

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПЕРЕХОДА КОМПАНИЙ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА СОЗДАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

Морозов Максим Николаевич,

аспирант 1 года обучения экономического факультета,

e-mail: morozovmn@yandex.ru

*Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва,
г. Саранск*

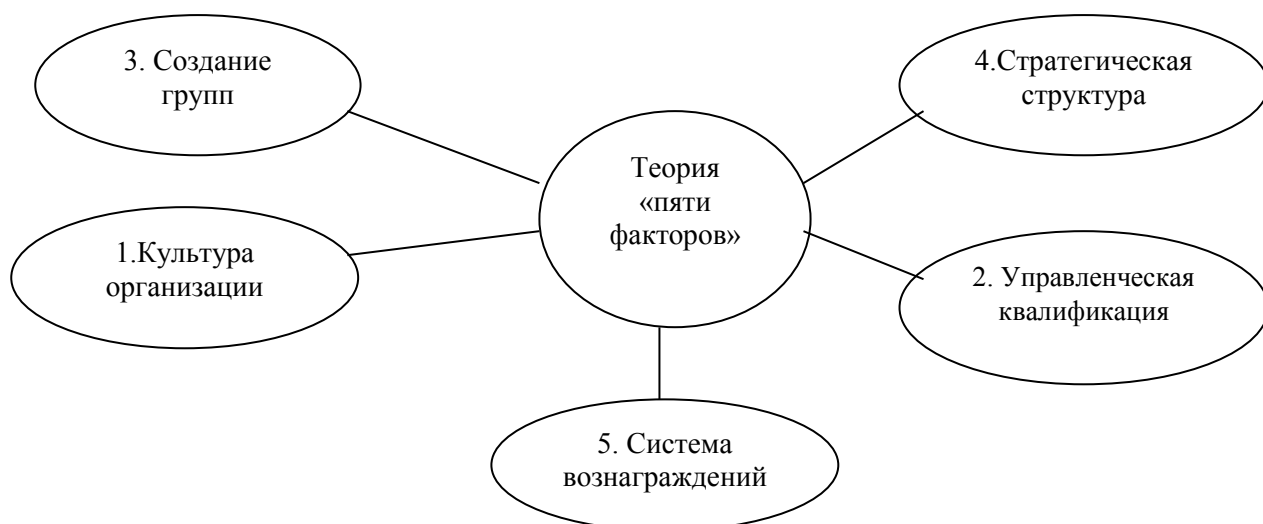
В статье раскрыты основные проблемы, стоящие перед организациями в период глобальных изменений, рассмотрен опыт преобразования системы управления в зарубежных компаниях, представлен сравнительный анализ достигнутых результатов данными предприятиями.

Ключевые слова: потребительская ценность, организационные изменения, система управления организацией.

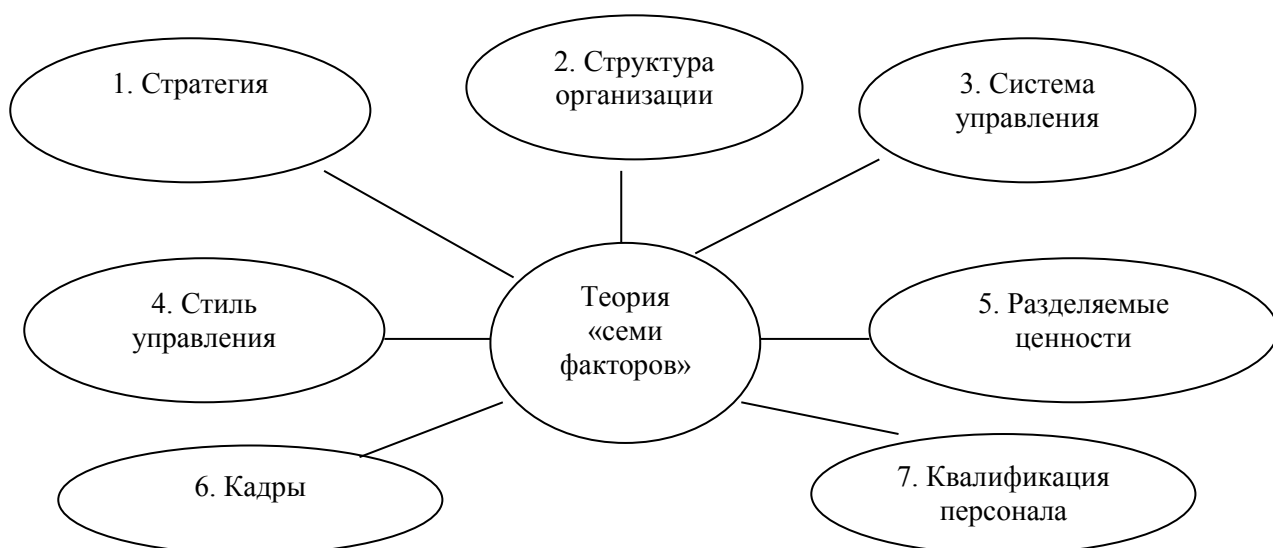
На современном этапе развития рынка компаниям для выживания и моментального реагирования на сложившиеся проблемы как во внешней, так и во внутренней среде, создания новых инновационных технологий, улучшения качества выпускаемой продукции, повышения репутации в глазах потенциальных клиентов, а также развития благоприятного микроклимата в коллективе, необходимо проводить организационные изменения. В то же время большинство компаний боятся идти на эти серьезные и ответственные шаги.

