

*О. У. Юлдашева, С. В. Никифорова, С. Ю. Полонский*

**МЕТОДОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ  
ЦЕПОЧКИ ПО СОЗДАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ  
(на примере строительной корпорации)**

В основе статьи лежит идея о существовании четкой взаимосвязи между динамикой структуры потребительской ценности и изменением структуры бизнеса (корпоративной архитектуры). В свою очередь, изменение структуры бизнеса приводит к появлению новых форм его организации — аутсорсингу, франчайзингу, сетям и т. п.

Целью исследования является рассмотрение вопросов методологии современной организации бизнеса (крупных корпораций) на базе анализа и оптимизации цепочки по созданию потребительской ценности. Статья построена на анализе организации бизнеса в строительной индустрии.

**ВВЕДЕНИЕ**

Согласно маркетинговой концепции процесс создания потребительской ценности является ключевой функцией фирмы, поскольку обеспечивает удовлетворение потребностей клиентов и воспроизводство деятельности компании. В соответствии с этим решается, как должен быть организован бизнес в целом, чтобы ключевая функция (создание потребительской ценности) выполнялась максимально эффективно с точки зрения как потребителя, так и компании в целом.

На этапе принятия фирмой ценностно-ориентированного подхода (ориентация на создание потребительской ценности, а не просто товара) все бизнес-процессы предприятия должны анализироваться с позиции оптимизации ключевого — создания потребительской ценности и обеспечения удовлетворенности потребителя. Создавая ценность для потребителя, предприятие прежде всего должно четко знать структуру предпочтений целевых потребителей.

В статье рассмотрены базовые положения экономической теории ценности (предельной полезности) и современные интерпретации сущности потребительской ценности в теории маркетинга, показано, каким образом из-

---

© О. У. Юлдашева, С. В. Никифорова, С. Ю. Полонский, 2007

менения в структуре потребительской ценности влияют на трансформацию структуры бизнеса и как это связано с его организацией. Иными словами, рассмотрен процесс моделирования цепочки по созданию потребительской ценности, на базе которого, по мнению авторов, развиваются современные формы организации процесса создания потребительской ценности.

#### АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Как известно, учение о ценности является основой теории предельной полезности, на которой базируется современная экономическая теория. Впервые основные идеи маржинализма (предельности) были опубликованы Г. Госсеном в 1844 г. в книге «Развитие закона человеческого общества», который сформулировал два закона развития человеческих потребностей.

Однако эта работа не получила столь широкого признания, как труды англичанина У. Ст. Джевонса «Теории политической экономии» (1871 г.) [Джевонс, 1993] и К. Менгера «Основания политической экономии» (1871 г.) [Австралийская школа..., 1992] и, наконец, француза Л. Вальраса «Элементы чистой политической экономии» (1874 г.) [Walras, 1877], которые сегодня являются общепризнанными основателями концепции предельной полезности в экономической теории.

Родоначальником теории предельной полезности все же считается австрийский экономист К. Менгер [Австралийская школа..., 1992]. Впоследствии его ученики Е. Бем-Баверк и Ф. Визер существенно развили как понятийный аппарат теории, так и ее основные положения [Австралийская школа..., 1992].

Современная теория потребительской ценности базируется на следующих основных постулатах:

- ♦ ценность товара (стоимость) определяется не затратами труда на его производство (в соответствии с К. Марксом), а полезностью товара, т. е. его способностью удовлетворять потребности людей;
- ♦ полезность — это субъективная оценка единицы определенной продукции, которая зависит от желаний и потребностей определенного потребителя, а также от его характеристик (национальности, культуры, привычек, традиций, вкусов и т. п.) и от обстоятельств, в которых находится потребитель, — например, степени редкости данного блага на конкретный момент времени;
- ♦ полезность меняется с увеличением количества потребляемой продукции;
- ♦ различается общая и предельная полезность. Предельная полезность обратно пропорциональна объему потребления. Ценность блага (стоимость) определяется его предельной полезностью (полезностью конечного экземпляра при данном уровне запаса).

