

6

мышление, сфокусированное на потребителе

*Это неизменный закон бизнеса, что слова есть слова,
объяснения есть объяснения, обещания есть обещания,
и только выполнение – это реальность.¹*

Гарольд С. Дженин,
бывший председатель International Telephone and Telegraph

Toyota – сосредоточенность на основах на рынке предметов роскоши

Toyota появилась на американском рынке в 1957-м, во времена больших, неэкономичных автомобилей, задолго до первого нефтяного кризиса. Первые впечатления об автомобилях Toyota: странные, шустрые, маленькие, низкокачественные азиатские машины. Эти впечатления испарялись по мере того, как водители высказывали удовлетворение их исключительной надежностью и ценностью за деньги. Со временем, благодаря расположенным в США и оснащенным по последнему слову техники производственным мощностям Toyota создала себе позицию самого продуктивного в мире производителя массовых качественных автомобилей. Преимущества

Toyota были ярко продемонстрированы консультантами компании McKinsey, которые сравнили отпускные цены, средства поощрения и остаточную стоимость Toyota Corolla и Chevrolet Prism – совершенно идентичных машин, за исключением названия, разработанных Toyota и изготовленных на одинаковых сборочных линиях.² Хотя General Motors вкладывала в поощрение покупателей на \$750 больше, чем Toyota, из расчета на одну машину, Corolla продавалась в четыре раза лучше и удерживала свою потребительскую ценность дольше. Воспринимаемое качество имеет реальную рыночную ценность.

Конец 1980-х стал важной отправной точкой для Toyota: она разработала Lexus, сделав первый шаг на рынок предметов роскоши. Могла ли она достичь цели, используя на этом рынке качество уровня массового рынка? Что вообще означает *качество*? В случае с Lexus это означало доведение основ до совершенства. Ключом к иному пониманию хорошо известной истории успеха Lexus является абсолютная сосредоточенность мышления Toyota на потребителе.

Роскошь от Toyota – иметь целью предоставление самого необходимого

В начале 1980-х годов масса американской молодежи, родившейся сразу после Второй мировой войны, предпочитала отечественным зарубежные брэнды типа Mercedes-Benz и BMW. Toyota сочла европейские брэнды слабыми в таких вопросах, как цена и расходы на содержание автомобиля. По ее исследованиям, первым стимулом для покупателей Mercedes в США был «престижный имидж», основанный на долголетнем производстве в Европе и инженерном наследии. Toyota полагала, что даже на рынке покупателей Mercedes есть место для роскошного автомобиля с большей ценностью. Проектная сводка подтолкнула Toyota к мысли, что представление и характеристики автомобиля могут послужить первоначальной мотивацией для покупателей – даже на рынке автомобилей высокого класса:

Роскошный седан с ощущением интеллигентности, которое исключает всякие хитроумные штучки и имеет целью предоста-

вить самое необходимое, ...автомобиль, относящийся с уважением к человеку,двигающийся не автоматически, не расточительно, но преданно слушаясь водителя... Мы собираемся выпускать исключительно роскошный автомобиль, основываясь на 50-летнем опыте производства.³

В дополнение к переосмыслению роскоши Toyota должна была изыскать новые или лучшие способы рекламы престижности. Доклад Toyota констатировал:

Мы не можем убедительно рекламировать такой престижный имидж, не сделав все для удовлетворения потребителя; нужно не только предоставить наилучший товар, но и создать самые лучшие салоны для продаж, с самыми утонченными манерами, и самое лучшее послепродажное обслуживание – все исключительно для потребителя.⁴

Проектно-конструкторской команде Toyota требовалось переосмыслить, что означает *роскошь* на практике. Например, члены команды заметили, что затраты на содержание многих роскошных машин увеличиваются с возрастом, так что нужно найти пути исключения основных причин износа и возрастания стоимости содержания, таких как коррозия и старение лакокрасочного покрытия. Преследуя эти цели, Toyota приобрела несколько автомобилей конкурирующих марок и оценила их износ по девяти различным техническим показателям. Отслаивающееся хромоподобное покрытие и неравномерное обесцвечивание внутреннего покрытия, которые конкуренты воспринимали нормально, были совершенно недопустимы для Toyota. Ее проектная команда увеличила толщину хромоподобного покрытия в восемь раз, использовала тепло- и светоотражающие стекла и покрасила корпус в шесть слоев. Когда автомобиль оставили в пустыне на год в компании машин конкурентных марок, он не пострадал от погодных условий и выглядел гораздо лучше остальных.

Новая дилерская сеть Lexus должна была состоять из восьмидесяти дилеров, выбранных из пятнадцати сотен желающих. Многие из них

владели дилерскими сетями Mercedes Benz и BMW. Но только те, которые получили высшие оценки индекса потребительской удовлетворенности (CSI)*, рассматривались всерьез. Претенденты должны были представить на рассмотрение бизнес-планы и:

- предоставить документацию по поддержанию как высокого CSI, так и лидирующих объемов продаж на своем первичном рынке;
- создать перечень прибыльных дилерских операций;
- продемонстрировать понимание высокого уровня персонализированного обслуживания, которого ожидают покупатели роскошных автомобилей;
- предоставить капиталовложения (от \$3 до \$5 млн) и кадровое обеспечение для гарантии соответствующих потребительских впечатлений.