В современной экономической практике существует обширный объем опыта преобразования системы управления в зарубежных компаниях. Основной акцент, который они применяют – это выявление слабых сторон и возможных угроз, грамотная интерпретация информации о динамике рынка и принятие управленческих решений по ориентации компании на клиента.

Решающее значение в эффективной работе предприятия в последние годы приобретает ориентация компании на создание потребительской ценности. Тем не менее, далеко не все крупнейшие корпорации смогли решить поставленные перед ними задачи. Филипп Котлер выделял американские компании: Procter & Gamble, Southwest Airlines, McDonald's, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, Nike, японские: Sony, Toyota, Canon; и европейские: IKEA, Electrolux, Nokia, Lego, Tesco [1, с. 69]. Успех данных компаний объясняется тем, что стратегия развития бизнеса построена на принципе – «Клиент–король». Именно японские и американские организации смогли добиться серьезных достижений в предпринимательстве, используя не только эффективную стратегию, но и другие факторы, приведенные на рисунках 1а и 1б.



Р и с у н о к 1а) – Факторы успеха организации, сложившиеся в японском бизнесе



Р и с у н о к 1б) – Факторы успеха организации, сложившиеся в американском бизнесе

Из рисунка 1 видно, что в теории «пяти факторов» и в теории «семи факторов» присутствует организационная культура, однако в американской теории она стоит на пятом месте, а в японской – на первом. В настоящее время Япония славится выпуском наукоемкой продукции, развитием инновационных технологий, именно поэтому большинство компаний в этой стране имеют высокие конкурентные позиции [2, с. 89].

В то же время зарубежный опыт развития рынка показывает, что концепция развития компании должна строиться с учетом образа жизни его целевых потребителей, который определяется не только их доходами, но и социальным статусом, семейным положением, профессиональной принадлежностью, привычками, культурой быта, что и формирует предпочтения к определенной компании.

В качестве примера можно привести крупный международный концерн, работающий в области электроники, медицинского оборудования и светотехники «Philips» [9]. Продажи компании упали с 37,9 млрд. евро в 2000 году до 29 млрд. евро в 2003 году. Президент корпорации Жерард Кляйстерли не мог найти причину таких негативных перемен. Проведенное независимое расследование программы «20/20» телеканала ABC показало, что потенциальные потребители не могут разобраться в работе техники Philips, поскольку продукт данной компании для обычного обывателя казался слишком сложным в усвоении. Команда Кляйстерли незамедлительно приступила к работе над вопросом – как повысить прибыль компании от сотрудничества с клиентом? Были разработаны 3 основных принципа, которым должен соответствовать продукт при выводе его на рынок:

1. ориентация на потребителя;
2. простота технологии в усвоении;
3. уникальность технологии.

Для эффективной реорганизации действующей системы управления был создан «Совет простоты», в состав которого входило пять сотрудников, занимающихся анализом соответствия деятельности Philips новой разработанной стратегии. Производство товаров, которые не пользовались спросом у потребителей, было остановлено, а на основе изучения потребительских предпочтений были представлены новые продукты, большинство из которых стали продуктами массового пользования. Также в деятельности организации было отмечено изменение в виде модификации рекламной компании, менеджеры придумали новый корпоративный слоган – «Разумно и просто». Идея этого слогана состояла в том, что теперь компания предлагает на рынке ту технологию, которая будет проста и удобна в использовании. В результате проведенных организационных изменений в компании «Philips» объем продаж в 2004 году увеличился на 1,3 млрд. евро по сравнению с предыдущим годом.