Таким образом, чем большим объемом какого-либо блага обладает человек, тем меньше будет цена, которую он готов за него платить. Это важный вывод для теории предпринимательства и маркетинга, поскольку, влияя на ценность, можно влиять на цену. Однако важно понимать, что структура потребительской ценности меняется во времени, а значит, тот предприниматель, который не обладает знанием структуры потребительской ценности, не сможет предложить рынку ценность, за которую потребитель готов выложить максимальную цену.

Теория маркетинга всегда пыталась объединить достижения экономической теории и теории психологии. Поэтому маркетинговое направление теории потребительских ценностей формировалось под воздействием таких исследователей, как А. Маслоу, М. Роквич, Л. Кахла, Т. Рейнольдс, Дж. Гутман и др. [Maslow, 1943; Rokeach, 1973; Kahle, 1983; Reynolds, Gutman, 1988]. В начале 90-х гг. XX в. основы теории потребительских ценностей (теории ценностей потребления) были окончательно сформированы Дж. Шетом, Б. Ньюменом и Б. Гроссом [Sheth, Newman, Gross, 1991]. Авторы выделили пять групп ценностей: функциональную, социальную, эмоциональную, понятийную и условную. Работая с ними, можно идентифицировать структуру потребительской ценности, что обычно реализуется посредством глубинных интервью с потребителями.

Попытки идентифицировать совокупность ценностей, лежащих в основе выбора потребителем товаров и услуг, привели к развитию ценностного подхода в теории маркетинга. Именно на ценностном подходе базируется выделение нескольких уровней товара (по Левитту и Котлеру) [Levitt, 1972; Котлер, 2003] — ключевой ценности и дополнительных ценностей. Ценностный подход использовал также М. Портер при разработке цепочки создания ценности [Портер, 2005]. Тем не менее, несмотря на большое число публикаций, относящихся к вопросам выявления потребительской ценности, которую продают компании, ее сущность и структура остаются до конца не исследованными, поскольку до сих пор остаются неизученными сам человек и его социально-психологическая сущность.

#### **ПРИРОДА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ С ПОЗИЦИЙ ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА**

В чем состоит ценность, которую потребитель оплачивает, или что сегодня покупает потребитель? Данный вопрос труден прежде всего потому, что ценность для потребителя постоянно эволюционирует и сильно трансформируется в процессе социального развития. Ключевую роль в формировании ценности на разных этапах социального развития играли такие факторы, как цена товара, качество, известность товара или марки, процесс обслуживания потребителя, индивидуализация и эксклюзивность пред-

ложения, соответствие определенному стандарту, принятому в обществе, и т. п. Если провести параллель с развитием теории маркетинга, то эти акценты соответствуют эволюции маркетинговых концепций — производственной, товарной, сбытовой, сервисной, коммуникативной, маркетинга взаимодействия, когнитивной [Юлдашева, 2005].

Поиск способов совершенствования потребительской ценности привел к появлению концепции развития предложения компании от товара к приращенному товару (товар + сервис) и к комплексному решению, которое включает также финансирование клиента [Baldock, 2000; Сливотски, Моррисон, 2003]. Эксперты консалтинговой компании Marakon Associates при оценке ценности для потребителя исходят из трех ее основных составляющих: атрибутов продукта, атрибутов сервиса и атрибутов бренда [Leaders in Value Growth..., 2004]. При этом исследователи отмечают, что скорость изменений нарастает, а все большее значение в потребительской ценности приобретают нематериальные характеристики предложения [Davis, Meyer, 2000].