Обязательство Toyota сделать впечатление от владения автомобилем Lexus исключительным благодаря исключительному вниманию к основам было подвергнуто жесткому испытанию всего через три месяца после запуска. Lexus получил *одну* жалобу потребителя на неисправность круиз-контроля и несколько – на стоп-сигналы. В ответ компания отозвала все восемь тысяч машин, проданных в первом квартале прежде, чем получила какое-либо руководящее указание. Дилеры лично связались с каждым из владельцев и быстро все исправили. Автомобили были возвращены вымытыми и бесплатно запрограммированными. Такао Кавамура, глава послепродажного обслуживания в США, был автором решения об отзыве. Он объяснял:

Lexus хотел превзойти все ожидания потребителей. Мы полагаем, что минимумом престижного имиджа является чувство доверия... Lexus – это не просто название модели или франчайзинг; ... это «культура», произрастающая из Customer First [на ранних стадиях развития брэнда среди руководителей подразделений выбирали лидера (№1) в удовлетворении потребителя, как в общей задаче, которая должна быть распространена от персонала штаб-

* customer satisfaction index (англ.).

квартиры Lexus до всех работников дилерской сети. Эта задача и единство взглядов, достигнутое в ее определении, руководили всем поведением и согласованными решениями].⁵

Lexus стартовал в США с модели LS400 в 1989 году. Годом позже он был назван лучшим во всех категориях, включая потребительское удовлетворение, в исследовании журнала *Car and Driver*. Он также стал лучшим в импорте роскошных автомобилей: продано семьдесят тысяч автомобилей, больше, чем Mercedes Benz или BMW. В 1991 году Lexus стал лидером в опросе потребительского удовлетворения, проведенном J.D. Power and Associates.⁶

Компас Toyota: «способ Toyota»*

«Способ Toyota» определяет ожидания компании и руководит ее поведением. Эта фраза столь точно, сколько возможно, описывает развитие компании, и именно она была ключевой при запуске Lexus в США. В 2001-м Toyota систематизировала «Способ Toyota» (Рис. 6-1). Фуджио Чо, президент компании Toyota, увидел в нем важный инструмент, позволяющий новым членам быстро растущей всемирной семьи Toyota понять «уникальные и выдающиеся составляющие в развитии и успехе компании». ⁷ Под этим подразумеваются все показатели, позволившие Toyota выпускать выдающиеся автомобили и предоставлять выдающееся обслуживание.

«Способ Toyota 2001» указывает пять концепций, поддерживающих две основные опоры: постоянное развитие (включая вызов, kaizen** и genchi genbutsu***) и почтение к человеку (включая уважение и работу в команде). В предисловии к «Способу Toyota» Чо высказал свои ожидания:

* Toyota way (англ.).

** Термин kaizen появился несколько десятилетий назад; он означает комплексное совершенствование деятельности компаний и отраслей (kaï – изменение, zen – хороший (япон.)).

*** Genchi genbutsu – «отправиться к ресурсу, чтобы найти факты для принятия правильных решений, установления согласия и достижения целей в оптимальные сроки» (япон.).

Рисунок 6-1

Способ Toyota 2001

Вызов

Мы создаем долговременное видение, встречая вызовы с мужеством и творчеством, чтобы осуществить наши мечты.

- Создание ценности путем производства и предоставления товаров и услуг
- Дух вызова
- Дальняя перспектива
- Всестороннее рассмотрение дела при принятии решения

Kaizen

Мы постоянно совершенствуем наши деловые операции, всегда двигаясь в сторону инновации и эволюции.

- Сознание kaizen и инновационное мышление
- Создание экономических систем и структур
- Развитие организационного обучения

Genchi Genbutsu

Мы практикуем genchi genbutsu... обращаемся к истокам, чтобы найти знания, достигнуть согласия и решить задачи с максимальной быстротой.

- Genchi Genbutsu
- Эффективное построение консенсуса
- Приверженность достижениям

Почтение

Мы почитаем других, прикладываем все усилия, чтобы понять других, принимаем ответственность и стараемся создать взаимное доверие.

- Уважение к соратникам
- Взаимное доверие и взаимная ответственность
- Искреннее общение

Командная работа

Мы стимулируем личный и профессиональный рост, расширение возможностей для развития и максимально увеличиваем личную и командную производительность.

- Приверженность обучению и развитию
- Уважение к индивидуальности
- Реализация объединенных сил в команде

Источник: Внутренний документ Toyota.

Мы никогда не удовлетворимся достигнутым и всегда будем развивать наш бизнес, продвигая наши лучшие идеи и усилия. Мы почитаем людей и верим, что успех нашего дела состоит из индивидуальных усилий и хорошей командной работы. Мы ожидаем, что все члены команды Toyota, на любом уровне, будут использовать эти две ценности в своей повседневной работе и взаимодействии друг с другом.⁸

Эта постоянная сосредоточенность на напоре, движении вперед и лучшем исполнении действует. Toyota достигла впечатляющих успехов в США и хорошо позиционирована для капитализации за счет возрастающей либерализации европейского рынка. Ее рыночная капитализация в \$87,7 млрд превышает общую рыночную стоимость компаний DaimlerChrysler, Ford и General Motors.

История успеха Toyota – это не рассказ о продукте инженерного гения, хотя создатель первого в мире серийного гибридного автомобиля Toyota Prius и многих других товаров-«первопроходцев» высшего качества может не согласиться. Ни в том, что касается истории, потому что изначально она была одной из многих, и неважно, как сейчас гордятся руководители Toyota Europe моделью Yaris, завоевателем желанного для всех приза «Европейский автомобиль года» в 2000 году. Ни в том, что касается эмоций, хотя появление Toyota в гонках Формулы-1 в 2002 году начинает вносить больше эмоций в бренд. Компания J.D. Power and Associates, тем не менее, признала Toyota лидером автоиндустрии за качество изготовления автомобилей, собранных на массовом производстве. Даже если бренд и оставляет некоторые «горячие технические головы» холодными, более чем у шести миллионов покупателей в год во всем мире другое мнение. Основы категории имеют значение, и, сосредоточиваясь на них, Toyota находит самую лучшую для потребителя перспективу и побеждает – даже на рынке роскошных товаров.

