

МАРКЕТИНГ ПО-ЯПОНСКИ

*Любовь Мисюра, журнал **M.A.D.E.**, (№4, 2002)*

1950-е годы. Заведующий отделом дизайна одной японской компании, занимающейся пошивом дамского белья, проводит дискуссию среди своих сотрудников под названием "Изучение поведения пескаря-мороко". "Поймать эту капризную озерную рыбу непросто. Только после длительного изучения характера пескаря-мороко, погодных условий и течений воды в озере можно точно установить, где и когда будет хороший клев", — учит заведующий отделом дизайна.

1980-е годы. Исследователь в области маркетинга Н. Судзуки формулирует лозунг японского маркетинга "Пусть за себя говорят товары и услуги" вместо американского "Пусть говорят продавцы".

2001 год. Японский Центр производительности для социально-экономического развития в Токио. 16 специалистов по маркетингу из СНГ проходят стажировку по курсу "Маркетинг". Куратор группы, старший консультант управления Японского центра, профессор Горо Кубота, удивляя студентов яркими примерами феноменальных успехов японских предприятий, постоянно говорит о том, что стратегия маркетинга должна базироваться на конкретной идее, с которой предприятие приходит на рынок.

2002 год. Семинар "Маркетинг и дистрибуция" в Японском Центре в Киеве. Старший консультант Японского Центра производительности для социально-экономического развития Каору Икэда говорит, что и бизнес, и маркетинг — это отношения между людьми и стратегическая задача его в том, чтобы установить с клиентом продолжительные и как можно более тесные отношения. А пути и средства каждый должен искать свои и для каждого случая отдельно — шаблоны никогда не срабатывают.

ЧТО ЭТО — ЯПОНСКИЙ МАРКЕТИНГ, И КАКУЮ ФИЛОСОФИЮ ОН ПРОПОВЕДУЕТ?

Окончание Второй мировой войны. Побежденная Япония в жалком состоянии, и восстановление ее экономики требует радикальных, жестких мер. Роль реаниматора берет на себя государство, регламентируя развитие всех отраслей народного хозяйства страны: для поддержки, защиты, выживания. Рынки играют весьма ограниченную роль. Японская экономическая система полностью изолирована от внешнего мира.

Проходят годы, десятилетия, система эволюционирует. К 70-м гг. начинают вырисовываться очевидные признаки конкуренции, что обусловлено постепенным смягчением государственной регламентации. Отныне японский рынок приоткрыт для заграницы. На этот же период приходится и зарождение маркетинга в Японии. Исконно американский, 1910 года рождения, термин "маркетинг" в Японию из США "привозит" делегация Японского центра производительности для социально-экономического развития в 1955 г. Концепция эта пришлась весьма кстати, поскольку именно ко второй половине 50-х годов в промышленности Японии уже была создана развитая система массового производства, а степень удовлетворения основных потребностей японцев достигла довоенного уровня, и предприятия оказались лицом к лицу с проблемой: производство каких товаров нужно наращивать теперь?

С конца 70-х — начала 80-х начинается победоносное шествие модернизации и либерализации на всех фронтах рынка: финансы, технологии, внешнеэкономическая деятельность... Но явный экономический прогресс происходит на фоне национальных привычек и традиций, которые изменяются чрезвычайно медленно. Страна выходит на передовые позиции в мире. Таким образом, менее чем за 40 лет Япония превращается из развивающейся страны в основной мировой источник сбережений, поставщика 97% мирового экспорта в сфере транспортных средств, электронного комплекса и электрооборудования, лидера в НТП.

И пока Америка и Европа озадачены высокой скоростью развития Японии, объемами ее экспорта и по-прежнему герметично закрытым внутренним рынком, защищенным благодаря механизму сознательного действия, маленькие, прагматичные, упрямые японцы тихо правят миром.

Несмотря на осторожность и предусмотрительность в противостоянии всякого рода нестабильностям на мировом финансовом рынке, феноменальный паровоз японской экономики вдруг идет под откос вследствие взрыва "мыльного финансового пузыря" в 1992 году. Начинается экономический кризис, который Япония испытывает по сей день.