В соответствии с концепцией комплексного решения, оно включает товар, сервис, известный бренд и финансовые решения, предлагаемые покупателю (кредиты, рассрочки, опционы и т. п.) (см., напр.: [Сливотски, Моррисон, 2003]). Развивая идею комплексного решения, отметим, что, по мнению авторов, оно должно включать не только продукт, сервис, бренд и финансовые характеристики, но и технологию производства и потребления продукта, а также культуру потребления. Другими словами, компании должны не только предлагать потребителям продукты и сервис, но учить их правильно использовать эти продукты, а при желании — самостоятельно их производить (например, случай продажи технологий деловым покупателям). Комплексное решение должно быть нацелено на формирование культуры потребления у покупателей, формирующей определенную структуру потребления товаров.

Изменение структуры потребительской ценности приводит к изменению предложения компании и появлению новых видов деятельности. Все это требует на определенном этапе упорядочения и выделения основных и вспомогательных бизнес-направлений и функций корпорации. Выявление основных и вспомогательных бизнес-направлений внутри корпорации должно базироваться на моделировании и оптимизации цепочки по созданию потребительской ценности.

#### **МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦЕПОЧКИ ПО СОЗДАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ**

Поскольку процесс создания потребительской ценности не является функцией только какого-то одного подразделения фирмы, а в нем участвуют все подразделения, то первостепенное значение приобретает умелая ко-

ординация деятельности всех составных частей фирмы. Для эффективного управления процессом создания ценности необходимо рассматривать не только имеющиеся на данный момент у фирмы возможности, но и ее перспективы роста, т. е. предпринимательский потенциал.

Взаимодействие структурных подразделений субъекта предпринимательства в процессе создания ценности впервые описал Портер (рис. 1). Он выделил ключевые функции фирмы, которые влияют и участвуют в процессе создания ценности для потребителя. Принципы и методы организации процесса реализации этих функций внутри предприятия и создают его конкурентоспособность.

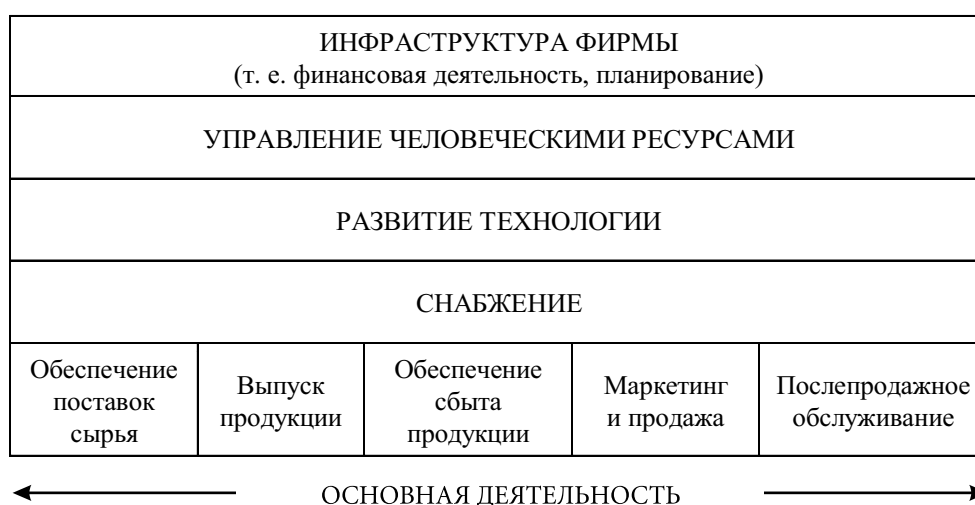


Рис. 1. Цепочка ценности

И с т о ч н и к: [Портер, 2005, с. 60].

Переход от производства продукта к предложению комплексного решения потребителю заставляет иначе взглянуть на процесс создания потребительской ценности. Как было выяснено, ценность для потребителя характеризуют пять основных составляющих предложения компании: физические свойства продукта; сервисное обслуживание; информационные характеристики (имидж, известность, бренд); цена предложения и условия оплаты (финансовые характеристики); технология потребления продукта, перерастающая в культуру потребления.