Свою приверженность к ориентации на создание потребительской ценности подтвердила корпорация «Мариотт», которая является одним из лидеров мирового гостиничного рынка. «Мариотт» свою историю ведет с 1927 года, когда Джон Уиллард Мариотт и его супруга Элис в Вашингтоне открыли бар по продаже безалкогольных напитков. Эта гостиничная сеть включает более 3700 отелей, расположенных на территории США и в 66 других государствах. В 1970-х годах стало очевидно, что рынок гостиничных услуг перенасыщен, именно поэтому менеджментом «Мариотт» была разработана концепция «провинциальной, пригородной гостиницы». Это было сделано с целью предоставления гостиничного продукта, рассчитанного на нижний ценовой сегмент потребителей гостиничных услуг. Созданная сеть гостиниц «Мариотт» представляла собой гостиницы экономического класса, сочетая оптимальное соотношение цены и качества. Ориентация на нижний ценовой сегмент основывалась на четкой дифференциации потребительских предпочтений. Компания не останавливалась на достигнутом и продолжала работать над расширением сети своих гостиниц, создавая все новые и новые

бренды: FairField by Marriott, SpringHill Suites by Marriott, TownePlace Suites by Marriott. Компания в настоящее время является лидером на мировом рынке за счет наличия постоянной клиентуры и стабильных объемов продаж. Опыт «Marriott» показывает, что ориентация компании на клиента и ее корпоративная культура создала высококонкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Наряду с примерами успешных компаний, которые смогли улучшить свое положение на рынке за счет организационных изменений в своей системе управления, в зарубежной литературе приведены предприятия, которые проигнорировали явные потребности рынка (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Зарубежный опыт компаний, потерпевших неудачи

Компания	История компаний	Причины неудач
1	2	3
АЕГ	Немецкая компания, специализировавшаяся в области электроэнергетики, машиностроения, а также товаров для дома. Основана 23 мая 1887 года. Упразднена 20 сентября 1996 года [3].	Отсутствие информации о потребительских предпочтениях
Kodak	Американская компания, всемирно известный производитель фототехники и фото- и кинотоваров. Основана в 1881 году [7].	Устаревшие товары, отсутствие инноваций
Daimler-Benz AG и Chrysler Corp.	Две компании объединились в 1998 г., образовав единую компанию DaimlerChrysler. Немецкий автомобилестроительный концерн с годовым оборотом в 97,8 млрд.евро (2011 год) [6].	Несоответствие стилей управления
Motorola	Американская компания, бывшая в свое время одним из мировых лидеров в области интегрированных телекоммуникаций и встроенных электронных систем. Основана в 1928. В 2011 году прекратила существование [8].	Отсутствие инновационного продукта
«Альберто»	Мебельный холдинг, основанный в 1994 году.	Медленная адаптация к предпочтениям потребителей

Компания «АЕГ» в первой половине XX века прославилась за счет производства первой электрической пишущей машинки «Миньон» (1903 г.), строительства самой крупной в мире паротурбинной электростанции (1915 г.), разработки первого в мире микрофона (1935 г.), представления метода записи видеоизображения на магнитную дорожку (1950 г.). Тем не менее, начиная с 60-х годов XX века, для компании началось «умирание». Руководители «АЕГ» были уверены, что корпорация долгие годы сможет находиться на «стадии роста» кривой жизненного цикла. В 1963 году компания отказалась от разработки настольного компьютера инженера Отто Мюллера, посчитав ее «несущественной». Спустя несколько лет этот настольный компьютер под маркой Nixdorf 820 завоевал мировой рынок. Уже в 1965 году «АЕГ» отвергла разработку первой интегральной микросхемы. Сотрудники были уверены, что

продукт компании «АЕG» уникален, бесценен и соответствует всем потребительским ожиданиям, а без разработки новых инновационных технологий можно будет оставаться на вершине конкурентной платформы еще несколько лет. Поскольку в период инновационного подъема экономики в начале 60-х годов XX века менеджерами не проводились исследования потребительских предпочтений, они не владели информацией о внешней среде компании «АЕG» и не подготовили перечень управленческих решений, которые было необходимо внедрить в условиях развивающегося кризиса в корпорации. Не претерпела организационных изменений система управления предприятием. Безынициативность, халатность и безответственность менеджеров «АЕG» привели компанию к бюрократизации. В 1980-х годах руководство корпорации вместо того, чтобы принять крайне необходимые меры по выходу из затяжного кризиса, занималось продажей своих акций и судебными тяжбами. Итогом данной истории стало прекращение существования «АЕG» 5 июня 1996 года.

