

Алексей Грамматчиков

Лучше ничего, чем плохо

Некоторые крупнейшие японские компании строят систему менеджмента на принципах, которые даже в Японии сегодня признаются весьма консервативными. Однако в сочетании с гибким подходом к бизнесу это позволяет им сохранять лидирующие позиции на глобальных рынках. В том числе в сфере высокотехнологичных продуктов



Такаши Сасакава

ФОТО ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ MITSUBISHI ELECTRIC EUROPE B. V.

За год до своего 85-летия Mitsubishi Electric Corporation демонстрирует динамику развития и амбициозность, сравнимые с темпераментом молодых и агрессивных новичков рынка. Между тем эта корпорация не только входит в число основных игроков глобальной отрасли бытовой и промышленной электроники, но и считается одним из столпов японской экономики. О том, за счет чего корпорация достигает таких результатов, в интервью «Эксперту» рассказали президент и исполнительный директор ее европейского подразделения Mitsubishi Electric Europe B. V. **Такаши Сасакава** и глава представительства этой компании на территории СНГ **Георгий Седов**.

— У многих россиян компания Mitsubishi Electric ассоциируется с другими фирмами, в названии которых также присутствует слово «Mit-

subishi». *Проясните, как связана ваша компания с другими членами этой «семьи»?*

Такаши Сасакава: Компании, в названии которых есть слово «Mitsubishi», имеют общие корни. Но еще с двадцатых годов развитие каждой из них идет по самостоятельному пути. Компании объединяло лишь то, что владельцем контрольных пакетов их акций была холдинговая компания Mitsubishi. После Второй мировой войны, по новому антимонопольному законодательству Японии, холдинг был распущен и все входившие в него фирмы получили стратегическую независимость.

Сегодня и с экономической, и с юридической точек зрения компании Mitsubishi развиваются абсолютно самостоятельно. Но на духовном уровне тесные связи между ними сохраняются. «Виртуальная» группа компаний с общей историей, в которую, кстати, входят и такие компании, как, например, Nikon и Kirin, прилагает

усилия для сохранения традиций Mitsubishi.

— *В чем состоит современная стратегия Mitsubishi Electric, каковы ее главные приоритеты?*

Т. С.: Суть политики и стратегических подходов компании к ведению бизнеса выражена в корпоративной философии, которую, я надеюсь, поддерживает каждый сотрудник. Она заключается в том, чтобы внести свой вклад в процветание мирового сообщества посредством развития наших технологий, услуг, инноваций. Эту философию усиливают семь основных принципов компании: доверие, качество, технология, социальная ответственность, гибкость, охрана окружающей среды и рост. Следование этим принципам позволяет нам быть ответственным членом нашего общества.

Особенно серьезно мы относимся к вопросам охраны окружающей среды. Наша деятельность направлена на то, чтобы не только отвечать требованиям экологи-

ческого законодательства в отдельных странах, но и активно развивать решения и технологии, которые будут эффективно защищать окружающую среду в будущем.

— Известно, что прежде японские компании нередко поступались своим финансовым здоровьем ради расширения доли рынка. Какова нынешняя позиция вашей компании в этих вопросах?

Т. С.: Структурные реформы, принятые в последние годы, направлены на то, чтобы сконцентрироваться на основных видах бизнеса. Сейчас эти усилия начинают приносить плоды. Хорошие показатели развития корпорации, в особенности ее крепкое финансовое здоровье, нашли отражение в росте рыночных котировок ее акций и рекомендациях покупать их, выданных такими авторитетными институциональными инвесторами, как J. P. Morgan, UBS, Mizuho и Goldman Sachs. Наряду с этим рейтинговое агентство Moody's в 2004 году повысило статус Mitsubishi Electric с Baa1 до A2. Финансовый рынок тоже позитивно отреагировал на результаты работы компании. Котировки ценных бумаг Mitsubishi Electric опережают показатели других известных японских производителей электроники.

— В чем заключается система управления корпорацией?

Т. С.: Вот уже несколько лет в основе бизнеса Mitsubishi Electric лежит концепция сбалансированного корпоративного менеджмента. Корпорация делает ставку на разумный баланс таких аспектов, как расширение бизнеса, его прибыльность и эффективность и, наконец, сохранение «здоровых» условий достижения первых двух параметров. Под последним понимается, в частности, взвешенный подход к управлению персоналом, а также следование законодательным актам и корпоративным кодексам, например, в области деловой этики и защиты прав интеллектуальной собственности. Все это позволяет наращивать стоимость и ценность корпорации для общества и ее акционеров и, следовательно, получать поддержку последних в отношении планов расширения бизнеса.