Попробуем рассмотреть, какие именно подразделения бизнес-субъекта создают каждую выделенную характеристику. Так, физические свойства продукта обеспечиваются прежде всего технологией производства, которую можно либо приобрести, либо разрабатывать самостоятельно. Важную

роль играет обеспечение постоянного развития физических свойств продуктов, т. е. появления инновационных продуктов и услуг, на что и направлена деятельность службы НИОКР предприятия.

Нематериальные характеристики предложения формируются маркетинговым подразделением компании, а также подразделением управления персоналом. Именно маркетинг создает привлекательный образ торговой марки или бренда для потребителя, насыщая его позитивными эмоциями и чувствами, воспринимаемыми потребителем. Маркетинг формирует рекомендации по обслуживанию потребителя, созданию сервисных стандартов.

Подразделение управления персоналом через развитие компетенций и корпоративной культуры обеспечивает внедрение корпоративных ценностей во внутреннюю среду компании, способствуя формированию маркетингового менталитета всего персонала предприятия, что влияет на уровень качества предлагаемых потребителю решений и отношение к нему в процессе обслуживания.

Цена предложения определяется эффективностью организации финансовых потоков и всех операционных процессов, включающих создание и перемещение ценности до потребителя, т. е. организацией процессов снабжения, производства, сбыта, распределения и обслуживания покупателя (потребителя). Контролируются эти процессы департаментом логистики.

Цепочку создания ценности Портера можно модернизировать (рис. 2). На нем выделены 4 уровня процесса создания ценности, иерархия которых соответствует их важности с точки зрения влияния на данный процесс. Высшим уровнем, определяющим и управляющим процессом создания ценности, является система управления. Здесь следует ввести новое понятие — «организатор процесса создания ценности». Организатором может выступать как отдельная бизнес-структура (компания, фирма, предприятие), так и отдельное лицо или группа лиц, организующих и контролирующих основные подсистемы, формирующие ценность; в крупной корпорации — головная фирма (центральный офис). В его роли не может выступать компания, которая контролирует, например, только финансовые потоки (управляющая компания). Организатором процесса может быть только такая структура, которая разрабатывает основную идею бизнеса (комплексное решение, предлагаемое покупателю) и контролирует пять составляющих процесса создания ценности, выделенных на втором уровне (рис. 2), — управление персоналом, финансы, технологию и НИОКР, маркетинг и логистику. Именно эти подсистемы планируют процесс создания потребительской ценности. Контроль не означает исполнение. Исполнять эти функции могут аутсорсинговые фирмы, но контроль осуществляет фирма-организатор.

На высшем уровне можно выделить как минимум две важнейшие системы управления: идеологию бизнеса (миссию бизнес-структуры) и процесс

управления (систему планирования, организации, мотивации, контроля). Система управления обеспечивает функционирование и интегрированное взаимодействие всех других функциональных сфер управления и подразделений в процессе создания ценности.

