие операционные расходы за счёт обработки заказа в режиме «он-лайн» и обеспечить единство спецификации всей корпоративной сети. Саму же работу по заключению контрактов с головными офисами крупных компаний-клиентов проводит «оффлайновое» подразделение «Dell» - группа «внешних операций». Таким образом, важное для конечных пользователей преимущество выбора модели компьютера, наиболее соответствующей конкретным потребностям в рамках унифицированной корпоративной спецификации, реализуется в режиме «он-лайн». На крупных клиентов, обслуживаемых по такой схеме, приходится 63% выручки компании, а на частных лиц - только 10%.

Но и в категории частной клиентуры компания ориентируется почти исключительно на «первоклассных» клиентов - тех, кто часто совершает дорогостоящие покупки. Компании, основным сбытовым каналом которых являются торговые точки, в силу ограниченных возможностей хранения товарных запасов не всегда могут оперативно расширить модельный ряд своей продукции, и поэтому стремятся охватить все слои покупателей достаточно узким ассортиментом моделей. В результате предлагаемые такими компаниями модели высокого класса представляют собой супердорогие устройства, перегруженные разнообразными функциями. В компании «Dell» покупатели многофункциональных персональных компьютеров имеют возможность самостоятельно составлять спецификацию конкретного изделия, укомплектованного только теми компонентами, которые им действительно необходимы. Следовательно, они приобретают тот же «набор нужных функций» по относительно невысокой цене. В результате средняя стоимость единичной покупки у компании «Dell», обслуживающей элитных потребителей, повышается, а у конкурентов, вынужденных работать с большим количеством начинающих пользователей, уменьшается.

Таким образом, «прямая модель» компании «Dell» является средством фокусирования усилий на корпоративных клиентах и элитных потребителях, представляющих собой наиболее «лакомый» сегмент на рынке компьютеров, и поэтому обеспечивает получение высокой прибыли. При этом данную модель ни в коем случае нельзя считать средством продажи «пустого» компьютера по низкой цене. Именно этим компания «Dell» отличается от многих других, предлагающих свои услуги на страницах Интернета (см. пункт 6 Примечаний).

## Избыток возможностей предложения

Особенностью периода низких темпов роста является избыток производственных возможностей производства и превышение предложения над спросом на фоне увеличения дефицита потребителей. Японские компании, в отличие от американских, редко решаются на уход с рынка. Из-за этого они, тесня друг друга, нередко вынуждены прибегать к ценовой конкуренции и снижению нормы прибыли. Так, в частности, компании-производители промышленного оборудования в целях сохранения коэффициента загрузки производственных мощностей стремятся, во что бы то ни стало, обеспечить объём производства иногда даже за счёт продажи его по заведомо низкой цене. В этом смысле структура экономики Японии, в отличие от США и Европы, более подвержена опасности глубокой дефляции.

Избыточное предложение приводит к тому, что для получения прибыли уже недостаточно просто производить и продавать товары. Многие компании-производители в дополнение к продаже своей продукции стремятся и к активной реализации различных услуг. С развитием этого направления, которое можно условно назвать «сервисизация производителей», увеличивается значимость упомянутого ранее «маркетинга взаимоотношений». Объясняется это тем, что по мере усиления специфики, присущей сфере услуг, всё сильнее проявляется эффект «экономики поддержания существующей клиентской базы», поскольку сохранение существующих клиентов в этой ситуации эффективнее завоевания новых.

Однако производственным компаниям не так просто создать бизнес-модель, которая бы соответствовала специфике сферы услуг. Бизнес-модель производителя, как правило, весьма проста. Она состоит из последовательности определённых действий: приобретение сырья, его обработка, сборка, продажа готового изделия клиенту (или каналу дистрибьюции) и получение оплаты. Бизнес-модели, реализуемые в сфере услуг, гораздо сложнее и разнообразнее. Возьмём, к примеру, услуги по аренде легкового автомобиля. Если автомобиль предоставляется на короткий срок с последующим взиманием оплаты, то речь идёт о прокате автомобилей. Если же автомобиль арендуется на длительный срок и все расходы по его содержанию, за исключением оплаты топлива, учитываются в усреднённом месячном тарифе и оплачиваются по регулярно выставляемым счетам, то речь идёт о лизинге автомобилей. В случае аренды автомобиля на короткий срок вместе с водителем реализуется модель найма такси. Каждая такая бизнес-модель, в свою очередь, может иметь множество вариаций.

Специфику бизнес-моделей сферы услуг определяет более чёткая фокусировка на действительно «целевых» потребителях, ярко выраженная ориентированность на создание максимальных удобств для клиента и построение схем гарантированного получения оплаты за предоставляемые услуги. Большинству компаний-производителей в силу привычки пользоваться незатейливой бизнес-моделью типа «произвёл и продал» зачастую трудно сразу переориентироваться на такие методы работы, которые предполагают более чёткое определение целевого потребителя, разработку систем создания удобств для клиентов и реализацию разнообразных схем взимания оплаты.

Бизнес-модель компании «Dell» не относится к категории простых моделей типа

«произвёл и продал». Её следует рассматривать как модель бизнеса, соответствующего определению сферы услуг. Как уже отмечалось ранее, важнейшей «целевой аудиторией» компании «Dell» являются крупные предприятия, а основным источником создания «ценности» услуг является удовлетворение потребности в «дисперсных закупках». Для индивидуальных пользователей, приобретающих технику в рамках «дисперсных закупок» своего предприятия, схема «Dell» удобна тем, что позволяет получить компьютер той конфигурации и с тем программным обеспечением, которые они выбирают сами, а возможность в любой момент обратиться в справочную службу «Dell» за помощью и разъяснениями создаёт чувство спокойствия и уверенности в поддержке со стороны производителя техники. Для административных подразделений компаний-клиентов, призванных осуществлять централизованный контроль над закупками, схема «Dell» удобна тем, что позволяет обеспечить согласованность работы всех компонентов компьютерной системы компании, созданных с учётом индивидуальных пожеланий их конкретных пользователей, и централизованно управлять операциями оплаты, что значительно облегчает процесс контроля себестоимости.

Да и саму систему производства персональных компьютеров «Dell» вряд ли можно отнести к категории схем, принятых в производственных компаниях. Весь производственный процесс компании «Dell» заключается в сборке компьютеров из компонентов, изготовленных внешними производителями, и инсталляции программного обеспечения. Управление товарными запасами комплектующих осуществляется их производителями. Компания «Dell» передаёт производителям комплектующих информацию о динамике продаж компьютеров конечным потребителям, а производители компонентов на основании этой информации сами определяют свои производственные планы. Вблизи от заводов компании «Dell» расположены специализированные склады, на которых хранится определённый запас комплектующих. При этом хранящиеся на таких складах фурнитура и аксессуары относятся к товарным запасам их производителей. Компания «Dell» оплачивает только ту часть комплектующих, которые были использованы для производства, а производители обязаны оперативно пополнять свои складские запасы во избежание простоев. Риски, связанные с управлением товарными запасами, полностью переложены на плечи производителей компонентов, но при этом они располагают полной информацией о ходе продаж конечным потребителям.

Система производства по заказам без наличия товарных запасов освобождает производителя от необходимости заботиться о сбыте уже изготовленной продукции и, соответственно, предотвращает риск обвала цен, связанного с возможным затовариванием. Именно такая бизнес-модель, не вписывающаяся в рамки определения традиционной модели компании-производителя, и является источником силы компании «Dell» в условиях экономического спада.

## Избыточность собственного оборудования

В условиях нарастания избытка возможностей производства и предложения, наиболее целесообразной представляется такая схема, которая позволяет компании обходиться минимумом собственного оборудования. Наличие избыточного оборудования неизбежно приводит к тому, что предприятие оказывается объектом ценовых атак конкурентов. Гораздо выгоднее выступать в роли субъекта этого процесса.

Даже если компания уже оснащена необходимым для её основной деятельности оборудованием, то для развития бизнеса в смежных областях она не должна связывать себя путами излишних основных фондов. Например, компания «Кэннон Хамбай» занимается расширенной продажей принтеров «Canon» на рынке, характеризующемся жёсткой ценовой конкуренцией. Офисные принтеры используются как в сети, так и в конфигурации серверов или персональных компьютеров. Учитывая это, можно закупать

персональные компьютеры и серверы «Fujitsu» или «NEC» и продавать их в комплекте с принтерами, что обеспечит дополнительную прибыль.

В таких обстоятельствах можно действовать весьма эффективно, при условии, как минимум, сохранения наработанной клиентской базы. Если основным коммерческим направлением компании станет торговля копировальными аппаратами, ориентированная на разбросанные по всей Японии малые и средние предприятия, то это позволит достаточно успешно конкурировать с производителями персональных компьютеров, связи которых с аналогичными клиентами не столь сильны. Поставщик копировальной техники может, выступая в роли представителя клиента, приобретать и поставлять ему оптимальные модели компьютеров из ассортимента, предлагаемого различными производителями. В настоящее время компания «Кэннон Хамбай», являясь одним из крупнейших дилеров персональных компьютеров, имеет возможность на выгодных условиях приобретать продукцию разных компьютерных компаний.

В компьютерном мире уже давно используется термин «решение», который многие склонны трактовать как «продажи аппаратного и программного обеспечения компании в едином комплекте». Однако истинное значение этого термина предполагает, что «решение» задач, поставленных потребителем, должно базироваться на предоставлении клиенту самого оптимального варианта программного и аппаратного обеспечения, предлагаемого разными производителями. С точки зрения посредника, заботящегося об удовлетворении потребностей клиентов, использовать схему закупок готовой продукции гораздо выгоднее, нежели содержать собственное оборудование для её производства.

В настоящее время «Dell», объединившись с сервисными компаниями, начала предоставлять услуги консалтинговой фирмы «Dell Technology Consulting» (DTC). В рамках системы, организованной компанией, поставка компьютеров обеспечивается службами «Dell» в режиме «он-лайн», а проектирование их конфигурации в соответствии с потребностями клиентов осуществляется внешней консалтинговой компанией. Таким образом, консалтинговая компания, разрабатывая варианты конфигурации компьютерной системы, реализует основное направление своей деятельности, а возможность использовать при этом схему «Dell» для аппаратного насыщения конфигурации только повышает эффективность работы. В результате потребителю оказывается выгоднее приобретать технику у компании «Dell», чем самому подбирать и заказывать систему с аналогичными функциями.

Предоставление услуг, полностью не привязанное к одной компании, а распределённое по разным исполнителям, называется «развязыванием пучка». Одним из зачинателей метода «развязывания пучка» является американская трастовая компания «Charles Schwab & Co», которая была создана сразу же после смягчения режима нормативно-правового регулирования в 1975 году как брокерская компания, специализирующаяся на телефонии. Впоследствии компания начала предоставлять услуги трастового инвестирования по принципу «единого источника».

Эти услуги заключались в том, что «Schwab» предоставляла своим клиентам возможность выбора из предложений более чем 500 фондов внешних трастовых компаний. При этом не взимала платы за переключение с одного фонда на другой. Трастовые компании, предоставлявшие свои фонды головному оператору, являясь инвесторами среднего класса, справедливо полагали, что в партнёрстве с компанией «Schwab» они смогут выйти на более высокий уровень эффективности поиска клиентов, нежели смогли бы это сделать сами.