При этом стратегия роста бизнеса базируется на сочетании двух взаимодополняющих элементов, получивших название Victory (победа) и Advance (движение вперед). Первый — отражение усилий корпорации по расширению и укреплению деловых подразделений, которые или уже продемонстрировали успех, или обладают потенциалом развития. Второй элемент позволяет использовать успехи, компетенции и продукцию каждого из подразделений корпорации для усиления других направлений ее бизнеса. Это стало основой предоставле-

ния клиентам эффективных решений на базе сочетания ключевых технологий Mitsubishi Electric. И именно это определяет успех корпорации на таких развитых и конкурентных рынках, как, например, Европа.

— Насколько специфичен ваш европейский бизнес? Какие задачи вы ставите перед собой в Старом Свете?

Т. С.: В Европе бизнес Mitsubishi Electric начал активно развиваться в конце шестидесятых годов. Мы не рассматриваем этот регион как важную территорию по выпуску продукции. Однако здешний рынок очень значим с точки зрения реализации наших товаров, и высшее руководство корпорации уделяет ему особое внимание.

Европейский рынок очень развитый, конкурентный и требовательный. Здесь можно продавать продукцию только высокого качества, адаптированную к требованиям европейских потребителей. Поэтому мы сделали акцент на создании и развитии сильной структуры продаж, где работает высококвалифицированный персонал. Кроме того, один из ключевых приоритетов Mitsubishi Electric — развитие системы послепродажного обслуживания и сервиса.

— Существуют ли какие-то особенности ведения бизнеса в Европе по сравнению с другими регионами?

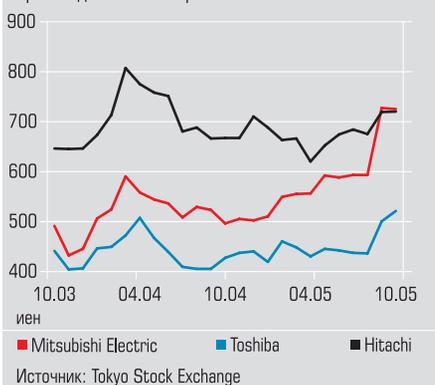
Т. С.: Главное отличие европейского рынка от других заключается в большом количестве стран. В каждой из них свои обычаи и язык, своя ментальность. Все это требует разного подхода к бизнесу, причем даже на фоне того, что экономика ряда стран становится все более унифицированной в рамках ЕС. Конечно, европейская централизация и интеграция способствуют упрощению деловых операций, в частности это помогает сокращать расходы. Однако культурные различия все-таки ограничивают этот процесс. Поэтому Mitsubishi Electric применяет так называемую матричную схему ведения бизнеса, когда пересекаются, с одной стороны, централизованное планирование развития бизнеса, а с другой — региональные структуры реализации этих планов. Система направлена на то, чтобы оптимизировать планирование, приблизить его к реалиям рынка, а также стимулировать продажи и сохранять максимальную управляемость этого процесса.

— Какие продукты вашей компании особенно востребованы в Европе?

Т. С.: Большим спросом пользуются системы кондиционирования воздуха, широкий спектр различных визуальн-информационных систем — от широкоформатных настенных дисплеев и проекторов до систем безопасности и фотообо-

Котировки ценных бумаг Mitsubishi Electric сегодня демонстрируют лучшую динамику в отрасли

Динамика курса акций ведущих японских производителей электроники



рудования. Кроме того, автомобильная электроника, системы автоматизации предприятий и полупроводники. Но, чтобы усилить свое присутствие на этом рынке, мы планируем в ближайшее время вывести ряд новых продуктов. К примеру, фотогальванические элементы, спрос на которые растет в связи с популярностью альтернативных источников энергии.

— А что можно сказать о развитии бизнеса компании в России?

Георгий Седов: С точки зрения принятия решений Mitsubishi Electric — весьма консервативная компания. Ее руководство долго и тщательно оценивает все «за» и «против» перед тем, как решиться на тот или иной шаг. Так было и в случае с Россией. Впервые делегация Mitsubishi Electric посетила нашу страну в 1991 году, затем ее представители приезжали еще дважды. И лишь в конце 1997 года был открыт московский офис.

Сейчас в России мы продаем широкий спектр продукции. Прежде всего это бытовые кондиционеры, которые пользуются растущим спросом в розничной торговле и у корпоративных заказчиков. Отмечу также продукцию в сфере визуальных систем, промышленной автоматизации, систем безопасности.

— Есть ли отличия в подходах к бизнесу в России у Mitsubishi Electric в сравнении с другими иностранными фирмами?

Т. С.: Обратите внимание, что у Mitsubishi Electric в России до сих пор не было больших рекламных кампаний по раскрутке бренда. Когда я только начинал здесь работать, это было непонятно. Но мне пояснили: для Mitsubishi Electric лучшая реклама — качество продукции. У японцев есть поговорка: «Лучше не сделать ничего, чем сделать плохо». Так вот, политика Mitsubishi Electric прежде всего состоит в том, чтобы производить безупречный продукт и обеспечивать его безупречную работу. А если продукт дей-



Георгий Седов

ствительно качественный, он сам завоевывает потребителей.