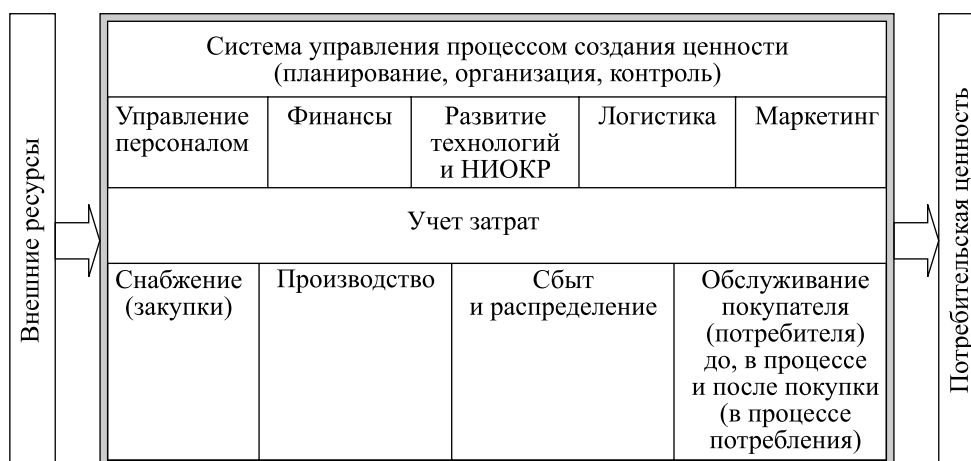


Рис. 2. Структура процесса создания ценности для потребителя  
Источник: [Полонский, Юлдашева, 2005, с. 8].

На следующем уровне выделены стратегические сферы управления, которые занимаются стратегическим планированием процесса создания ценности, хотя частично выполняют и операционные функции. Как отмечалось, эти пять подсистем управления занимаются разработкой и планированием комплексного решения (самой идеи решения и его структуры), а также процесса производства и перемещения. Особенностью этих пяти сфер деятельности является то, что эффективность их функционирования определяется нематериальными ресурсами (в основном интеллектуальными). Строго говоря, указанные подсистемы формируют предпринимательский потенциал, представляя собой также отдельные потенциалы: человеческий, финансовый, инновационный (технологический), логистический и маркетинговый.

Далее стоит задача воплощения задуманной ценности в реальность с минимальными издержками во имя обеспечения наиболее приемлемого для потребителя уровня цены, соответствующего его доходам. Данные решения обеспечивает подсистема логистики.

На следующем, четвертом уровне система управления должна обеспечить контроль затрат и минимизацию потерь от процесса воплощения задуманных решений.

Данная модель создания потребительской ценности имеет принципиальное значение, поскольку определяет приоритеты в системе управления

для различных функциональных сфер деятельности, а также объясняет современные методы организации бизнеса.

Так, компании-лидеры демонстрируют принципиально новые подходы к организации бизнеса. Головные офисы компаний централизуют, как правило, некоторые из пяти выделенных стратегических сфер управления в зависимости от специфики бизнеса, поскольку именно эти сферы обеспечивают долгосрочные конкурентные преимущества и развитие компетенций фирмы. Менее важные сферы реализуют аутсорсинговые компании. Возможен частичный аутсорсинг стратегических сфер управления цепочкой. Так, многие виды НИОКР могут осуществляться на стороне подрядными организациями. При этом основной комплекс работ и главное — контроль за общим ходом работ — будет оставаться за компанией — организатором процесса создания потребительской ценности.

В стратегически важных сферах бизнеса могут использоваться такие организационные формы, как создание стратегических альянсов. В этом случае компании создают специальные координационные советы, которые управляют процессами взаимодействия.

Снабжение, производство, сбыт и распределение, а также обслуживание покупателей являются операционными функциями. Часто эти функции вымещаются из организационной структуры бизнес-формирования и осуществляются по аутсорсингу, в том числе с использованием франчайзинга, в рамках межфирменной сети. Например, обслуживание покупателей приближено к месту их дислокации и основывается на выполнении стандартов, разрабатываемых на стратегическом уровне (служба персонала, маркетинг, НИОКР).

Таким образом, структура бизнеса формируется под воздействием изменений структуры потребительской ценности, а формы организации бизнеса связаны с оптимизацией цепочки по созданию ценности и выделением основных и вспомогательных видов деятельности.

#### **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ**

Рынок строящегося жилья является одним из наиболее привлекательных с точки зрения его доходности. Последние события лета 2006 г. еще раз подтвердили это. Цены на петербургские квартиры в 2004 г. выросли на 24%, в 2005 г. — на 35, в 2006 г. — на 150%.