Сосредоточенность на потребителе и непрекращающиеся инновации Toyota отражают просто лучшую, успешную организационную культуру. В этой главе мы исследуем, как выглядит сосредоточенность мысли на потребителе, распространенная на всю организацию,

в различных компаниях, и почему это имеет значение. Эта сосредоточенность мысли лежит в основе всех лучших случаев исполнения, описанных в предыдущих главах.

От рыночной информации к способности реагировать на потребителя

Отправной точкой наших размышлений является то, как компании изучают рынок. Ранее мы обсудили пользу погружения – прямого контакта с потребителем непосредственно в условиях покупки или использования товара, а также понимания конкурентов и использования данных о неудовлетворенности потребителей для определения основных преимуществ категории – с целью их усовершенствования. Мы также подтвердили, что компаниям необходимы формальные исследования рынка, чтобы дополнить свои впечатления от прямого погружения. Но ни один из этих видов информации о рынке ничего не даст, пока компания не начнет (1) учиться на них и (2) реагировать соответственно. В этой главе мы доказываем, что лежащие в основе организации ценности, в конечном счете, приводят к способности чувствовать сигналы рынка и реагировать на них.

Затем мы исследуем, как успешные компании развивают культуру, соответственно реагирующую на требования потребителей, используя то, что мы называем «быстрыми и правильными» процессами, поскольку скорость реагирования также важна на конкурентных рынках. Мы обсуждаем, как такие компании напрямую учатся у рынка, обсуждаем процессы принятия ими решений и роль ответственного экспериментирования. В конце мы суммируем ключевые свойства культуры «чистого воздуха», лежащей в основе этих быстрых и правильных процессов.

Как компании изучают рынки

В 1997 году, впервые изучая в Великобритании мнения старших руководителей о сосредоточенности на потребителе, мы были удивлены, обнаружив, что лишь 234 из 434 топ-менеджеров (54%) согласились с утверждением «Мы оцениваем удовлетворенность потребителя систематически и часто».⁹ Эта статистика показала, что уровень сосредоточенности на потребителе ниже среднего. Через пять лет доля согласных с этим утверждением *снизилась* до 20%. Это снижение обусловлено несколькими факторами. Количество откликов на опросы об удовлетворенности снизились, так как потребители пресытились этими опросами. Компании также говорят, что показатели удовлетворенности слабо предсказывают уровень лояльности потребителей и ничего не говорят о случаях неудовлетворенности, так что они бесполезны.

В этом недовольстве есть доля правды, но вам нужно по-прежнему оценивать удовлетворенность потребителей, чтобы определить краткосрочные и локальные изменения в том, насколько вы соответствуете ожиданиям потребителей, и проследить более общие долговременные тенденции. Пользуйтесь самыми простыми, насколько возможно, методами оценки и будьте готовы предложить какой-нибудь приз или поощрение, чтобы получить приемлемое количество откликов, или пользуйтесь источниками из печатных изданий, например, Индексом потребительской удовлетворенности Америки. Такие данные (как и любые данные) имеют пределы своего применения. Их нужно использовать совместно с другой информацией и с пониманием. Ориентированность на потребителя – это стремление соответствовать нуждам потребителя без всяких сверхсложных вещей и бегания по кругу. Она основывается на выслушивании мнения потребителя, но требует также и сбора формальных данных с рынка. Хотя сами по себе данные ничего не дают.

Как компании впустую тратят деньги на исследования рынка

Мы подсчитали, что в конце 1990-х годов мировые затраты на независимые исследования рынков достигли \$18 млрд в год, за десятилетие увеличившись в три раза. Около \$2,5 млрд из них были направлены на изучение оценки удовлетворенности потребителя. Увы, мы полагаем, что большая часть этих усилий отражает защитный бюрократический механизм. Руководителей гнетет необходимость ответить на вопрос, что делается у них на рынке. Видя невероятный уровень потребительской удовлетворенности, мы можем заключить только, что значительная часть огромных затрат на исследование рынка идет на то, чтобы помочь клиентам достичь состояния удовлетворенности, и произвести впечатление на боссов, а не на то, чтобы действительно понять, что происходит, и реагировать на это. Академические исследования в этой области подтверждают наши подозрения: многие менеджеры используют результаты исследований для оправдания уже сформированной позиции.¹⁰

На примере мировой организации торговли средствами производства мы наблюдали, как две команды руководителей из различных производственных групп снабдили одинаковыми детальными данными исследования рынка и попросили прокомментировать результаты и дать рекомендации для корпоративного центра, как компания (не обязательно их) должна подойти к этой ситуации. Ни одна из этих групп не знала, что вторая получила такое же задание. Каждая из групп привела неотразимые аргументы того, что их решение является самым лучшим, и подробно показала, почему решение другой группы непригодно. По отдельности, каждый случай был впечатляющим, убедительным и бесспорно сосредоточенным на потребителе. Но взятые вместе, они делали очевидным, что каждый явно старался использовать данные для подкрепления собственной позиции. Они использовали данные для поддержки, а не для объяснения. Такая ситуация совершенно типична.

Как компании действительно изучают, что ценит потребитель

Заинтересовавшись тем, что же происходит на самом деле, мы спросили высших руководителей британских компаний, как в их компаниях изучают потребителей и конкурентов, сколько различных факторов влияет на создание потребительской ценности и каковы основные системы оценки в их бизнесе.

