

Глава 4. Определение стратегического типа бизнеса и построение функциональных подсистем бизнеса

4.1 Совмещение матриц потребителя и производителя и определение стратегического типа бизнеса

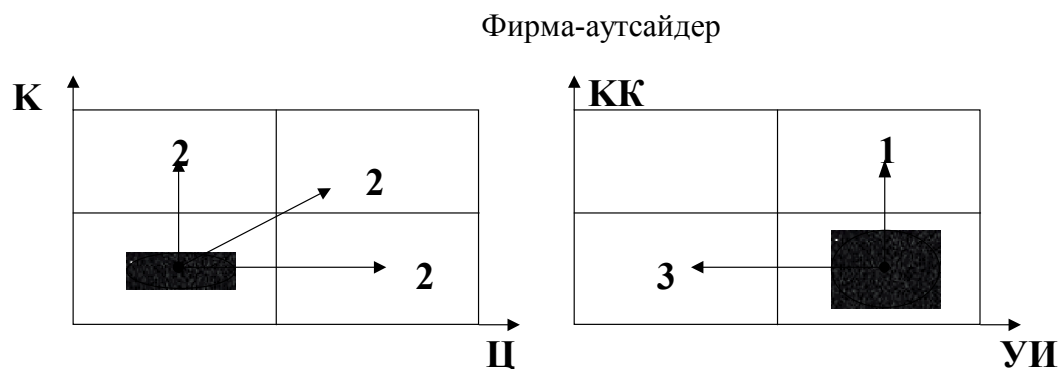
Проведя исходное позиционирование бизнеса на рынке и в отрасли, мы можем не только понять его истинное экономическое положение, но и «вчерне» определить возможные направления действий по улучшению существующего положения. Для этого достаточно совместить матрицы потребителя и производителя. Сразу скажем, что сочетание «высокое качество» – «низкие ключевые компетенции» невозможно. Действительно, трудно вообразить ситуацию, при которой фирма, не умея понять необходимые условия функционирования на рынке, способна предоставить потребителю высокое качество товара (услуги). Даже если по каким-то техническим характеристикам товар, предлагаемый подобной фирмой, действительно будет неплохим, фирма просто не сможет должным образом представить товар потребителю.

Итак, у нас остаются 11 основных сочетаний «цена»-«качество»-«удельные издержки»-«ключевые компетенции». Рассмотрим каждое из сочетаний отдельно.

4.1.1 Фирма-аутсайдер

Первой по списку, но, к счастью, не первой по распространенности в российских отраслях, идет фирма-аутсайдер (см. Рисунок 4.1).

Рисунок 4.1



Низкое качество, высокие издержки и низкая цена.

Возможные действия:

1. Стратегический альянс с «первым парнем» для повышения качества и последовательного перемещения по кривой спроса
2. Экономия от охвата
3. Реструктуризация, выделение производства с низшими накладными расходами - «расшивка рынка»

Подобная фирма характеризуется низким качеством своей продукции из-за незнания или невозможности освоить «ключевые компетенции», задаваемые рынком. Как следствие низкого качества, подобная фирма вынуждена назначать низкие цены на свою продукцию, а незнание «ключевых компетенций» приводит к потере значительной части потенциальных потребителей, неоптимальным размерам производства и как следствие – к высоким издержкам на производство продукции. Знакомая ситуация, не правда ли?

В реальной жизни фирма, оказавшаяся в положении аутсайдера, может постараться двигаться по одной из так называемых «стратегических траекторий». *Стратегические траектории – не стратегии в собственном понимании данного слова, то есть не упорядоченный набор конкретных действий, нацеленных на перспективу, а скорее «отпечатки» реализации подобных действий на матрицах потребителя и производителя.*

На Рис. 4.1 стрелками и цифрами обозначены три подобные стратегические траектории «спасения аутсайдера». *Траектория № 1* – попытка повысить свои ключевые компетенции без заметного увеличения издержек. Обычно, самостоятельно это сделать фирме невозможно. Наиболее вероятная возможность подобной стратегической траектории – кооперация или стратегический альянс с иной фирмой, уже обладающей значительным опытом работы и доказанными компетенциями в данной отрасли. В качестве примера можно привести попытки стратегического сотрудничества АО «Москвич» с французской фирмой «Рено». В ходе сотрудничества российские автомобилепроизводители получали доступ к технологическим ресурсам, накопленным фирмой «Рено».

Другой вариант стратегической траектории, которую может «попытаться пройти» фирма-аутсайдер – диверсификация производства (траектория № 2). Смысл данного направления действий состоит в том, чтобы найти такие рынки или сегменты рынков, на которых качество товаров фирмы воспринимается как приемлемое, а цена – весьма низкая. Характерным примером действий в направлении траектории № 2 являются действия Российского Космического Агентства по запуску отечественными ракетами иностранных коммерческих спутников. По сравнению с ценами, назначаемыми на коммерческие запуски американскими или европейскими конкурентами, российские цены оказываются весьма низкими, а качество (безопасность запуска, достижение заданных параметров орбиты спутника) – вполне приемлемым.

Наконец, еще одной стратегической траекторией, остающейся в запасе у фирмы-аутсайдера, является попытка резкого снижения удельных издержек для восстановления рентабельности производства (траектория № 3). Обычно это достигается путем *реструктуризации компании* – выделении отдельных, наиболее жизнеспособных подразделений в отдельные бизнес-единицы, избавлением от непроизводительных расходов, например, путем передачи жилого фонда местным органам власти и т.д. Если подобные действия сопровождаются укреплением маркетинга, они могут привести к успеху.

В реальности три траектории осуществляются последовательно. Сначала идет альянс с иной фирмой и повышение ключевых компетенций, затем – выход на новые сегменты

рынка, повышение объема производства, и на этой основе реализуется траектория № 3 – снижение удельных издержек.

Пример 4.1 Мариинский театр переходит и аутсайдеров в лидеры¹.

Грешно подходить к миру высокого искусства с холодным сердцем стратегического аналитика, но когда это все-таки происходит, результат может оказаться поразительным.

«Четыреста долларов за место?!» – переспрашивали обескураженные московские театралы, наблюдая, как на их глазах у колоннады Большого театра «с рук» уходят билеты на спектакли гастролей Мариинского театра. Однако в данном случае цена была оправданна. Продавались билеты на чудо – всего за несколько лет из провинциального театра со скучнейшим репертуаром бывший Кировский, а нынче, как и сто лет назад, Мариинский театр превратился в один из ведущих театров мира.

В конце 1980-х Мариинский (тогда Кировский) еще хранил на себе печать «вечно второго». Всегда находясь в тени Большого, театр снабжал столицу лучшими кадрами. Отсюда в Москву были переведены Уланова, Семенова, Ермолаева, Григорович – список можно продолжать. Во времена СССР чиновники от культуры предпочитали раскручивать за рубежом один брэнд – Большого театра, и для этого в столицу стягивались все лучшие силы. Впрочем, несмотря не на что, брэнд «Кировский балет» на Западе тоже был известен, прежде всего, благодаря политическим скандалам, связанным с бегством Нуриева, Макаровой и Барышникова.

Развернувшаяся перестройка ничего хорошего театру не сулила. Денег на новые, весьма дорогостоящие постановки, не было. Кроме того, пошла новая волна артистической эмиграции. Эмигрировали такие звезды, как Чернов, Лейферкус, Романов, Васильев. Казалось, что еще немного, и все развалится.

Новый художественный руководитель театра, Валерий Гергиев, понял, что перед Мариинским театром встал предельно простой выбор: либо стать частью жестокого

¹ По материалам Эксперт, № 8, 28 февраля 2000 г.

мирового рынка, понять и вписаться в его конъюнктуру, либо превратиться из «второго» в обычный второразрядный театр.

Валерий Гергиев возглавил театр, уже будучи дирижером со значительным международным опытом. За его плечами был контракт с авторитетной звукозаписывающей компанией Philips и контакты с влиятельными людьми музыкального мира. Гергиев использовал все свои личные связи для раскручивания мариинских звезд.

В 1992 году в лондонском театре «Ковент-Гарден» одна из прим отказалась участвовать в премьерной постановке оперы Камиса Сен-Санса «Самсон и Далила». Партнер примы, Пласидо Доминго, тогда настоял на приглашении солистки Мариинского театра Ольги Бородиной. Впервые выступив вне стен своего театра, Бородина исполнила партию блестяще – критики наперебой писали, что на оперном небосклоне возшла новая звезда. Нетрудно догадаться, что Доминго пригласил Бородину не без участия Гергиева.

Гергиев протезировал своих певцов в «Ковент-Гарден» и нью-йоркский «Метрополитен-опера», в миланскую «Ла Скала» и в парижскую «Опера-Бастий». Когда Гергиева приглашали как дирижера в западные театры, он часто ставил условием участие в постановке российских артистов, исходя, в общем-то, из простого принципа: театр делает звезд, а звезды делают имя театру. Кроме того, были подписаны эксклюзивные контракты театра и лучших певцов с компанией Philips. Вскоре в оперном мире привыкли, что Мариинка – конвейер по производству молодых дарований.

Но какими бы великими артистами Мариинка не располагала, не имея разумной репертуарной политики, она оставалась бы просто «мертвым домом» - театром, в которых блестящие артисты деградируют, участвуя в низкопробных скучных постановках.

Гергиев решил сделать ставку на оперу. Однако с точки зрения коммерции и имиджевой политики это был достаточно рискованный шаг. В начале 1990-х годов

никто не мог поверить, что «русские» смогут ставить европейскую классику на мировом уровне. Для того, чтобы ломать стереотипы, необходимо было усилить свои позиции на рынке, и для этого была использована русская классика.

Первые свои оперные премьеры Гергиев связал с популярным на Западе именем гениального русского композитора Модеста Мусоргского. В 1989 г. в Кировском вспомнили «Сорочинскую ярмарку», «Саламбо» и «Женитьбу». А в 1990 г. на петербургской сцене появился и «Борис Годунов» в версии всемирно известного кинорежиссера Андрея Тарковского.

Вначале оперы обкатывались в концертном варианте – без декораций. На следующий год наиболее успешные из них ставились в репертуар. Если же сценические версии не устраивали – постановки заменялись другими версиями. Всего через шесть лет на смену версии «Бориса Годунова» Тарковского пришла «новая оригинальная авторская версия в первой редакции».

Судьбоносным для театра стал 1991 год, который вошел в историю блестящими премьерами Прокофьева. К концу 1990-х, видя перспективность направления, театр ввел в свой репертуар практически все оперы Прокофьева, за исключением разве что «Повести о настоящем человеке».

Получил известность как достойный интерпретатор русской музыки, Гергиев замахнулся на новую «зияющую вершину» – представлять европейский репертуар на европейской сцене. Пробным камнем в 1997 г. стала опера «Персифаль». Оркестр театра вполне справился со сложнейшей партитурой. Не подкачали и певцы, иные из которых к тому времени уже имели опыт исполнения немецкой музыки в немецких театрах. Премьера вызвала шок. За «Персифалем» последовали «Летучий голландец» и «Лоэнгрин». Русского Вагнера Запад принял тепло.

Однако на этом Мариинский театр не собирался останавливаться. В 1997 г. Гергиев заявил: «Нам нужен новый отечественный балет!» – и в Мариинке начались эксперименты. Балетные звезды Мариинки, Диана Вишнева, Ульяна Лопаткина, Светлана Захарова, Игорь Зеленский, отточившие свою филигранную технику в

классических постановках Баланчина, смело взяли за авангардную хореографию. После авангарда пришел черед классики. В 1999 г. питерцы реставрировали «Спящую красавицу» в хореографии, роскошных декорациях и костюмах 1890 г. За этим последовали «Щелкунчик» и «Баядерка».

Помимо пропаганды искусства, Мариинский театр активно занимается собственной пропагандой. Начиная с 1993 года, в разных уголках света стали образовываться фонды и клубы друзей Мариинского театра. В 1999 г. Всемирный совет поддержки Мариинского театра, в который вошли крупнейшие и влиятельнейшие частные меценаты и компании мира, возглавил наследник британской короны принц Чарльз. В начале 2001 г. Мариинский театр получил «безусловный» (то есть не связанный ни с какими обязательствами театра) грант в 30 млн. долларов от одного зарубежного мецената. В 2002 г. Мариинский театр провел Новые русские сезоны в Париже, которые сравнивались критиками с Дягилевскими сезонами начала XX века, и закрепил за собой репутацию первого театра России.

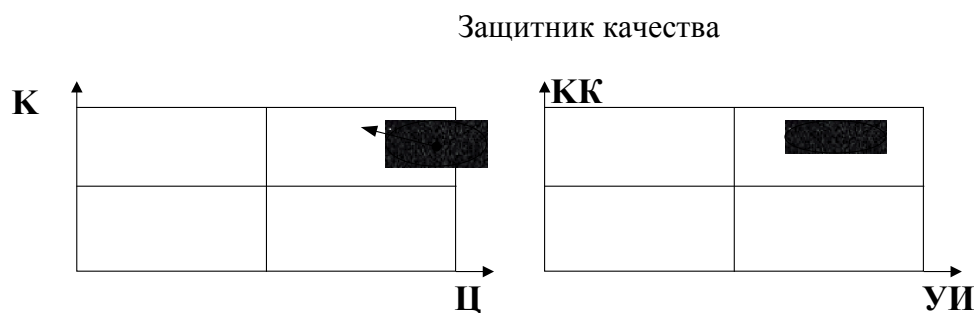
На данном примере видно, что с середины 1990-х гг. Мариинский театр перешел в некое новое качество. Он избавился от «комплекса неполноценности» и начал на равных конкурировать с ведущими театрами мира. Окончательно это стало ясно с 1999 г., когда в Мариинском театре была снята в определенной мере финансовая напряженность и появилась возможность готовить дорогие, особо роскошные постановки.