Очевидные изменения в поведении потребителя, рост его платежеспособности, а также развивающиеся возможности ипотечного кредитования приводят к тому, что потребитель становится менее чувствительным к разнице в цене и положительно реагирует — к дополнительным преимуществам, которые он может получить от компании-застройщика. Так, на рынке



строящегося жилья возрастает значение комплексной застройки территории, безопасности жилья (системы охраны), наличия встроенных гаражей и подсобных помещений (под кладовые, сауны, бассейны и т. п.). Особо насущными становятся вопросы дальнейшего сервисного обслуживания дома (наличие управляющей фирмы).

Все более важную роль приобретают стандарты обслуживания покупателей жилья, обеспечивающие не только продажу продукта (квартиры), но и формирование культуры быта/потребления (например, обязательное приобретение места для подземного паркинга или кладовой).

Развитие структуры потребительской ценности (требований к жилью) обуславливает развитие структуры корпорации, ее корпоративной архитектуры. Корпорация начинает расти за счет появления новых подразделений и бизнес-направлений, удовлетворяющих растущие потребности покупателей.

Под корпоративной архитектурой понимается строение корпоративного бизнеса с выделением основных и вспомогательных бизнес-направлений. При проектировании корпоративной архитектуры топ-менеджмент принимает стратегические решения относительно включения отдельных бизнес-направлений в корпоративный бизнес (невключенные ликвидируются, а требующиеся товары и услуги начинают приобретаться со стороны).

Попробуем на примере рынка строящегося жилья Санкт-Петербурга рассмотреть возможные типы корпоративных архитектур, используемых компаниями-лидерами. Конкурентный анализ деятельности лидирующих строительных корпораций показывает, что они эксплуатируют примерно одинаковые стратегические модели, в которых следует выделить несколько ключевых особенностей.

*Концепция продукта.* Все компании заявляют, что имеют стандартное решение для своих потребителей в виде квартиры, полностью удовлетворяющей их требованиям. Так, холдинг RBI предлагает стандарт «квартиры для среднего класса» (компания «Северный город»), а «ЛЭК» продвигает собственный стандарт однокомнатных квартир «РИАЛ» и «СуперРИАЛ». «Строймонтаж» выдвигает концепцию комплексного решения «правильный дом», которая включает не только стандартные характеристики квартиры, высококлассное обслуживание и варианты оплаты, но и технологии и культуру потребления (жизни в этой квартире), включающие развитую инфраструктуру района проживания, домовую службу консьержей, системы охраны, встроенные гаражи, достойную отделку парадных, фасада дома и близлежащих территорий.

*Структура портфеля и вектор роста.* Корпорации стремятся охватить все виды деятельности, существующие рыночные сегменты и предложить одинаковый набор продуктов. Так, все корпорации заявляют о

себе как о девелоперских компаниях, которые осуществляют полный цикл по развитию объекта недвижимости — от разработки идеи функционирования объекта (бизнес-план) и его проектирования до строительства и эксплуатации (управление недвижимостью). При этом они работают в секторе как жилой, так и коммерческой недвижимости, занимают сегменты от типового до комфортного жилья и жилья элитного класса. Таким образом, компании различаются только стилем самих домов и деталями предлагаемого потребителю решения.

*Конкурентные преимущества портфеля.* Позиционирование компаний не отличается особой креативностью. Все ставят на первое место потребителя и подчеркивают важность соблюдения его интересов. Выделяются компании лишь масштабностью своих рекламных и PR-кампаний. Особо массивную рекламную кампанию проводят корпорации «Строймонтаж» и «ЛЭК», что обеспечивает им определенные преимущества на рынке, связанные с позитивной рыночной репутацией и доверием со стороны потребителей.

*Синергизм портфеля.* Проявляется в сферах, выступающих базовыми для каждой компании, с которых компания и начиналась. Так, корпорации «Строймонтаж» и RVI произросли из строительных компаний и превратились в крупные строительные корпорации. В противовес этому СК «Петербургская недвижимость» выросла из агентства недвижимости. Поэтому ее ключевая компетенция — знание рынка и умение использовать рыночные тенденции — используется как базовая для дальнейшего развития корпоративной архитектуры.