Невеселая картина — затоваренные склады, бесконечные фантастически дешевые распродажи, банкротство тысяч мелких предприятий, прогоревшие сбережения, лопнувшие банки, ломка привычного уклада жизни, массовое уныние, разочарование, катастрофическое снижение рождаемости и старение японского общества... Все понимают, что старая добрая система рушится и архаичное японское общество уже никогда не сможет жить согласно своим вековым канонам. Становится модным "избавляться от ограничений и стереотипов". Это проявляется во всем: от принципов управления государством и бизнесом до стиля в одежде и манере поведения людей.

СУДЬБА МАРКЕТИНГА В ЯПОНИИ

Таким образом, складывается ситуация, которая заставляет предпринимателей и экономистов серьезно проанализировать, что они делают не так, и предсказать дальнейшую судьбу страны, а точнее, создать ее (что характерно для Японии). Совершенно очевидно, что в информационно-сетевом обществе прежние японские методы управления не действуют.

Традиционная японская система менеджмента эффективно работала в условиях главенствующей роли государственной бюрократии, внутриотраслевой "братской солидарности" и социальной системы, характеризовавшейся стремлением к гомогенности (таб.1). Но появились факторы (таб.2), ставшие детонатором реформ традиционного японского стиля управления. Условия существования — низкие темпы экономического роста — требуют в первую очередь пересмотра структуры цены (по части издержек), а также усиления маркетинга, ориентированного на клиента. Японцы определяют для себя способ выживания — максимально приблизиться к клиенту, и предпринимательство приобретает новое лицо (таб.3).

Таблица. 1. Традиционный стиль управления японских компаний

Управленческая цель	Непрерывная поддержка затратной конкурентоспособности (т.е. снижение себестоимости) и конкретные действия для достижения этой цели.
Цель деятельности компании	Стремление к росту за счет увеличения объема продаж. Используются сравнительные показатели трех видов (сравнение с предыдущим годом, сравнение с планом и сравнение с компаниями-конкурентами, активное развитие бенчмаркинга).
Рыночная стратегия	Стремление "производить качественные товары по низкой цене и благодаря этому увеличивать свою долю на рынке". Массовое производство и сбыт — структура рынка, при которой в более выгодном положении оказываются крупные компании.
Организационная структура	Вертикальные кэйрецу (иерархия) с тенденцией к "отверждению". Пирамидальная организация компании (директор — начальник отдела — начальник сектора — рядовой сотрудник)
Внутрифирменный менеджмент	Основной лозунг: "Ну-ка, вместе и дружно возьмемся за работу". Стремление к гомогенности, коллективизм.
Кадровый менеджмент	Упор на чувство единства и равенство. Зарплата повышается по мере увеличения стажа работы. Система пожизненного найма (преданность компании, уверенность в завтрашнем дне, чувство принадлежности). Рядовые сотрудники компании называют ее "своей компанией" (понятие "человек фирмы").
Финансовая стратегия	Преобладающая форма привлечения средств — косвенное финансирование — и вытекающее отсюда важное значение "головного банка". Все финансовые решения, вплоть до выпуска ценных бумаг, решает компания-инвестор. Мало компаний, осуществляющих свою финансовую стратегию самостоятельно.
Высшее руководство компании	Управление путем согласований: использование тех методов, которые уже приводили к успеху в прошлом. Метод отбора: нынешний президент сам выбирает себе преемника (упор на стабильность в вопросах менеджмента).

Таблица. 2. Факторы — детонаторы реформ традиционного японского стиля управления

Внедрение системы плавающих валютных курсов и процесс либерализации международной торговли. Даже те товары, которые были дешево произведены в Японии, оказываются дорогими за рубежом из-за высокого курса иены.
Повышение затратной конкурентоспособности индустриально развитых стран Азии (феномен "Юникло"). При пересчете на доллары США разница в зарплате между Японией и странами Азии составляет 20-30 раз.
Расслоение и диверсификация внутреннего рынка (достижение внутренним рынком этапа зрелости, стремление к оригинальности). Нет гарантий, что потребители будут покупать даже хорошие товары по низкой цене.
Лидерство среди отраслей экономики переходит от автомобилестроения к сфере информации и телекоммуникаций. Эти отрасли принципиально отличаются по своему характеру: последние не позволяют получать эффект массового производства.