Легко убедиться, что Мариинский театр прошел стратегическую траекторию № 1 (повышение ключевых компетенций) за счет использования международного опыта и чутья своего художественного руководителя. На этой основе театр смог пройти и стратегическую траекторию № 2, двигаясь на «северо-запад» в матрице потребителя – повышая качество и цену. Таким образом, Мариинский театр переместился как на матрице потребителя, так и на матрице производителя, и обрел иной стратегический тип – так называемого «защитника качества».

4.1.2 Защитник качества

Характерными чертами «защитника качества» являются высокое качество, достигаемое за счет очень высоких издержек. Это заставляет фирму поддерживать цены на высоком, а иногда и «запредельно высоком» уровне. (См. Рисунок 4.2).

Рисунок 4.2



Высокая цена, высокое качество, высокие издержки.

Возможные действия:

1. Защита сегмента
2. Кластеризация потребителей
3. Продаться массовому производителю в качестве «милой финтифлюшки»

Классическим примером в мировой практике положения фирмы подобного стратегического типа являлись автомобили марки «Роллс-Ройс».

Какие стратегические траектории может проходить подобная фирма? Первая ее забота – «не вылететь» с рынка. Наручные часы за 10 тысяч долларов показывают не время, а социальный статус владельца, ее стремление выставить напоказ свое богатство, но все же подобные часы должны не только точно идти, но и быть на порядок дешевле автомобиля, на котором ездит их владелец. В противном случае фирма, производящая подобные изделия, превращается из уникального, но регулярного производителя в лавку антиквара, годами поджидающего покупателя².

² Напомним, что даже фирма Фаберже, изготавливавшая уникальные ювелирные изделия, имела постоянного потребителя в виде Российского Императорского двора и королевских дворов других государств.

Иной вариант действий – продаться разбогатевшему «защитнику издержек». Именно так, в конечном счете, и произошло с автомобильным производством «Ролл-Ройс», разделившим марку и собственно производственные мощности между двумя конкурирующими немецкими фирмами – БМВ и Фольксвагеном.

Наконец, третье возможное решение для защитника качества – так называемая «кластеризация потребителей». В обычном маркетинге речь идет о сегментации потребителей, то есть поиске устойчивых групп людей, имеющие определенные вкусовые и прочие предпочтения. Например, реклама пива «Золотая бочка» ориентируется на преуспевающих мужчин за 30, а реклама «Пепси-Колы» – на подростков обоего пола. Но и в том и в другом случае речь идет о напитках, утоляющих жажду и способствующих общению в компании друзей. Когда речь идет о кластере потребителей, то имеется в виду группа людей, ориентированных на принципиально иной способ использования товара.

Классическим примером кластеризации потребителей является политика компании «Харлей-Дэвидсон», производящей тяжелые мотоциклы. Покупатели мотоциклов «Харлей-Дэвидсон» выбирают не мотоцикл или средство передвижения – они выбирают особый, достаточно асоциальный стиль жизни.

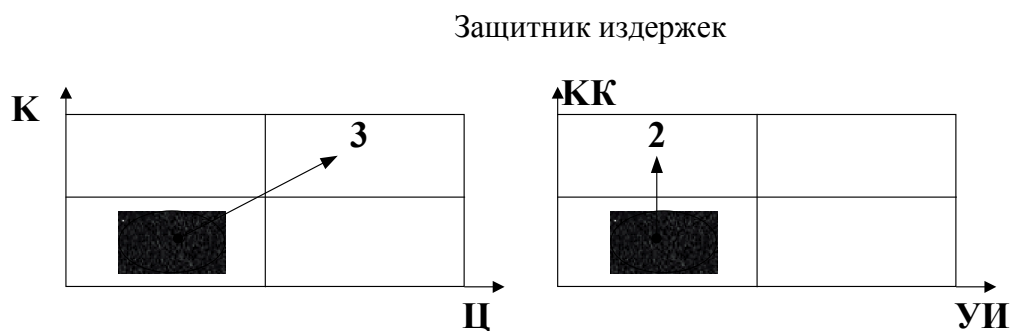
Возвращаясь к примеру Мариинского театра, мы можем убедиться, что вторая опция для театра закрыта – продаться национальное достояние России никому не может. Однако достаточно четко прослеживаются действия по третьему варианту – кластеризации потребителей. Создание обществ и клубов друзей Мариинского театра тому прямое свидетельство. Данные общества и клубы собирают не экзальтированных балетоманов, а вполне уравновешенных обеспеченных людей, стремящихся укрепить свой социальный имидж. Таким образом, основной выгодой оказывается не непосредственное «потребление» высокого искусства и возможность испытать катарсис, а возможности пообщаться «вокруг» значительного культурного события.

Если же аутсайдеру удастся значительно снизить свои удельные издержки, то он может постепенно перейти в иной стратегический тип – защитник издержек.

4.1.3 Фирма – «защитник издержек»

Для защитника низких издержек характерны невысокая цена, умеренное качество и приемлемый уровень удельных издержек (см. Рисунок 4.3).

Рисунок 4.3



Низкая цена, умеренное качество, низкие издержки.

Возможные действия:

1. Использование экономии от масштаба
2. Инвестирование прибыли в развитие «ключевых компетенций»
3. Движение в верхние сегменты рынка

Заметим, что невысокий уровень овладения ключевыми компетенциями не позволяет подобной фирме достигать высокого уровня качества в глазах действительных или потенциальных потребителей. Даже если собственно качество товара вполне высокое (что характерно для многих российских товаров), подобные фирмы проигрывают в уровне обслуживания потребителей, известности и престижности своих товаров и, следовательно, вынуждены назначать на свои товары более низкие цены. Характерный пример фирмы, оказавшийся с ситуации защитника издержек – ОАО «АвтоВАЗ».

Какие возможные стратегические траектории будет стремиться пройти «защитник издержек»?

Во-первых, подобная фирма будет стремиться использовать «экономии от масштаба» (Траектория № 1). Работая на рынке ширпотреба, она будет стремиться к максимально

возможной загрузке производственных мощностей. Если максимальная загрузка невозможна, предпочтение будет отдаваться таким производственным решениям, которые понижают точку безубыточности, то есть уровень загрузки, обеспечивающий, по крайней мере, «работу в ноль». При модернизации производственной базы предпочтение будет отдаваться не самому совершенному, а самому производительному оборудованию. При сбыте своей продукции подобная фирма будет стремиться работать либо с самыми крупными оптовыми торговцами, либо напрямую с потребителями, готовыми к «самовывозу» продукции. В обоих случаях целью данной системы сбыта является минимизация сбытовых расходов. При поставках товаров предпочтение будет отдаваться тем средствам транспорта, которые обеспечивают минимальную стоимость перевозки на единицу изделия. При этом скорость доставки товара потребителям особой роли не играет, так как фирма – защитник издержек действует по принципу: «Ничего, наш товар не испортится и мода на него не пройдет».

Другим возможным направлением действий (траектория № 2) может явиться инвестирование прибыли в развитие «ключевых компетенций». Это может быть *развитие технологических компетенций* – покупка патентов, ноу-хау, активный промышленный шпионаж. Это может быть *развитие маркетинговых компетенций* – активное инвестирование в маркетинговые исследования, построение развитых маркетинговых сетей, использование услуг ведущих рекламных агентств и т.п. Это может быть и *развитие человеческих компетенций*, когда особое внимание уделяется программам переобучения персонала, поддержанию инновационного климата в компании, достижению слаженной командной работы.

Именно путем развития ключевых компетенций пошли в 1960-1970-е гг. многие японские компании, что не только позволило им укрепить свое положение на рынках ширпотреба, но и реализовать стратегическую траекторию № 3 – продвижение в более высокие сегменты рынка путем неуклонного повышения ощущаемого потребителем качества. В результате, если в 1960-е гг. японские автомобили рассматривались в США как «мелкие, дешевые и сердитые», то в начале 1980-х американцы стояли по полгода в очереди, чтобы купить японский автомобиль.

Пример 3.2 САУТВЕСТ ЭЙРЛАЙНЗ³

В 2003 г. ситуацию в индустрии пассажирских авиаперевозок США можно было охарактеризовать как «катастрофа». За 2002 г. авиакомпании США понесли убытки, превышавшие сумму прибыли, полученные ими за предыдущие 9 лет. После событий 11 сентября 2001 г. резко упал спрос на авиаперелеты и одновременно повысились издержки по обеспечению безопасности и отчисления страховым компаниям. В 2002 г. к этому добавился значительный рост цен на топливо. Ожидания новых терактов в ходе войны в Ираке не прибавило количество авиапассажиров. Наконец, разразившаяся эпидемия атипичной пневмонии резко снизила количество перелетов из США в страны Восточной Азии. Крупнейшая американская авиакомпания, Американ Эйрлайнз, понесла в первом квартале 2003 г. более 1 млрд. долларов убытков и чудом избежала банкротства, договорившись в последний момент с работками о значительном сокращении оплаты труда и социальных программ. Вторая по величине американская авиакомпания, Юнайтед Эйрлайнз, продолжает нести убытки уже 11 кварталов, и с декабря 2002 г. находится в процедуре банкротства. Это не помешало ей получить в первом квартале 2003 г. убытков на 1,3 млрд. долларов.

Тем не менее, на общем крайне мрачном фоне одна авиакомпания демонстрировала возможность устойчиво противостоять общеотраслевым тенденциям. Это была авиакомпания Сайтвест Эйрлайнз. В первом квартале 2003 г. чистый доход ее вырос на 14% по сравнению с предыдущим кварталом. Более того, в начале мая 2003 г. ее рыночная капитализация достигла 13,1 млрд. долларов и она стала самой дорогостоящей авиакомпанией США.

Предыстория этого успеха весьма интересна. В 1966 г. Херб Келлехер занимался юриспруденцией в Сан-Антонио, когда его клиент по имени Роллин Кинг предложил создать авиакомпанию местных перелетов. Было решено, что авиакомпания будет совершать перевозки по «золотому треугольнику» – Хьюстон, Даллас и Сан-Антонио, и за счет того, что останется в границах штата Техас, сможет избежать федерального регулирования. Келлехер и Кинг зарегистрировали компанию, привлекли

³ *Пример опирается на кейсы, подготовленный Эндрю С. Инкпенем и Валери ДеГрут при содействии Артуро Вагнера, а также материалы компании SouthWest Airlines.*

первоначальный капитал и подали заявку на получение утверждения от Комиссии по авиации штата Техас. Полеты Саутвест эрлайнс начались 18 июня 1971 г.

Когда Саутвест начала полеты в три города Техаса, у компании было всего три самолета и 25 сотрудников. Первоначальные рейсы совершались из старого аэропорта Далласа, Лав филд, и аэропорта Хобби (Хьюстон), оба из которых находились ближе к центру города, чем крупные международные аэропорты. Придерживающиеся красочного и вызывающего стиля с самого начала, на первых полетах стюардессы носили короткие шорты. Тема «Лав» (любовь) была девизом компании с самого начала, и стала символом корпорации на Уолл-Стрит.

Менеджмент Саутвест быстро обнаружил, что существует два типа путешественников: ориентированные на удобство и время бизнесмены, и чувствительные к ценам отдыхающие. Чтобы обслуживать потребности обеих групп, Саутвест разработала двухуровневую структуру ценообразования. В 1972 г. Саутвест брала по 20 долл. за полет между Хьюстоном, Далласом и Сан-Антонио по сравнению с тарифом в 28 долл. других перевозчиков. Поэкспериментировав с тарифом в 10 долл., Саутвест решила продавать билеты по рабочим дням до 7 вечера за 26 долл. и после семи вечера и в выходные дни по 13 долл. Саутвест предлагала пассажирам возможность заплатить 13 долл. или 26 долл. и получить бесплатную бутылку спиртного. Более 75% путешественников выбирали тариф в 26 долл., и Саутвест стала самым крупным дистрибьютором виски марки «Чивас регал» в Техасе.

Когда Саутвест вышла на рынок Кливленда, тариф без ограничений на полет в один конец между Кливлендом и Чикаго составлял 310 долл. у других перевозчиков; тариф Саутвест равнялся 59 долл. Одна из задач Саутвест состояла в том, чтобы убедить пассажиров, что ее низкие тарифы не были просто способом продвижения услуги на стадии внедрения на рынок, а постоянным тарифом.

Операционная деятельность Саутвест

Хотя Саутвест выросла до размера одной из крупнейших авиакомпаний в США, фирма не отклонялась от своего первоначального акцента: в первую очередь местные (менее 800 км) перелеты от пункта до пункта, эскадрилья авиалайнеров, состоящая только из

одного типа самолетов - Боингов-737, полеты с высокой частотой, низкие тарифы и отсутствие международных рейсов. В 1999 г., средний тариф Саутвест в один конец составлял 79 долл. Средняя протяженность маршрутов Саутвест – 462 мили, со средней продолжительностью полета в 1 час 24 минуты. Среднее расстояние перелета для пассажира составляло 632 мили. В 1999 г. Саутвест осуществляла почти 2500 рейсов в день, и каждый самолет ежедневно проделывал примерно 9 полетов, что почти в два раза превышало среднюю величину для отрасли. Самолеты использовались в среднем 12 часов в сутки по сравнению со средним показателем в 8,6 часов в сутки для сектора. Стоимость в расчете на свободное место Саутвест была самой низкой по отрасли (Таблица 4), и средний возраст самолетов составлял 8,5 лет, самый молодой по ведущим авиационным перевозчикам. У Саутвест также были и лучшие показатели безопасности в авиационном бизнесе.