*Гибкость портфеля.* Пожалуй, по этой составляющей стратегии корпорации отличаются больше всего. Для достижения гибкости каждая развивается по-разному. Так, «Строймонтаж» имеет свои строительные компании в Москве и Париже. СК «Петербургская недвижимость» активно занимается брокерской деятельностью (собственное агентство недвижимости, а также инвестирование строительства жилья в другие компании-застройщики и его последующая продажа), консультационной деятельностью и управлением недвижимостью (собственные бизнес-центры, отели). СК «Возрождение Санкт-Петербурга» является частью группы компаний «ЛСР», в которой состоят предприятия строительной индустрии — от дорожностроительных до производителей стройматериалов и строительной техники.

Как видно, компании очень похожи и все же существенно отличаются. Схожесть заключается в том, что все они предлагают почти аналогичные товары и услуги, а разница определяется их разным видением стратегической ценности тех или иных направлений бизнеса, что отражается в различной структуре распределения инвестиций между отдельными направлениями бизнеса или бизнес-единицами.

Для демонстрации разных типов корпоративных архитектур, практикуемых лидерами рынка строящегося жилья Санкт-Петербурга, рассмотрим структуру цепочки создания ценности (рис. 3).



Рис. 3. Цепочка создания ценности на рынке строящегося жилья

Итак, цепочка начинается с разработки инвестиционного проекта, предусматривающего новое строительство или реконструкцию уже существующего объекта. Процесс разработки инвестиционного проекта не представляет особой сложности, но все зависит от информации, которая имеется у разработчика. Сложность инвестиционного проекта состоит не в расчетах срока окупаемости и потребности в инвестициях, а в его маркетинговой части. Необходимо четко представлять себе, как именно объект будет использоваться (концепция проекта), и спрогнозировать потенциальные доходы от этого. Именно данная часть инвестиционного проекта наиболее сложна и требует высокой маркетинговой компетенции.

Проектирование связано с разработкой технического проекта для строительства здания (жилого комплекса). Проект разрабатывается на базе утвержденной концепции проекта с учетом сформулированных маркетологами деталей: количества одно-, двух-, трехкомнатных и т. д. квартир, этажности, требований к внешнему виду, конструктивных особенностей и т. п.

На базе принятого проекта осуществляется строительство. Наиболее важной функцией с точки зрения контроля за строительством выступает управление строительством.

Под брокерской деятельностью на рынке жилья понимаются продажи квартир других застройщиков, обслуживание покупателей. Этим могут заниматься партнеры — например, агентства недвижимости, либо компании организуют собственные отделы продаж.

Стадия эксплуатации связана с управлением построенным объектом. Так, корпорация «Строймонтаж» осуществляет обслуживание своих объектов как управляющая компания, что дает покупателям квартир гарантии в бесплатной ликвидации возможных неполадок, произведенных по вине застройщика.

Таким образом, цепочка создания ценности охватывает пять основных стадий. Как же можно организовать их реализацию в рамках корпорации? Рассмотрим эту же цепочку, но с точки зрения системы управления корпорацией, т. е. приведем ее в соответствие с цепочкой, представленной на рис. 2.