Таблица. 3. Современный японский менеджмент

Цель деятельности компании	Реализация "конкурентной стратегии": концентрированное вложение хозяйственных ресурсов в те сферы, где компания чувствует себя наиболее уверенно, и быстрое реагирование на изменения на рынке и в технологиях.
Рыночная стратегия	Работа с теми потребительскими тенденциями, которые соответствуют индивидуальным особенностям компании, т.е. сужение целевого рынка. Выяснение информации о клиентах и создание таких технологий и систем, которые применяли бы эту информацию при разработке товаров.
Организационная структура	Гибкая организация, разрушение пирамидальной организации, отход от кэйрецу, аутсорсинг. Внутрифирменный менеджмент использует маневренные проектные группы. Ориентация на эпоху "сетевого общества", выраженная в активном использовании и развитии информационных сетей для повышения скорости и удобства коммуникаций с позиции клиента. Зигзагообразный менеджмент — одновременное разделение компании на несколько отдельных фирм и управление группой компаний в целом, более четкое установление ответственности и полномочий, отход от централизованного менеджмента.
Кадровый менеджмент	Предоставление работникам возможности проявить свои индивидуальные качества (рутинная работа автоматизируется). Использование личных контактов с клиентом. Возрождение аналогового бизнеса в противопоставление цифровому, неличному,

	машинному. Система кадровой оценки и зарплаты основывается на деловых качествах работника, разрушение системы пожизненного найма. Отход от принципов коллективизма и гомогенности.
Финансовая стратегия	Кардинальная реформа финансовой сферы (т.н. финансовый "Биг Бэн") предоставляет новые возможности ведения бизнеса. Финансовая самостоятельность выражается в умении правильно управлять активами компании и способности улучшить ее финансовое положение.
Высшее руководство компании	Топ-менеджер как основатель бизнеса, оригинальность в подходах и харизма. Упор делается не столько на непрерывность деятельности, сколько на творческое созидание компании. Отсутствие преемственной системы в высшем менеджменте.

Под влиянием либерализации и дерегламентации внутреннего рынка на государственном уровне, формирования зрелого общества и его старения, повсеместной информатизации изменяются условия конкуренции для японских предприятий. Основной девиз японского предпринимательства — "красиво продавать качественные товары и услуги по низкой цене" — должен реализоваться не только в оптимизации цены при усовершенствовании качества, а и в новом подходе к вопросам разработки товаров, производства, сбыта, продвижения. Наряду с изменениями структуры управления и системы мотиваций, происходит перерождение маркетинга (таб.4). Из-за стремления снизить себестоимость логистика становится объектом повышенного внимания маркетологов. Принцип "от масштаба — к индивидуальности" делает популярным маркетинг взаимодействия. Концентрация бизнеса, сегментация целевых групп и необходимость дифференциации требуют более тщательных маркетинговых исследований. Черты индивидуального предприятия определяются техническими особенностями и возможностью правильно определить потребности рынка. Таким образом, импортированная идея маркетинга сыграла и продолжает играть стратегически важную роль для Японии. Здесь за несколько десятков лет концепция маркетинга имела свою неповторимую судьбу, которую можно условно разделить на пять этапов (таб.5).

Таблица. 4. Основные тенденции в современном японском маркетинге

	Массовый маркетинг	Индивидуальный маркетинг
Объект	Рынок (группы)	Индивидуум
Цель	Привлечение новой клиентуры	Поддержка существующей клиентуры
Результат	Доля рынка	Доля клиентуры
Объект анализа	Данные о рынке	Данные о клиентуре
Источник данных	Маркетинговые исследования	База данных по клиентуре

Таблица. 5. Эволюция развития маркетинга в Японии

Середина 50-х гг. XX века... ↓ Конец 90-х гг. - начало XXI века...	Сбытовой маркетинг	Поиск способов продажи уже произведенного товара.
	Маркетинг как один из элементов менеджмента	Разработка и сбыт товаров происходит на основе исследования нужд потребителей и не ограничивается лишь активизацией сбытовой деятельности.
	Стратегический маркетинг	Маркетинг применяется не только для решения конкретных сиюминутных задач, а становится элементом долгосрочного хозяйственного планирования.
	Тотальный маркетинг	Принципы маркетинга влияют не только на деятельность коммерческих, сбытовых, но и производственных, финансовых и всех остальных подразделений компании.
	Управленческий маркетинг	Повышение роли маркетинговой деятельности до такой степени, что именно она определяет успехи и неудачи компании в целом и занимает центральное место в управлении предприятием.