Компания «Schwab» в свою очередь рассчитывала на то, что даже в случае возникновения потерь по отдельным неудачным фондам, предоставляемая клиентам возможность переключаться на другие фонды в рамках «единого источника» позволит поддерживать достаточно высокий коэффициент сохранения клиентской базы. Сложность

трастового инвестиционного бизнеса заключается в том, что высокий уровень окупаемости очень трудно удерживать постоянно, и при возникновении потерь клиенты тут же спешат вывести свои активы из игры. Компания «Schwab», используя в своём бизнесе принцип привлечения внешних фондов, выработала методику поддержания своих контактов с клиентами, вне зависимости от результатов деятельности самих фондов. Кроме того, она стала предоставлять свои услуги и независимым экспертам по финансовому планированию. В США существует большое количество таких экспертов, специализирующихся на выработке рекомендаций по финансовым продуктам и не входящих в какие-либо определённые финансовые организации. Часть из них консультирует крупных клиентов по вопросам операций с ценными бумагами, но немало и таких экспертов, которые специализируются на выработке рекомендаций по трастовому инвестированию для клиентов среднего уровня.

Система «один источник» компании «Schwab» обладала удобной функцией доступа к различным инвестиционным трастам и другим фондовым сделкам из одной точки, и по этой причине была привлекательна для экспертов по финансовому планированию. Финансовый эксперт, рекомендуя своим клиентам открывать счета в компании «Schwab», мог продолжать оказывать свои консультационные услуги, не заботясь об отчётности, которую брала на себя компания «Schwab». В США налогоплательщики обычно сами заполняют налоговые декларации (в отличие от Японии, там отсутствует система отчислений от заработной платы), и в этом плане система, обеспечивающая централизованный доступ к данным о финансовых операциях, представляется очень удобной.

Благодаря системе «единого источника» компании «Schwab» удалось успешно дифференцировать услуги брокерских компаний старого типа (таких как «Merrill Lynch» и другие). В брокерских компаниях, придерживавшихся прежней модели, операции трастового инвестирования проводились только в пределах собственной группы, контроль осуществлялся только через собственную информационную инфраструктуру, а продажа услуг клиентам - только через своих брокеров. Данная модель была предрасположена к таким явлениям, как отток клиентов в случае снижения результативности функционирования фонда или уходе определённого брокера, и не отличалась высоким коэффициентом сохранения клиентской базы. Сам по себе подход, допускавший взимание агентами брокерской компании комиссионных даже в случаях неудачных рекомендаций, шёл вразрез с интересами потребителей этих услуг. Компания «Schwab», «разгруппировав» управление фондами, функционирование информационной инфраструктуры и деятельность финансовых экспертов, сосредоточила свои усилия на наиболее долгосрочных участках информационной инфраструктуры и предоставила клиентам возможность бесплатной смены фондов, решив тем самым проблемы антагонизма интересов и оттока клиентов (см. пункт 7 Примечаний).

С точки зрения компании-производителя, располагающей собственным производственным оборудованием, бизнес-модель, построенная на «разгруппировании» (дифференциации) функций и приобретении их у внешних поставщиков, может выглядеть, как потеря шанса самой получить прибыль. Однако в условиях дефицита потребителей таким неоспоримым преимуществом, как сохранение клиентской базы, обладают именно те компании-посредники, которые, занимая нейтральную позицию, могут обеспечить поставку нужного клиенту продукта откуда угодно. Не обладание всем, чем только возможно, а последовательное «разгруппирование» балласта компонентов, не имеющих прямого отношения к контактам с клиентами, становится важнейшим фактором сохранения конкурентных преимуществ в период низких темпов экономического роста.

## Неэффективность дистрибьюции

В практике дистрибьюции периода экономического подъёма накопление товарных запасов в целях увеличения продаж не считалось негативным явлением. Широко распространённой была следующая схема: производитель вынуждал торговую компанию увеличивать свои торговые запасы, торговая компания навязывала их оптовикам первого звена, те, в свою очередь, - оптовикам второго звена, которые распределяли товарные запасы по магазинам розничной торговли, а розница уже «проталкивала» товар покупателю. При этом все участники схемы исходили из того, что если рынок будет продолжать расти, то товарные запасы дистрибьюции всё равно когда-нибудь разойдутся.

Но как только рост рынка приостанавливается, проблема товарных запасов резко обостряется. В последние годы, несмотря на применение таких инструментов, как управление каналами поставок и денежными потоками, проблема товарных запасов только усугублялась. Если политики «проталкивания» товарных запасов придерживаться по-прежнему, то коэффициент оборачиваемости товарных запасов может резко снижаться, несмотря на улучшение показателей продаж «проталкивающей» стороны. И в конечном итоге проблему придется решать за счёт массовой распродажи товаров по сниженным ценам. А перед обвалом цен не устоит ни одна стратегия бренда, какой бы прекрасной она ни была.

Усугубляется не только проблема оборачиваемости товарных запасов, но и проблема распространения и возврата товара поставщику. Модные товары, изделия класса «хайтек» и другие товары, которые непременно должны отвечать последним «веяниям», по истечении определённого срока подлежат утилизации или возврату поставщику, а это увеличивает затраты на дистрибьюцию.

Поэтому в последние годы всё большее внимание привлекает к себе такой метод, как «управление каналами поставок розничной торговли». Внедрение этого метода следует воспринимать как поиск путей выживания в период дефляции за счёт снижения расходов на дистрибьюцию путем создания такой системы, в которой подобные проблемы вообще не будут возникать.

В качестве примера можно привести компанию «Amazon» и её метод борьбы с неэффективностью дистрибьюции книжной продукции. Первоначально работавшая как «виртуальный» книжный магазин, она сумела развить свой бизнес в условиях почти полного отсутствия капитала, перепоручая посреднику функции хранения товаров на складе. Но постепенно на данный рынок с невысоким «входным порогом» стали проникать конкуренты. В рыночном противостоянии важную роль стал играть такой фактор, как сроки доставки. Поэтому компания «Amazon» пошла на огромные капиталовложения, организовав собственный склад и систему рассылки товара.

Специфика книжной продукции предполагает наличие в её ассортименте изначально мало востребованных позиций, она предназначена скорее для торговли в маленьких розничных магазинах. А крупному букинистическому центру приходится держать на складе более 200 тысяч единиц товара.

Во второй половине 70-х годов в США образовались и начали стремительно развиваться такие сети крупных книжных магазинов, как «Barnes and Noble», «Borders» и т.д., в результате чего много мелких книжных магазинов было «выдавлено» с рынка, их число сократилось с 10 до 6,5 тысяч.

В Америке, где практикуется возврат книжной продукции и коэффициент возврата достигает 30%, крупные книжные магазины, как правило, прибегают к распродаже книг по сниженным ценам, поскольку прибыль при этом сохраняется.

Небольшие книжные магазины, для которых невыгодно продавать товар со скидкой или возвращать его за свой счёт, стремятся закупать только ликвидную продукцию. Скудность ассортимента в этом случае негативно сказывается на привлекательности

самого магазина: снижается посещаемость, падают объемы продаж, прибыли и, как следствие, объёмы закупок новых товаров.

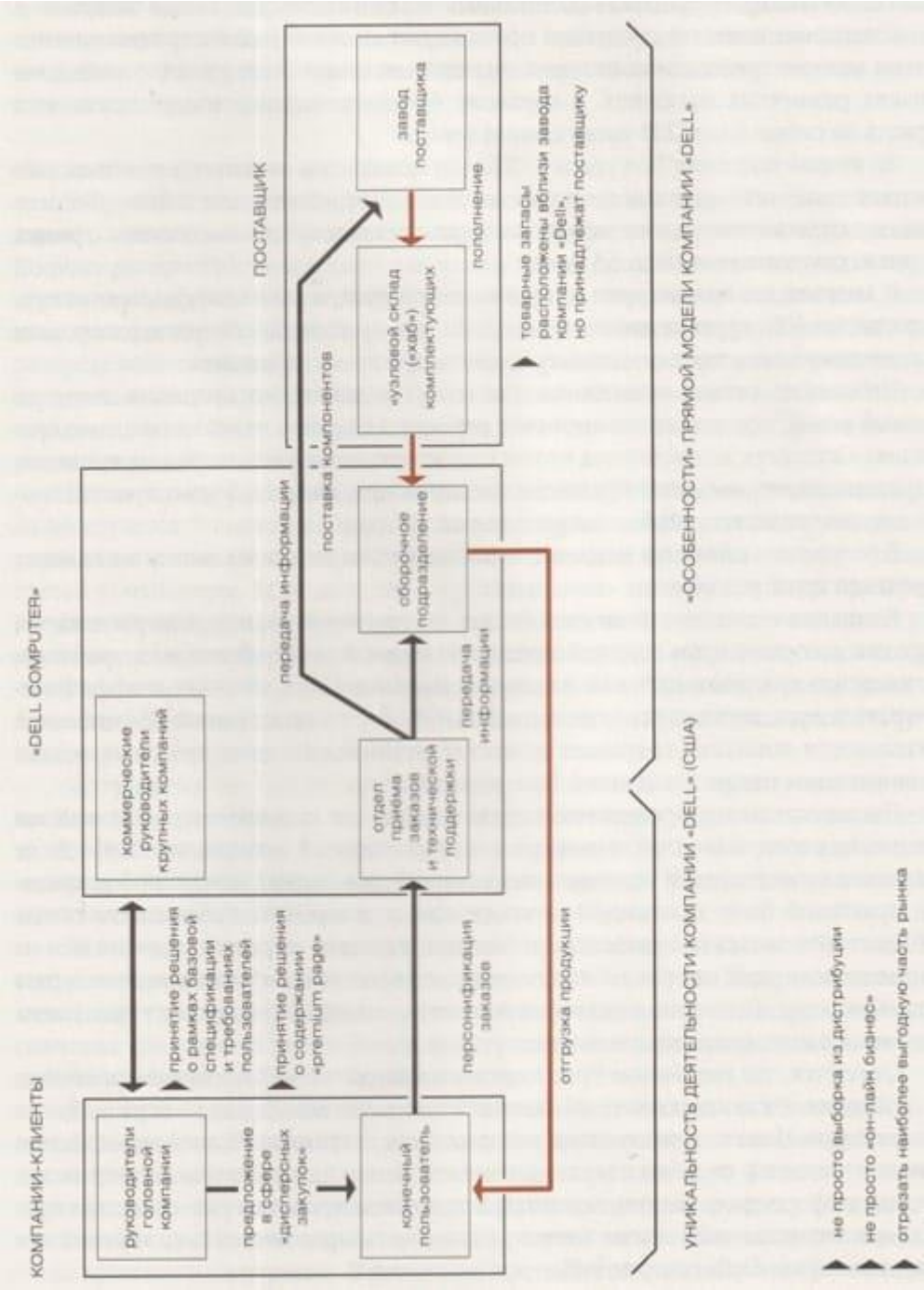
В результате небольшие книжные магазины, будучи не в силах вырваться из этого порочного круга, разоряются.

Компания «Amazon» строит свой бизнес по другому принципу. Она располагает широким ассортиментом книжной продукции и при этом не обременена проблемами хранения товарных запасов в каждом из магазинов сети, поэтому коэффициент возврата товара поставщикам очень низок - 3%. В результате такой эффективной деятельности компания сохраняет положительный баланс даже при распродажах по сниженным ценам (см. пункт 8 Примечаний).

Последовательное применение метода управления каналами поставок в целях уменьшения товарных запасов является сильной стороной и компании «Dell». До ее появления производители персональных компьютеров, в среде которых общепринятой практикой было наличие 30-дневного запаса товаров на собственном складе и 40-дневного запаса на складе дистрибьютора, страдали от резких падений цен на старые модели при каждом обновлении модельного ряда, происходившем 3 раза в год. Компания «Dell» применяет «прямую модель», которая предполагает всего лишь 6-дневный запас материалов и комплектующих.

Считается, что увеличение производства и выхода готовой продукции постепенно приводит к еженедельному снижению стоимости компонентов персональных компьютеров. Цена комплектующих, которые были закуплены 70 дней назад, значительно отличается от цены таких же комплектующих, закупленных 6 дней назад. Именно в сфере производства персональных компьютеров, там, где «свежесть» продукции в значительной степени влияет на стоимость, проявляется сила «прямой модели» компании «Dell» (см. рис 9-2).