Саутвест являлась единственной крупной авиакомпанией, которая функционировала без значительных по размеру «втулок» (транзитных пунктов). Доставка от пункта до пункта обеспечивала максимальное удобство для пассажиров, которые хотели совершать полеты между двумя городами, но недостаточный спрос мог сделать подобные безостановочные полеты экономически нецелесообразными. По этой причине обычно считается, что подход по принципу «втулки и спиц» генерирует экономию на издержках для авиакомпаний благодаря операционной эффективности. Однако Саутвест воспринимала это иначе: схемы «втулки и спиц» приводили к тому, что самолеты больше времени простаивали на земле, ожидая, чтобы клиенты прибыли из промежуточных пунктов.

Время оборота, т.е. время, которое требуется на то, чтобы разгрузить ожидающий самолет и загрузить его для следующего рейса, составляло 15 минут для Саутвест по сравнению со средним показателем для отрасли в 45 минут. Иногда в случае очень жестких графиков пилоты участвовали в разгрузке багажа. Стюардессы регулярно помогали убирать самолеты между рейсами.

По сравнению с другими крупными авиакомпаниями, Саутвест придерживалась подхода к услугам по принципу «без выкрутасов»: не предлагалось резервирование мест, и не обеспечивалось питание. Клиентам выдавались пронумерованные или

закодированные по цвету посадочные талоны, основанные на их порядке регистрации. Рассадка осуществлялась по принципу «первый пришел, первого обслужили». В качестве меры экономии на издержках, талоны, закодированные по цвету, использовались многократно. Келлехер разъяснял принцип компании по поводу отсутствия зарезервированной рассадки: «Бывало так, что у нас путешествовало всего 4 человека на самолете, поэтому идея резервирования мест просто вызывала смех. Теперь причина состоит в том, что вы можете быстрее загружать самолеты на воротах. А если загружать самолеты быстрее, можно делать больше маршрутов за день. Это генерирует больше выручки, поэтому можно устанавливать более низкие тарифы».

Саутвест не использовала компьютеризированную систему бронирования билетов, предпочитая полагаться на агентов и резервирование билетов клиентам через ее специальный центр или машины по продаже билетов в аэропортах. Саутвест оказалась первым национальным перевозчиком, продающим билеты через сайт в Интернет. Журнал «Компьютеруорлд» ранжировал Саутвест как одного из ведущих пользователей информационной технологии в США. Саутвест также была единственной авиакомпанией с программой частых полетов, основанной на количестве рейсов, осуществленных пассажиром, а не числе проделанных миль.

С течением времени выбор рынков, сделанный Саутвест, привел к значительному росту авиарейсов в этих местах. В Техасе воздушное движение между долиной Рио-Гранде и «золотым треугольником» выросло с 123,000 до 325,000 в течение 11 месяцев после того, как Саутвест вышла на рынок. За год после появления Саутвест маршрут Оклэнд – Бёрбэнк стал 25-м по величине пассажирским рынком, поднявшись с 179 места. Рынок полетов Чикаго - Луисвиль вырос по объему в 3 раза через 30 дней после того, как Саутвест начала рейсы по этому маршруту. Саутвест стала доминирующим перевозчиком в рядке городов, оказавшись первой по доле рынка более чем в 50% рынков самых крупных городов США.

Саутвест переломила тренд индустрии авиаперевозок, получая прибыль 28 лет подряд. Саутвест была единственной крупной авиакомпанией в США, получившей как чистую, так и операционную прибыль в 1990 - 1992 гг. Даже принимая во внимание убытки, понесенные в первые два года деятельности, компания в среднем достигала более 12%

годовой доходности инвестиций. В 1996 г., пятый год подряд, Саутвест получила желанную награду - Тройную корону, присуждаемую Министерством транспорта США, за самые лучшие показатели по соблюдению временного графика, самую лучшую практику обращения с багажом и за наименьшее количество жалоб клиентов. Ни одна авиакомпания не добивалась подобного рекорда даже за один месяц.

Саутвест достигла такого завидного результата, бросая вызов общепринятым нормам и создавая образцы для подражания другим компаниям. Фирма установила многочисленные новые стандарты для отрасли. Саутвест перевозила больше пассажиров в расчете на одного сотрудника, чем любая другая авиакомпания, при этом имея наименьшее количество сотрудников в расчете на самолет. Саутвест поддерживала отношение заемного капитала к собственному, которое было намного ниже, чем средняя величина по отрасли.

Эскадрилья Боингов-737 компании выросла до 306 к 1999 г., со 106 в 1990 г. и 75 в 1987 г. В 1999 г. Саутвест ежедневно совершала 2,496 полетов, обслуживая 55 городов, по сравнению с 1,883 полетов в 1994 г.

Херб Келлехер

Главный исполнительный директор Саутвест, Херб Келлехер, управлял компанией в стиле лидерства, характеризующегося юмором и свежим подходом. Хотя Келлехер был нетрадиционным человеком бунтарского склада, он привел свою авиакомпанию к стабильным новым стандартам для самой себя и для отрасли. Искренне преданный своим сотрудникам, Келлехер вызывал безграничную лояльность к себе и компании. Его умение запоминать имена сотрудников и справляться об их семьях было лишь одним из способов, которым он завоевывал уважение и доверие. Однажды Келлехер заморозил свою зарплату на пять лет в ответ на согласие пилотов сделать то же самое. Зачастую, летая самолетами своей авиакомпании, Келлехер помогал наземным службам разгружать багаж или стюардессам раздавать напитки. Его чувство юмора стало легендарным, и служило примером для сотрудников, призывая их присоединиться к удовольствию поработать на Саутвест. Его называли «провидцем, которым руководит с помощью примера – вы должны работать усерднее, чем кто-либо другой, чтобы показать, что преданны компании».

Хотя Келлехер старался преуменьшить свое личное значение для компании, когда задавались вопросы относительно преемника, многие аналитики, изучающие Саутвест, приписывали успех компании нетрадиционной личности и вызывающему симпатию управленческому стилю Келлехера. Как писал один аналитик, «старомодная связь, основанная на взаимной преданности, между сотрудниками и компанией может быть и исчезла во всех других организациях корпорационной Америки, но в Саутвест она сильнее, чем когда бы то ни было».

Дух Саутвест

Обслуживание клиентов, далеко выходящее за рамки стандартов индустрии авиаперевозок, не было неожиданным явлением в Саутвест, где оно получило свое собственное название «Положительно шокирующего обслуживания». Вот некоторые примеры такого сервиса. Посадочный агент вызвался присмотреть за собакой в течение двух недель, когда отправляющийся в Акапулько пассажир появился на регистрации в последнюю минуту без обязательной клетки для животных. Пилот Саутвест в своем личном самолете отвез пассажира из Остина, который не успел на пересадку в Хьюстон, где ему должны были сделать операцию по пересадке почки. Клиентов часто поражал «Дух Саутвест». На некоторых вечерних рейсах на ужин предлагались картинки из журналов, где изображались гурманские блюда. Стюардесс поощряли обслуживать жизнерадостно; песни, шутки и юмористические объявления были стандартной практикой. У одной стюардессы была привычка выскакивать из верхних отделений для багажа, когда пассажиры пытались складывать туда свои вещи, пока однажды она не напугала пожилую пассажирку, которая стала требовать кислорода. Херб Келлехер как-то раздавал закуски в полете, одетый в костюм пасхального кролика.

Активное общение и чувство товарищества внутри компании высоко ценились и были необходимы для поддержания корпорационного духа по всей фирме. Работа в Саутвест представляла собой крайне заманчивую перспективу. Когда компания проводила ярмарку вакансий в Оклахома Сити, за четыре дня ее посетило более 9,000 человек. В 1998 г., 4,115 сотрудников были отобраны из полученных 141,000 заявок. Но уж если вы получили работу, она оказывалась достаточно надежной. Авиакомпания не уволила

ни одного сотрудника после 1971 г. Текучесть кадров колебалась вокруг 7%, что представляло собой самый низкий уровень в отрасли. В 1999 г. в Саутвест работало более 29,000 сотрудников, тогда как в 1990 г. – всего 8,600 и менее 6,000 в 1987 г.

Переподготовка сотрудников регулярно проводилась в Университете людей в аэропорте Лав филд, Даллас. В ее процессе предлагались различные занятия, включая семинары по построению команд, лидерству и общению с людьми различных национальных культур. Контролеры и менеджеры, только что продвинутые по службе, посещали трехдневные занятия под названием «лидерство с честностью». У каждого департамента также был свой отдел подготовки, фокусирующийся на технических аспектах работы. Программа «день прохождения мили пешком» поощряла сотрудников из различных департаментов испытать на своем опыте повседневную деятельность их сотоварищей. Задача этой программы состояла в том, чтобы развивать уважение к коллегам по работе, при этом усиливая свое знание компании в целом.

Инициатива сотрудников поддерживалась менеджментом и поощрялась на всех уровнях. Например, пилоты искали способы экономить горючее во время полетов, сотрудники предлагали дизайн оборудования для хранения льда, эффективное с точки зрения времени и усилий, а грузчики учились размещать багаж так, чтобы ручки чемоданов смотрели наружу, с целью ускорения разгрузки.

Красные сердечки и «любовь» были центральными элементами внутренней культуры компании, появляющимися повсюду в корпорационной литературе. Менторская программа для новых сотрудников называлась «общие сердца». Звание «Герои ордена сердца» ежегодно присуждалось одной группе рабочих, чье название департамента рисовалось на специально спроектированном самолете в течение года. Другие награды под названием «Промашка года» присуждались сотруднику, совершившему крупную ошибку. Если сотрудники могли поделиться рассказом о выдающемся обслуживании клиентов, их просили заполнить «отчет ЛЮБВИ».

Саутвест делала особый акцент на поддержании трудовых отношений в стиле сотрудничества. В рамках фирмы 85% работников были объединены в профсоюзы. Компания стимулировала профсоюзы и их переговорщиков проводить опросы

сотрудников и исследовать самые важные проблемы до ведения переговоров по каждому контракту. У Саутвест никогда не было серьезного трудового конфликта, в результате которого возникла бы забастовка. Профсоюз пилотов авиакомпаний представлял 2,880 пилотов. При обсуждении контракта за 1994 г., пилоты предложили 10-летний контракт с опционами на акции вместо гарантированных повышений зарплаты в течение первых пяти лет действия контракта. В 1974 г. Саутвест стала первой авиакомпанией, которая ввела участие сотрудников в прибылях. Благодаря этому плану сотрудники стали владеть 13% акций компании.

Херб Келлехер так резюмировал особенности культуры и преданности сотрудников компании Саутвест: «Мы не используем системы типа тотального управления качеством. Просто большое число людей гордится тем, что делает... Вы должны признать, что люди по-прежнему являются самым важным звеном в цепи. То, как вы с ними обращаетесь, определяет то, как они обращаются с людьми за пределами компании... Я предоставляю сотрудникам свободу быть самими собой и мотивировать других таким же образом. Мы даем человеку возможность быть отступниками. Вам не нужно загонять себя в сковывающий шаблон на работе – вы можете хорошо проводить время. Люди на это откликаются».

После 11 сентября 2001 г. большинство американских авиакомпаний отреагировали на кризис традиционно – сокращением персонала и замораживанием зарплаты оставшимся работникам. Саутвест пошла другим путем. В первом квартале 2002 г. она резко увеличила собственный персонал, выполнявший процедуры контроля безопасности. Кроме того, были продолжены программы повышения зарплаты. Расходы на заработную плату на одну пассажиро-милю выросли на 6% в первом квартале 2003 г. по сравнению с тем же периодом 2002 г. Одновременно Саутвест резко (на 22%) снизила выплату комиссионных агентствам, стремясь полностью перейти на безбумажную технологию заказа и выписки билетов. Были проведены сокращения затрат на аренду самолетов и на другие операционные издержки.