ОТЛИЧИЕ ОТ АМЕРИКАНСКОГО МАРКЕТИНГА

Идею маркетинга постигла судьба многих других идей, занесенных в Японию из чужих культур. В среде творческих трудоголиков Японии маркетинг не только привился и расцвел, но и начал приносить плоды более обильные, нежели на своей родине. Его облик изменился настолько, что уже в середине 80-х годов японский исследователь Н. Судзуки категорически заявлял: "Деятельность по маркетингу в Японии совершенно отлична от принятой на Западе..." Действительно, американская версия маркетинга предполагает, что запросы потребителей хотя и важны, но учитывать их следует для достижения "организационных целей" компании: ради этих целей потенциального покупателя убеждают и уговаривают, им манипулируют. Маркетинг в японском варианте — это "общность ощущений с потребителем и

удовлетворение его желаний на таком же уровне, как сам производитель удовлетворял бы свои собственные желания". В американском маркетинге основная тактика — уговоры и убеждения потенциального покупателя, в японском — служение покупателю через товары и сервис. Вместе с тем, стремление японских предпринимателей угодить клиенту иногда приводит к ущемлению его потребительских прав. Таким образом, в отличие от Запада, Японии свойственна, с одной стороны, хорошо развитая система маркетинга в отношении изучения спроса и портрета потребителя, а с другой — Япония нуждается в усовершенствовании защиты потребителя через законодательную базу.

НЮАНСЫ ЯПОНСКОГО МАРКЕТИНГА

Японский вариант рассматривает вкусы и желания покупателя как врожденные черты, которые надо удовлетворять без разсуждений. Но это не значит, что японские компании выступают в роли пассивных исполнителей прихоти клиентов. Более того, учитывая советы клиентов и покупателей с помощью отлично налаженной обратной связи, компании стараются не упускать инициативу из своих рук. "Вести за собой потребителей, создавая новые продукты, а не спрашивать их, какие товары им хотелось бы иметь", — говорил бывший президент фирмы "Sony" А. Морита, выражая позицию многих руководителей японских компаний. Например, братья Касио, основатели одноименной компании, утверждали, что "не потребность является матерью изобретения, а изобретение является матерью потребности". Такая уверенность возможна только, когда производитель и отлично знает собственные возможности, и правильно понимает потребности клиентов.

Изучение мнения потребителей по поводу их собственных нужд необходимо не для того, чтобы потом неукоснительно этим мнениям следовать, а чтобы компании могли составить реальное представление о действительных запросах потенциальных покупателей (обязательно учитывая субъективный человеческий фактор "хочу — не хочу") и затем разрабатывать отвечающую этим запросам продукцию. Большинство японских компаний-лидеров стали таковыми благодаря тому, что смогли уловить запросы потребителя раньше, глубже и полнее, чем он сам, а затем предложить ему действительно жизненно необходимые товары и услуги, о существовании которых он до появления их на рынке и не подозревал. Не только уловить желание покупателей сегодня, но думать, что он захочет завтра, следуя правилу: "У покупателя есть потребности, которые выражаются через желания. Маркетинг не может формировать желания, он должен опираться на существующие потребности". Если первым шагом в маркетинге является поворот лицом к потребителю, то вторым — осознание того, что понять его запросы "по наитию", полагаясь лишь на интуицию, нельзя, что сделать это можно только с помощью науки. И, возможно, самое существенное в маркетинге — это способ выявления этих запросов. Японская специфика обнаруживается и здесь, выражается она также в более тесном контакте с потребителем и изобретательности в методах.