Без удивления мы обнаружили прочную, твердую веру в ценность достижения правильного понимания нужд потребителей. *Чувство потребителя* – это общее место. Наиболее заметная, статистически наблюдаемая разница в подходах к пониманию потребителя между процветающими и неуспешными компаниями состоит в том, что в наиболее успешных компаниях менеджеры *всех* отделов – финансовых, административных, оперативных и т.д. – регулярно контактируют с потребителями, получая лучшее, более адекватное понимание опыта потребителей. Как описано ранее, очень важно, как проходят эти встречи. Коротко говоря, деловые встречи по текущим вопросам наиболее эффективны, а опросы потребителей мало полезны. Мы также обнаружили, что формальное *чувство конкурента* распространено гораздо меньше, и им занимаются в основном только процветающие компании. Наверное, именно вот это сочетание в исследованиях дало возможность 74% из опрошенных в процветающих компаниях (по сравнению с 44% из опрошенных в неуспешных) заявить: «Все наши менеджеры понимают, как любой из нас может сделать вклад в создание потребительской ценности».

Опять же, очень важно, чтобы СЕО осознавали, что *все* менеджеры имеют такое понимание. Эти находки наводят на мысль, что процветающие компании не подчиняются рабски опросному листу или формальному процессу, но понимают суть и действуют в духе утверждения, сформулированного Питером Дракером много лет назад:

Маркетинг – это основа... он определяет направление бизнеса в целом. Потому что весь бизнес рассматривается с точки зрения

конечного результата, то есть с точки зрения потребителя. Поэтому заинтересованное и ответственное отношение к маркетингу должно распространиться на все сферы предприятия.¹¹

И процветающие фирмы являются, конечно, исключением. Обычно маркетинг не охватывает все сферы предпринимательства. Как утверждал Фред Вебстер из Amos Tuck School в Дартмутском колледже, такая попытка охвата всех сфер была и может быть частью проблемы.¹² Мы согласны с ним, что функциональному маркетингу должны сопутствовать: маркетинговая информация, создание брэндов, исследование рынков, а создание понимания требует капиталовложений и воспитания. Тем не менее мы утверждаем, что роль маркетинга в распространении идеи Дракера по всей компании должна состоять в горячей и упорной поддержке начальством усилий топ-менеджеров по повсеместному насаждению сосредоточенности на потребителе. Маркетинг может согласовывать, руководить и оказывать техническую поддержку. Он может подводить итоги, убеждать и классифицировать. Но он не должен быть борцом за идею. Эта площадка может принадлежать только CEO.

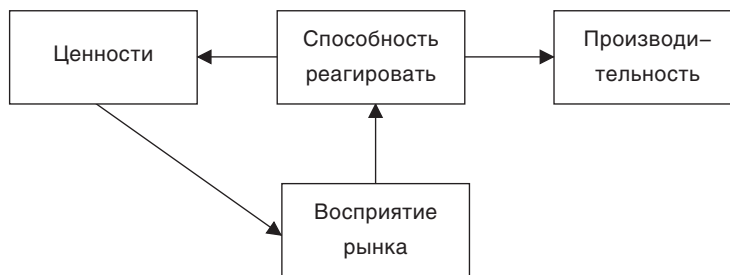
Наши исследования убеждают нас в том, что, хотя компании широко занимаются деятельностью, направленной на лучшее восприятие потребителя, особенно формальными исследованиями рынка, эта деятельность часто не приносит плодов, потому что в глубине души менеджеры не могут или не хотят соответствовать нуждам и требованиям потребителя. Это наблюдение приводит к нашей модели ориентации на потребителя и к тому, как на практике она может повысить производительность бизнеса (Рис. 6-2).

Как ценности влияют на исследования рынка и исследования способности компаний реагировать на потребности потребителя

Наши данные наводят на мысль о том, что, хотя восприятие рынка может быть полезным, это не первичный движитель ориентации на потребителя. Он не воздействует на производительность непосред-

Рисунок 6-2

**Как на самом деле работает
ориентация на потребителя**



ственно. Таким же, если не более, значимым было то, насколько организация была в состоянии реагировать на почерпнутую информацию о рынке. Система ценностей организации – вот что действительно очень важно, ее культура продвигает как способ (но не степень) восприятия рынка, так и уровень способности реагировать.

Объективное измерение такой сложной структуры, как организационная культура или ценности, включая еще и потребителя, произвести сложно. Спрашивать у менеджеров, имеет ли значение потребитель, в любом случае глупо. И более чем необдуманно просить их описать их культуру в смысле роли и приоритета потребителя, так как ее оценка косвенным путем через конкурентные ценности может больше рассказать нам об актуальной сосредоточенности на потребителе.¹³ Наше исследование наводит на мысль, что компании, которые (1) ценят открытость и гибкость и (2) более озабочены внешними, а не внутренними влияниями, вероятно, более способны реагировать на потребителя и достигнут лучшей производительности.

Джордж Дэй из Вартонской школы (Wharton School) Пенсильванского университета считает, что General Electric и Citibank представляют собой хорошие примеры так называемой адхократии.¹⁴

Он обращает внимание на то, что эти компании ценят «гибкость и приспособляемость, в то же время сосредоточиваясь на внешнем окружении». Основными ценностями адхократии являются предприимчивость, творчество, приспособляемость, независимость и желание экспериментировать. Эти компании ценят рост, использование новых ресурсов и новаторство. Они диаметрально противоположны бюрократическому архетипу и иерархии.