Таблица 1. Чистая операционная прибыль (убыток) (млн. долл.)

| | Америкэн | Америкавест | Континентал | Дельта | Нортвест | <i>Саутвест</i> | Транс-Уорлд | Юнайтед | Ю.Эс эйр | Итого по всем крупным авиалиниям |
|-------|----------|-------------|-------------|--------|----------|-----------------|-------------|---------|----------|----------------------------------|
| 2001 | (2558) | (320) | (323) | (1383) | (395) | 631 | (503) | (3743) | (1181) | (9775) |
| 2000 | 1,243 | (13) | 589 | 1459 | 664 | 1021 | (233) | 741 | (44) | 5427 |
| 1999 | 1003 | 197 | 449 | 1261 | 769 | 782 | (343) | 1358 | 202 | 5678 |
| 1998 | 1,748 | 198 | 621 | 1,793 | (129) | 684 | (65) | 1,435 | 990 | 7,275 |
| 1997 | 1,447 | 163 | 646 | 1,621 | 1,203 | 524 | (29) | 1,226 | 586 | 7,387 |
| 1996 | 1,316 | 69 | 472 | 571 | 1,108 | 350 | (199) | 1,130 | 369 | 5,186 |
| 1995 | 989 | 114 | 120 | 340 | 1,134 | 393 | (139) | 735 | (75) | 3,611 |
| 1994 | 432 | 146 | (145) | 123 | 725 | 290 | (81) | 262 | (466) | 1,286 |
| 1993 | 357 | 121 | 56 | 335 | 268 | 281 | (63) | 184 | (143) | 1,396 |
| 1992 | (251) | (64) | (183) | (225) | (203) | 182 | (191) | (354) | (397) | (1,686) |
| 1991 | 40 | (79) | (218) | (115) | 17 | 62 | (233) | (412) | (233) | (1,357) |
| 1990 | 103 | (32) | (191) | (176) | (132) | 82 | (134) | (34) | (437) | (1,231) |
| 1989 | 709 | 48 | 124 | 677 | 57 | 98 | 10 | 302 | (239) | 1,002 |
| 1988 | 794 | 18 | (87) | 441 | 19 | 86 | 113 | 461 | 144 | 1,621 |
| 1987 | 483 | (35) | (56) | 383 | 72 | 41 | 79 | 97 | 263 | 1,133 |
| 1986 | 378 | 4 | 91 | 212 | (25) | 81 | (77) | 51 | 164 | 657 |
| Итого | 8223 | 535 | 1,965 | 7317 | 5125 | 5588 | (2088) | 3439 | (497) | 27610 |

Таблица 2. Показатели деятельности американских авиакомпаний в 2001 г.

| Авиакомпания | Фактор загрузки (%) | Безубыточность (% загрузки) | Выше/ниже безубыточности (процентных пунктов) |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|
| Америкэн | 69,4 | 83,6 | - 14,2 |
| Америка вест | 71,9 | 87,2 | - 15,3 |
| Континентал | 72,8 | 76,4 | - 3,6 |
| Дельта | 69,1 | 76,0 | - 6,9 |
| Нортвест эрлайнс | 74,3 | 85,0 | - 10,7 |
| <i>Саутвест эрлайнс</i> | 68,0 | 58,9 | 9,1 |
| Ти-Дабл-ю-Эй | 66,1 | 82,8 | - 16,7 |
| Юнайтед | 70,8 | 94,7 | - 23,9 |
| Ю-Эс эруэйс | 68,9 | 85,3 | - 16,4 |

Таблица 3. Сравнение деятельности Саутвест за 30 лет

| | 1971 г. | 1999 г. | 2001 г. |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Количество самолетов | 4 | 306 | 355 |
| Число сотрудников | 195 | 29,005 | 34,000 |
| Число перевозимых пассажиров | 108,554 | 52,6 млн. | 64,6 млн. |
| Количество обслуживаемых городов | 3 | 55 | 58 |
| Количество проделанных рейсов | 6,051 | 602,578* | 940,426 |
| Суммарная операционная выручка | 2,133,000 | 4,164,000,000* | 5,555,174,000 |
| Чистая прибыль (убыток) | (3,753,000) | 433,400,000* | 511,147,000 |
| Средства акционеров компании | 3,318,000 | 2,397,900,000* | 4,014,053,000 |
| Суммарные активы | 22,083,000 | 4,716,000,000* | 8,997,141,000 |

* – данные за 1998 г.

Таблица 4. Доли рынка американских авиакомпаний

| Ранг компании в 2000 г. | Доля рынка (%) | Ранг компании в 1998 г. | Доля рынка (%) | Ранг компании в 1985 г. | Доля рынка (%) |
|----------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| Америкэн | 24,0 | Дельта | 18,8 | Америкэн | 13,3 |
| Юнайтед | 19,7 | Юнайтед | 18,7 | Юнайтед | 12,5 |
| Дельта | 18,0 | Америкэн | 17,7 | Истерн | 10,0 |
| Нортвест | 12,4 | Нортвест | 9,0 | Ти-Дабл-ю-Эй | 9,6 |
| Континентал | 10,0 | Ю-Эс эруэйс | 8,7 | Дельта | 9,0 |
| Ю-Эс эруэйс | 7,1 | Континентал | 8,6 | Пан-Ам | 8,1 |
| Саутвест | 6,4 | Саутвест | 7,4 | Эн-Дабл-ю-Эй | 6,7 |
| Америка вест | 2,9 | Ти-Дабл-ю-Эй | 4,8 | Континентал | 4,9 |
| Итого | 100 | Америка вест | 3,8 | Пипл экспресс | 3,3 |
| | | Прочие | 2,5 | Рипаблик | 3,2 |
| | | Итого | 100 | Прочие | 19,4 |
| | | | | Итого | 100 |

Источник: Министерство транспорта и Стэндард энд Пурс.

Таблица 5. Сравнение деятельности Сайтвест в 1 квартале 2003 г. с 1 кварталом 2002 г.

| Показатель | 1 квартал 2003 г. | 1 квартал 2002 г. | Сальдо в процентах |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Количество коммерческих пассажиров | 15,077,537 | 14,463,282 | 4,2 |
| Количество пассажиро-миль | 10,895,701 | 10,392,590 | 4,8 |
| Фактор загрузки | 62,6% | 62,9% | (0,3) |
| Средняя протяженность рейса | 723 | 719 | (0,6) |
| Средняя стоимость билета | \$86,64 | \$83,99 | 3,2 |
| Операционные расходы на одну «кресло-милю» (центы) | 7,50 | 7,31 | 2,6 |
| Стоимость галлона топлива без налогов (центы) | 74,8 | 63,3 | 18,2 |
| Численность персонала на конец отчетного периода | 33,140 | 32,244 | 2,8 |
| Размер флота (кол-во судов) | 377 | 359 | 5,0 |

Таблица 6. Операционные расходы Саутвест в расчете на единицу мощности (одну кресло-милю)

| | 1 квартал 2003 | 1 квартал 2002 | Изменения в расчете на одну «кресло- милю» | Сальдо в процентах |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|
| Зарплаты, премии, льготы и прочие выплаты | 2,97 | 2,80 | 0,17 | 6,1 |
| Горюче-смазочные материалы | 1,20 | 1,03 | 0,17 | 16,5 |
| Ремкомплекты и запчасти | 0,61 | 0,58 | 0,03 | 5,2 |
| Комиссионные выплаты | 0,07 | 0,09 | (0,02) | (22,2) |
| Аренда воздушных судов | 0,26 | 0,29 | (0,03) | (10,3) |
| Портовые расходы | 0,51 | 0,50 | 0,01 | 2,0 |
| Амортизация | 0,53 | 0,51 | 0,02 | 3,9 |
| Другие операционные расходы | 1,35 | 1,51 | (0,16) | (10,6) |
| Итого | 7,50 | 7,31 | 0,19 | 2,6 |

4.1.4 Интегрированный анализатор

Гораздо реже в российской действительности встречается стратегический тип «интегрированного анализатора» (см. Рисунок 4.4).

Рисунок 4.4



Возможные действия

1. Накопление прибыли для расширения сегмента рынка
2. Инвестирование прибыли в поиски новых товаров и услуг

Для данного типа фирм характерны высокое качество и обширные ключевые компетенции, позволяющее назначать высокие цены при низких (умеренных) удельных издержках. Обычно подобная ситуация возможна, когда фирма является одним из пионеров рынка или предлагает обычный товар в новом, неожиданном ракурсе. Характерным примером на российском рынке может служить производство и продажи жевательной резинки «Орбит». Данная жевательная резинка позиционируется как «средство от кариеса»⁴. Как результат, при низких удельных издержках фирме удается назначать достаточно высокую цену на свою продукцию.

Почему же фирма данного типа называется анализатором? Это название применяется, чтобы подчеркнуть, что подобные фирмы находятся в непрерывном поиске, чтобы поддержать высокие компетенции (и высокое качество) при низких издержках. Более того, высокая норма прибыли, обычно получаемая подобными компаниями, служит

⁴ Это – чистая правда, клинические исследования подтвердили это. Кроме того, при длительном жевании (чего угодно) выделяется слюна, нейтрализующая кислоту в полости рта и убивающую микробов и бактерий, являющихся источниками кариеса. Самым эффективным средством от кариеса является чеснок, но его долго не пожужь.

индикатором привлекательности данного сегмента рынка для конкурентов, и требуются немалые усилия, чтобы успеть «уйти от догоняющих».

«Классическим» примером компаний - интегрированных анализаторов могли являться отделения ведущих аудиторско-консультационных компаний мира (ПрайсУотерхаусКупер, ДелойтАндТуш и другие), оперирующих на российском рынке, особенно их положение до 2001 г. Основная компетенция таких компаний – наличие отработанных алгоритмов работы и высокий уровень доверия со стороны западных инвесторов. Именно это позволяет компаниям назначать цены на свои услуги, в среднем значительно превосходящие цены российских аудиторских и консультационных фирм.

Какие стратегические траектории логично пройти «интегрированному анализатору»? Первое направление действий (траектория № 1) заключается в расширении сегмента рынка. Так, «Детский Орбит» предназначен детям, но рассчитан на покупки взрослыми, верящими в особые профилактические свойства жевательной резинки «Орбит». Это позволяет поддерживать цену, значительно превышающую обычные «бюджетные возможности» детей и еще больше снижать удельные издержки за счет экономии от масштаба.

В отношении приведенного примера ведущих аудиторских фирм, можно видеть, что по мере экономической стабилизации в России все больше крупных отечественных фирм обращаются лицом к мировым инвесторам, и аудиторское заключение ведущей мировой аудиторской фирмы является необходимым условием выхода на цивилизованные международные рынки капитала.

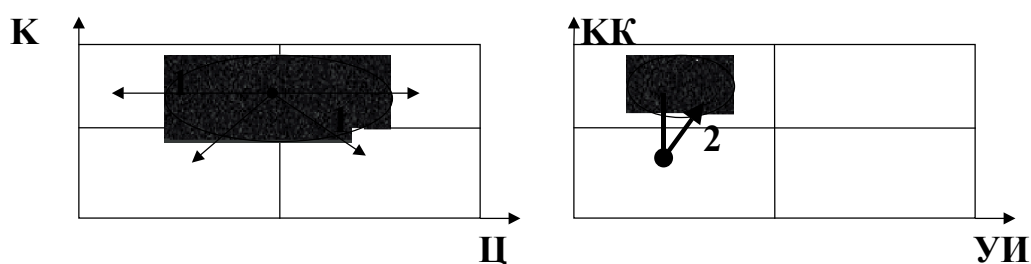
Иной возможностью (стратегическая траектория № 2) является накопление прибыли для действительной диверсификации производства и сбыта. В таком случае фирма превращается в иной стратегический тип – диверсифицированный анализатор.

4.1.5 Диверсифицированный анализатор

Характерными особенностями компаний данного типа выступают обширный набор ключевых компетенций и умеренные издержки, позволяющие фирме быть конкурентоспособной на различных сегментах рынка (см. Рисунок 4.5). Примеров подобных российских фирм можно привести довольно много. Например, компания

«РУССО» оперирует под различными торговыми марками как в сегменте дешевых, так и в сегменте дорогих мужских сорочек. Концерн «СладКо» оперирует под различными марками практически на всех сегментах рынка шоколада, конфет и кондитерских изделий.

Рисунок 4.5 Диверсифицированный анализатор



Обширный набор ключевых компетенций, умеренные издержки, присутствие на различных сегментах рынка.

Возможные действия:

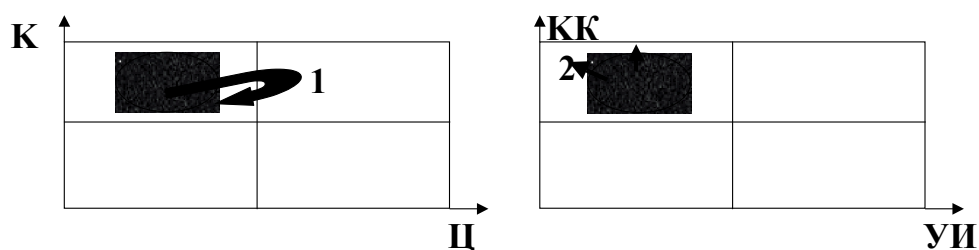
1. Инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков
2. Борьба против «эскалации издержек»

Стратегическими траекториями диверсифицированного анализатора являются, во-первых, расширение своего присутствия на всех новых сегментах рынка (траектория № 1). Во-вторых, подобной фирме необходимо постоянное совершенствование системы производства и управления, чтобы избежать снижения ключевых компетенций при росте удельных издержек (траектория № 2).

4.1.6 Фирма – проспектор

Еще одним стратегическим типом, к сожалению, достаточно редким в российской практике, является тип «проспектора» (см. Рисунок 4.6).

Рисунок 4.6 Проспектор



Высокое качество (нет аналогов), обширные компетенции, низкие издержки, умеренная цена.

Возможные действия:

1. Инвестирование сверхприбыли в поиск еще одного «сверхуспешного проекта»
2. Поддержание разнородных ключевых компетенций и инновационного климата

Обычно компании данного стратегического типа являются практически пионерами рынка, предлагая потребителям уникальные товары и услуги по приемлемым ценам и фактически создавая рынок. Среди возможных кандидатов на звание проспектора среди российских фирм можно было бы назвать МНТК «Микрохирургия глаза». Стратегический тип «проспектора» – самый неустойчивый среди всех перечисленных стратегических типов (исключая, может быть, аутсайдера, которому перманентно грозит банкротство). Положению «проспектора» постоянно угрожают конкуренты, привлекаемые на вновь создающийся рынок. Кроме того, внутри фирмы-проспектора постоянно идет борьба между «технарями» и «маркетологами». «Технари», то есть инженеры и иные специалисты, создающие основу производства уникального товара или услуги, стремятся разработать технически «идеальный» продукт, максимально удовлетворяющий запросы 100% потребителей. «Маркетологи», то есть специалисты иных функциональных подсистем, прежде всего маркетинга и финансов, постоянно «окорачивают» «технарей» и стремятся выпустить товары на рынок может быть, не столь совершенные товары, но зато отвечающие специфическим запросам отдельных групп потребителей

Информация к размышлению 4.1 Его звали «БетаМакс».

