**Маркетинг - это устройство для роста**

Дарья Денисова

Гуру японского маркетинга Мицуаки Симагути полагает, что в XXI веке главными источниками роста компаний будут их амбиции и любовь к потребителю

Профессора Школы бизнеса Университета Кэйо Мицуаки Симагути в Японии называют просто - наместник бога на земле по вопросам маркетинга. Даже перечень советов директоров, членом которых он является в настоящий момент, занимает две страницы, а весь послужной список можно было бы издать в мягком переплете. Он преподает в Университете Тама в Японии, канадском Western Ontario University, бельгийском Catholic University of Leuven и МГУ им. Ломоносова.

Но кабинетным ученым его никак не назовешь. Профессор Симагути - член консультативного совета корпорации Toshiba, член совета директоров одной из крупнейших в мире фармацевтических корпораций "Эйдзай", он входит в наблюдательный совет одного из самых известных японских производителей бытовой химии - корпорации Lion и является советником корпорации Xerox. Он живет в самолетах международных авиалиний. Его время на три года вперед расписано по минутам: консультирование ведущих компаний, корпоративные тренинги, преподавание в университетах и бизнес-школах, мастер-классы для топ-менеджеров, написание научных трудов и т. д.

Несмотря на взаимный интерес России и Японии, представления соседей друг о друге до сих пор в массе ограничиваются стандартным пакетом "водка-медведь-матрешка" с японской стороны и "суши-кимоно-самураи" с нашей, что весьма удручает такого человека мира, как профессор Симагути. Он и его коллеги по мере возможностей стараются развивать российско-японские отношения, в том числе на ниве бизнес-образования.

На семинаре, организованном в Москве АНО "Японский центр", главный маркетолог страны, занимающей второе место в мире по размерам ВВП, профессор Симагути знакомил российских топ-менеджеров с основными тенденциями маркетинга XXI века. Об этом он рассказал и в интервью "Эксперту".

- Господин Симагути, что такое маркетинг, всем хорошо известно. Но что такое маркетинг в Японии? Отличается ли он, скажем, от американского маркетинга так же, как отличается от американского японский менеджмент?

- Прежде чем начать отвечать на ваши вопросы, я хочу подчеркнуть ту мысль, которую я пытался донести до слушателей семинара "Стратегия предприятий и маркетинг". А именно мою абсолютную убежденность в том, что XXI век - это век России. Я не знаю, насколько хорошо вы знакомы с японскими реалиями и достижениями Японии, но могу сказать, что в Японии многому научились у России как в области искусства, так и в области техники, и в области философии. Мы считаем, что у России еще очень большой экономический потенциал, и я абсолютно уверен в том, что, наращивая свои усилия в области экономики, Россия может завоевать лидерство во всем мире, и в частности в области экономики.

Что касается маркетинга в Японии, то мы узнали о нем пятьдесят лет назад, когда президент компании Toshiba господин Ишидзака посетил США в качестве главы делегации Центра производительности труда (это экономическая организация, поддерживающая бизнес, она до сих пор существует). Перевести на японский язык английское слово "маркетинг" невозможно. Мы его сразу импортировали.

Сейчас уже в Японии и во всем мире маркетинг - это очень важная тема менеджмента. Но тогда мы использовали маркетинг для улучшения продаж. Так думали тогда: маркетинг - это для исследований, это ближе к продаже. Но мало-помалу маркетинг, как определение и концепция, становился важнее и ближе к управлению предприятием.

Сначала менеджер по маркетингу был менеджером продукта: он его сопровождал от рождения до смерти. Сейчас этот человек как бы смотрит сверху и пытается анализировать ситуацию. Его задача уже не в том, чтобы продвинуть отдельный продукт, а в том, чтобы с помощью всех продуктов компании достичь ее роста. То есть маркетинг уходит практически в область стратегического менеджмента.

Сегодня концепция всех маркетологов - это способы достижения роста компании. Этим занимаются и нижний, и средний уровни, когда пытаются анализировать рынки и дать рекомендации своим производителям, этим же занимается и верхний уровень - у них одна цель, одна идея и одна концепция. Поэтому нельзя говорить о японском маркетинге, американском, китайском или российском. Это понятие общемировое. Маркетинг - это устройство роста. И в прошлом, и в настоящем, и в будущем.