Иерархии ведут к обращению внутрь себя и неподвижности, отдают первенство порядку и режиму. Хотя можно было бы ожидать, что они процветают в высокоразвитых отраслях и стабильных рынках, наши данные показывают, что независимо от отрасли (высоко- или низкотехнологичная, товары или услуги, B2B или B2C), чем более бюрократичной является организация, тем меньше у нее шансы быть коммерчески успешной. Тем не менее компания вообще без бюрократии будет страдать от неэффективного управления и контроля. Адхократии следует быть более осмотрительной, и поощряемую ею линию поведения следует соразмерять с задачами всей компании. Возможно вы удивитесь, но иерархия может играть важную роль.

Как иерархия может увеличить производительность:

Swiss Re America

Четкое ощущение иерархии может повысить эффективность и продуктивность и может действительно *уменьшить* бесполезную бюрократию, как считает Жак Дюбуа, председатель Swiss Re Life and Health America Inc.¹⁵

Осознание затрат – конек Дюбуа, который говорит руководителям своей компании, что «услуги – это прибежище неэффективности». Такая философия не отражает антипотребительский подход – совсем наоборот. Дюбуа требует, чтобы его руководители точно сосредоточивались на том, что составляет ценность для потребителя. Он считает, что предлагаемые услуги должны быть в одном ряду со стратегией компании, а также заинтересованностью потребителей и их желанием платить. Слишком часто ничего этого нет. Дюбуа объяс-

няет свое осознание затрат жесткими условиями, поставленными кредиторами выкупа контрольного пакета акций General Reassurance Company, который он провел в 1988 году. Мелкие негативные отклонения могли погубить совершенное дело. Его подход состоит в том, чтобы держать все в поле зрения и действовать просто.

Дюбуа согласился с тем, что для верхушки организации имеет решающее значение близкое знакомство с реальной ситуацией на рынке. Он заметил, что менеджеры часто считают себя делегатами, что, как он считал, бесполезно, поскольку делегирование отдает принятие решений в руки недостаточно квалифицированных людей. Дюбуа пошел дальше: «Поднимая принятие решения на наиболее возможный уровень, мы смогли увидеть наших людей в деле. Это подстегнуло их. Они действуют на максимуме возможностей». Было несколько постоянных комитетов, но собрания проводились только по необходимости. Решения принимались.

Лоренцо Замбрано, CEO гиганта цементной промышленности Cemex, использует информационные системы для создания предпринимчивой и энергичной организации.¹⁶ Его система дает ему прямые контакты со всеми частями огромной компании. Он может отслеживать производительность заводов повсюду и в реальном времени. Если он обнаруживает, что показатели работы какого-либо завода ниже, чем контрольные уровни всех остальных сорока девяти заводов, то может вызвать непосредственно работника, чтобы узнать причину. Если он хочет проверить, какие объемы продаж были по всему миру в последние двадцать четыре часа, он может это сделать. Эти возможности способствовали изменению распределения времени и работы сотрудников Cemex. Они больше не должны прерывать работу, чтобы получить информацию. Данные постоянно доступны.

Как и в случае с Swiss Re и Cemex, каждая из которых нашла в сознательной иерархии возможности для повышения способности реагировать на потребителя, рассматриваемые нами успешные компании стремились быть гибкими и заявляли о своей способности соответствовать и приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка. Также и их сотрудники чувствовали хорошее к себе отношение и то, что они являются частью общего дела. Опрашиваемые

предполагали, что из тех ценностей, которые создают чувство единой цели в их компаниях, иногда называемое «организационным клеем», эти процветающие компании ценят как лояльность и традиции, так и новаторство и развитие выше бессмысленного микроменеджмента, который характеризуется сверхвниманием к целям, заданиям, правилам и установкам. Создание гибкой организации, отзывчивой, сосредоточенной и эффективной соответственно вызывало к жизни управление двойственностью.

Как компании управляют двойственностью

Мы полагаем, что компании способны управлять двойственностью – гибкость плюс порядок и эффективность – благодаря своей прозрачности и содержательности. Один из CEO рассказал нам, что два наиболее важных движителя морального состояния сотрудников, это: (1) понимание стратегии компании (т.е. способность понимать, что происходит день ото дня) и (2) вера в то, что ваш непосредственный начальник в состоянии эффективно и успешно воплощать эту стратегию. Такое сочетание большее чем просто приятно. Оно имеет решающее влияние на то, как организация обрабатывает информацию и, поэтому, насколько она обучается и соответствует происходящему на рынке. В процветающих компаниях степень доверия высока, и понимание рынка относительно лишено политического характера. Итак, сосредоточенность на потребителе – это не корпоративные разглагольствования, и даже не только восприятие рынка. Это способность к постоянному изучению рынка и способность соответственно реагировать на изученное. Нам кажется, такая восприимчивость зависит от (или, по крайней мере, не зависит ни от чего другого, кроме) основополагающей организационной культуры. Создание адекватно реагирующей культуры обязательно для тех, кто стремится стать просто лучше.

Создание культуры, способной адекватно реагировать на потребителя

Способность реагировать на потребителя интуитивно привлекательна: развивайте способность организации к пониманию, чего хотят и в чем нуждаются потребители, знайте, что еще предлагается конкурентами или может быть предложено, и пусть ничто не останавливает вас на пути к верному решению. Хотя это ясно и просто, однако организационная негибкость все еще существует, обычно, из-за необходимости достижения продуктивности производства и экономии от роста масштабов производства, которые позволят работать при уровне цен, привлекательном для потребителей и приемлемом в конкурентной борьбе. Мы не внушаем, что способность реагировать на потребителей означает, что вы всегда должны давать им то, что они хотят – быть «покорными потребителю», по выражению Джорджа Дэя, как IBM в начале 1990-х годов.¹⁷ Но что же такое способность реагировать на потребителя, и почему она имеет значение?