«Мы не верим, что маркетинговые исследования помогут в выводе продукта, неизвестного публике, и мы никогда не проводим такие исследования. Мы – эксперты», - заявил однажды Акио Морита, легендарный основатель фирмы Sony. Данная философия многое может объяснить в истории с выводом на рынок первого стандарта домашних видеомагнитофонов.

Фирма Sony вышла на рынок домашних видеомагнитофонов со своим собственным стандартом БетаМакс. Sony видела главную выгоду потребителей в данном продукте как освобождение от жесткого расписания телевизионных программ. Другие возможности (домашняя видеосъемка, продажа предварительно записанных кассет с фильмами) не принималась во внимание. В результате такого выбора первоначальный формат видеокассеты был 60 минут. Кроме того, Sony пошла на принцип «победитель получает все», и отказалась предоставлять лицензии на производство видеокассет другим фирмам.

Действительность оказалась совсем не такой, какой ее представляла Sony. Основной спрос на видеомагнитофоны исходил от молодых семей с маленькими детьми, где родители не имели возможности сходить в кино, и хотели смотреть свежие фильмы дома. В результате индустрия видеопроката развилась стихийно. Люди передавали друг другу пиратски записанные фильмы, но иск от кинокомпаний получила именно Sony.

Спрос на видеомагнитофоны рос быстро, но спрос на видеокассеты превзошел все ожидания и значительно превысил производственные возможности Sony. Осенью 1976 года фирма JVC вышла на американский рынок с двухчасовой видеокассетой в ином формате – VHS. Данный формат обеспечивал несколько худшее качество записи и воспроизводства, но зато полностью удовлетворял требованиям индустрии видеопроката. К тому же компания JVC вступила в переговоры с кинокомпаниями для урегулирования правовых вопросов видеопроката, и продала лицензии на производство видеокассет другим производителям. Sony вышла на рынок с двухчасовой видеокассетой 6 месяцев спустя, в марте 1977 г., но дело было уже безнадежно проиграно. В 1980-х гг. стандарт БетаМакс практически прекратил свое существование, и Sony также перешла на стандарт VHS⁵.

Единственные стратегические траектории, позволяющие продлить положение фирмы в качестве проспектора, это:

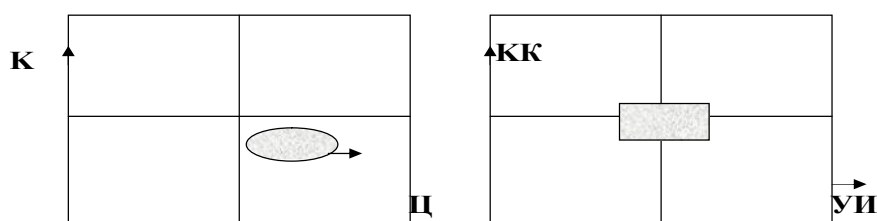
- 1) временные перемещения в верхние сегменты рынка и попытки снимать особую сверхприбыль, повышая цену на свои товары (услуги) (траектория № 1);
- 2) инвестирование средств в поддержание уровня технологических и маркетинговых компетенций (траектория № 2).

⁵ Детальное описание данного кейса содержится в статье Cooper, L.G. Strategic Marketing Planning for Radically New Products. Journal of Marketing, January 2000.

4.1.7 Монополист

Еще одним типом, обычно недостаточно устойчивым, является тип диверсифицированного монополиста (см. Рисунок 4.7). Повышение цены и, соответственно, смещение позиционирование товара ниже «линии равновесия цена-качества» и является свидетельством того, что фирма занимает монопольное положение на данном рынке. Наиболее известным типом подобного монополиста является монополия фирмы «Майкрософт», фактически монополизировавшей рынок операционных систем и офисных программ для персональных компьютеров. В 1970-1980-е гг. в советской экономике в подобном положении находились очень многие предприятия. Так, автомобили «Волга» являлись единственными автомобилями представительского класса, имевшимися в продаже, а их цена совершенно не соответствовала действительному качеству данного автомобиля.

Рис. 4.7 Монополист



Возможные действия:

1. Блокирование входа на рынок
2. Борьба против «проспекторов»

Обычно монополист является развитием типа диверсифицированного анализатора. На некотором этапе, получив доминирующее положение на рынке и «приучив» потребителя, фирма получает почти непреодолимый соблазн повышения цены без соответствующего повышения качества. На первом этапе подобные действия обычно увенчиваются успехом, и монополист получает причитающуюся ему «монопольную сверхприбыль». Однако подобные действия имеют и свою обратную сторону. Избалованный «потоками

наличности», монополист привыкает к тому, что «любую ключевую компетенцию можно купить». Более того, внимание руководства сосредотачивается на поддержании монопольного положения ранее найденного продукта. Это приводит к совершенствованию ранее созданных удачных продуктов, но фактически закрывает путь к поиску принципиально новых решений. Кроме того, нередко в ход идет лоббирование государственных органов с целью ограничить доступ на рынок продукции конкурентов, массовая скупка и «припрятывание» патентов и технологических новшеств, чтобы не допустить их использование конкурентами, а также иные, еще менее этичные методы.

Обычно монополист оказывается незащищенным перед двумя факторами:

- 1) быстрыми изменениями внешних условий бизнеса,
- 2) появлением новых фирм, мобильно реагирующих на изменение условий бизнеса в стиле проспектора.

Монополист склонен во многом недоучитывать опасность изменений вкусов и предпочтений потребителей, так как:

- 1) полагает, что большинство потребителей останутся лояльными из-за высоких «издержек перехода»,
- 2) обременен высокой инерционностью в деятельности, вызванной долгим путем прохождения информации через управленческую иерархию и стандартизированными приемами принятия решений,
- 3) не видит вокруг себя «достойных соперников», способных предложить альтернативные товары (услуги) в сопоставимом масштабе производства.

Пример 4.5 Малолитражные модели с передним приводом или роковая ошибка Детройта.

В начале 1973 г. корпорация «Дженерал Моторз» провела специальное исследование относительно перспективности производства компактных автомобилей с передним приводом, аналогичных японским малолитражкам, уже появившимся на рынке США. Исследовательская группа пришла к выводу, что сегмент рынка для подобных моделей слишком узок, а издержки разработки и внедрения в производство слишком высоки, чтобы сделать такие модели рентабельными.

Через несколько месяцев, в сентябре 1973 г., разразился первый нефтяной кризис, и цена на горючее выросла в 4 раза. Традиционные американские автомобили, прозванные

«дорожными дредноутами»), оказались настолько дорогими в эксплуатации, что массовые американские потребители, крепя сердце и подобрав животы, начали усаживаться в японские малолитражки. Более того, экономичность, которая вообще не рассматривалась большинством потребителей, стала ведущей категорией качества, и японские автомобилепроизводители в одночасье превратились из «защитников издержек» в «проспекторы». Единственная американская автомобильная компания, «Крайслер», успевшая выпустить компактную модель, обеспечила себе превосходные финансовые результаты на протяжении 1970-х гг.

Следует отметить, что в некоторых отраслях противостояние «монополистов» и «проспекторов» имеет принципиальный характер, определяющий не только развитие отдельного рынка, но и будущие судьбы технологического развития ряда отраслей.

Пример 4.6 Не Робин Гуды, а «Джеки-Потрошители» – «Майкрософт» представляет бесплатные программы как опасность для делового сообщества⁶

Выступая в Университете Нью-Йорка третьего мая 2001 г., Крэг Мунди, ведущий специалист по стратегическому развитию компании «Майкрософт», утверждал, что использование бесплатных компьютерных программ, созданных группами добровольцев, объединенных сетью Интернет, «превратит интеллектуальный капитал компаний, использующих данные программы, в общественное достояние и подорвет основу инновационного развития». Оппоненты «Майкрософт» немедленно заявили, что речь Крэга Мунди была проявлением фирменной стратегии «Майкрософт», распространяющей страх, неуверенность и сомнения в отношении конкурентов. Действительно, лицензия, сопровождающая систему Linux, требует, чтобы все дальнейшие изменения, сделанные в программе, становились доступными всем желающим бесплатно. Однако это вовсе не означает, что компания должна делать общим достоянием прикладные программы или тем более свои бизнес-процессы. Линус Торвальдс, создатель наиболее популярной бесплатной операционной системы Linux, подчеркнул, что Майкрософт «игнорирует тот факт, что значительная часть современной науки и технологии базируется на идеях «открытого источника».

За этим «обменом любезностями» стоит принципиальное разногласие между двумя подходами к созданию операционных систем. «Майкрософт» нанимает «наиболее

⁶ См. The Economist, May 12th, 2001, p. 71.

продвинутых» программистов, платит им много наличными и еще больше в виде прав на покупку акций, и затем продает продукт в таком виде, который потребители могут использовать, но не изменять. С другой стороны, группы добровольцев, «влекомые жаждой славы, а не алчностью», совместно работают над кодами программы, становящимся известным всем.

Хотя подобный подход не является панацеей, он имеет несколько важных преимуществ для потребителя помимо того факта, что конечный продукт достается потребителю бесплатно. Самое парадоксальное, но открытая и постоянно совершенствующая разработка программы является гораздо более безопасной для потребителя, так как ошибки и «дырки в системе безопасности» выявляются быстрее, и большее число специалистов немедленно принимает участие в исправлении ошибок. С другой стороны, каждую неделю появляются сообщения о случайно обнаруженных «дырках» в программе «Майкрософт», которые потребитель исправить не в силах. Буквально накануне выступления Крэга Мунди было обнародовано случайное обнаружение серьезной «дырки» в одной из программ Windows 2000.

В последнее время «Майкрософт» предоставляет своим крупнейшим потребителям доступ к коду Windows 2000, на условиях, что они не изменят код и не сообщат его кому-либо. По мнению сторонников открытых программ, таким образом потребители могут находить «дырки» в коде «Виндоус», сообщать компании о ее ошибках и предлагать усовершенствования, экономя для «Майкрософт» время и огромные средства. Но потребители все равно будут должны платить за новую, улучшенную ими самими версию.

4.2 Построение функциональных подсистем бизнеса различных стратегических типов

Каждому из выделенных основных стратегических типов – защитник, анализатор, проспектор – соответствует свой тип оптимальной организации основных функциональных подсистем бизнеса – кадровой, маркетинговой, финансовой.

4.2.1 Уровни инновационной активности как база формирования стратегических типов

Причиной этого является то, что в основе «разведения» данных типов лежит различный уровень и тип инновационной деятельности. Под инновацией в данном случае понимается применение новых продуктов и процессов.

Новый (улучшенный) продукт - это товар или услуга, чьи характеристики или варианты возможного использования значительно отличаются от ранее производимых продуктов. Подобные инновации могут базироваться на радикально новых технологиях, комбинировании по-новому известных технологий или могут быть результатом использования новых знаний.

Новый (улучшенный) процесс – это внедрение технологически новых или улучшенных методов бизнеса, включая методы производства, маркетинга, финансов, учета, доставки и реализации, кадровой политики. Процессы приходится совершенствовать либо когда новые или улучшенные продукты не могут быть произведены (реализованы) с помощью существующих методов бизнеса, либо когда есть надежда на значительное повышение эффективности производства и реализации существующих продуктов.

И процессы, и продукты различаются по степени новизны. Можно выделить следующие степени новизны:

- новые для данной фирмы,
- новые для данного рынка (отрасли),
- принципиально новые, не использовавшиеся раньше в других отраслях или сферах деятельности.

Для бизнесов-«защитников» основу развития составляет эффективное применение уже существующих, освоенных процессов и продуктов. При этом «защитники издержек» особое внимание уделяют совершенствованию процессов, для минимизации издержек, а «защитники качества» могут, наоборот, гордиться «аутентичным рецептом 1769 года», но на самом деле постоянно совершенствуют продукт.

Анализаторы вынуждены регулярно находить и осваивать эффективные новые для рынка продукты и/или процессы. Здесь основной упор делается именно на «эффективном освоении», то есть достижении устойчивого качества при минимальных издержках. Таким образом, вовсе не обязательно для анализаторов быть подлинными первооткрывателями. Скорее наоборот, они быстро анализируют опыт успехов и неудач первооткрывателей, а затем избегают повторения чужих ошибок и не вполне удачных решений.

Наконец, «проспекторы» являются подлинными первооткрывателями, создающими товары, услуги и формы бизнеса не известные до сих пор. Разумеется, вероятность успеха подобных «прорывных» нововведений может быть невелика.

Информация к размышлению 4.2 Проверьте инновационный потенциал своего бизнеса!

Довольно изучать и обсуждать чужой опыт! Пора использовать накопленную информацию для оценки положения собственной фирмы!

Можно тщательно позиционировать свой бизнес на рынке и в отрасли, но данный анализ должен дополняться оценкой инновационного потенциала. Именно в сочетании позиционирования с объективной готовностью к генерированию и реализации инноваций заключается подлинное определение стратегического типа бизнеса.

Оценка уровня инновационной деятельности может быть проведена по многим критериям. Мы сформулировали 8 возможных критериев, охватывающих все этапы инновационной деятельности – от генерирования новых идей до построения системы учета:

1. Генерирование новых идей
2. Постановка бизнес-планирования
3. Состояние инновационного проектирования
4. Поддержание качества НИОКР
5. Координация технических и сбытовых подразделений
6. Внедрение новой технологии
7. Стимулирование инновационной деятельности
8. Учет затрат на инновационную деятельность

Соответственно, по каждому из выделенных параметров возможно создать шкалу оценки.