Рис. 9-2. бизнес-модель компании «Dell»




## Чрезмерное обострение ценовой конкуренции

Если аргументом продажи товара по сниженной цене является только лишь сам факт дефляции, то «запредельная» ценовая конкуренция неизбежна. Необходимость обеспечить как можно больший объём реализации обостряется даже сильней, чем в период инфляции, а средства мотивации снижения цены, в виде поощрений за проданные объёмы, используются всё чаще.

В эпоху «массового маркетинга» ценовой стратегии не придавали большого значения. Какую бы цену ни устанавливал на свою продукцию производитель, в результате конкурентной борьбы она опускалась до уровня реальных рыночных цен. Стратегия производителей была ориентирована не столько на регулирование и планирование цен, сколько на объёмы производимого товара. Цена определялась каналами дистрибьюции, и у производителей оставалось не так уж много возможностей для управления этим

процессом.

Реализация пяти вышеупомянутых принципов как основы бизнеса открывает новые возможности ценовой стратегии. Прежде всего, следует выявить категорию перспективных клиентов и сосредоточить свои усилия на этом сегменте. Далее, реализуя принцип «сервисизации» (все большее оказание услуг производителем), необходимо стать посредником клиента в приобретении товаров других производителей. Затем следует окружить точки контактов с потребителями подконтрольными компании каналами.

В результате будет обеспечена возможность сконцентрировать усилия на небольшой группе «первоклассных» потребителей и развивать бизнес «высокой единичной стоимости».

Если подход ко всем потребителям останется таким же унифицированным, как и раньше, то в современных условиях разрушение системы цен может затронуть всех потребителей. Однако в тех случаях, когда удаётся основную массу потребителей разделить на несколько групп и варьировать услуги и цены для каждой группы отдельно, появляется возможность «сфокусироваться» на целевой и суб-целевой аудитории потребителей и тем самым оптимизировать прибыль даже при снижении физических объёмов продаж. Варьирование цен по сегментам потребителей называется ценовой дифференциацией.

Её предпосылками являются развитие процесса «сервисизации» и отсутствие возможности «где-то купить и кому-то перепродать». Общеизвестно, что тарифы курортных гостиниц в разгар сезона возрастают, а вне сезона снижаются, но при этом отсутствует возможность осуществления «регулирующих» операций типа «купить на понижении и продать на повышении».

«Регулирующие» операции возможны только с материальными товарами. Можно, закупив товар в каком-то районе, где произошёл локальный обвал цен, продать его дороже там, где цены остались прежними, и таким образом произвести ценовое •регулирование». Если же предоставляемые услуги варьируются по каждой из целевых аудиторий, то попытки перепродажи перестают достигать цели.

Когда компания «Dell» в 1998 году начала активно продавать через Интернет свои компьютеры по средней цене 2600 долларов, компьютеры компании «Compaq» стоили приблизительно 1600 долларов. Эта разница в ценах объясняется тем, что «Compaq» ориентируется в основном на начинающих пользователей, в то время как «Dell» сосредоточивает свои усилия на крупных компаниях и «первоклассных» потребителях (см. пункт 9 Примечаний).

Клиенты компании «Dell» считают, что при покупке высокотехнологичных компьютеров других производителей приходится платить лишние деньги за ненужные функции, в то время как у «Dell» можно по разумной цене приобрести электронику такого же высокого класса, но которая будет выполнена в той конфигурации, которая действительно необходима конкретному пользователю. Бизнес-модель компании «Dell» не предусматривает наличие товарного склада, поэтому не может привести к обвалу цен. Кроме того, вряд ли возможна и перепродажа, поскольку компания обеспечивает персонифицированное обслуживание клиентов. Всё это позволяет компании «Dell» сохранять высокий уровень цен.

Что же касается частоты совершения покупок, то «первоклассный» клиент по понятным причинам гораздо чаще покупает новый компьютер на смену старому, нежели это делает начинающий пользователь. Стремление компании «Dell» повысить репутацию послепродажного обслуживания объясняется именно тем, что она достаточно сильно зависит от повторных покупок и обновления техники своими клиентами. Если потребитель доволен послепродажным обслуживанием, то, принимая решение об очередной покупке, он вряд ли будет сравнивать цены «Dell» с ценами других компаний.

Сосредоточение усилий на «первоклассном» потребителе, часто приобретающем новые дорогостоящие модели компьютера, снижает для компании «Dell» степень риска быть вовлечённой в ценовую конкуренцию.

## 4. УСПЕХИ И НЕУДАЧИ МОДЕЛИ ФОКУСИРОВКИ НА КЛИЕНТЕ (ПРЯМОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ)

Итак, мы попытались, в основном на примере компании «Dell», рассмотреть удачные варианты реализации прямой бизнес-модели в период низких темпов экономического роста. Одним из факторов успеха прямой модели является не просто использование режима «он-лайн», но и умелое сочетание его с режимом «офф-лайн». Правильное использование каналов «офф-лайн» становится источником конкурентных преимуществ даже для уже сложившейся компании. С другой стороны, неправильное сочетание этих режимов может обернуться для компании серьёзными потерями.

Брокерская компания «Charles Schwab & Co», впервые предложившая услугу «clicks-and-mortar»* («кликни и действуй»), приобрела известность как раз благодаря стратегии совмещения режимов «он-лайн» и «офф-лайн». Начавшая свою деятельность как телефонный брокер, она постепенно стала применять стратегию расширения сети своих отделений. Дать указания о покупке и продаже ценных бумаг потребитель мог и по телефону, но открытие счёта, внесение изменений, заполнение налоговой декларации и другие «не так часто возникающие, но хлопотные процедуры» многие потребители всё же предпочитали производить при личном контакте с сотрудником компании в одном из её отделений. Когда появился Интернет, компания попыталась выступить с брендом «e-Schwab», поскольку опасалась, что потребители могут переключиться на более дешёвые услуги Интернета. Однако клиенты, которые до сих пор пользовались услугами компании через телефонные каналы, переключаясь на Интернет, вынуждены были открывать новые счета и, кроме того, теряли возможность личных консультаций с брокерами, что вызывало у них негативную реакцию.

В конечном итоге, компания снизила оплату, взимаемую со всех клиентов, и решила использовать все три типа каналов - Интернет, телефон и филиалы. Этот подход увенчался успехом. Вскоре количество клиентов компании, приходящееся на Интернет-каналы, вышло на первое место.

Существуют примеры и менее удачного комбинирования режимов деятельности «он-лайн» и «офф-лайн». Самым типичным из них является экономическая несостоятельность заказа товара через Интернет с последующей доставкой его на дом.

Начиная с 1997 года, в Интернете стали появляться сайты «Webban», «Cosmo», «Aban Fetch» и т.д., предлагавшие услуги по заказу и доставке товаров на дом и получившие общее название «Web-grocer». На начальном этапе своего существования сайты такого типа идеально использовали комбинацию режимов «он-лайн» и «офф-лайн». Такие, периодически и в большом количестве приобретаемые, товары, как молоко, минеральная вода, туалетная бумага и пр. регистрировались в перечне товаров, пересылка которого уже являлась заказом.

При этом заказчик получал товар в день заказа (время доставки составляло от 30 минут до 1 часа). Бизнес-модель предоставления потребителю такой простой и очевидной ценности потерпела крах по столь же простой и очевидной причине: расходы по доставке были слишком высоки, и услуга оказалась нерентабельной.

В случае применения бизнес-модели скоростной доставки (например, в течение 30 минут), приходится прибегать к рассылке товара каждому заказчику отдельно. Принцип эффекта от масштабов деятельности в таких случаях не действует, и даже на Манхэттене, где высокая плотность населения, казалось бы, должна обеспечивать хорошую

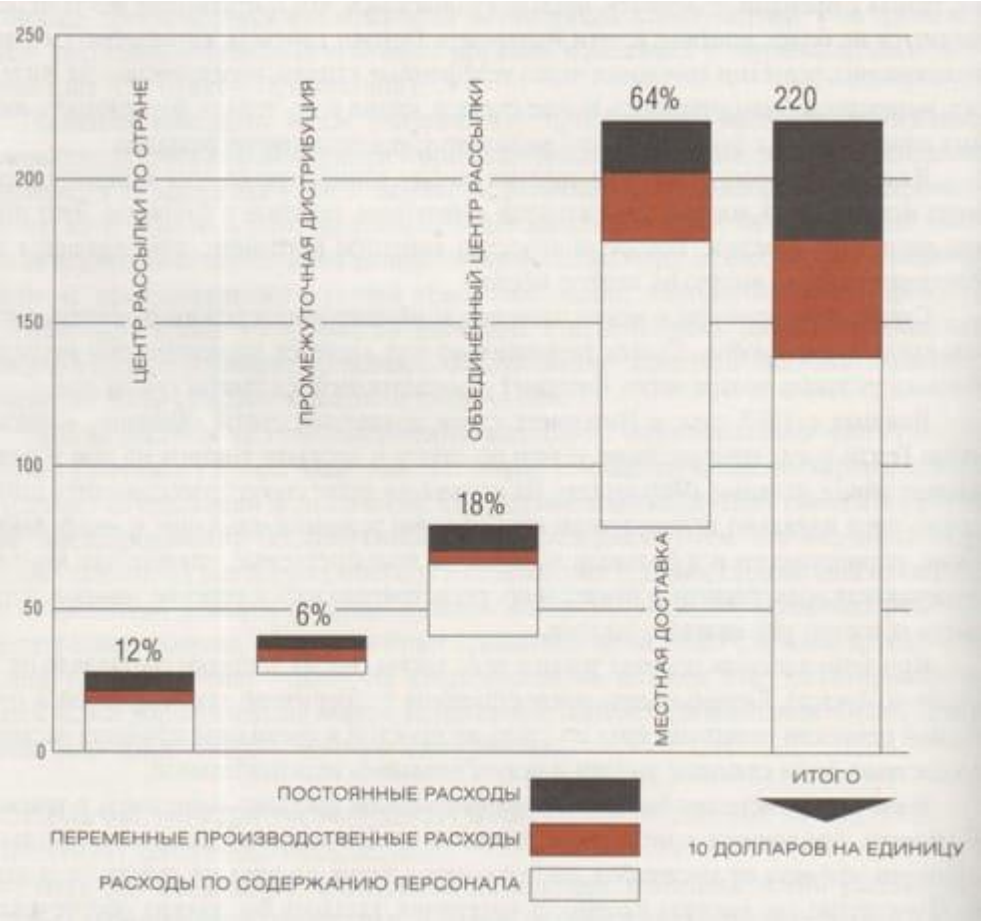
эффективность, расходы на доставку одного заказа составляют не менее 10 долларов (см. рис. 9-3). При этом средняя сумма одного заказа невелика: в компании «Cosmo» - 15 долларов, в компании «Webban» - 90 долларов.

Логика воспроизводства предполагает сделать услугу доставки платной, но присутствие конкурентов на рынке не всегда позволяет это сделать.

Возникает мысль: может быть, лучше переключиться на дорогие товары? Но для них не нужна скоростная доставка, и заказчик вполне обходится услугами обычной рассылочной службы (см. пункт 10 Примечаний).

*образовано от англ, сленг, «brick-and-mortar» (синоним слова «рентабельный»); доходность Интернет-ресурса, как известно, зачастую зависит от количества «кликов»

Рис. 9-3. Статьи расходов при организации доставки с использованием Интернета




Примечание:
данные по отгрузке 1 куб. фута в пределах округа Washington D.C.