Что такое способность реагировать на потребителя, и почему она имеет значение

Способность реагировать на потребителя означает быть быстрым и правильным в глазах потребителя.¹⁸ Чтобы исследовать этот взгляд, мы с Чарли Доусоном из The Foundation, лондонской консультационной фирмы, которая специализируется на этих вопросах, опросили десять заметных британских CEO с большим опытом маркетинга, включая Питера Дэвиса, CEO Sainsbury; Люка Вандельде, председателя правления Marks & Spencer; Питера Барта, председателя правления Bank of Scotland и Эрика Николи, председателя правления EMI Group. Все они в ходе интервью высказали мнение о способности реагировать на потребителя как умении «четко и с пониманием давать потребителю то, что ему нужно, чего он хочет, или даже пока не знает, чего хочет. И... последовательно делать это так быстро, как никто другой, и достаточно быстро, чтобы это решение или идея остались ценными для потребителя».¹⁹

Ценность того, чтобы быть правильным в отношении нужд потребителя, очевидна. Но ценность и для потребителя, и для бизнеса также зависит от скорости реагирования. Удовлетворить потребителя обычно нетрудно; это просто требует времени и денег, чтобы сделать все правильно. При достаточном количестве тестов и пробных запусков большинство компаний в конце концов достигают этого. Действовать быстро также нетрудно. А вот действовать быстро и правильно – это проблема.

Культура «быстро и правильно» не является культурой принятия рисков, культурой «неудача – тоже хорошо». Все СЕО в интервью высказали нетерпимость к неправильным действиям и раздражение от слишком медленного реагирования. Иначе говоря, чтобы увеличить способность реагировать на потребителя, компаниям следует воспользоваться тремя ключевыми способами поведения, которые ведут и к скорейшим, и к лучшим решениям. Мы называем их *прямое изучение*, *трудное принятие решения* и *ответственное экспериментирование*. Эти способы поведения поддерживаются тем, что мы назвали культурой «чистого воздуха» (Рис. 6-3).

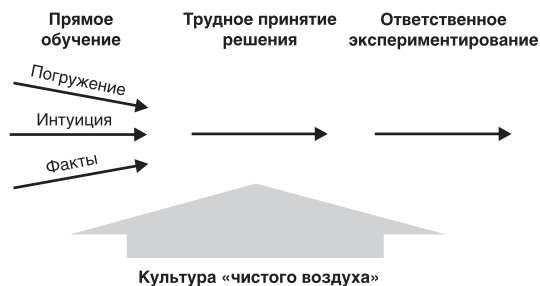
Почему нетерпимость и раздражение увеличивают способность реагировать на потребителя

Особая форма обучения, принятия решений и размещения ресурсов, представленные на Рисунке 6-3, основаны на политически неверном утверждении, что нетерпимость и раздражение – это хорошо.

Прямое обучение увеличивает способность команды принимать верные решения, используя оценки, основанные на погружении, интуиции и исследовании рынка, основанном на фактах. Мы обсудили эффективность погружения ранее. Многие интервьюируемые руководители назвали интуицию менеджеров, которые погружались во впечатления реального рынка, важнейшим инструментом конкуренции. Интуиция особенно важна в творческих отраслях, таких как телевидение, создание модной одежды и музыки, где каждый эпизод, проект или песня – это новый продукт, а формальное исследование рынка является скверным предска-

Рисунок 6-3

Быстрые и правильные процессы и культура «чистого воздуха»



Источник: Seán Meehan and Charlie Dawson, "Customer Responsiveness: Getting It Fast and Right Through Impatience and Intolerance", *Business Strategy Review* 13, no. 4(2002): 32.

затем реакция рынка и может лишить уверенности в себе при принятии риска. Эрик Николи, председатель правления EMI Group, компании, занимающейся звукозаписью и музыкальными изданиями, рассказал, что повторное открытие поп-певца Робби Уильямса или открытие групп типа Coldplay и Radiohead случаются потому, что оригинальные личности инстинктивно чувствуют такие возможности и упорно борются за них. Согласно интервью руководителей, исследование рынка, основанное на фактах, создает основу для проверки обоснованности, по крайней мере, некоторых мнений о рыночных возможностях, основанных на оценке, полученной из погружения и интуиции. Кроме того, некоторые исследования рынка, такие как предварительный анализ эффективности рекламы, могут помочь в улучшении практического исполнения задачи.

Под *трудным принятием решения* подразумевается замена безумной активности скрупулезным обсуждением в хорошо информированной команде, с использованием высоких стандартов, чтобы

исключить растрачивание усилий впустую. Таким местом, где тщательное принятие решения исключительно важно для успеха, является Силиконовая долина.

Быстро и правильно – в Силиконовой долине

Профессор Стенфордского университета Кэтлин Айзенхардт и ее коллеги по исследованиям сравнили поведение команд топ-менеджеров процветающих и менее успешных компаний Силиконовой долины.²⁰ Основное различие было в качестве дебатов в этих компаниях.

Лучшие команды менеджеров высказывали свое несогласие открыто, не создавая межличностных конфликтов. Они делали это, сосредоточиваясь на свежих фактических данных, создавая множественные альтернативы, создавая общие цели, разрабатывая сбалансированную движущую структуру внутри группы и используя юмор для снятия межличностных напряжений. Наоборот, в менее успешных группах полагались на мнения, пожелания и догадки, сосредоточивались только на одной-двух альтернативах, игнорировали общие цели, разрешали управлять автократам или, другая крайность, допускали полное попустительство – и меньше шутили.