Параметр № 1. Генерирование новых идей

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Желание и способности генерировать новые идеи отсутствуют |
| Уровень 2 | Есть желание генерировать новые идеи, но отсутствует опыт генерирования идей, потенциально приемлемых для коммерческой реализации |
| Уровень 3 | Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, но отсутствует система оценки их практической значимости |
| Уровень 4 | Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, создана система оценки их практической значимости с точки зрения возможностей внедрения в производство |
| Уровень 5 | Существует потребности и способности генерировать новые идеи, создана система оценки практической значимости как с точки зрения их внедрения в производство, так и с точки зрения потребителей; изучается и прогнозируется реакция потребителей на нововведения |

Параметр № 2. Постановка бизнес-планирования

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Система бизнес-планирования отсутствует |
| Уровень 2 | Составляются текущие прогнозы, опирающиеся исключительно на результаты производства и реализации существующей продукции |
| Уровень 3 | Составляются квартальные и годовые планы, а также отдельно для потенциального инвестора бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции |
| Уровень 4 | Составляются квартальные и годовые планы, а также отдельно бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции в режиме внутренних проектов |
| Уровень 5 | Существует единая система бизнес-планирования, которая опирается на планы выпуска новых продуктов |

Параметр № 3. Состояние инновационного проектирования

| Уровни организации | <i>Описание деятельности</i> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Проектов нет, время от времени выполняются отдельные операции для поддержания квалификации сотрудников |
| Уровень 2 | Выполняются разовые проекты по заданию руководства фирмы, но не существует планирования проектов |
| Уровень 3 | Существует план НИОКР, но нет приоритетов выполнения отдельных проектов |
| Уровень 4 | Существует детальный план НИОКР с четкими приоритетами выполнения отдельных проектов, но обязанности между сотрудниками по выполнению проектов распределены нечетко |
| Уровень 5 | Существует детальный план НИОКР с приоритетами выполнения и распределением обязанностей между сотрудниками, предпринимаются усилия по сокращению времени проектирования |

Параметр № 4. Поддержание качества НИОКР

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Понятие о качестве НИОКР отсутствует, так как нет самого НИОКР |
| Уровень 2 | Есть желание улучшить качество НИОКР, отсутствует знание новых методов исследований и проектирования |
| Уровень 3 | Есть желание улучшить качество НИОКР и есть разрозненные знания отдельных методов исследований и проектирования, не позволяющих их реально использовать |
| Уровень 4 | Есть желание и возможности улучшить качество НИОКР, но на уровне отдельных проектов (заданий) |
| Уровень 5 | Есть стремление и знания по улучшению качества НИОКР во всей цепочке – идея-внедрение-результат; определяются однотипные работы по всем принятым к реализации проектам, с целью сокращения времени и издержек инновационного процесса |

Параметр № 5. Координация технических и сбытовых подразделений

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Координация технических подразделений и маркетинга отсутствует, перед маркетингом ставятся разовые задачи выпуска на рынок новых продуктов |
| Уровень 2 | Существует базовая координация между техническими подразделениями и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и технических характеристиках продуктов |
| Уровень 3 | Существует определенная координация между техническими подразделениями и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и предельном уровне цен на новую продукцию |
| Уровень 4 | Существует тесная координация между НИОКР и маркетингом, но отсутствует методология эффективного выпуска на рынок новых продуктов |
| Уровень 5 | Существует очень тесная координация между НИОКР и маркетингом, организуются постоянные прямые контакты технических специалистов с маркетологами и конечными потребителями для лучшего понимания запросов потребителей |

Параметр № 6. Внедрение новой технологии

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | При проектировании новой технологии вообще не принимаются в расчет существующие элементы производственных и бизнес-процессов, удаление которых снижает качество в глазах потребителей |
| Уровень 2 | Есть желание скорейшего внедрения новых производственных и бизнес-технологий, отсутствует понимание особенностей функционирования процессов |
| Уровень 3 | Существует понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, но отсутствуют четкие процедуры «неразрушающего» тестирования и прогнозирования последствий внедрения |
| Уровень 4 | Существует понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, налажены процедуры наладки и тестирования, но сохраняются разногласия по поводу обязанностей тестирования прототипов и подготовки технической документации |
| Уровень 5 | Существует полное понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, налажены процедуры наладки и тестирования, сняты разногласия по поводу обязанностей сотрудников при внедрении нового. Одной из главных задач при реализации нововведений ставится отсутствие даже временного снижения качества готовой продукции. |

Параметр № 7. Стимулирование инновационной деятельности

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Система стимулирования инновационной деятельности отсутствует, единственный стимул – сохранение рабочего места. |
| Уровень 2 | Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности, но отсутствуют методы оценки результативности персонала и средства для стимулирования |
| Уровень 3 | Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности на основе оценки результативности проектов и степени участия в них отдельных работников, премии назначаются по окончании проекта в процентах от базовой зарплаты. |
| Уровень 4 | Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческих результатов проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения. |
| Уровень 5 | Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте, коммерческих результатов проекта и укрепления общей конкурентоспособности фирмы. Помимо зарплаты и премий применяются долгосрочные формы стимулирования, связанные с условным или безусловным владением акций компании. |

Параметр № 8. Учет затрат на инновационную деятельность

| Уровни организации | Описание деятельности |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень 1 | Односторонняя связь технического развития и сбыта с финансами – их финансирование производится "по остаточному принципу" как часть накладных расходов |
| Уровень 2 | Финансирование материальной базы технического развития и сбыта происходит покрытие части общих затрат на переоборудование производства, отсутствует учет затрат |
| Уровень 3 | Финансирование технического развития и сбыта является приоритетным направлением расходования средств, производится общий учет затрат на НИОКР и сбыт, но отсутствует учет затрат на отдельные проекты. |
| Уровень 4 | Финансирование НИОКР является приоритетным направлением расходования средств, ведется сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР–освоение–сбыт продукции, производится оценка экономической эффективности основных проектов |
| Уровень 5 | Финансирование инновационной деятельности является приоритетным направлением расходования средств, ведутся сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР-освоение-сбыт продукции, производится как оценка экономической эффективности основных проектов, так и конкурентоспособности бизнеса в целом |

Если по основным параметрам Вы выставили себе оценки 2 или 3, то высок риск скатиться до положения «аутсайдера». Если большинство оценок – на уровне 4, то у Вас есть шансы успешно функционировать в стратегическом типе «анализатора». При ответе на большинство вопросов на уровне 4 и определении параметров № 1 и № 7 на уровне 5 у Вас могут быть шансы попробовать себя в качестве «проспектора».

Соответственно выбранному уровню и формам инновационной деятельности формируются основные функциональные системы бизнеса – кадровая, финансовая, технологическая, маркетинговая. И если технологические и маркетинговые подсистемы

каждого из стратегических типов достаточно подробно описаны выше, то на построении кадровой и финансовой подсистем следует остановиться подробнее.

4.2.2 Построение кадровой подсистемы в различных стратегических типах

Важнейшая функция кадровой подсистемы для бизнеса-защитника – обеспечить стабильное качество или стабильные издержки в системе относительно стабильных условий бизнеса. И то и другое возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы. Особенно это важно для «защитника качества». Находясь длительное время в составе фирмы, работник сможет усвоить специальные приемы, поддерживающие необходимый уровень качества, пропитаться специфической «культурой качества». В случае с защитником издержек также необходимо время, чтобы работник усвоил оптимальные приемы, минимизирующие затраты.

Данной задаче подчинены конкретные формы и методы кадровой работы в «бизнесах-защитниках». Понятно, что обучить человека специфическим приемам лучше всего в начале его трудовой карьеры. Поэтому набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных. Текучесть после прохождения испытательного срока должна с необходимостью поддерживаться на низком уровне, так как всякая замена работника ведет к «проседанию» качества или к повышению издержек. Соответственно, достаточно много усилий тратится на обучение и переподготовку работников, при этом переподготовка становится одним из условий повышения в должности, а само обучение нацелено на расширение горизонта работника, получение новых необходимых знаний для более ответственной работы. Иногда оказывается полезной временная ротация функций, например, переход из технического отдела в отдел маркетинга и наоборот. Это позволяет увидеть по-новому проблемы качества или уточнить сферы возможного сокращения издержек. В условиях относительно стабильной работы оценка персонала базируется на качественных показателях. Основой оценки является «добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам».

Пример 4.7 Заботы «менеджера по уходу за персоналом»⁷

В городе Павлово Нижегородской области находится небольшой завод «Инструм-Рэнд» – один из 198 заводов корпорации Ингерсол Рэнд, специализирующейся на

⁷ По материалам журнала «Эксперт», № 15Б 21 апреля 2003 г.

машиностроительной продукции. ЗАО «Инструм-Рэнд», 60% акций которого принадлежит корпорации Ингерсол Рэнд, 25% - ОАО «ГАЗ» и 15% - павловскому ОАО «Мехинструмент», – одно из немногих предприятий в России, активно внедряющих систему тотального улучшения качества «Шесть сигм»⁸. Генеральный директор компании ЗАО «Инструм-Рэнд» Вадим Сорокин отмечает: «С 1994 года мы увеличили объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. Часть процессов, которых могли выполнять другие компании, мы передали им, часть работ автоматизировали. Но главное, мы стали работать более умно.

Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать. Оказалось, что это не так. Материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, а руководство должно поддерживать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы. Сейчас подготовлена новая программа обучения в соответствии с принципами TQM – всеобщего менеджмента качества, за которую отвечает менеджер по уходу за персоналом Валерий Сергеевич Спорышев. Официально, конечно, он – менеджер по работе с персоналом, но нам ближе так – «по уходу». К такому пониманию своей управленческой задачи мы пришли далеко не сразу. Перелом в сознании произошел, когда мы поняли, что без участия всех работников мы не можем повысить качество. А сейчас же очевидно, что если мы делаем компанию непрерывного роста, то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом.»

Фирмы-анализаторы демонстрируют совершенно иную систему кадровой работы. Так как их основная задача – быстрая идентификация и освоение инноваций, то они объективно лишены роскоши долго готовить персонал «под себя» – им нужны готовые высококлассные специалисты, способные «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса. Поэтому набор персонала производится на все должности. Финансовое благополучие фирм-анализаторов, обеспеченное высокими ценами при умеренных издержках, позволяет им назначать более высокую оплату труда по сравнению с конкурентами и переманивать лучших специалистов из других фирм отрасли или иных

⁸ Стандарт шесть сигм – это такой уровень эффективности, при котором на каждый миллион возможностей или операций приходится чуть более трех дефектов, и это обходится компании не более 10% продаж.

отраслей. Соответственно, обучение приобретает иной характер – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации. Быстрая смена продуктов и форм бизнеса предопределяет и высокую текучесть кадров – проще найти новые кадры под новую задачу, чем преодолевать сопротивление имеющихся специалистов. Кроме того, высокий уровень текучести позволяет экономить на издержках – вновь привлекаемые специалисты все-таки обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения оплаты по стажу. Работа в режиме постоянного освоения инноваций позволяет представить даже основные рутинные операции как серию инновационных проектов с четкими сроками, критериями окупаемости и уровнем чистой выгоды. Соответственно, появляется основание для оценки персонала по количественным показателям.

Особую конфигурацию имеет управление персоналом на фирмах-«проспекторах». Прежде всего, здесь не совсем подходит само слово управление. Деятельность фирмы-«проспектора» - увлекательная «езда в неведомое», которое кончается для всего ключевого персонала фирмы либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни. На фирме-«проспекторе» нет специалистов в собственном понимании этого слова, никто не знает, как это делается и еще меньше уверенности, что это получится, и наконец, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем⁹.

Соответственно, отбор персонала идет в бизнесе-«проспекторе» в основном на «низшие, но ключевые должности», так как нет четкой управленческой иерархии. Проспекторы имеют шанс преуспеть при постоянной переподготовке персонала под возможность постановки принципиально новых задач. В бизнесе-«проспекторе» идет постоянное кросс-функциональное продвижение: с одной стороны, специалистов назначают в проекты, потому что им хочется там себя видеть, так как нет формальных критериев пригодности, а с другой стороны люди успешно осваивают роли, в которых они сами себя не представляли. Соответственно, и оценка персонала идет по принципу «оценки по 360 градусов», когда работника оценивают и непосредственный руководитель, и коллеги, и подчиненные.

⁹ Совсем по другому поводу, но очень показательно У.Черчилль вспоминал свои ощущения от первых дней пребывания на посту Премьер-министра Великобритании в разгар «Битвы за Англию» с немецким Люфтваффе: «Я не знал, сможет ли Англия выстоять, но был в этом уверен».

4.2.3 Построение финансовой подсистемы в разных стратегических типах

Соотношение цен и издержек и уровень риска основных бизнес-процессов определяет тип построения финансовой подсистемы основных стратегических типов.

Основой финансового благополучия «защитника издержек» выступает устойчивая работа на уровне минимальной рентабельности. В этих условиях использование заемного капитала может оказаться достаточно рискованным – институциональные кредиторы объективно стремятся к скорейшему и наиболее надежному возврату кредитов, а значит, провоцируют повышение цен и последующее снижение объема производства. Таким образом, единственным выходом для защитника издержек является использование «короткого рычага» и самофинансирование. Но и здесь защитника издержек подстерегают определенные опасности. Акционеры также склонны требовать дивиденды, или, по крайней мере, предпочитают любоваться красивым Отчетом о прибылях и убытках. Следовательно, необходимы такие акционеры, которым проще доказать, что развитие фирмы при низкой рентабельности будет успешнее. Такими акционерами зачастую являются работники фирмы – как менеджеры, так и рядовые работники. Именно работники склонны ставить динамику развития и стабильность рабочих мест выше краткосрочных финансовых выгод. Именно поэтому защитники издержек особенно склонны размещать выпуски акций среди работников и прибегать к иным мерам, снижающим давление внешних акционеров.