## ВЫВОДЫ

Как было показано в настоящей главе, такая инновационная система периода падения темпов экономического роста как «прямая модель» имеет большое количество сильных сторон. Тем не менее, сама по себе она ещё не является гарантией успеха внедрившей её компании. Если каналы доставки не эффективны, бизнес обречён на крах, как это и произошло с компаниями типа «Web-grocer». Если же компания строит свой бизнес на основе модели с низким «входным порогом», то ей неизбежно приходится сталкиваться с ценовой конкуренцией и, в силу этого, подобно многим Интернет-компаниям («.com»), в какой-то момент вводить плату, разрушая тем самым иллюзии пользователей и свою

собственную основу. Успешные же компании, такие, как «Dell», развиваются благодаря тому, что фокусируют все свои силы на потребителе и избегают ценовой конкуренции.

Проникнув на зарубежные рынки, компания быстро достигла высоких результатов и продолжает их наращивать. Сильные стороны «Dell Computer» постепенно начинают проявляться и на охваченном дефляцией японском рынке. С начала своего проникновения в Страну восходящего солнца в 1993 году, она постоянно увеличивала свою долю на рынке крупных предприятий, и в 2002 году вслед за «NEC», «Fujitsu», «Sony» и «Toshiba» вошла в пятёрку лидеров. На японском рынке, где местные производители бытовой электроники долгие годы оттачивали и доводили до совершенства мастерство создания лёгких, тонких и миниатюрных образцов техники, компания «Dell», предлагающая потребителю крупногабаритную технику, поначалу оказалась в невыгодном положении. Однако, по мере углубления депрессии в области информационных технологий, многие ведущие производители стали сдавать свои позиции, в то время как компания «Dell», пользуясь преимуществами своей прямой модели, успешно продолжала наращивать свою долю.

Бизнес-модель пришельца оказалась реализуемой именно в силу отсутствия связи с прошлым. Для предприятий, придерживающихся традиционных моделей, пример компании «Dell» - всего лишь намёк на то, в каком направлении нужно развивать своё творческое воображение. Но если предложенные идеи собрать в единую конструкцию, то любая, даже давно существующая компания, сможет на её основе создать стратегию маркетинга, соответствующую условиям периода низких темпов роста. Именно сейчас необходимо признать, что формула успеха была состоятельна в прошлом, для периода подъёма, в новых же экономических обстоятельствах следует коренным образом изменить концептуальный подход ко всем её компонентам, вплоть до предпосылок, лежащих в основе успехов того периода.

Примечания

1. Эта глава была исправлена и дополнена по рекомендации Ё. Кисимото в 2003 году.
2. См. гл. 6 в работе С. Крейнера, 2000 г.
3. Т. Левитт, I960 г.
4. Ё. Кисимото, 2002 г.
5. Из публикации на сайте компании «Dell»: http://www.dell.com/html/jp/dell/news/030214.htm
6. Ё. Кисимото, Ю. Огава. Публикация 2000 г.
7. Ю. Нисиура. См. часть 2, гл. 2, 1998 г.
8. Лестер и др., 2000 г.
9. Фишер, 1998 г.
10. Лестер и др., 2000 г

**Список использованной литературы**

Кисимото Ё.

Маркетинг, ориентированный на «перспективных потребителей». «Think!», 2002, №1.

Кисимото Ё.

Концептуальный потенциал маркетинга в период дефляции. «Think!», 2003, №5.

Кисимото Ё., Огава Ю.

Шесть опорных моментов в разработке бизнес-модели. Сб. концепций стратегического управления 2001.

Сост. японским отделением Boos Allen and Hamilton. Тоё Кэйдзай Симпося, 2000.
Нисиура Ю.
Финансовый маркетинг.
Тоё Кэйдзай Симпося, 1998.
Фишер, Лоренс.
Высокооборотный менеджмент компании
«Dell Computer».
Сб. концепций стратегического управления.
Сост. японским отделением Boos Allen and Hamilton.
Тоё Кэйдзай Симпося, 1998.
Лестер, Тим и др.
А ваша отрасль тоже попадёт под «Амазон»-ивание?
Стратегия победителя в области «е-бизнеса».
Сост. японским отделением Boos Allen and Hamilton.
Тоё Кэйдзай Симпося, 2000.
Лестер, Тим и др.
Недостатки и ошибки Интернет-доставки.
Сб. концепций стратегического управления.
Сост. японским отделением Boos Allen and Hamilton.
Тоё Кэйдзай Симпося, 2000.
Crainer S.
The management century.
Jossey-Bass. 2000.
Levitt T.
Marketing myopia.
Harvard Business Review, июль-август I960.

Заключительная глава

# КУРС НА НОВЫЕ СИСТЕМНЫЕ ИННОВАЦИИ

## ВВЕДЕНИЕ

Меняются времена, и меняются взгляды на маркетинг. В теоретических исследованиях это явление называется «сдвигом парадигмы» (гр. paradeigma - пример, образец).

Сдвиг парадигмы происходит тогда, когда становятся очевидными пределы возможностей действовавших до сих пор моделей. Когда объяснение реальности уже не укладывается в рамки сложившихся взглядов и логика развития диктует новые подходы. Но сама по себе фиксация факта морального устаревания существующей парадигмы не может привести к её автоматическому сдвигу. Новые образцы экономического поведения на основе инновационных схем, способных обеспечить дальнейшее развитие общества, должны быть теоретически обоснованы и практически апробированы. А трактовка действительности с этих новых позиций должна быть адекватной наступившим переменам. Только тогда может произойти сдвиг парадигмы.

В предлагаемой вашему вниманию книге за такую новую парадигму, способную прийти на смену некогда сложившейся системе маркетинга, принята идея «системной инновации». Эта идея меняет саму суть маркетинга, который теперь предлагается рассматривать не через призму сложившихся представлений о философии сбыта, ориентированной на товар, а с точки зрения максимального удовлетворения потребителя. Такой подход и отражает суть доктрины «системных инноваций». Такой подход уже может привести к сдвигу парадигмы. Именно потому во вступительной главе были проанализированы, в первую очередь, системные преобразования, происходящие в маркетинге, которые со всей очевидностью демонстрируют, что адаптация маркетинга к любым историческим переменам всегда происходила посредством «системных инноваций». В главах 1-9 были рассмотрены и проанализированы конкретные примеры компаний, преуспевших в осуществлении «системных инноваций».

Предлагая новую парадигму, учёные, как правило, прибегают к методу изучения прецедентов. Так, например, Ч. Дарвин, выдвигая теорию эволюции в качестве новой парадигмы, приводил в качестве примера процесс эволюции животных на Галапагосских островах, а К. Леви-Стросс обоснование структурализма, как новой парадигмы социальной антропологии, строил на примере племён, населяющих острова Тихого Океана. Авторы данной книги также стремились доказать преимущества новой парадигмы «системных инноваций» через описание различных примеров и прецедентов.

В заключительной главе мы попытаемся прокомментировать работу механизма системных инноваций, суть которого была выяснена нами в ходе изучения конкретных примеров, и определить задачи на будущее.

# 1. МЕХАНИЗМ СИСТЕМНЫХ ИННОВАЦИЙ

## Выбор рынка

Для осуществления системных инноваций очень важно правильно выбрать рынок, от этого зависит успех их внедрения.

Для того, чтобы остановить свой выбор на каком-либо рынке, его, прежде всего, необходимо тщательно изучить. Провести сегментацию, определить объемы и предпочтения клиентско-потребительской базы по каждому из сегментов, емкость самого рынка, просчитать на основе полученных данных перспективу. Тщательно изучить следует не только клиентов этого рынка, но и своих конкурентов: что они представляют собой, какие цели преследуют и какой стратегии придерживаются, на основе какой системы предлагают потребителю определённые ценности и какова ответная реакция потребителей на эти предложения?

Разумеется, для уяснения перспективных задач, потребуется выявить не только существующих, но и потенциальных конкурентов, проанализировать их цели и стратегию в настоящем и будущем.

Особое значение при этом приобретает чёткое понимание сути системы конкурента. Крайне важно тщательно проанализировать следующие аспекты: какой бизнес-системы придерживается конкурент, каковы преимущества и недостатки этой системы, как на неё реагирует потребитель и какой оценки заслуживает конкурент в целом. Такой анализ позволяет смоделировать свою собственную систему.

После того, как рынок проанализирован, следует заняться выбором целевого рынка. При этом необходимо принять во внимание три фактора. Первый из них — это степень привлекательности рынка. Как следует из таблицы 1, существуют стандартные критерии оценки привлекательности рынка - внутренний, структурный и внешний. Оценка ситуации на их основе позволяет выбрать максимально привлекательный рынок.

Второй фактор — это соответствие самой компании условиям данного рынка. Оценивая свои возможности по второму фактору, следует определить степень соответствия целевого рынка корпоративной культуре и миссии самой компании, а также совместимость существующего бизнеса и клиентской базы с целевым рынком.

Третий фактор — это уровень конкуренции на выбираемом рынке. Он поможет определить как степень привлекательности рынка, так и, одновременно, конкурентные преимущества компании на нем. Следует избегать сегментов, на которых доминируют конкуренты с абсолютным преимуществом или конкуренция чересчур высока для старта.

Табл. 1. Критерии оценки степени привлекательности рынка

| Факторы | Компоненты |
|---|---|
| Внутренние | Масштабы рынка, скрытый потенциал рынка, темпы роста, жизненный цикл продукта, рентабельность и прочее |
| Структурные | Конкуренция на рынке, потенциальные конкуренты, возможность существования альтернативных рынков и товаров, возможность ведения переговоров |
| Внешние | Экономические, социальные, технологические, юридические и др. |

Приняв во внимание вышеперечисленные факторы, компания выбирает свой целевой рынок. Однако в большинстве случаев «системных инноваций» целевой рынок уже определён. Это объясняется тем, что к системным инновациям чаще всего прибегают на том рынке, где компания уже работает.

Но даже в том случае, когда системная инновация планируется на уже существующем

рынке, необходимо тщательно проанализировать его и произвести повторную оценку по таким критериям, как степень его привлекательности, уровень конкуренции, совместимость корпоративной культуры организации с рынком и т.д.

Выбрав целевой рынок, компания может приступить к рассматриваемому ниже процессу системной инновации.

## Амбиции как отправная точка (см. пункт 1 Примечаний)

Стремясь к системным инновациям, компания в первую очередь исходит из амбиций. Термин «амбиции» обычно трактуется как «честолюбие», «азартное стремление к цели», а по сути, означает «честолюбивое желание» в том смысле, который вложил в это слово профессор Кларк, когда покидал свой пост в сельскохозяйственной школе города Саппоро. Тогда, призывая своих студентов к ответственности за будущее сельского хозяйства Японии, он сказал: «Друзья, будьте амбициозны!».

В своё время преподаватель Школы бизнеса при Гарвардском университете Т. Левитт, критикуя пессимистические настроения, связанные с мрачными перспективами тех отраслей, в которых «над многими компаниями сгущаются тёмные тучи», провозгласил необходимость оптимистического подхода: «Blue Sky Approach» - над тёмными тучами неизменно присутствует бескрайнее голубое небо. Мысль Т. Левитта, наверное, можно интерпретировать следующим образом: надо вырываться из этих мрачных туч пессимизма и, дерзая, рисовать на простирающемся над ними бескрайнем полотне голубого неба будущего свои грандиозные мечты, планы и устремления. Именно в этом, видимо, и состоит суть «стратегических амбиций».

Предпринимая те или иные действия, компания, как правило, ориентируется на развитие в будущем. Одним из основных отличий развивающихся и стагнирующих компаний является наличие или отсутствие амбиций. Хэмел и Прахалад отмечают, что среди руководителей компаний, которые сумели стать мировыми лидерами на уже сформировавшемся рынке, практически невозможно встретить людей, действующих осторожно и с оглядкой.