Иные различия были в поведении лидеров этих групп. Готовность и способность выслушать являются важнейшими атрибутами всех хороших менеджеров, но такое внимание не является признаком слабости, совершенно наоборот. В успешных группах менеджеров, если обсуждение спорного вопроса не приводило к согласию, лидер принимал решение при поддержке остальной части группы. Важно то, что даже те члены группы, которые настаивали на ином направлении действия, обычно полностью посвящали себя исполнению принятого решения, если они верили, что лидер искренне выслушивал их мнения. Такой подход, иногда называемый «квалифицированный консенсус», ограничивает конфликты и ведет к быстрым и правильным решениям, по крайней мере, по сравнению с решениями, принятыми методом диктата или из-за нехватки времени, или бесконечными дебатами в бесплодных поисках консенсуса.

Начальный разворот против длительного успеха

В идеале, в успешной организации должно быть достаточно много облеченных властью сотрудников, способных принимать быстрые и правильные решения. Трудно достичь такого уровня. Способ выглядит очевидным: вертикальное управление сверху вниз в ходе всей акции, но без мелочных указаний, как основной метод работы. Смягчающим фактором является то, что все должно основываться на свежих объективных фактах и на том, что является правильным для потребителя. В зависимости от того, ориентирована ли компания на быстрый разворот или на долговременный успех, этот вертикальный подход действует разными способами.

В ситуации разворота, когда *быстро* значит больше, чем *правильно*, опытная, небольшая и слаженная команда может выработать эффективное направление. Но группа принятия решения должна расширяться, чтобы поддерживать успех длительное время. Это случается, если другие сотрудники организации взаимодействуют с руководящей командой. Такое взаимодействие не является узким местом в системе, а служит обучению этой расширенной группы примерно до уровня близкой ознакомленности с рынком; это должно поддержать все основные инициативы. Нетерпимость к идеям, которые не укоренились прочно в реалии рынка, рассматривается как положительная сила для изменения, «очищения» мыслительного процесса организации.

Очищение требует времени, но дает гарантии того, что все, кто участвует в обсуждении спорных вопросов и принятии решений, имеют общую основу для интерпретации динамики рынка. Пока есть этот единый взгляд, маленькая команда будет принимать большие решения. Со временем, вовлекаясь в эти дебаты и принятие решений, все больше и больше людей, участвующих в деле, признают высокие требования и неподатливость процесса. Те, кто сможет сжиться с этим и преуспевать в таких суровых условиях, останутся и получают больше самостоятельности, как награду за понимание подхода.

Пример Tesco показывает, на что похож процесс в том случае, если бизнес стабильный и находится на пути успеха. В Tesco четкое

и хорошо понятное видение бизнеса дало возможность переложить ответственность на чужие плечи: раз в полгода покупатели собирались на встречу и излагали планы по удовлетворению своих запросов. Они имели возможность диктовать запуски новых товаров, промоционные продажи и регулирование цен. На покупателях лежала ответственность за то, чтобы все это действовало: было четким общее руководство и масса свободы для инициативы, но если что-то не работало, было понятно, кто ответствен за это. Этот подход нравился поставщикам (производителям фасованных товаров) и был сосредоточен на потребителях: поставщики считали Tesco менее бюрократичной и более отзывчивой, чем конкурирующие компании.

Ответственное экспериментирование требует сочетания повсеместного и высококачественного обучения и большой требовательности при принятии решений, чтобы, если случится серьезное испытание, можно было ручаться, что решения основаны на достойных доверия данных, размышлениях и обсуждениях. Этот метод имеет то преимущество, что меньшая группа хорошо информированных ярких людей может действовать лучше и быстрее, чем несравнимо большая группа, проводящая множество нескоординированных проб. Также, намечаемое меньшее количество экспериментов, каждому из них можно уделить больше внимания, тщательней спланировать и провести их.²¹

Однако компании, доверяющие ответственному экспериментированию, поджидают ошибки. Действительно, в нашем исследовании способности реагировать на потребителя руководители высказывали мнение, что если нет ошибок, то организация не испытывается на прочность. Некоторые из опрошенных говорили, что они рассчитывают на коэффициент эффективности поиска верных решений семь из десяти – высокий и труднодостижимый, но не лишенный риска. Приемлемость этой допустимой 30%-ной ошибки для разворота и оценки способности сотрудников отследить неуспешный эксперимент в ходе его проведения и свернуть его, была высказана с одобрением, даже энтузиазмом. Как мы видели раньше, одной из сильных сторон Progressive Insurance является ее способность как к экспериментированию, так и к безжалостной остановке любого эксперимента, который подвергает опасности ее выдаю-

щуюся бизнес-систему. Подобным образом, исследования новых рыночных возможностей, проводимые Hilti, включали в себя ответственные эксперименты, такие как осторожное продвижение в розничную торговлю.

Культура «чистого воздуха»

Основополагающее прямое обучение, трудное принятие решений и ответственное экспериментирование, которые мы изучали на примерах успешных организаций, мы называем культурой «чистого воздуха». Культура чистого воздуха не является удобной или уютной. Непреклонность и жесткие стандарты – вот основные характеристики методов действия компаний, придерживающихся этой культуры.

Первым свойством культуры чистого воздуха является то, что спор и дебаты воспринимаются как силы добра не только командой топ-менеджеров, но и всей организацией. Поскольку процесс обсуждения спорных идей и взглядов основан на фактах и объективном наблюдении, он стимулирует сотрудников к совместному изучению проблемы принятия решений.