Сходные соображения определяют логику финансовой политики защитника качества. В отличие от защитника издержек, он может иметь высочайшую норму рентабельности (иногда сотни процентов), но крайне узкий сегмент рынка. Как следствие, уделом защитника качества часто выступают значительные колебания в объеме заказов, и, следовательно, необходимость резервировать значительный объем средств для финансирования постоянных издержек. Подобные колебания также не способствуют возможности получения кредитов без значительного риска невозврата и угрозы объявления банкротом.

В отличие от ситуации защитника, интегрированные и диверсифицированные анализаторы – любимцы кредиторов и инвесторов. Постоянные инвестиции в инновационное развитие выдвигают особые требования к гибкости финансирования. Именно поэтому анализаторы вынуждены использовать «длинный рычаг», используя кредитные ресурсы на финансирование инновационных проектов. Помимо банковских

кредитов, анализаторы широко используют выпуски корпоративных облигаций и особенно, дополнительные эмиссии акций. Именно для обслуживания интересов анализаторов были созданы все разнообразные инструменты управления акционерным капиталом.

Наконец, бизнес-«проспектор» не может существовать в рамках «нормального» финансового менеджмента. На этапе создания инновации ему необходимы финансовые ресурсы, имеющие весьма низкую вероятность возврата. На этапе же «коммерциализации» инновации, то есть выпуска на рынок нового продукта или процесса, необходимо «взрывное» увеличение требуемых ресурсов в сотни и тысячи раз. Для удовлетворения нужд развития фирм-«проспекторов» с первой половины 1990-х гг. в США и чуть позднее в Европе сложились специфические финансовые институты. Первый финансовый институт – венчурные фонды. Данные фонды оказывают финансовую поддержку начинающим фирмам, имеющим шансы стать проспекторами. При этом успех одной фирмы перекрывает убытки на вложения в десятки иных, не столь успешных фирм.

Вторым финансовым институтом выступают специализированные площадки (прежде всего Nasdaq) для торговли акциями высокотехнологичных компаний. Появление подобных площадок позволяет производить так называемые «первоначальные выпуски акций» (Initial Public Offer), возмещающие издержки венчурных фондов на разработку нововведений. Как правило, IPO проводятся вскоре после начала коммерциализации инноваций, когда наметилась реакция потребителей.

Кейс 4. Ле Мулэн де Мужэн¹⁰

Г-н Мэзондье, менеджер по обслуживанию ресторана Ле Мулэн де Мужэн, Мужэн, Франция, не вымолвил ни единого слова в течение 40 минут, глядя на выпуск путеводителя Мишлэн за 1997 год. В путеводителе говорилось, что ресторан потерял одну «звезду», скатившись по рейтингу из категории двухзвездочного ресторана до категории однозвездочного. После продолжительного молчания г-н Мэзондье произнес: «Я в шоке, это невозможно, потому что в нашем сервисе или блюдах ничего не изменилось».

¹⁰ С использованием материалов кейса Le Moulin de Mougins, Theseus Institute, 1997.

Г-н Рожэ Вержэ, владелец ресторана, обратился к друзьям и гостям, чтобы узнать их мнение о том, что произошло с рестораном. Они поддержали его и Ле Мулэн де Мужэн, и пообещали написать письма издателям Мишлэн, выражая свое несогласие с оценкой.

Четыре года назад ресторан потерял одну «звезду» из трех звезд, лучшей своей оценке за двадцать лет. «Не было никаких причин потерять «звезду» и перейти из категории трехзвездочных ресторанов в двухзвездочные. Возможно, сыграли свою роль политические факторы, например, то, что на юге Франции, за Лионом, не было трехзвездочных ресторанов, но в Страсбурге, откуда родом основатель Мишлэн, имеется два трехзвездочных ресторана», - говорит господина Мэзондье.

Месье Вержэ

История ресторана Ле Мулэн де Мужэн неразрывно связана с господином Рожэ Вержэем. Биография Рожэ Вержэа читается как приключенческий роман. Он родился в 1930 году. Его семья изобиловала утонченными поварами, поэтому казалось неизбежным, что он станет великим шеф-поваром. Однако сначала Вержэ взбунтовался против традиций своей семьи и стал пилотом, что привело его в Северную Африку. Вержэ управлял центром питания для аэропортов и обнаружил, что этот опыт подогрел его врожденный интерес к готовке. Вержэ экспериментировал с новыми блюдами и специями, характерными для его теперешней кухни. Не получив формального образования, он учился всему на практике, от Сент-Морица до Ямайки и от Монако до Гренобля, где руководил питанием прессы на Олимпийских играх 1968 года. Позднее он организовал ресторан «Шеф де Франс» в центре Уолта Диснея во Флориде.

В 1969 году он открыл ресторан под названием «Ле Мулэн де Мужэн» в деревеньке Мужэн, расположенном в 30 км от Ниццы и 10 км от Канн на Лазурном берегу. Сегодня Вержэ – один из самых известных шеф-поваров во Франции. Го Мило, известный путеводитель типа Мишлэн, называет Ле Мулэн де Мужэн «олицетворением французской кухни для иностранцев». Вержэ пользуется необычайно популярностью и известностью: его часто приглашают приготовить ужины для друзей, таких как Майкл Дуглас, Сильвестр Сталлоне, Энтони Куинн, Дональд Сазерленд и Оливер Стоун. Они восхищаются его уникальным стилем и страстью к готовке.

Меню ресторана во многом находится под вдохновением самого региона, и не удивительно, что Вержэ называет свою готовку «La Cuisine du Soleil», Кухней солнца.

Стиль его не такой сельский, как у кухонь Бургундии или Эльзаса, но все же сильно отличается от легкой простоты, которую вы встретите во многих современных ресторанах. Вкусы и рецепты Ле Мулэн де Мужэн представляют собой определенную категорию традиционной французской кухни с использованием большого количества свежих ингредиентов с Лазурного берега. Помимо местных овощей, трав и специй Вержэ также применяет экзотические приправы, которые вдохновляли его во время многочисленных путешествий.

Ресторан отличается исключительной атмосферой. Его здание, мастерская XVI века по производству оливкового масла, расположено в окружении скульптур, в том числе изваянных друзьями-скульпторами Вержэ. Гости изучают меню и готовятся к вкушению пищи в этом умиротворяющем окружении.

Бизнес Ле Мулэн де Мужэн

Бизнес Ле Мулэн де Мужэн в деревеньке Мужэн включает два ресторана, отель и бутики. Второй ресторан в Мужэн предлагает менее дорогие блюда и не имеет «звезды» в путеводителе Мишлэн. У компании есть отель из пяти номеров на втором этаже ресторана и два номера в другом здании. Цены отеля в 1997 году находились в диапазоне от 800 до 1300 франков в сутки¹¹. На ресторан и отель работало 45 человек. Компания часто организует вечеринки за пределами ресторана. У господина Вержэ также есть бизнес в США, однако он ведется совершенно самостоятельно от Ле Мулэн де Мужэн во Франции. Господин Вержэ уделяет много времени продвижению в США и Европе: например, его приглашали готовить в школе гостиничного бизнеса Корнельского университета в Нью-Йорке как одного из величайших шеф-поваров мира в мае 1997 года. Подобные рекламные акции, во Франции и за ее пределами, в основном проводятся господином Вержэ.

Кухонный отдел Ле Мулэн де Мужэн организован в соответствии с очень четкой иерархией. На вершине пирамиды находится первый шеф-повар, господин Шоле. В середине – три вторых шеф-повара, а внизу – от двадцати до тридцати молодых поваров. Структура построена по функциональному принципу: каждый второй шеф-повар отвечает за свою функцию – рыбные и мясные блюда или сладости. Первый шеф-повар и вторые шеф-повара являются своего рода менеджерами, которым подчинены молодые повара. Для

¹¹ В 1997 г. курс французского франка был примерно 5 франков за один американский доллар.

молодых поваров периодически устраивается ротация работ между мясными и рыбными блюдами, но отдел сладостей остается независимой специализацией.

Финансы Ле Мулэн де Мужэн

Оборот Ле Мулэн де Мужэн составлял в 1997 г. около 30 млн. франков в год (отель и ресторан). Прибыль составляла от 10 до 15% оборота. Фиксированные издержки на работу ресторана составляют 70 тыс. франков в день. «Наши финансы находятся в добром здравии», - говорит господин Врузо, финансовый менеджер Ле Мулэн де Мужэн.

Лазурный берег

Лазурный берег, простирающийся от Тулона до Ментона на юге Франции, - один из наиболее знаменитых, дорогих и оживленных курортов в Европе. Миллионы гостей съезжаются сюда из Европы и Северной Америки, чтобы провести свой отпуск, особенно летом.

Деревушка Мужэн, в которой проживает несколько тысяч человек, находится к северу от Канн, одного из самых дорогих и элегантных курортных городов в мире. Славу Канн составляет Каннский кинофестиваль, который проводится ежегодно в мае. Фестиваль является самым мощным авторитетом в киноиндустрии мира; в мае множество продюсеров, руководителей кинокомпаний и кинозвезд приезжают в Канны на две недели, и многие из них наслаждаются ужином в Ле Мулэн де Мужэн. Во время кинофестиваля Канны заполнены туристами.

Ресторанная индустрия на Лазурном берегу

На Лазурном берегу есть множество ресторанов, обслуживающих как местных жителей, так и туристов. Одна из характерных черт кухни Лазурного берега – это смесь традиционных французских и средиземноморских вкусов. Средиземноморские пристрастия тяготеют к оливковому маслу, свежим овощам и рыбе, вместо сливок и тяжелых соусов, свойственных традиционной французской кухне. Средиземноморские вкусы обычно легче, чем типичные французские. «Предпочтения гостей сейчас в большей мере склоняются к легкой кухне, чем раньше. Мало кто из посетителей любит блюда с тяжелыми соусами, типа бифштекса с перечным соусом. Чтобы поспеять за переменами, мы должны постоянно совершенствовать наши блюда», - говорит шеф-повар другого двухзвездочного ресторана на Лазурном берегу.

Путеводитель Мишлэн

Каждый год компания Мишлэн, производитель автомобильных шин, публикует путеводители для туристов. Путеводители содержат информацию по отелям и ресторанам – количество номеров, наличие лифтов, телефонов и кондиционеров, цены, местоположение и т.п. Наиболее знаменитый раздел путеводителя – его система ранжирования ресторанов, называемая «звезды Мишлэн». Ранг имеет огромное значение для оценки и репутации ресторана в глазах туристов. Книги по туризму, журналы и телевизионные программы по всему миру часто цитируют звездный рейтинг Мишлэн, когда представляют французские рестораны. Многие читатели и зрители настолько верят «звездам» Мишлэн, что иногда судят о достоинстве ресторана лишь по ним и игнорируют важность личного опыта. Другой эффект «звезды» Мишлэн состоит в том, что она помогает ресторанам удерживать мотивацию сотрудников на высоком уровне. Они чувствуют, что количество «звезд» является оценкой их деятельности за прошлый год. Мишлэн запросто может их удовлетворить и разочаровать.

Путеводитель 1997 года по Франции (88-е издание) содержал список из нескольких тысяч отелей и ресторанов, в который входят 18 трехзвездочных, 74 двухзвездочных и 423 однозвездочных ресторана. Определение разного количества звезд сводится к следующему:

- Три звезды: *Исключительная кухня, достоин специальной поездки.* Там всегда можно необычайно вкусно поесть, иногда просто потрясающе. Изысканные вина, безупречное обслуживание, элегантное окружение. За все это приходится соответственно платить!
- Две звезды: *Отличная кухня, достоин того, чтобы свернуть с пути.* Специальные блюда и вина высшей категории качества. Это будет отражено в цене.
- Одна звезда: *Очень хороший ресторан в своей категории.* Приятное место, чтобы сделать остановку на своем пути. Но опасайтесь сопоставления «звезды», присужденной дорогому заведению категории де люкс, с простым рестораном, где вы можете отведать изысканную кухню по разумной цене.

Ниже приводятся высказывания некоторых менеджеров двухзвездочных ресторанов по поводу путеводителя Мишлэн:

- *Влияние Мишлэн весьма велико, поскольку, когда некоторые клиенты посещают Лазурный берег и пытаются найти хороший ресторан, они используют Мишлэн как библию.*

- Мишлен имеет большое влияние на клиентов из другой части Франции или иностранцев, но незначительное влияние на местных жителей» – менеджер другого двухзвездочного ресторана на Лазурном берегу.

- Общее количество двух- и трехзвездочных ресторанов во Франции уменьшается. Дело в том, что ожидания Мишлен не изменяются, но ресторанам трудно сохранять качество при возрастающих издержках.

- Мишлен не дает реальную информацию, а содержит лишь результаты оценки в виде количества звезд, и приводит мало анализа. Когда Мишлен увеличивает/уменьшает количество звезд, он не объясняет причины, поэтому ресторану трудно решить, что ему следует делать, или что нужно улучшить.