- В последние годы японская экономика переживает определенные трудности. Какую роль играет в этих условиях изложенная вами концепция маркетинга?

- Многие знают, что на протяжении уже почти пятнадцатилетнего периода Япония переживает не самые лучшие с точки зрения конъюнктуры и экономического развития времена. В период такого экономического спада многие японские управленцы - и это характерно для японских компаний - направляют усилия как бы внутрь компании, стараются идти по пути снижения издержек и поддержания оптимального и приемлемого для компании уровня прибыли. Однако стремление идти по пути рационализации, направленной внутрь самой компании, не всегда дает хорошие результаты.

Главная задача маркетолога - создать устройство роста, смотреть вперед, следить за изменениями рынка. Надо найти "голубое небо". Среди глав компаний в Японии был проведен опрос: что они ждут от маркетинга, что понимают под этим словом, что бы хотели от маркетинга получить. Мечту о будущем - таков был самый популярный ответ.

А раньше маркетолог был сосредоточен на борьбе с конкурентом, конкретике, реальной жизни. Он ни о чем не мечтал.

- Расскажите, пожалуйста, подробнее об упомянутом вами опросе. Почему вдруг все руководители стали испытывать дефицит мечты о будущем?

- В Японии недавно был реализован проект, который сокращенно назывался MI21 - "Маркетинговые инновации XXI века". Основная задача этого исследования заключалась в том, чтобы выяснить, какие цели ставят перед собой японские менеджеры и какие задачи являются главными в области менеджмента в Японии. Анкеты были разосланы президентам японских компаний, и мы получили ответы приблизительно четырехсот президентов.

Проанализировав содержание ответов, мы пришли к выводу, что существуют три главные темы, которые волнуют японских менеджеров. Наверное, первая тема, над которой размышляют наши управленцы в XXI веке, - это скорость. Вторая тема - удовлетворение запросов потребителей. И третья тема - это амбиции.

Практически девяносто восемь процентов из тех, кто отвечал на вопросы анкеты, отметили как основную тему XXI века тему скорости, или оперативности. В области менеджмента ее можно разделить на две подтемы: первая - это оперативность, или скорость принятия стратегических решений, вторая - это скорость, оперативность при реализации принятых решений.

Достижения Японии в области оперативности выполнения процессов, особенно процессов реализации, всегда очень высоко оценивались в мире, особенно если мы говорим об эпохе высоких темпов экономического развития. Лет двадцать-тридцать назад была опубликована книга французского журналиста Юбера Горана "Япония как третья империя", в которой автор пытается выяснить причины того, что Япония во второй половине ХХ века стала третьей в мире экономической державой. И основную причину экономического успеха Японии автор видит именно в оперативности, в скорости развития процессов.

В подтверждение этой мысли автор вспоминает несколько эпизодов. Один из них - подготовка Японии к Олимпиаде 1960 года в Токио. До этого Япония не отличалась хорошо развитой транспортной инфраструктурой. Когда же решение о проведении Олимпийских игр в Токио было принято, министр строительства Японии провозгласил следующую цель: в течение трех лет создать целую сеть автомагистралей, скоростных дорог и более широкую сеть метро.

Сейчас с точки зрения эпохи, в которой строительные технологии получили очень высокое развитие, возможно, это и не большая задача. Мы не видим особых трудностей в том, чтобы за такой короткий период построить сеть автомагистралей и создать новые линии метро. Но на тот момент, в условиях большой плотности населения Японии, это было действительно серьезной проблемой.

Горан очень образно говорит о том, как в одно мгновение над крышами японских маленьких домов распростерли свои крылья скоростные магистрали. Как по ночам велись работы по прокладке линий метро. Автор говорит, что, если бы речь шла о Париже, для проведения работ такого объема потребовалось бы не менее ста лет.

Это свидетельствует о том, что любое принятое в Японии решение реализуется очень оперативно. Чего нельзя сказать о скорости самого принятия решений. Этот процесс в Японии очень долгий. И, судя по всему, японские управленцы видят в качестве основной задачи XXI века именно ускорение процесса принятия решений. Похоже, что сейчас, когда наступает век еще более высоких скоростей, необходимо сделать значительно оперативнее процесс принятия решений, направленных в будущее, сопряженных с риском.