С другой стороны, как показывает изучение примеров вынужденного ухода некоторых компаний с рынка, их управленцы никогда не стремились достичь целей, которые бы лежали за пределами хозяйственных планов или имеющихся ресурсов, т.е., не стремились добиться грандиозных целей.

Консервативная цель, лишённая амбиций и честолюбивых устремлений, не может дать толчок и придать эмоциональную окраску процессу инноваций, и, кроме того, не может служить эффективным ориентиром развития корпоративной системы в будущем.

Если воспринимать понятие «амбиция» как «стремление к развитию через инновации», «страстное желание», «стремление к действиям» и «создание мечты», то ему должны быть свойственны следующие четыре специфические особенности.

Во-первых, «масштабность», подразумевающая приоритетность только далеко идущих, грандиозных проектов.

Во-вторых, амбиции должны сопровождаться «субстанцией смысла», достаточно значимой для того, чтобы вызвать воодушевление у исполнителей. Наличие такой «субстанции», способной наполнить повседневную работу высоким смыслом и целенаправленностью, помогает раскрыть творческий потенциал каждого из сотрудников и позитивно сказывается на функционировании всей организации в целом. Максимальное удовлетворение запросов потребителей, желание услужить им значительно лучше своих конкурентов и другие проявления амбиций в отношении клиентов являются частью такой «субстанции».

В-третьих, наличие «диапазона» возможностей расширения бизнеса в будущем за счёт реализации его сильных сторон. Для того, чтобы амбиции могли принести определённые

плоды, очень важно обозначить объект и возможности развития будущего бизнеса.

В-четвёртых, «историческая (цессионарная) связь» между прошлым и будущим. В эпоху перемен стремление сохранить всё наследие прошлого сопряжено с угрозой для выживания компании, но и отказываться от этого наследия полностью тоже неразумно. Важнейшей задачей при построении разумно амбициозных планов является создание эффективных связей преемственности между прошлым и будущим. Амбиции, наделённые четырьмя вышеописанными свойствами, становятся основой всего процесса системных инноваций.

## Содержание концепции

Проявление амбициозности в бизнесе сродни таким психологическим понятиям, как «убеждённость» или «азарт». Для того, чтобы этот «азарт» передался всем членам организации и её клиентам, его необходимо облечь в словесную форму. Говоря современным языком, следует трансформировать имплицитное понятие «амбиции» в эксплицитную форму слова и достичь на этой основе организационного консенсуса.

Амбиции, преобразованные в вербальную форму реализуемых схем, есть концепция бизнеса. Возьмём, к примеру, пламенный лозунг клиники «Оомэ Кэйю» - «Обеспечим пациентам геронтологической клиники спокойную и достойную старость!». В рамках концепции «Медицина есть сфера услуг» этот лозунг становится более конкретным.

Часто для формулирования словесной формы концепции применяются метафорические конструкции языка, поскольку именно они позволяют обозначить концепцию бизнеса более емко и точно.

Существует два способа формулирования метафорических выражений - использование речевых оборотов и создание образов. Использование специальных речевых оборотов позволяет объяснить рассматриваемую концепцию или явление на конкретных примерах с использованием подходящей для этих целей лексики, и не связано с возникновением противоречий. Метод метафорического образа предоставляет большие креативные возможности и широкий экспериментальный диапазон в выборе лексических эквивалентов.

Концептуальный лозунг клиники «Оомэ Кэйю» «Медицина есть сфера услуг» представляет собой формулирование метафоры через речевой оборот, поскольку лечение действительно является нематериальной категорией услуг. Вместе с тем, использование метафоры «сфера услуг» точно и ненавязчиво передаёт «имидж» компании, стремящейся к созданию такой клиники, где главным персонажем должен стать пациент, к которому будут обращаться, соответственно, как к клиенту ресторана или гостиницы.

## Система как форма

Система создаётся для реализации концепции бизнеса. В клинике «Оомэ Кэйю» для реализации концепции «Создание лечебного учреждения во имя пациентов» были созданы «система индивидуального обслуживания пациентов», «система общения пациентов с родственниками», «система питания», основой функционирования которых являются «система бюджета в 1 млн иен», «система стажировки в других отделениях клиники», «система оценки всем коллективом» и др.

В компании «7-Eleven Japan» для реализации принципа «сосуществование-сопроцветание со средними и малыми компаниями розничной торговли» создана система «распределения валовой прибыли», в соответствии с которой филиалы, представленные малыми и средними компаниями, делят валовую прибыль с головной. За счёт создания системы распределения прибыли головная компания и филиалы получили реальную возможность «сосуществовать и сопроцветать». В свою очередь, для реализации данной схемы были созданы системы, ориентированные, в основном, на продажу продуктов

быстрого приготовления «фаст-фуд» и, соответственно, системы разработки таких продуктов, их рассылки, анализа информации и т.д.

Таким образом, общая действующая система создаётся за счёт чередования последовательности целей и средств по следующей схеме. Концепция бизнеса является целью, а система реализации концепции - средством. Затем система, являющаяся средством, сама становится целью, для реализации которой создаётся «средство» - новая система. Таким образом, перманентная система создаётся в процессе чередования последовательности целей и средств.

При создании системы всегда следует принимать во внимание три фактора: наличие или отсутствие предлагаемой потребителям ценности, реализацию конкурентных преимуществ и создание прибыли.

1) Предложение ценности клиенту

При создании системы необходимо, прежде всего, определить, кто станет клиентом компании и какие ценности она собирается ему предложить. Прояснение этих позиций является отправной точкой и конечной целью создаваемой системы. Для того, чтобы предложить клиенту определённые ценности, необходимо изучить весь процесс создания таковых.

Процесс создания ценностей должен быть подвергнут тщательной проверке с целью выяснения следующих моментов: какие ресурсы использует компания для создания ценности, кем и откуда будут обеспечиваться эти ресурсы, как эти ресурсы будут структурированы. Кроме того, необходимо знать, в рамках какой системы будет организовано предложение созданной ценности потребителям, какие будут использоваться каналы для ее продвижения, как будет осуществляться общение с клиентами, как будет организовано послепродажное обслуживание.

В последнее время создание системы зачастую осуществляется не одной отдельно взятой компанией, а в сотрудничестве с другими партнёрами. Это объясняется тем, что требования клиентов повышаются и диверсифицируются, и реагировать на них в одиночку становится всё труднее. Этим и объясняется необходимость компенсировать дефицит собственных возможностей партнёрскими отношениями с другими компаниями. При выборе такого партнёра изучается как его кандидатура, так и возможные варианты распределения ролей, оптимальность функционального распределения.

На заключительном этапе анализируется мнение потребителей по поводу созданных ценностей, поскольку конечный результат всего процесса - клиентское восприятие новшеств. Для этого при создании системы необходимо предусмотреть возможность зримого (например, цифрового) измерения степени удовлетворённости потребителей.

Удовлетворённость клиента измеряется отношением «результата» к «ожиданиям-. Если результат превышает ожидания, клиент удовлетворён, в противном случае - не удовлетворён. Создаваемая система должна обладать высокой способностью удовлетворять запросы потребителей. Предлагая клиенту «результат», который не просто «дотягивает» до выдвигаемых клиентом требований, а намного их перекрывает, компания обеспечивает высокий уровень удовлетворения запросов потребителей, и, тем самым, пополняет набор своих конкурентных преимуществ.

2) Реализация конкурентных преимуществ

При создании системы необходимо убедиться в том, что она способна реализовать конкурентные преимущества компании. Это одно из ее существеннейших свойств. Майкл Портер называет три источника создания конкурентных преимуществ - «ценовое лидерство», «дифференциация» (отличия от других) и «концентрация». Рассмотрев историю американской промышленности с точки зрения конкурентных преимуществ, он пришёл к выводу, что именно эти три фактора являются теми «китами», на которых в жестко конкурентной среде компания будет чувствовать себя наиболее устойчиво.

Однако указанные М. Портером средства создания конкурентных преимуществ используются главным образом в стратегии отдельной компании, в частности, на уровне продукта. Он также отмечает, что такие средства нередко исключают друг друга. А выбор одного из них затрудняет применение другого.

Системное создание конкурентных преимуществ предполагает, прежде всего, действия не на уровне продукта, а на уровне всей системы его производства, которая зачастую представлена не одной отдельно взятой компанией, а несколькими предприятиями-партнёрами. Поэтому особенностью конкурентных преимуществ на уровне системы является невозможность копирования их конкурентами, которым для этого пришлось бы конструировать копию не самого продукта, а всей системы, его создающей. То, что система создаётся не одной компанией, а несколькими партнёрами, ещё больше осложняет её копирование.

Помимо этого, особенность конкурентных преимуществ системы заключается в том, что они позволяют обеспечить сразу все три фактора - «ценовое лидерство», «дифференциацию» и «концентрацию». Три средства, о которых пишет М. Портер, в конкуренции на уровне систем не противоречат друг другу и могут быть реализованы одновременно. Ведь только на уровне системы возможно обеспечить доминирование на определённом рынке: реализовать ценовое лидерство за счёт «внешнего эффекта» сети и на базе «ноу-хау» осуществить дифференцированное или концентрированное удовлетворение запросов потребителей.

Итак, при создании системы необходимо убедиться в том, что все вышеперечисленные аспекты конкурентных преимуществ реализуются в ней в полной мере.

3) Создание прибыли

Для завершения работы по созданию системы необходимо выяснить, какую прибыль она способна обеспечить.

Прибыль можно рассматривать как результат предоставления клиенту продукта, обладающего высокой ценностью. Ведь она действительно является не целью, а результатом определенных действий. С другой стороны, прибыль, как результат, играет важную роль барометра, позволяющего определить способность компании предоставлять потребителям ценности высокого уровня. «Измерение прибыли» даёт возможность проверить каждый из процессов в деятельности компании по созданию «ценностей».

Одним из эффективных способов оценки прибыли является планирование себестоимости. Суть этой методики заключается во всесторонней оценке контрольных цифр себестоимости, которые рассчитываются путём вычитания целевой прибыли из целевой цены. Целевую цену легко определить, поскольку это та сумма денег, которую клиент охотно платит за предлагаемый товар. Просто определяется и целевая прибыль, поскольку это величина, получаемая как результат действий компании по созданию ценности. Зная целевую цену и целевую прибыль, можно вычислить значение целевой себестоимости.

Для достижения целевой себестоимости внедряется системная инновация. При этом, анализируется распределение общей себестоимости по всем локальным системам и фактическая себестоимость в каждой из них. Между распределённой и фактической себестоимостями зачастую возникает разрыв, для устранения которого производится корректировка и усовершенствование системы. В итоге инициируется новая системная инновация.

Прибыль, созданная в результате системной инновации, в свою очередь, является финансовым источником повторных инвестиций, осуществляемых во имя потребителей. Чистый доход используется для того, чтобы предоставлять потребителю ценности всё более высокого уровня. И эта цепочка бесконечна.

При таком подходе прибыль становится источником «совместной эволюции компании и клиентов». Между предоставлением ценностей и получением прибыли возникает цикл

положительной обратной связи: более высокая прибыль Б® - предложение более высокой ценности Б® - ещё более высокая прибыль. В результате компания развивается вместе с клиентами. Получение прибыли в цикле положительной обратной связи обеспечивает развитие компании, а предоставление ценностей в этом же цикле более полно удовлетворяет запросы потребителей.

## Создание рынка как результат

Системная инновация начинается с анализа и выбора рынка. Но, как мы уже согласились, на самом деле отправной точкой являются амбиции компании. Видоизменённые амбиции становятся концепцией компании, а та, в свою очередь, конкретизируется в системе.

Однако редко когда удаётся с самого начала создать совершенную структуру системы. В большинстве случаев системные инновации являются результатом постоянных усовершенствований.