Примером компании, которая собиралась перестроить имеющуюся систему управления на создание потребительской ценности, является «Kodak». Она была известна во всем мире тем, что в 1936 году создала первую цветную фотоплёнку, а инженер компании Стивен Сассун в 1976 году разработал первый цифровой фотоаппарат с размером матрицы 0,1 Мп [7]. Однако «Kodak» задержался с производством цифровых фотоаппаратов, что привело к потере компанией занимаемой доли на рынке. Поскольку в начале XXI века основные потребители перешли на дешевое цифровое фото, традиционная печать снимков с фотоплёнки на фотобумаге осталась в прошлом. В период 2000–2003 годов резко сократился объем продаж продукции данной компании, «Kodak» терпела убытки. В сложившейся ситуации в сентябре 2003 года руководство компании представило свою новую стратегию развития бизнеса, по которой «Kodak» должна была стать «лидером новых цифровых рынков». Исполнительный директор Дэниэл Карн заявил, что компания расширит свой ассортимент цифровых фотоаппаратов, принтеров, сканеров для удовлетворения всех потребностей клиентов, которые стали обмениваться фотоснимками через Интернет. Но создать продукт, который по своим характеристикам мог бы серьезно конкурировать с Canon, Sony, Samsung, компания «Kodak» не смогла. И в 2006 году она передала свое производство компании «Flextronics» (Сингапур). К 2012 году долг компании «Kodak» составил 6,8 млрд. долл.[7], что говорит о ее возможном скором закрытии. В настоящее время она не имеет конкурентоспособной продукции и находится очень близко к стадии «смерти» в кривой жизненного цикла.

Компания «Motorola», основанная в 1928 году, известна выпуском первого в мире пейджера — радиоприемника, получающего только адресованные ему сообщения. Впоследствии данный продукт стал массовым. Компания была первым основателем сети мобильной связи. Тем не менее, начиная с 2000 года, компания постоянно несла убытки. Проблема заключалась не в самой системе управления (хотя она была позже реорганизована), а в отсутствии выпуска нового инновационного продукта. По своим

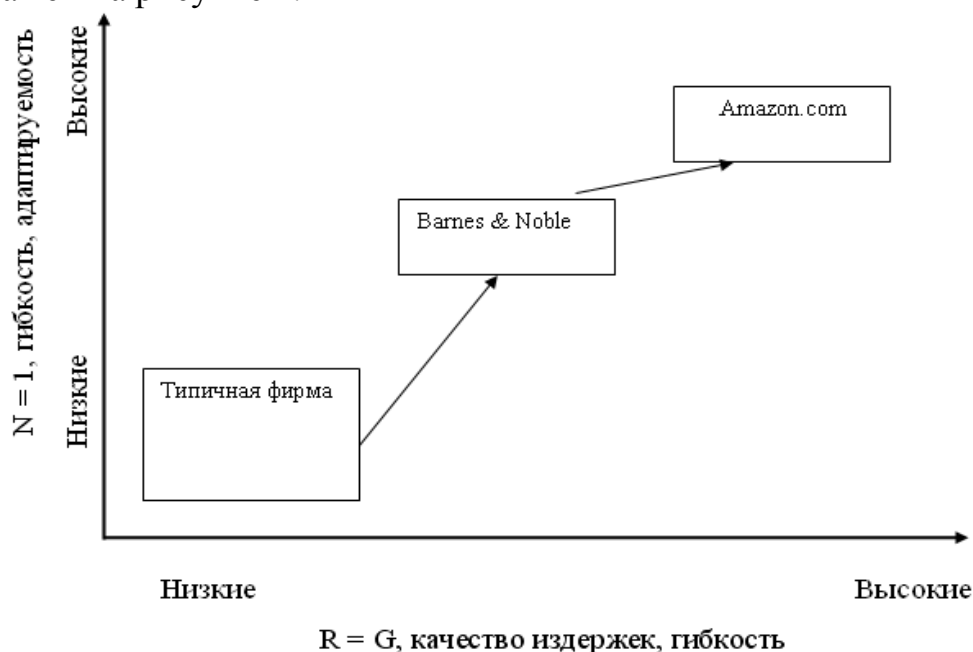
характеристикам и качеству телефоны компании «Motorola» были значительно хуже конкурентных продуктов–аналогов (мобильные телефоны Samsung, Nokia, HTC пользовались массовым спросом во всех странах мира). Попытка купить технологию закончилась провалом, а найти новые бизнес–идеи у коллектива «Motorola» не получалось. Именно поэтому начиная с 2006 года компания стала распродавать свои подразделения, в июле 2010 года Nokia Siemens Networks достигла соглашения с корпорацией Motorola Inc. о приобретении части подразделения Motorola Solutions, связанного с беспроводным сетевым оборудованием, за \$1,2 млрд. [8]. В августе 2011 года компания «Motorola» была полностью поглощена корпорацией Google.