— *То есть на рынок можно выйти с новым, пусть и качественным продуктом, но без масштабной рекламы?*

Г. С.: Это подтверждает опыт Mitsubishi Electric в России. Когда началась продажа кондиционеров компании, я боялся, что будет крайне трудно бороться с конкурентами: тогда мы были только восемнадцатыми на рынке, причем среди известных марок. Но руководство мне ответило: через некоторое время будем в числе лидеров. И всего через год, без какой-либо масштабной рекламной кампании, мы оказались в двойке лидеров по продаже кондиционеров. Очевидно, в самом деле, главный фактор успеха — качество.

— *А как обстоит дело с другими продуктами? Они тоже популярны в России?*

Г. С.: В большинстве случаев спрос россиян на продукцию Mitsubishi Electric даже превышает предложение. Заказчики порой нас просто атакуют, а мы не можем дать им требуемый продукт. К примеру, лифты, которые считаются лучшими в мире. Просьбы начать их продажи в России нам присылают буквально каждый день, с таким запросом обращался даже один из руководителей правительства Москвы. Я пытался наладить поставку этой техники в страну, но в головном

офисе сказали, что все заявки расписаны на несколько лет вперед.

Или другая позиция — проекционные кубы, которые устанавливают в ситуационных центрах предприятий и силовых структур. Благодаря высокому качеству нашего оборудования спрос на эти системы превысил наши ожидания. Сейчас мы увеличиваем объем поставок кубов, которые распродают, что называется, с колес.

— *Выходит, дефицит сдерживает вашу деятельность? Может ли случиться, что из-за этого вы не сможете расширять свой бизнес?*

Г. С.: Отнюдь. Мы ставим перед собой весьма амбициозные задачи увеличения товарооборота в России и других странах СНГ. Но решать их будем не наскоком, а постепенно, планоно.

— *Есть ли новые продукты, которые корпорация собирается выводить на российский рынок?*

Т. С.: Мы работаем в этом направлении. Однако считаем обоснованным лишь тот подход, когда условием появления нового товара на рынке становится не только значительный спрос на него, но и подготовленные позиции: продуманная логистика и каналы дистрибуции, достойная система сервиса. Именно в этом ключе идет подготовка к выводу на российский рынок двух продуктов — системы передачи данных по линиям

электропередачи, так называемая система PLC, и фотогальванических элементов. Обе технологии отвечают требованиям и специфике российского рынка, но условием начала продаж является создание сети партнеров, которые смогут как продавать, так и обслуживать продукцию.

Другое перспективное направление для России — тяжелое машиностроение. Еще в восьмидесятых годах мы осуществили поставки нашей продукции предприятиям газовой и сталелитейной отраслей СССР. Теперь рассчитываем вернуться в эти сектора российской экономики.

Г. С.: Добавлю, что вывод на рынок системы PLC позволит решать и социальные проблемы. Во-первых, эта технология сделает интернет доступнее, так как не нужно будет строить отдельную телекоммуникационную инфраструктуру. Во-вторых, наличие простой электрической розетки делает доступным не только интернет, но и телефонную связь, которая сегодня, к сожалению, даже технически доступна далеко не всем и не везде. Кроме того, мы продолжаем работать по вопросу поставок лифтов. Надеюсь, скоро мы увидим их и в России.

— *Как вы оцениваете перспективы российско-японского сотрудничества в целом и развития деятельности Mitsubishi Electric в России в частности?*

Т. С.: У российско-японских деловых связей большое будущее. Особенно их эффективность должна возрасти после вступления России в ВТО, когда ваша страна сможет привлечь дополнительные инвестиции, чтобы стимулировать дальнейшее развитие экономики. При этом, безусловно, станут востребованы и новые продукты нашей компании. Например, с развитием автомобилестроения, как мы ожидаем, будут пользоваться большим спросом наши комплектующие для автомобилей. А для промышленных предприятий мы готовы поставлять системы автоматизации производства, тем самым внося свой вклад в модернизацию российской экономики.

Г. С.: России очень полезно сотрудничество с Японией. Прежде всего потому, что есть возможность использовать огромный технологический потенциал этой страны, приобщиться к высочайшей культуре производства, научиться контролировать качество продукции и, что очень важно, понять, как создавать эффективную систему послепродажного сервиса. Российский капитализм еще очень молод, и опыт японских компаний, которые в свое время покорили весь мир, будет нам очень полезен. Очевидно, что для России перенять подобный опыт — важнейшая задача. ■