Существует два типа инноваций. Один из них осуществляется в форме «прорыва», другой - в форме «постепенного накопления изменений». Инновация в форме «прорыва» представляет собой модель, определение которой было дано основателем теории инноваций Йозефом Шумпетером. Согласно ему, инновация «есть изменение».

Это изменение рождается внутри экономики и сдвигает точку равновесия данной системы. При этом инновация не может состояться, если новая точка равновесия будет расположена на минимальном расстоянии от старой. Ведь, если выстроить цепочку из гужевых почтовых повозок, то железной дороги не получится». Иными словами, в существующей системе инновация происходит только тогда, когда расположение новой точки равновесия кардинально отличается от старой. Инновации такого типа называют инновациями в форме «прорыва».

В свою очередь, инновации в форме «постепенного накопления изменений» предполагают создание новой точки равновесия в системе путём постепенных и постоянных усовершенствований. Такой тип инноваций свойственен японским компаниям. Согласно определению К. Имаи, «инновация есть последовательный процесс послойной ликвидации дисбаланса между некоторыми компонентами системы за счёт разработки новых технологий».

Если в какой-то небольшой системе происходит инновация, то она оказывает влияние на другие технологические системы, а поскольку эти подсистемы являются компонентами какой-то большой системы, то на уровне большой системы возникает дисбаланс. Для устранения этого дисбаланса требуется очередная инновация, в результате которой появляется новая система. Согласно К. Имаи, этот последовательный процесс и есть процесс инноваций.

Системные инновации обычно происходят в форме «постепенного накопления изменений». Если в отдельной структуре происходит усовершенствование, то между этой и уже сложившейся структурами появляется дисбаланс. Для устранения этого дисбаланса проводится новое усовершенствование, и постепенно накопление таких усовершенствований приводит к появлению абсолютно новой системы. Таким образом, системная инновация происходит за счёт последовательного осуществления процесса совершенствования.

Системная инновация как новая точка равновесия системы значительно повышает уровень создания ценностей, предлагаемых клиенту. Следовательно, повышается степень удовлетворения запросов потребителей. Клиент, потребности которого удовлетворены на высоком уровне, не просто становится поклонником продукции и услуг данной компании, но и рекомендует их другим потенциальным клиентам. Он как бы выступает в роли «миссионера» компании. И чем шире становится этот круг позитивных взаимосвязей, тем

сильней укрепляется клиентская база, что приводит к созданию нового рынка.

## 2. ДАЛЬНЕЙШИЕ ЗАДАЧИ СИСТЕМНЫХ ИННОВАЦИЙ

Системная инновация представляет собой новую парадигму, которая отличается от традиционного маркетинга.

В рамках прежней формулировки сам маркетинг определяется как замысел (концепция). Это определение предполагает, что маркетинг представляет собой не столько суть деятельности определённых подразделений компании, таких как отдел маркетинга или отдел планирования продаж, сколько основополагающую идею, которую должны разделять все без исключения сотрудники. Кроме того, идея эта определяется как кардинально противоположная концепции просто «сбыта».

Прежде всего, отправной точкой прежнего маркетинга не является сбыт. Его концепция, отводя сбыту центральное место в деятельности компании, основное внимание, тем не менее, уделяет производимому компанией продукту. Маркетинг как концепция рынка сконцентрирован на запросах потребителей. Кроме того, в сбыте внимание акцентируется на вопросах стимулирования продаж, в то время как целью маркетинга является удовлетворение запросов потребителей через маркетинговую деятельность.

Таким образом, в отличие от концепции сбыта, уделяющей основное внимание вопросам продажи определённого продукта, произведённого компанией, маркетинг является философией бизнеса, ориентированного на рынок, на максимальное удовлетворение запросов потребителей.

Прежний маркетинг предполагает осуществление определённой последовательности действий для реализации концепции рынка: «сегментация», затем «выбор целевого рынка», «позиционирование» и развёртывание «комплекса маркетинга».

Сегментация рынка — это процесс, который позволяет на основе определённых критериев разделить исследуемый рынок на сегменты и выявить особенности каждого из них. Если рынок однороден и возможности компании позволяют охватить весь рынок, то в сегментации нет необходимости. Однако, если рынок неоднороден, и компания может, используя свои ограниченные возможности, захватить только определённые его фрагменты, применяется сегментация.

Деля рынок на сегменты, маркетологи выявляют особенности каждого из них и выбирают тот, который станет целевым. После того, как выбор сделан, они позиционируют продукт своей компании. Позиционирование предполагает утверждение нужной информации о производимом компанией продукте в сознании потребителя.

Оно включает в себя два важных момента. Во-первых, это признание продукта потребителем, во-вторых, формирование потребителем своего представления о месте продукта компании на рынке в ходе сравнения его с товарами конкурентов. Для реализации принятого о позиционировании решения специалисты приводят в действие всевозможные маркетинговые средства. Типичная классификация средств маркетинга обозначается сокращением «4Р». Это сокращение указывает на использование четырёх средств, название каждого из которых начинается с буквы «Р» - Product (продукт), Price (цена), Place (место, в смысле дистрибьюция), Promotion (продвижение). Комплексное применение этих средств называется комплексом маркетинга.

Традиционное определение маркетинга и процесс его реализации сопряжены с целым рядом проблем.

Одна из них заключается в том, что основой традиционной концепции маркетинга является адаптация к потребителю. Если считать отправной точкой маркетинга, как концепции рынка, потребности клиентов, то маркетинг должен начинаться *с* выяснения

сути этих потребностей. Соответственно, и сама маркетинговая деятельность будет осуществляться в форме удовлетворения этих потребностей.

Однако в современном обществе потребления у его участников (потребителей) может и не быть каких-то определённых потребностей, либо отсутствует их чёткое осознание. Часто бывает так, что потребитель впервые осознаёт свои потребности только тогда, когда компания, предложив какой-то продукт, начинает его позиционировать. Потребности такого рода маркетологи обнаружить и выявить не могут, как бы они ни старались. Следовательно, они не могут и реагировать на такие запросы потребителей, лишаясь объекта адаптации. Поэтому компании необходим маркетинг, ориентированный на более активное формирование потребностей. Компания должна не адаптироваться к запросам клиентов, а формировать их потребности.

Таким образом, сбыт, значимость которого оспаривалась традиционным маркетингом, в современном обществе потребления начинает играть весьма важную роль. В том случае, когда клиенту не ясно, в чём состоит суть его неосознанной потребности, компании необходимо более активно проводить работу по передаче потребителю информации о созданном продукте посредством коммерческой деятельности.

В конечном итоге, основой современного маркетинга должно стать формирование потребностей. Традиционные концепции маркетинга в силу своих особенностей не могут решить эту задачу.

Процесс маркетинга, включающий «сегментацию», «выбор целевого рынка», «позиционирование» и «комплекс маркетинга» (STPM), также таит в себе целый ряд проблем. Такие компоненты, как сегментация и выбор целевого рынка, актуальны по-прежнему, а вот представления о позиционировании и применении средств маркетинга «4P» требуют определённого пересмотра.

Прежде всего, следует отметить, что позиционирование является одной из целей применения средств маркетинга, но само по себе оно означает лишь занятие места в сознании потребителя.

Проблема заключается в том, что завоевание компанией определённого места в сознании потребителя отнюдь не гарантирует улучшения результатов производственной деятельности, обретения конкурентных преимуществ и удовлетворения запросов потребителей. Место, завоёванное в сознании потребителя, не является гарантией обеспечения объёма продаж и получения прибыли. В рекламной деятельности происходит то же самое: осознание потребителем отличительных качеств продукта не обязательно приводит к покупке. При посещении магазина потребитель может, поддавшись влиянию рекомендаций продавца, купить и совсем другой продукт.

Невысока вероятность и того, что место в сознании потребителя способно обеспечить компании конкурентные преимущества. Разумеется, бывают случаи, когда дифференцированное позиционирование позволяет компании их получить. Но отношение потребителя к товару может измениться под влиянием конкуренции. Следовательно, завоевание компанией места в сознании потребителя может на каком-то этапе стать источником конкурентного преимущества, но отнюдь не гарантирует его сохранения.

Так же обстоит дело и с удовлетворением потребностей. Позиционирование в сознании совсем не обязательно означает удовлетворение потребности. Удовлетворение клиента измеряется соотношением ожидаемого с результатом, поэтому, если позиционирование в сознании приводит к повышению планки ожидаемого, а результат едва дотягивает до неё, возникает опасность обратного эффекта - неудовлетворённости потребителя.

Так что всегда существует вероятность того, что позиционирование, как цель маркетинга, может не привести ни к повышению результативности работы компании, ни к обретению конкурентных преимуществ, ни к удовлетворению запросов потребителей.

Возможности средств маркетинга - «4Р» - также не беспредельны. Об этом специалисты-исследователи говорили и раньше, предлагая такие варианты коррекции, как «5Р», (добавив «принцип взаимосвязанности»). Но решение основных проблем, связанных с сутью комплекса «4Р», носило при этом краткосрочный характер.

Удачное внедрение на рынок новых продуктов-хитов также не гарантирует успешного сбыта и продолжительности продаж. С этой точки зрения более важным представляется создание системы, способной непрерывно рождать такие продукты- хиты. То же самое относится и к системе дистрибуции. Для того, чтобы дистрибьюция стала источником продолжительного поддержания конкурентных преимуществ, важно спроектировать её в виде единой системы.

Особенно проблематично выглядит ситуация с продвижением («промоушен»). Стимулирование продаж нередко нацелено на достижение краткосрочных результатов. Если же конкурент прибегнет к проведению встречной кампании, то ожидания результатов от собственного «промоушена» могут не оправдаться. В отдельных случаях эта ситуация может вообще привести к ожесточению конкурентной борьбы. Разумеется, существует и такой «промоушен», который, как и корпоративная реклама, нацелен на долгосрочные результаты, но эффективность его измерить очень трудно.

Итак, возможности базового процесса маркетинга «STPM» в преломлении к корпоративной маркетинговой деятельности оказываются достаточно ограниченными.

Парадигма системной инновации способна решить эти проблемы. Ведь она акцентирует внимание в большей степени на адаптации всей системы в целом, нежели чем на соответствии запросам потребителей. Такая система в каких-то случаях адаптируется к запросам потребителей, а в каких-то случаях - сама формирует их потребности.

Важнейшей целью системных инноваций является не столько обеспечение поверхностного соответствия, сколько создание системы как основы адаптационных процессов. Определение маркетинга подразумевает не столько меры реагирования на запросы потребителей, сколько создание основы для рыночной деятельности компании в виде целостной системы.

На самом деле, подобные идеи существовали в маркетинге и раньше. Так, например, в работе «Современный маркетинг» (М. Симагути, Д. Исии) маркетинг определяется как «создание системы, обеспечивающей продажу». В отличие от прежних определений маркетинга, этой формулировкой декларируется скорее создание системы, обеспечивающей продажу, нежели удовлетворение запросов потребителей и адаптация к ним.

Но эта формулировка носит частный характер и ещё не является определением главной парадигмы маркетинга. Ведь до сих пор основной считалась парадигма, акцентирующая важность адаптации к запросам потребителей. Но, как показывает, в том числе, и данное исследование, в действительности маркетинговая деятельность компаний направлена на создании системы. Эта сложившаяся реальность легла в основу выработки авторами книги новой идеи - концепции «системных инноваций».