Мебельный холдинг «Альберто» – франко–украинское совместное предприятие, занимающееся производством и реализацией мебели. Предприятие первоначально занималось производством уникальных матрасов, которым не было аналогов на Украине. Благодаря эффективной маркетинговой кампании, предлагая уникальные, «полезные для позвоночника и обеспечивающие здоровый и крепкий сон» матрасы, холдинг быстро занял лидирующее положение в своем сегменте рынка. За год своего существования он достиг высоких показателей прибыльности продаж, рентабельности активов и собственного капитала. Тем не менее, несмотря на хорошее качество матрасов и их функциональность среди клиентов компании зрело недовольство. Многим потребителям нужен был не просто матрас, а кровать с матрасом или набор мебели. Таким образом, матрас они покупали у компании, а кровать и другие компоненты спальни им приходилось заказывать отдельно у другого производителя, что требовало дополнительных затрат времени и денег. Компания не уделяла этому должного внимания, поскольку финансовые показатели эффективности находились на высоком уровне. А с появлением в 1999 главного конкурента – компании «Либерти» продажи стали стремительно уменьшаться, так как потребители были заинтересованы в более низкой цене и полном комплексе услуг. Чтобы удержаться на рынке, холдинг покупает два деревообрабатывающих комбината и организует на них серийное производство кроватей и другой мебели для спальни. Кроме того, «Альберто» производит изменения в организационной структуре – на предприятии в организационную структуру внедряют отдел по работе с клиентами, который занимался доставкой мебели, изучением спроса на продукцию компании в стране. Тем не менее, приложив все усилия, в том числе установив достаточно низкую цену на свою продукцию, холдинг находится в стадии «краха», поскольку спрос на продукцию «Альберто» под давлением высокой конкуренции на рынке резко упал.

В сложной ситуации оказались 2 компании – «Daimler–Benz AG» и «Chrysler Corp.», которые объединились в одну компанию «DaimlerChrysler». Руководители обоих предприятий надеялись извлечь из объединения огромный синергетический эффект, что превратило бы DaimlerChrysler в глобальную автомобильную империю [6]. Тем не менее, именно возникшие противоречия в подходах к ведению бизнеса привели к сокращению штата сотрудников, убыткам, реконструкции организационной структуры, падению стоимости

акций. Проблема у данной корпорации возникла из-за стиля управления. В Daimler были сильные бюрократические традиции, а в Chrysler полномочия традиционно делегировались менеджерам младших уровней. Несмотря на тот факт, что в 1999 году реструктуризация компании была завершена, глава компании Юрген Шремп решил сделать Chrysler одним из подразделений Daimler. Сложившаяся ситуация привела к кризису в компании: резкому росту убытков, падению акций и принудительному увольнению 26 тысяч сотрудников, что резко подорвало репутацию компании.

Примером успешного развития бизнеса выступает американская компания «Barnes & Noble», которая является крупнейшей в мире по продажам товаров и услуг через Интернет. Процесс движения компании в модели $N = 1$ и $R = G$ отображен на рисунке 2.



Р и с у н о к 2 – Движение в модели бизнеса компаний «Barnes & Noble» и «Amazon.com»

Рисунок 2 показывает, что компания «Amazon.com» занимает самые лучшие конкурентные позиции по сравнению с его главным конкурентом – американской компанией «Barnes & Noble». Рассмотрим причины такого успеха «Amazon.com».