Яркий пример инновационного подхода в маркетинге — "теория исторических инноваций", созданная в недрах компании "OMRON Electronics". "Модель предсказания будущего технологий" была названа SINIC (первые буквы английских слов seed — зерно, innovation — инновация, need — потребность, impetus — побег, cycle — цикл. "От зерна-инновации — к побегу-потребности"). Цель SINIC — предсказать, насколько в будущем рынок будет нуждаться в высокотехнологической продукции, и на этом основании осуществлять стратегическое планирование. Создание этой теории позволило компании выявить десять главных "инновационных сдвигов" в истории человечества, каждый из которых заложил основу общества определенного типа: первобытного, коллективного, аграрного, ремесленнического, промышленного. Пройдя стадию механизации, а затем автоматизации, человечество в 1974 г., как утверждают авторы модели, вступило в эру кибернетики, которая продлится до 2005 г. Оставшиеся до наступления этого рубежа годы станут "золотым" временем информатики и кибернетики. Нетрудно оценить, какое значение имел этот вывод для долгосрочной маркетинговой стратегии "OMRON Electronics". Подход, при котором компания постоянно нацелена на упреждение потребностей общества, К. Татеиси — бывший президент компании — назвал "теорией социальных запросов". Следование этой теории, отмечает он, позволяет разрабатывать товары, которые сами найдут дорогу к потребителю. Торговля именно такими товарами идет без сучка без задоринки. Так называемый "силовой сбыт" уступает место "распродаже-всасыванию".

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

Один из факторов, влияющих на формирование стратегий и организацию маркетинга, — конструктивная промышленная атмосфера. Конкуренция в ней имеет двоякий характер. С одной стороны, японские компании из одной отрасли ведут непримиримую конкурентную борьбу друг с другом, причем порой она жестче по сравнению с выходом на зарубежные рынки. С другой, между компаниями имеет место и тесное сотрудничество, в основном связанное с решением общих для отрасли проблем и лоббированием интересов в правительстве.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ОТДЕЛЫ В КОМПАНИЯХ

Притом, что маркетинг играет важную роль в предпринимательстве, нельзя сказать, что во всех японских компаниях присутствуют многочисленные команды маркетологов и сложно структурированные подразделения маркетинга. Японская рациональность и здесь берет верх, и часто случается, что в крупной производственной компании вообще отсутствует отдел маркетинга как таковой. Все зависит от профиля и целей деятельности компании и отрасли промышленности. Например, в технологических и инженерных компаниях главную роль играют производственный и инженерный отделы, и они же решают маркетинговые задачи. А вот ключевую роль подразделения маркетинга играют в таких отраслях, как: текстильная, пищевая, химическая, сталелитейная и др. То есть очевидно: чем ближе предприятие по своей деятельности к потребителю (сфера обслуживания), тем сложнее и значимее функция маркетинга. А компании в отраслях материального производства все чаще довольствуются аутсорсингом, который сейчас очень популярен в Японии — и дешевле, и срабатывает теория "свежего взгляда на проблему" (мы ведь помним, что маркетинг есть там, где есть проблема и это не роскошь, а средство?).

"СЕТЕВОЕ ОБЩЕСТВО"

Реакция на информационно-технологическую революцию на уровне отдельных японских компаний проявляется в:

- создании внутрифирменных сетей, что позволяет осуществлять "скоростное управление" компаний;
- более быстрой работе с потребителями: с частными клиентами — электронный пункт продажи (POS), продажи по кредитным карточкам, продажи через Интернет; с корпоративными клиентами
- B2B (Business to Business — электронные сделки между компаниями), использование межфирменных сетей.

Вот таков он — японский маркетинг. В этой статье мы не пытались анализировать, как плохо было "им", а они победили, и как плохо сейчас "нам", и как бы нам в своем огороде посадить японские семена — может взрастет что полезное... Мы ни в коем случае не призываем следовать и копировать... Большой вред философии и методологии маркетинга наносит бездумный перенос зарубежных моделей и методов маркетинга на украинскую, да и любую другую почву.

Главное то, что у японцев сформирован менталитет лидера, они оперативно выявляют проблемы смело борются с ними, извлекают пользу из любого — чужого и своего — опыта, используют творческий подход в любом деле, умеют преодолевать отчаяние и верят в силу идеи и своего труда. Очень много думают и еще больше делают. Вот этому стоит поучиться. Но это уже совсем другая история...