Хотя системные инновации и начинаются с сегментации и выбора целевого рынка, но, в отличие от маркетинга по формуле «STPM», весь последующий процесс в них ориентирован на создание системы. Этот процесс позволяет реализовать конкурентные преимущества, поскольку сама по себе система обладает свойством устойчивости во времени. Кроме того, эта система, обеспечивая непрерывное предложение потребителям адекватных ценностей, позволяет получить адекватные результаты и в плане удовлетворения их запросов, и в плане эффективности работы всей компании в целом. Стремление ориентировать маркетинг не на процесс «STPM», а на обеспечение системной устойчивости присутствовало и раньше. Американские исследователи проблем маркетинга ещё в 70-е годы обратили внимание на феномен системы. Проанализировав множество неординарных примеров практики различных компаний того времени,

маркетологи США выявили следующую закономерность: в основе заслуживающих внимания образцов рыночного поведения всегда можно было обнаружить совершенную и оригинальную систему. Результаты этих исследований были представлены в работе «Великие идеи маркетинга» (Great Marketing Ideas), в которой, в частности, приведён пример успешной деятельности компании «FedEx», захватившей весь рынок почтовых отправлений в городе Мэмфис, и сделан вывод о том, что именно система, а не принцип «4Р», обеспечил высокие результаты деятельности и конкурентные преимущества компании.

Общее направление прежних исследований совпадает с современными тенденциями в области изучения сетевых технологий и бизнес-моделей. Сегодня абсолютно очевидно, что конкурентные преимущества и результативность работы компании определяются не адаптацией на отдельных её уровнях, а всей структурой её сети, бизнес-моделью в целом.

В данном исследовании внимание авторов также было сосредоточено не на прикладных аспектах маркетинга и его отдельных компонентов типа «4Р», а на вопросах создания системы и адаптации путём системных инноваций.

При этом предложенную парадигму системных инноваций нельзя считать «абсолютом новой парадигмы». Прежнее определение маркетинга и процесс применения его постулатов сегодня снова доминируют. Но для того, чтобы идея «системных инноваций» стала связующим звеном новой парадигмы, предстоит решить ещё много задач.

Прежде всего, необходимо провести исследование в целях детализации ракурса системной инновации. Настало время перейти от общих концептуальных определений к стратификации процессов их реализации. Здесь, в частности, может быть, задействован метод сопоставления с прежними концепциями маркетинга. В данном же исследовании авторы только предприняли попытку сделать это. А детализация концепции требует многократного повторения подобной работы.

Затем будет необходимо обобщить ракурс системной инновации. Здесь возможны два варианта. Первый заключается в пересмотре самого толкования модели деятельности и рассмотрении успеха компании на уровне дефиниции системной инновации. Это позволит найти отличия между новым и старым определениями и установить степень новизны, что должно будет подтвердить значение и важность ракурса системной инновации.

Второй вариант - попытаться изучить факты с точки зрения их причинно-следственных связей. Для этого следует, исходя из соображений системной инновации, построить гипотетическую причинно-следственную модель и проверить её корректность. Такой подход обогащает содержание системной инновации и, в конечном итоге, позволяет реализовать её в виде одной из возможных парадигм.

Мы надеемся, что в дальнейшем изучение этих вопросов будет проводиться более активно и предметно.

Примечания

1. Этот и следующий пункт - цитаты из работы М. Симагути, опубликованной в 1997 г., стр. 62-63.

**Список использованной литературы**

Инновации и структура.
Сост. Имаи К. Тоё Кэйдзай
Симпося, 1986.

Канааки С.
Маркетинг: научная дискуссия и методы исследования Сб. статей по теории управления. Университета Кэйо, стр. 10-13, 13-23, 1993г.

Симагути М.
Схема маркетинга удовлетворения запросов потребителей: в поисках новой теории развития компании.
Юхикаку, 1994.
Симагути М.
Теория «мягкого» маркетинга - отход от японской модели роста.
Дайамондо, 1997.
Симагути М., Д. Исии.
Современный маркетинг.
Юхикаку, новое издание, 1995.
Сэто К.
Метафора: осмысление и понимание.
Кодансия, 1995.
Фудзимото Т.
Введение в производственный менеджмент; ч. 1 и 2.
Нихон Кэйдзай Симбунсия, 2001.
Drucker P.F.
The Practice of Management.
Современный менеджмент; ч.1 и 2.
Ред. Нода И., пер. Уэда Э.
Дайамондо, 1987.
G. Hamel and Prahalad C.K.
Strategic Intent.
Harper&Brothers, 1954.
Harvard Business Review, May-June 1989.
Kotler P.
Marketing Management.
Prentice-Hall, 1991.
Менеджмент и маркетинг - разработка модели непрерывного роста и стратегии. Пер. Мурата
С. Президент, 1996.
Porter M.E.
Competitive Strategy. The Free Press, 1980.
Стратегия конкуренции. Пер. Тосаки К. и Накадзава Ц.
Дайамондо, 1982.
Schumpeter J.A.
The Theory of Economic Development.
Harvard University Press, 1934. Теория экономического развития; ч.1. Пер. Сионо Т, Накаяма И., Тохата С. Иванами
Сётэн, 1977.

# ПОСЛЕСЛОВИЕ

Эта книга написана коллективом авторов, которые под руководством проф. М. Симагути изучали маркетинг по программе докторантуры для менеджеров при Научном Центре Университета Кэйо Гидзюку.

Для того чтобы понять, как родился план создания этой книги, нужно вернуться на три года назад, когда на фоне заметных достижений в развитии информационных технологий появилось большое количество бизнес-проектов, основанных на новых системах. Некоторые из них успешно развивались, некоторые - прекращали своё существование. Мы решили провести исследование новых бизнес-систем и для этого организовали научно-исследовательский форум.

В ходе дискуссий было высказано мнение о целесообразности изучения не только новых, но и традиционных систем. Поэтому было принято решение как можно глубже изучить тему «системных инноваций», значение которых уже давно подчёркивал профессор Симагути, на примере различных компаний. На заседаниях форума, которые проводились один раз в несколько месяцев, мы активно дискутировали, критиковали позиции и мнения друг друга, стремясь придать новый импульс дальнейшим исследованиям.

Книга, предложенная вниманию читателей, аккумулировала в себе результаты наших исследований. Она издана на год позже намеченного срока, но сам процесс ее создания стал источником ценного опыта, как для профессора Симагути, так и для других членов группы авторов.

Наш общий учитель, профессор М. Симагути, прошёл научную школу у таких знаменитых учёных, как И. Катаока, С. Мурата и У. Лэйзер, и заслужил известность в деловых кругах Японии благодаря внедрению идей маркетинга. В 30-летнем возрасте М. Симагути опубликовал работу «Теория стратегического маркетинга», которая произвела неизгладимое впечатление на научные и деловые круги. «Комплексный маркетинг», «Схема маркетинга удовлетворения запросов потребителей» и другие монографии, принадлежащие перу профессора М. Симагути, продолжают оказывать влияние на широкие массы читателей.

В настоящее время профессор М. Симагути преподаёт маркетинг практикам, обучающимся в докторантуре для менеджеров при Научном Центре Университета Кэйо Гидзюку (Школе бизнеса), и, кроме того, принимает непосредственное участие в управлении несколькими компаниями в качестве общественного члена совета директоров или члена консультативного совета. Благодаря острому взгляду на вещи, богатейшим знаниям и выдающимся человеческим качествам, проф. М. Симагути имеет огромное число последователей.

Завершение работы над книгой вновь наполняет нас чувством благодарности к нашему учителю и благосклонной судьбе за то, что нам довелось изучать маркетинг под руководством проф. М. Симагути. Наша миссия, как учеников проф. М. Симагути, заключается в бережном отношении ко всему, что передал нам учитель, раскрытии и популяризации его оригинальных идей, способных внести большой вклад в теорию и практику маркетинга.

Коллектив авторов надеется, что эта книга окажется полезной как для исследователей, так и для практиков маркетинга.

*От коллектива авторов*
*Ким Хён Чор Кэнъичиро Куроива*

Сведения о редакторе.

Мицуаки Симагути

В 1967 г. окончил экономический факультет Университета Кэйо Гидзюку. По его окончании был направлен в США в качестве Фулбрайтовского стипендиата. Прошёл курс по программе магистратуры и докторантуры в Мичиганском Государственном Университете и в Университете Кэйо Гидзюку. Мичиганским Университетом присвоена степень доктора (Ph.D.) в области менеджмента.

В настоящее время доктор Симагути является профессором докторантуры для менеджеров при Научном Центре Университета Кэйо Гидзюку (Школа бизнеса), специализация - маркетинг.

- Член Консультативного Совета корпорации Тошиба (2000г. -н.в.)
- Член наблюдательного совета корпорации Исии Сёкухин (1998-н.в.)
- Директор НИИ медицинских препаратов (2002- н.в)
- Член Совета Директоров корпорации Эйдзай (2002- н.в)
- Член Наблюдательного Совета корпорации Лайон (2003- н.в.)
- Советник Института Общего тренинга Корпорации Ксерокс
- Член Правления Всеяпонской Маркетинговой Ассоциации (1988-н.в.)
- Член Совета директоров Всеяпонской Ассоциации Рекламодателей, председатель национальной комиссии по премиям в области рекламы (1996-1999, 2002 -н.в.)
- Член Правления Всеяпонской Торговой Ассоциации (1994-1997, 2001 - н.в)
- Член Правления Всеяпонской Ассоциации Общественной информации (1996-1999)
- Председатель комиссии по уровню удовлетворения запросов потребителей Министерства связи Японии (1998-2001)
- Председатель национальной комиссии по премиям в области качества управления, Центр производительности труда (1997-2001)
- Председатель национальной комиссии по премиям в области Direct Marketing, Всеяпонская Ассоциация Direct Marketing (1997-н.в.)
- Председатель национальной комиссии по премиям в области общего маркетинга, Всеяпонская Ассоциация Эффективного управления (1999-2002)
- Президент Академии Маркетинга, Центр производительности труда (1998-н.в.)
- Глава комиссии «Взгляд в 21 век» Министерства здравоохранения Японии (1996-1997)
- Член Совета по модернизации инфраструктуры Министерства здравоохранения Японии (1997-1998)
- Заместитель Председателя Всеяпонской Ассоциации Knowledge & Management (1998-н.в.)
- Член Правления Postal Service Center, Министерство связи Японии (1998-н.в.)
- Член Правления Sato Foundation (1995-н.в.)
- Член Правления Takamura Foundation (1992- н.в.)
- Член Правления Japan Barrier Free Association (2000-н.в.)
- Член конкурсной комиссии по премиям в области рекламы для студентов корпорации Дэнцу
- Всеяпонская Маркетинговая Ассоциация, глава курса для executives (2001 - н.в.)
- Председатель национальной комиссии по премиям в области рекламы для сотовых телефонов и Pocket PC (2002—н.в.)

- Член Комиссии по структуре промышленности Министерства торговли
- и промышленности Японии (2001-2002)
- Член Правления Научно-исследовательского центра «Медицина и экономика» (2002- н.в.)
- Член национальной комиссии по премиям в области рекламы издательского дома Никкэй (2003—н.в.)
- Член редколлегии Journal of International Marketing (1996 --)
- Член редколлегии Journal of Strategic Marketing (1994 -1998)
- Главный редактор журнала «Маркетинг» Всеяпонской Маркетинговой Ассоциации (1988-1996)
- Главный редактор журнала «Медицина и общество» НИИ медицинских препаратов (2002-н.в.)
- Кроме этого, г-н Симагути является советником многих японских компаний, занятых в различных областях экономики.