1. Число сотрудников Amazon.com примерно на 30% больше, чем у прямого конкурента (56 200 сотрудников на 2012 год);

2. Компания «Amazon.com» сразу, как только начала свою деятельность, обозначала долгосрочные цели, одной из которых было создание конкурентоспособной бизнес-модели. Компания «Barnes & Noble» до 1995 года не испытывала серьезной конкуренции на рынке, поэтому и не предпринимала существенных шагов по реорганизации своей системы управления.

Как следствие, чистая прибыль компании «Barnes & Noble» составляет 75,9 млн. \$, а чистая прибыль «Amazon.com» – 631 млн. \$ [4,5].

Итак, рассмотрев зарубежный опыт компаний, которые пошли на серьезные организационные изменения, можно сделать вывод о том, что успеха

добивались те организации, которые не боялись вносить корректировки в свою работу, полностью концентрировались на интересах своих потребителей и не рассматривали свои личные цели в качестве приоритетных в рамках функционирования системы управления. На наш взгляд, практику работы ведущих иностранных корпораций должны изучить и внедрить в деятельность своего бизнеса все без исключения руководители.

Современные реалии развития бизнеса таковы, что пришедшая на смену традиционным подходам модель $N = 1$ и $R = G$ становится основной для компаний, задачами которых выступают разработка инновации и создание ценности для потребителя. Игнорирование менеджментом предприятий перехода на данную модель может стать важнейшей угрозой для развития его конкурентоспособности, поскольку система управления предприятием, ориентированная на создание потребительской ценности – это жизненно важный вопрос, благодаря которому создается имидж солидной, устойчивой организации, учитывающей интересы клиентов и готовой помогать решению их проблем. Топ-менеджмент компании обязан в процессе управления принимать во внимание тот факт, что для эффективной организации бизнеса нужно отслеживать все механизмы, процессы и принципы работы подразделений предприятия не только для того, чтобы укреплять свою репутацию на рынке, увеличивать прибыль, но и быть конкурентоспособной организацией, отвечающей всем требованиям потребительского выбора при установлении партнерских отношений на долгосрочную перспективу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Котлер Ф. МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ / Ф. Котлер, К. Келлер – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
2. НЕРЕТИНА Е.А. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. Учеб.пособие / Е.А.НЕРЕТИНА, А.В.ЕРАСТОВА. – САРАНСК: Изд-во Мордов. ун-та. 2004. – 124 с.
3. АЕГ. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/AMAZON.COM](http://ru.wikipedia.org/wiki/Amazon.com) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
4. AMAZON.COM. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/AMAZON.COM](http://ru.wikipedia.org/wiki/Amazon.com) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
5. BARNES & NOBLE. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/BARNES_%26_NOBLE](http://ru.wikipedia.org/wiki/Barnes_%26_Noble) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
6. DAIMLERCHRYSLER. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/DAIMLERCHRYSLER](http://ru.wikipedia.org/wiki/DaimlerChrysler) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
7. КОДАК. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС]– URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/KODAK](http://ru.wikipedia.org/wiki/Kodak) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
8. NOKIA SIEMENS ПЕРЕСМОТРИТ УСЛОВИЯ ПОКУПКИ MOTOROLA SOLUTIONS. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP://WWW.3DNEWS.RU/NEWS/NOKIA-SIEMENS-PERESMOTRIT-USLOVIYA-POKUPKI-MOTOROLA-SOLUTIONS/](http://www.3dnews.ru/news/nokia-siemens-peresmotrit-usloviya-ropupki-motorola-solutions/) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
9. PHILIPS. СТРАНИЦА НА САЙТЕ [ЭЛЕКТРОН. РЕСУРС] / А. М. НИКОЛАЕВА. – URL : РЕЖИМ ДОСТУПА : [HTTP:// WWW.MARKETINGTOP.RU.](http://www.marketingtop.ru) – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.

FOREIGN EXPERIENCE OF COMPANIES' TRANSITION TO THE MANAGEMENT SYSTEM, WHICH IS FOCUSED ON CREATING CUSTOMER VALUE

Morozov M.N.,

the 1st year of graduate study of Department Economics

e-mail: morozovmn@yandex.ru

Ogarev Mordovia State University,

Saransk

The article reveals the main problems faced by organizations in a period of global change, the experience of the conversion control system in foreign companies, presents a comparative analysis of the results achieved by these companies

Keywords: customer value, organizational change, management system organization.