Вторым свойством является то, что никто не ожидает легкого согласия с предложениями. Требуя от сотрудников приводить веские доводы для обоснования планируемых действий, организация делается сильнее, но также оценивает все возникающие возможности. Питер Барт, председатель правления Bank of Scotland, с энтузиазмом рассказывал о руководителе, который защищал спорный ипотечный план для престарелых домовладельцев. Ему несколько раз категорически отказывали, но он не сдавался.

Следовательно, культура чистого воздуха удаляет слабые аргументы и нехватку упорства. Поскольку «быстро» и «правильно» должны всегда находиться в постоянном равновесии, нужно избегать компромиссов при малейшей возможности. Тогда будет обсуждаться и развиваться не меньшее количество идей, а меньшее количество плохих идей. Эта более чистая среда подобна более чистому воздуху – в ней смогут преуспевать сильные люди и сильное мышление.

Дэвид Роуби, бывший директор по корпоративному маркетингу Tesco, описал свою компанию середины 1980-х и начала 1990-х годов, как нечто подобное Дикому Западу. Она была агрессивной, очень дисциплинированной и очень энергичной, но честной и без скрытых мотиваций. Людям разрешалось бросать вызов и использовать шанс. Если они добивались успеха, то, даже если у них был тяжелый характер, их высоко ценили. И наоборот, если они терпели неудачу слишком часто, их увольняли.

Создать такой быстрый и правильный подход в способности реагировать на потребителя трудно. Он требует четкого лидерства и четкой подачи сигналов. Рассмотрим случай Berkeley Homes, описанный выше. После визита на стройплощадку председатель компании Тони Пиджли действовал быстро и правильно. Он, естественно, требовал действий, сосредоточенных на потребителе. Неделя, проведенная им на стройплощадке, представляет собой одну сторону прямого изучения, и, что важно, ее результатом было движение компании в направлении культуры чистого воздуха. Думая о влиянии на команду своих менеджеров, тогда, на совещании, он привел неоспоримые доказательства работы, не соответствующей стандартам. Когда один из менеджеров возразил, невзирая на очевидное недовольство Пиджли, что они хотели сделать точно по желанию потребителя, Пиджли взорвался: «Мы не должны иметь никаких желаний здесь... Я не хочу слышать, что мы получили пожелания. Мы говорили об этом, я писал меморандумы... Это беспорядок... Это медвежья услуга».²² Неделя, проведенная Пиджли на стройплощадке, совершенно обновила его. Прямое изучение сделало его крупным специалистом по обслуживанию потребителей. Как нестандартное мышление было ожидаемым подходом для менеджеров в 1990-х годах, так сейчас мы ожидаем, что великой идеей сегодняшнего дня станет возвращение к основам. Возвращение к основам уже сейчас привлекает внимание как новый вид основных занятий руководящей команды. Мы можем ожидать появления повсюду газетных заголовков типа «Председатель правления General Electric возвращается к основам».²³ Тем не менее мы предостерегаем: успешное возвращение к основам – это не заметные и сильные

стороны вашего бизнеса; скорее, это значит – быть просто лучше. Это требует гораздо большего, чем проведение большего количества исследований рынка. Это стремление всех сверху донизу полностью изменить культуру бизнеса, начиная с самого верха.

Компании, избравшие для себя истинную сосредоточенность на потребителе, начинают с кристально прозрачного видения своего бизнеса и путей создания потребительской ценности. В противоположность конкурентам, стремящимся быть причудливыми, а иногда просто растерявшимся от открывающихся больших возможностей, у компаний, которые мы описывали, несмотря на то, что они втягиваются во множество видов деятельности (часто побочных), никогда не бывает проблем с самоопределением. Toyota разрабатывает и производит выдающиеся автомобили. Hilti является непревзойденным производителем в мире высокотехнологичного профессионального оборудования для бурения и разрушения. Tesco – звезда бакалейной торговли. Лидеров всех этих компаний объединяет страсть к потребителю, и они, и команды их менеджеров проявляют ее на деле – истории о результатах важных взаимодействий с потребителями становятся основой корпоративных легенд. Прямые, открытые взаимодействия с потребителем имеют большое значение для отдельных менеджеров, вдохновляя их на ответные шаги. Эти взаимодействия являются первичным источником сознательного понимания потребителя. Все наши примеры объединены идеей о выполнении и исполнении – потому что в итоге важнее всего то, что получит потребитель. Ryanair весь охвачен идеей выполнения простого предложения – низкой цены. Orange, Procter & Gamble и Progressive Insurance – создали значительные ценности для акционеров, сосредоточиваясь на исполнении. И, поскольку они думают о том, что действительно имеет значение для потребителя, они четко исполняют свои стратегические планы, думая о нуждах потребителя, а не деля и перекраивая рынки или разрабатывая уникальные стратегии вокруг этих нужд.

ТЕСТ

Серьезно ли вы относитесь к способности реагировать на потребителя?

1. Есть ли у вашей организации четкие ценности и вера?

Записанные на бумаге или нет, но они есть. Вопрос в том, все ли одинаково их понимают? Если вы верите в сосредоточенность на потребителе, помогите каждому сотруднику понять, что это значит в действительности, как нужно вести себя при различных обстоятельствах.

2. Постоянно ли ваш бизнес обеспечен свежими, основанными на фактах данными о рынке?

Доклады об исследовании рынка часто подтасовывают. Убедитесь, что деловые организаторы хорошо ориентируются в ситуации, основываясь на впечатлениях из первых рук и надежных данных.

3. Вы согласны терпеть уйму проб и ошибок?

Нет. Ограничьте ресурсы, необходимые для таких проб, но обязательно добавьте к ним какое-то подобие штрафа. Пробы без штрафа или последствий в случае провала ведут к небрежному мышлению для того, кто их проводит.