Маркетинг

Посетители

Многие посетители Ле Мулэн де Мужэн – туристы, и некоторые приезжают посмотреть на различные фестивали в Каннах, типа майского кинофестиваля, и новые фестивали средств массовой информации и товаров класса люкс. Зимой многие гости прибывают из Швейцарии, Италии и Северной Европы, чтобы провести несколько дней на Лазурном берегу. Летом они стекаются со всей Европы и США, чтобы насладиться отпуском. Туристы редко приходят в ресторан чаще, чем раз в неделю, но регулярные посетители иногда навещают ресторан несколько раз за свое 3-4-недельное пребывание на Лазурном берегу. Местные жители или путешествующие бизнесмены навещают его сравнительно редко, хотя в 5 км от ресторана расположен крупный технологический парк, София Антиполис, в котором сосредоточены многие исследовательские центры и лаборатории европейских и американских крупных компаний.

Сезонные вариации

Поскольку летом Лазурный берег посещает гораздо больше туристов, чем в другие сезоны, количество гостей в Ле Мулэн де Мужэн не стабильно в течение года. У ресторана есть свой «сезон», начиная с Пасхи (конец марта) и до сентября, причем с середины июля до конца августа – время самое оживленное. Среднее число посетителей ресторана в день варьируется от 160 (наивысшее), 130 (высокое) до 70 (низкое). Отель всегда заполнен.

Цены

Цены за ужин составляли в 1997 гю. 615 и 740 франков без вина, которое может стоить 400 франков и более. Ланч стоит 305 франков (включая вино и кофе). Средние расходы каждого гостя составляют 800-1000 франков за еду.

Отношения с гостями

Работники Ле Мулэн де Мужэн постоянно общаются с гостями. Пока посетители едят, господин Вержэ или один из других шеф-поваров зачастую подходит к столу, чтобы обсудить меню. Когда клиенты расплачиваются, менеджер выясняет их мнение о еде. Официанты также стараются поговорить с гостями и узнать их впечатление. Общение с гостями происходит только напрямую; ресторан не прибегает к бумажным записям или электронным базам данных.

«Наилучший способ установления эталонов – это выяснение мнения гостей», - заметил господин Мэзондье.

Успех Ле Мулэн де Мужэн в основном был связан с его долгосрочными отношениями со многими гостями. Господин Мэзондье называет их «нашими друзьями», а не «нашими гостями».

Ланч

В течение нескольких лет многие двух- и трехзвездочные рестораны на Лазурном берегу подают ланч. В Ле Мулэн де Мужэн ланч стоил 305 франков (включая вино и кофе).

– Мы получаем лишь небольшую прибыль от ланча. Ланч – это своего рода мероприятие по продвижению. Мы хотим, чтобы гости, побывавшие на ланче, в следующий раз пришли на ужин, и мы стремимся благодаря ланчу привлечь другую категорию гостей, типа бизнесменов», - говорит господин Мэзондье.

- Наши гости на ланче в большей мере состоят из местных жителей, чем на ужине. Важным сегментом являются пенсионеры, особенно для ланча, - отмечает шеф-повар другого двухзвездочного ресторана.

Соперники

На Лазурном берегу есть множество других ресторанов. Путеводитель Мишлэн приводит названия девяти двухзвездочных и одиннадцати однозвездочных ресторанов, включая Ле Мулэн де Мужэн, на Лазурном берегу. Ле Мулэн де Мужэн придерживается иного мнения относительно своих соперников.

– *Другие рестораны в этой районе не являются конкурентами Ле Мулэн де Мужэн, но они составляют единый большой рынок. Ни один клиент не приходит в Ле Мулэн де Мужэн каждый день; рынок приводит их на юг Франции. Настоящий соперник – это я сам; самое важное – это сохранять наивысший уровень для самого себя», -* говорит господин Серж Шоле, шеф-повар Ле Мулэн де Мужэн.

А вот объяснения других представителей двухзвездочных ресторанов Лазурного берега.

Ла Белль Отеро в Каннах

Шеф-повар этого ресторана работал в Ле Мулэн де Мужэн и открыл свой собственный ресторан в 1989 году. Он получил две звезды путеводителя Мишлен в 1993 году, и с тех пор удерживает этот ранг. Ресторан принадлежит компании, которая также управляет семью ночными клубами и казино в Лондоне, Каннах и Египте, помимо прочих мест.

Ресторан расположен на седьмом этаже рядом с казино в отеле Карлтон Интерконтинентал, отеле самой высокой категории в Каннах. Каждый гость в среднем платит 350 франков за ленч и 750 франков за ужин.

Сезонный распорядок здесь несколько иной, чем в Ле Мулэн де Мужэн. Ресторан полностью закрывается в июне, а в течение летнего сезона (с 1 июля по 8 сентября, 7 дней в неделю) предлагает лишь ужин. В течение других сезонов с понедельника по субботу подается и ужин, и ленч. График составляется именно таким образом потому, что люди предпочитают пляж ресторану в обеденные часы, а июнь является периодом затишья между майским кинофестивалем и оживленным летним сезоном.

Этот ресторан в большей мере ориентирован на местных жителей, чем Ле Мулэн де Мужэн. Основные гости – обитатели здешних мест, особенно пенсионеры. Затем идут бизнесмены, туристы и люди, которые приезжают на конференции и фестивали в Каннах. Некоторые гости из округи приходят на ленч до трех раз в неделю. В целом, примерно 85% гостей представлены местными жителями.

– Подобные посетители отличаются большой чувствительностью к ценам. Если мы повысим цену на 10 франков, то потеряем многих гостей, - говорит директор ресторана.

Его менеджеры ежегодно посещают офисы Мишлен и других путеводителей, чтобы напрямую познакомиться с мнением их специалистов.

Людовик Пятнадцатый в Монако

Его шеф-повар, господин Ален Дюкасс, управляет двумя ресторанами, одним в Монако, и другим в Париже. Путеводители Мишлэн за 1997 год присвоил ресторану в Монако две звезды, а ресторану в Париже - три звезды. Он, как и господин Роже Вержэ, пользуется очень большой известностью и является одним из лидеров ресторанной индустрии Франции. Господин Дюкасс проводит три дня в Монако, а остальные дни в Париже, поскольку Людовик Пятнадцатый не работает во вторник и в среду, а ресторан в Париже закрывается на уик-энд.

Как директор, он несет полную ответственность за ресторан. Его обязанности охватывают кухню и обслуживание, создание новых меню, отбор поставщиков, найм новых сотрудников. Повседневной деятельностью ресторана управляют по структурированным правилам и системе. Например, ресторан использует компьютеры для управления рецептами и списком гостей.

В среднем каждый гость платит 600 франков за ленч и 900-1200 франков за ужин. У кухни легкий средиземноморский стиль с использованием большого количества свежих овощей и фруктов.

У Людовика Пятнадцатого сезонный распорядок схож с Мулэн де Мужэн. Летом основными гостями являются туристы; более 90% из них останавливаются в Отель де Пари, отеле самой высокой категории в Монако, в котором расположен ресторан. Весной и осенью основными гостями являются бизнесмены, чья доля составляет примерно 60%. Зимой большая часть гостей представлена местными жителями. Когда в Монако проходят такие мероприятия как гран-при Формулы-1 в мае, ресторан сильно загружен и часто организует празднества более чем на 200 человек.

Операционные проблемы

Господин Серж Шоле

Господин Серж Шоле, в настоящий момент являющийся первым шеф-поваром Ле Мулэн де Мужэн, управляет повседневными операциями. Господин Роже Вержэ мало что делает сам. У господина Шоле более чем 30-летний опыт работы с господином Вержэ, и можно быть уверенным, что он действует и думает, как господин Вержэ. Господин Шоле управляет готовкой, закупкой провизии, рецептами, наймом новых поваров и официантов

и т.п. Он преисполнен уверенности в своих навыках и опыте, и считает, что он – единственный человек, который может полностью понять подход господина Вержэ.

Готовка и закупки

Отдел готовки разбит на три подотдела – рыбные и мясные блюда и сладости. Для целей подготовки периодически осуществляется ротация молодых поваров между подотделами рыбных и мясных блюд. Профессионалы по сладостям концентрируются только на сладостях. Закупки представляют собой еще одну важную обязанность господина Шоле. Ле Мулэн де Мужэн каждый день закупает свежие овощи, рыбу, мясо и молоко. Обычно используются специальные каналы; например, многие овощи поступают от фирм, с которыми заключены долгосрочные контракты. Господин Шоле отвечает за выбор подходящих продуктов и каналов.

Управление рецептами

Меню Ле Мулэн де Мужэн меняется четыре раза в год – по сезону. Помимо этих глобальных изменений каждый шеф-повар и каждый повар, от молодых до ветеранов, может вносить усовершенствования в содержимое рецептов с одобрения их босса или без него. Конечно, ответственность за весь рецепт в целом возложена на господина Шоле, но повара имеют право улучшать рецепты в соответствии с их опытом и навыками. Например, новый повар может изменить объем порции соуса для блюда лосося, но повар-ветеран может улучшить вкус самого соуса. Молодой повар должен получить одобрение второго шеф-повара на внесение любых усовершенствований, но ветеран имеет право улучшить рецепт по своему усмотрению и затем доложить об этом второму шеф-повару. Рецептами управляют без записей на бумаге или компьютерной системы, а изменения и усовершенствования передаются друг другу изустно. Каждый рецепт, будь то мясное и рыбное блюдо или сладости, хранится в мозгу господина Шоле: он – единственный человек, который знает содержимое каждого рецепта.

Набор кадров

Набор кадров – очень важная задача для Ле Мулэн де Мужэн, поскольку отличные блюда и обслуживание требуют отличных сотрудников. Множество молодых поваров приходит на работу в ресторан, чтобы приобрести профессиональные навыки и опыт готовки. На господина Шоле возложена ответственность за набор сотрудников. Новички в среднем работают в ресторане несколько лет, прежде чем перейти в другие заведения. Некоторые

пытаются открыть собственные рестораны, используя опыт и навыки, которые они приобрели.

Отсутствие господина Вержэ

Лидерство очень важно для ресторана высшего класса. Этому есть несколько причин: прежде всего, сильное лидерство является ключевым моментом для поддержания мотивации сотрудников на высоком уровне. Поскольку ресторан представляет собой трудоемкий бизнес, мотивация персонала напрямую оказывает влияние на качество блюд и обслуживания. Во-вторых, гости не наслаждаются едой и сервисом по отдельности; их может удовлетворить лишь совокупное качество обоих аспектов. Каждый ресторан должен иметь лидера, ответственного не только за каждое блюдо и услуги, но и за их сочетание.

Господин Вержэ – владелец и основной шеф-повар Ле Мулэн де Мужэн, но он проводит большую часть своего времени в США, примерно половину своего времени он тратит уходя на продвижение Ле Мулэн де Мужэн. Он любит работать со смесью культур и различными типами кухни, вроде французской, испанской и мексиканской, которые типичны для американских традиций. Безусловно, его отсутствие имеет негативные последствия для Ле Мулэн де Мужэн.

- Сотрудникам и гостям все больше не хватает его знаний и влияния. Мы работаем в той же манере, что и Вержэ, возглавляемые ветеранами-сотрудниками типа меня, которые имеют 17 лет опыта работы или 30 лет опыта работы с господином Вержэем или господином Шоле, но мы или господин Шоле иногда не понимаем реальных потребностей гостей из различных мест, типа США, Европы и Азии», - говорит господин Мэзондьё.

В июне 1997 года

Господин Мэзондьё с облегчением узнал последние результаты по продажам ресторана. Продажи в мае после завершения каннского кинофестиваля выросли на 8% по сравнению с прошлым маем. Господину Мэзондьё кажется, что потеря еще одной звезды в путеводителе Мишлэн не оказала особого воздействия. Но он четко не знает, является ли эта благоприятная ситуация долгосрочной, или только краткосрочной перспективой, а также имеются или нет у ресторана существенные проблемы, которые нужно незамедлительно решать.

Четыре года назад, когда ресторан опустился с трех звезд до двух, Ле Мулэн де Мужэн обратился за помощью к консультативной фирме. Ее рекомендация свелась к тому, чтобы понизить цены и качество, чтобы привлечь более широкий сегмент гостей. Ле Мулэн де Мужэн не воспользовался этим советом и продолжает предлагать тот же самый уровень цен и качества. Господин Мэзонье много думал о решительном сопротивлении сотрудников рекомендациям консультанта. Он не знает, что стоит предпринять сейчас.

Приложение 1. Средние цены ресторанов в 1997 году

| Количество звезд | | Меню (мин.) | Меню (макс.) | A la carte (мин.) | A la carte (макс.) |
|------------------|-------------------|-------------|--------------|-------------------|--------------------|
| 3 | Париж | 735 | 890 | 626 | 950 |
| 3 | Вне Парижа | 513 | 749 | 517 | 719 |
| 2 | Париж | 520 | 703 | 505 | 742 |
| 2 | Вне Парижа | 332 | 560 | 406 | 569 |
| 1 | Лазурный берег | 279 | 412 | 409 | 583 |
| 1 | Ле Мулэн де Мужэн | 615 | 740 | 530 | 760 |

Приложение 2. Предпочтения туристов и местных жителей/бизнесменов

| | Туристы | Местные жители/бизнесмены |
|-----------------------|---------|---------------------------|
| Частота посещения | Иногда | Регулярно |
| Ужин/ленч | Ужин | Ленч |
| Важность звезд Мишлэн | Важно | Менее важно |
| Сезонность | Высокая | Средняя |

Вопросы к кейсу:

1. Какой стратегический тип представляет из себя бизнес ресторана «Ле Мулэн де Мужэн»?
2. В чем Вам видится главная проблема ресторана?
3. Какие стратегические траектории стоит выбрать для исправления положения?
4. Какие шаги Вы могли бы порекомендовать руководству (владельцу) ресторана?

Дополнительная литература:

Управление современной организацией. Под ред. Мильнера Б.З., Лиса Ф.М., Экономика, 2001