- Что касается второй темы, волнующей менеджеров, - удовлетворения запросов потребителей, то, кажется, здесь у японских компаний не должно быть особых проблем?

- Мы сравнили компании с хорошими и не очень хорошими результатами деятельности и выяснили, что компании, не отличающиеся высокими успехами, как правило, основной своей целью провозглашают завоевание большей доли на рынке. А компании, отличающиеся хорошими результатами, подчеркнуто направлены на как можно более полное удовлетворение запросов потребителей.

У меня сложилось впечатление, что для всех компаний очень важно обеспечить свое конкурентное преимущество, поскольку все в той или иной мере сталкиваются с вопросами конкуренции в своей области. Как преодолеть конкуренцию, как выигрывать - решение этих вопросов занимает большое место в маркетинге. Раньше конкуренция была сродни войне. Отобрать долю конкурентов на рынке, получить ее и, соответственно, победить - это концепция устаревшего маркетинга. Современный маркетинг - это не война. Это любовь. Любовь к своим потребителям, удовлетворение их запросов. И вся концепция развития компании строится на том, чтобы завоевать эту любовь, а не наказать конкурента. Принципиальный перенос акцента - мы не боремся с конкурентом, пытаясь ухудшить его ситуацию на рынке, а боремся за клиента и этим повышаем свои позиции. Удовлетворяем запрос клиента.

В свете этого основной задачей для менеджмента становится не жесткая конкуренция, направленная на поражение своего противника, а привнесение в деятельность компании лучших примеров из практики конкурентов и все большее распространение методики бенчмаркинга, установки планки, ориентированной на деятельность конкурентов.

- Видимо, и амбиции современных компаний должны быть связаны не столько с конкурентами, сколько с потребителями?

- Хотя понятие "амбиции" не имеет четкого определения, наверное, можно было бы сказать, что амбиции - это не что иное, как устремленность в будущее, вернее, наше видение компании в будущем, понимание того, какими средствами мы хотим достичь желаемого, какие для этого требуются капиталовложения и какие необходимы инвестиции. Все это подразумевается под понятием "амбиции".

Любая компания живет не ради прошлого, а во имя будущего, поэтому особую важность приобретает значение таких слов, как видение, курс на будущее, стремление достичь желаемого результата и воплотить мечту в жизнь. Вывод, к которому мы пришли, звучит так. Основная задача менеджмента в будущем состоит в настрое на реализацию своих амбициозных планов - притом что во главу угла будет поставлен вопрос удовлетворения запросов потребителей - и оперативности, в частности при принятии решений.

Казалось бы, это очень специфичная, характерная именно для Японии ситуация в менеджменте. Однако это не так. Совершенно случайно я прочитал книгу Томаса Альва Эдисона. Всем, конечно, хорошо знакомо имя этого американского ученого, наверное, более известного, чем все президенты США. Им была основана всемирно известная компания General Electric, которая уже более ста лет занимает ведущие в своей области позиции в мире.

Приблизительно в 1900 году Wall Street Journal отобрал двенадцать американских компаний, которые, по мнению журнала, должны были стать украшением Америки в ХХ веке. В их числе была названа и General Electric. К 2000 году почти все компании из того списка утратили свои позиции, но GE по-прежнему остается в первой десятке. "Go back to Edison!" - такой лозунг на XXI век провозгласила компания во время празднования стопятидесятилетия со дня рождения Эдисона.

Все знают, что Эдисон был великим изобретателем. Диапазон его изобретений невероятно широк. Говорят, что ВВП Америки на шестнадцать процентов обеспечивается только за счет их использования. Но немногим известно, что Эдисон был и гением маркетинга. И эти шестнадцать процентов ВВП США обеспечиваются не только его изобретениями, но и тем огромным вкладом, который ученый внес в развитие маркетинга.