Преподавательская деятельность:

- МГУ им. М.В. Ломоносова
- Catholic University of Leuven (Бельгия)
- Western Ontario University (Канада)
- Университет преф. Сидзуока (Япония)
- Университет Тама (Япония)

Основные публикации:

- Marketing Channels in Japan. *The UMI Research Press, 1979-*
- Теория стратегического маркетинга. *Сэйбундо Симпося, 1984-*
- Комплексный маркетинг. *Нихон Кэйдзай Симбунся, 1986.*
- Схема маркетинга удовлетворения запросов потребителей. *Юхикаку, 1994-*
- Современный маркетинг. *Новое издание (колл, авторов). Юхикаку, 1995-*
- Эпоха инноваций в маркетинге (1-4). *(колл, авторов). Юхикаку, 1998-1999.*
- Парадигма маркетинга. *Юхикаку, 2000.*

Компания «АСТОН КОНСАЛТИНГ» в содружестве с издательскими домами «Секрет Фирмы» и «Миракл» предлагает вниманию российского читателя новую книгу ведущего маркетолога Японии профессора Мицуаки Симагути. Для нашей компании, специализирующейся, в том числе, на работе со странами дальневосточного региона и Юго-Восточной Азии (ЮВА), было очень важно познакомить российский бизнес с новыми течениями в маркетинге «страны восходящего солнца», предоставить возможность услышать пульс, с которым живут современные японские компании, дать почувствовать, чем дышат лучшие менеджеры страны, которая по праву является одним из лидеров мировой экономики.

Наша компания - один из лидеров российского рынка в области маркетинговых исследований, конкурентной разведки, стратегического маркетинга и маркетингового консультирования. За 8 лет успешной деятельности специалистами компании реализовано более 500 проектов в 86 городах России, ближнем и дальнем зарубежье. Клиентами компании являются как крупнейшие российские и международные компании, так и представители малого и среднего бизнеса из различных стран мира.

Одним из направлений деятельности компании является оказание маркетинговых и консалтинговых услуг российским компаниям, уже ведущим или только собирающимся начать свой бизнес с Японией, Китаем или другими странами Юго-Восточной Азии.

Основными видами деятельности компании в Юго-Восточной Азии являются:

- вывод российских предприятий на рынки Японии, Китая и других стран ЮВА
- поиск партнеров / поставщиков в Японии, Китае и других странах ЮВА
- уникальные программы обучения и посещение предприятий в Японии
- оптимизация системы управления предприятием
- подбор японских сотрудников

Для повышения конкурентоспособности российских предприятий мы предлагаем:

- поиск и приобретение в Японии и других странах ЮВА различного оборудования
- поиск бизнес-партнеров / компаний по критериям, установленным заказчиком, в Японии, Китае и других странах ЮВА
- предоставление полной и объективной информации о состоянии рынков товаров и услуг в этих странах
- создание баз данных по организациям интересующего профиля
- предоставление подробной информации по интересующим организациям
- предоставление иных консультационных услуг

Мы предлагаем уникальные программы обучения в Японии:

- организация посещений / стажировок на японских предприятиях с возможностью изучения производственного и технологического процессов
- организация краткосрочных учебных программ в Японии на базе ведущих бизнес-школ
- проведение семинаров в России с участием ведущих профессоров японских бизнес-школ.

Для оптимизации системы управления предприятием мы предлагаем:

- Внедрение японскими специалистами на российских предприятиях системы

управления предприятием REAL.

- Внедрение японскими специалистами на российских предприятиях международных стандартов качества: стандартов TQM (Total Quality Management) и стандартов ISO 9001.

Издательство «МИРАКЛ» было основано в 2003 году. Специализируется издательство на выпуске оригинальных, не имеющих аналогов на российском книжном рынке изданий.

В настоящее время издательство «Миракл» представляет Вашему вниманию серию бизнес-литературы современных японских авторов «Бизнес по-японски». Открывает серию книга японского гуру маркетинга - профессора Мицуаки Симагути «Эпоха системных инноваций».

Издательство «Миракл» предлагает также полный пакет услуг как по подбору и содействию в приобретении авторских прав на книги издательств Юго-Восточного региона, так и по продвижению произведений российских авторов в страны данного региона.

Предложение включает в себя:

1. помощь в подборе литературы японских, китайских и корейских авторов на интересующую Вас тематику;
2. содействие в приобретении авторских прав на произведения японских, китайских и корейских авторов и/или содействие в продаже авторских прав на произведения российских авторов издательствам Японии, Китая и Кореи;
3. перевод на русский язык и/или с русского языка;
4. редактура и корректура;
5. полная предпечатная подготовка, включая дизайн и верстку;
6. печать, как в России, так и за рубежом.

Мицуаки Симагути
ЭПОХА СИСТЕМНЫХ ИННОВАЦИЙ

Главный редактор Е. В. Антонова
Научный редактор к. э. н., доцент кафедры экономической теории
Факультета дополнительного образования МГУ В. И. Маслов
Литературный редактор Е. А. Севрюгин
Корректор Г. В. Панкратова
Дизайнер Л. Л. Ликальтер

Подписано к печати 06.05.06
Бумага офсетная.
Печать офсетная.
Тираж 5000 экз.

ООО «Миракл»
125363, Москва, бульвар Яна Райниса, д.1
(495) 231-2535
e-mail: miracle2003@ru.ru

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, г. Москва, ул. Фридриха Энгельса, д. 46

Творческий подход одного из классиков японского маркетинга проф. Симагути продолжает вызывать законное уважение японского бизнеса и искреннее восхищение его коллег. Данная книга, несомненно, ценна не только своей оригинальной концепцией нового этапа в развитии маркетинговой науки, но и тем, что может стать своего рода наглядным примером нестандартного подхода к решению конкретных бизнес-задач в конкретной бизнес-ситуации.

*Харуо Найто*
*Президент и CEO корпорации Ейдзай, крупнейшей фармацевтической компании Японии*

Эпоха системных инноваций, насущная необходимость поиска новых подходов к ведению бизнеса, переосмысление роли маркетинга в бизнесе в сочетании с анализом конкретных примеров японских и американских компаний является своего рода залогом очередного успеха одного из ведущих маркетологов Японии проф. Симагути и его творческого коллектива.

*Джюндзоу Исии*
*Президент Научного Совета*
*Торгово-Промышленной Палаты Японии*

# 仕組み革新の時代

新しいマーケティング・パラダイムを求めて

Лысый монах,
весельчак Хотэй-Осё,
бог изобилия,
воплощение счастья
и беззаботности,
изображенный
художником Хокусаем,
силой своего духа
сдвигает камень,
во много раз превосходящий
его собственный вес.

Принято считать,
что Хотэй - эманация
Будды-Майтрейи,
чье пришествие
понимается
как упорядочение
Вселенной,
достижение
мировой гармонии,
наступление
эры процветания,
благополучия, довольства
и беззаботной жизни
для всех людей.

в поисках новой пар

100%-1%=0%


Симагути Мицуаки
ЭПОХА
СИСТЕМНЫХ
ИННОВАЦИЙ
выбор журнала
Секрет фирмы
Aston Consulting
парадигмы маркетинга
miracle
МОСКВА
2006

Я хорошо знаком с работами профессора Симагути и не перестаю восхищаться его способностью умело совмещать теорию и практику.

На мой взгляд, именно это качество позволяет ему быть не только профессором ведущей экономической школы Японии, но и входить в Советы Директоров крупнейших японских компаний, успешно разрабатывая для них маркетинговые стратегии. Профессор Симагути по праву носит имя гуру японского маркетинга.

*Нобуо Оцука*
*Президент медицинской корпорации «Кейюкай»*

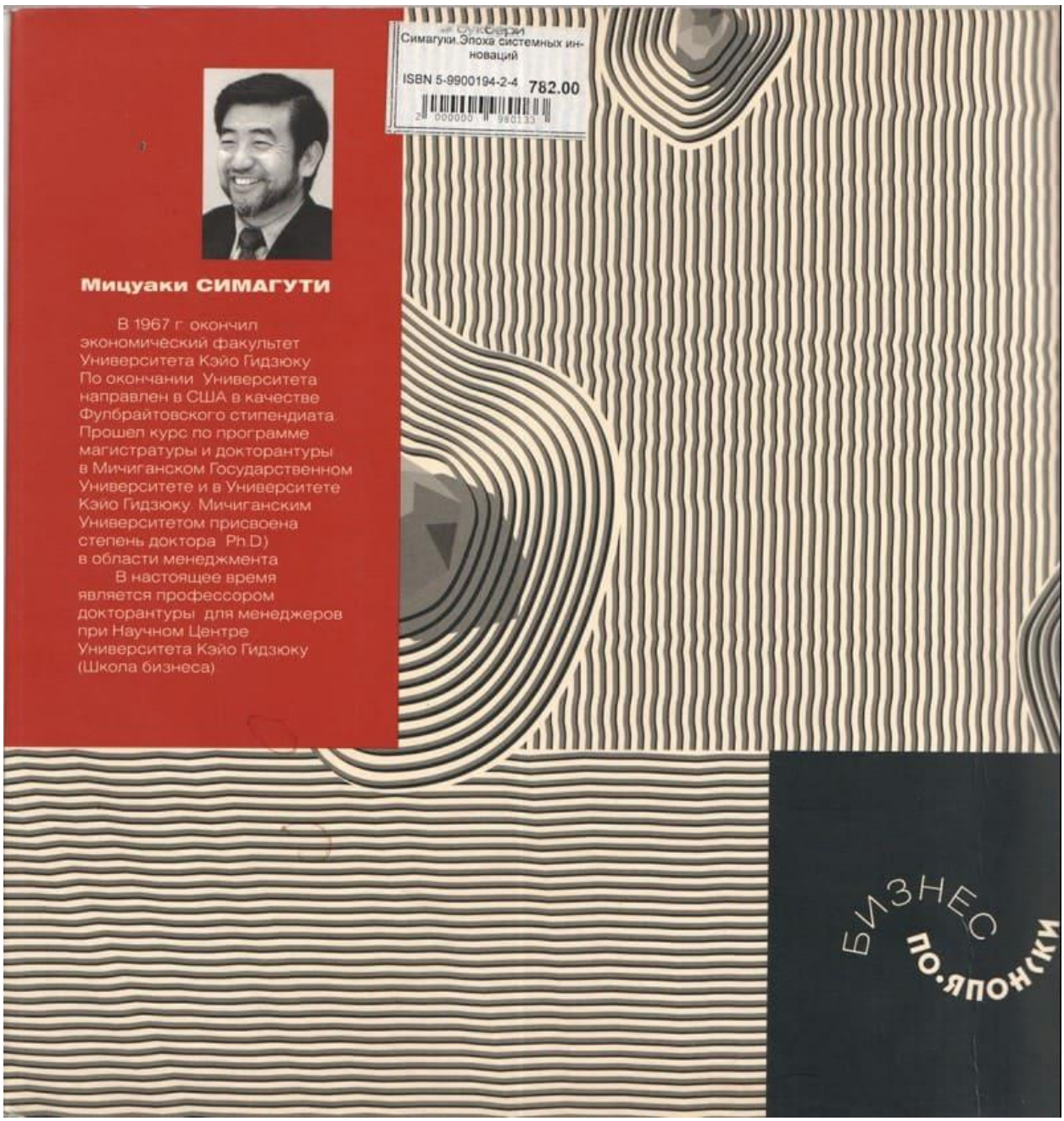
Немногим известно, что профессор Симагути на протяжении 10 лет ежегодно читал семинары по маркетингу в Москве, основанные на методе разбора конкретных ситуаций. Его выпускниками могут себя считать многие ведущие российские бизнесмены, которые успешно работают в самых разнообразных отраслях экономики России.

И в этом смысле трудно переоценить вклад профессора Мицуаки Симагути в развитие дружественных связей между Россией и Японией.

Хотел бы отметить, что профессор Симагути неоднократно подчеркивал, что именно Россия станет одним из экономических лидеров в 21 веке.

*Мития Аояма*
*Директор АНО «Японский Центр» в России*
*в 1995-2003 годах*


БИЗНЕС по-японски
仕組み革新の時代
新しいマーケティング・パラダイムを求めて
выбор журнала
Секрет фирмы
Симагути Мицуаки
100%-1%=0%
ЭПОХА
СИСТЕМНЫХ
ИННОВАЦИЙ




**Специально для www.koob.ru**