Если бы Эдисон был только изобретателем, он, наверное, изобретя электричество, ограничился бы получением патента на свое изобретение. Но Эдисон пошел дальше, он задумался о том, какую пользу его изобретение может принести обществу. Для того чтобы реализовать все преимущества этого изобретения, необходимо было разработать проект электростанции. Он занялся и этим. Однако наличие генерирующих мощностей еще не способно передать генерируемую энергию обществу, для этого нужны электрические провода, кабели, и это заставило ученого продолжить работу. Но и этого оказалось мало для реализации гениального изобретения - возникла необходимость в трансформаторных мощностях. Эдисон разработал идею трансформаторных подстанций. Он не упустил из виду даже точки подключения - обычные розетки, которые необходимы для того, чтобы электричество приносило свет.

Круг его научных интересов не ограничился идеей, он охватил все компоненты, позволявшие ее реализовать. Собрав их воедино, Эдисон и создал компанию General Electric - для того, чтобы она эту идею реализовала.

Насколько я знаю, один из критиков идеи вернуться "назад к Эдисону" спросил руководство GE, чему новому компания хочет научиться у Эдисона. "Оперативности и видению клиента, - сказал вице-президент GE, отвечающий за вопросы развития технологии и техники, - мы хотим еще больше подчеркнуть это в философии Эдисона".

На протяжении всей своей столетней истории GE никогда не упускала из виду вопросов оперативности и удовлетворения потребностей клиентов, сохраняя приверженность духу философии Эдисона.

Важнейшая составляющая этой философии - амбиции. Амбиции Эдисона заключались в том, чтобы с помощью электрических лампочек осветить вечерний Нью-Йорк так, чтобы в нем стало светло как днем. Известно изречение Эдисона: если есть амбиции, а также желание и силы трудиться и днем и ночью, то любые, даже самые амбициозные планы подвластны человеку.

- А что вы имели в виду под словами "найти голубое небо", говоря о задачах маркетинга?

- Любая компания на протяжении своей истории переживает темные времена, когда над ее головой небо выглядит мрачным и пасмурным, как зимой в Москве. Многие считают, что, раз тучи сгустились, это уже конец. Но, если задуматься, хмурый небосклон - это еще не граница мира. И задача любой компании - путем инновации пробиться сквозь тучи, какими бы мрачными они ни были, к бескрайнему голубому небу.

А для этого необходимо наличие амбиций. Здесь слово "амбиции" сравнимо с понятиями мечты, воли, решимости и стремлением к реализации планов. Многие компании, добившиеся успеха в той или иной области, сделали это благодаря тому, что ставили перед собой амбициозные планы.

В Японии существуют амбиции государства, амбиции регионов, префектур, администрации отдельных регионов, но есть также амбиции предприятия, амбиции компании. Мне хотелось бы именно на этом остановиться и в качестве примера привести факт из истории компании Honda.

Honda изначально была известна как компания, производящая очень хорошие мотоциклы. Позднее она решила перейти к производству не двух-, а четырехколесных транспортных средств, то есть автомобилей. Японское правительство было категорически против этих планов и уговаривало Honda от них отказаться, поскольку на тот момент в небольшой по размерам Японии было уже пять автомобилестроительных компаний. Основной аргумент японских политиков состоял в том, что появление еще одной подобной компании будет слишком обременительным для японского рынка, создаст очень тяжелую ситуацию. Но руководство Honda, добившееся потрясающих успехов в области создания мотоциклов, утверждало, что все, кто занимается мотоциклами, хотят когда-нибудь перейти к производству автомобилей и, может быть, в будущем даже производить самолеты.

Если у компании есть мечта - протесты и сопротивление политиков для нее не преграда. Honda приняла решение войти в автомобилестроительный мир. Это были действительно амбициозные планы - стать вторым в мире Ford. Это было немыслимо с точки зрения тех времен. Что такое Ford? Это компания, которая открыла автомобилестроение миру, впервые реализовала идею массового производства автомобилей. Планы Honda означали, что она должна стать автомобилестроительной компанией будущего поколения. И Honda, сосредоточив на решении этой задачи все свои силы, в конце концов стала одной из ведущих автомобильных компаний мира.

Конечно, в одном лишь наличии амбиций гарантий успеха нет. Но мечтая преуспеть, без амбициозных планов не обойтись. И мне бы очень хотелось, чтобы у представителей российского менеджмента амбиции были всегда. Они позволят реализовать мечты, направленные на будущее. Я позволю себе на этом закончить.