Вариант организации цепочки создания ценности предложен на рис. 4. Как видно, авторы централизовали 6 основных функций, а именно: маркетинг, финансы, управление строительством, развитие и управление недвижимостью, развитие корпорации и управление персоналом. На следующем уровне должен быть организован учет для контроля издержек. Последний уровень представляет собой цепочку создания ценности и может быть полностью или частично реализован на аутсорсинге. Остановимся на этом варианте подробнее.

| Система управления цепочкой        |                |                           |                                     |                       |                               |
|------------------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Маркетинг                          | Финансы        | Управление строительством | Развитие и управление недвижимостью | Управление персоналом | Развитие цепочки (корпорации) |
| Учет затрат                        |                |                           |                                     |                       |                               |
| Разработка инвестиционного проекта | Проектирование | Строительство             | Продажи                             | Эксплуатация          |                               |

Рис. 4. Цепочка создания ценности с позиций компании-организатора

На наш взгляд, маркетинговая функция должна быть обязательно централизована, т. е. реализовываться в рамках корпорации ее собственным подразделением маркетинга. Эта необходимость вызвана тем, что маркетинговая компетенция фирмы на рынке недвижимости является ключевой и определяет ее конкурентоспособность. Маркетологи создают идею или концепцию проекта. Создание концепции проекта — первая и определяющая часть девелопмента, от которой зависят успешные продажи. Помимо проработки концепции проекта, маркетинг осуществляет еще ряд важнейших функций: исследование рынка и потребителей, анализ структуры ценностей и ее динамики; продвижение продуктов корпорации; создание и продвижение общего имиджа корпорации.

Финансы тоже должны быть централизованы как ключевая компетенция на рынке недвижимости, поскольку обеспечивают финансовую устойчивость корпорации, ее репутацию, а также доходность бизнеса. Управление строительством предполагает контроль за строительством объекта. Само строительство может вести фирма — генеральный подрядчик.

Функция развития и управления недвижимостью является достаточно новой для нашего рынка. До сих пор строительные компании только строили объекты и продавали их. Сегодня они стараются все чаще управлять построенным объектом. Однако данная функция на Западе является обла-

стью деятельностью специализированных компаний, поскольку требует специальной компетенции. Следовательно, она может быть реализована по аутсорсингу.

Функция развития и управления недвижимостью предполагает также реконструкцию объектов или их передел (если это возможно) под другие нужды, например перевод жилого здания в нежилой фонд. Она необходима для компаний, позиционирующих себя как девелоперские фирмы.

Функция развития цепочки ценности представляет собой традиционный отдел (департамент) развития, цели деятельности которого сводятся к поиску будущих перспективных направлений развития цепочки создания ценности и, соответственно, структуры корпорации. Это подразделение обязательно должно быть централизовано, поскольку оно обеспечивает устойчивость корпорации в будущем за счет апробирования новых стратегий, технологий, продуктов, рынков и т. п.

Анализ важности каждой функции с точки зрения стратегии корпорации позволит определить ее основной или вспомогательный характер, что и определит состав корпоративной архитектуры.

Для демонстрации возможной архитектуры строительной корпорации рассмотрим рис. 5. Видно, что основными бизнес-направлениями (ОБН) корпорации являются инвестиционная деятельность, маркетинг, строительство. Маркетинговая компания в рамках строительной корпорации ведет 3 основных направления: исследования, продвижение и продажи. При этом по отдельным направлениям она активно использует партнеров (дизайнерские фирмы, рекламные агентства и т. п.).

Строительная компания самостоятельно развивает два основных направления (генподрядные работы и строительно-монтажные работы), а проектирование осуществляет по аутсорсингу. Также по аутсорсингу реализуется ряд вспомогательных строительных работ, например: устройство полов, кровли, освещение, остекление и т. п.

Помимо этого, у корпорации имеется три вспомогательных бизнес-направления (ВБН). Одно из них она развивает самостоятельно (компания по управлению объектами), поскольку предполагает, что в будущем потребительская ценность постепенно будет смещаться в эту сторону, а два других — агентство недвижимости и консалтинг в сфере недвижимости — с помощью надежных партнеров.

Данный пример является условным, однако он наглядно демонстрирует вид и особенности построения корпоративных архитектур. Очевидно, что предложенные типы архитектур не являются единственно верными. Тип архитектуры будет зависеть от того, как компания формулирует предлагаемые ею решения и рассматривает процесс создания потребительской ценности.

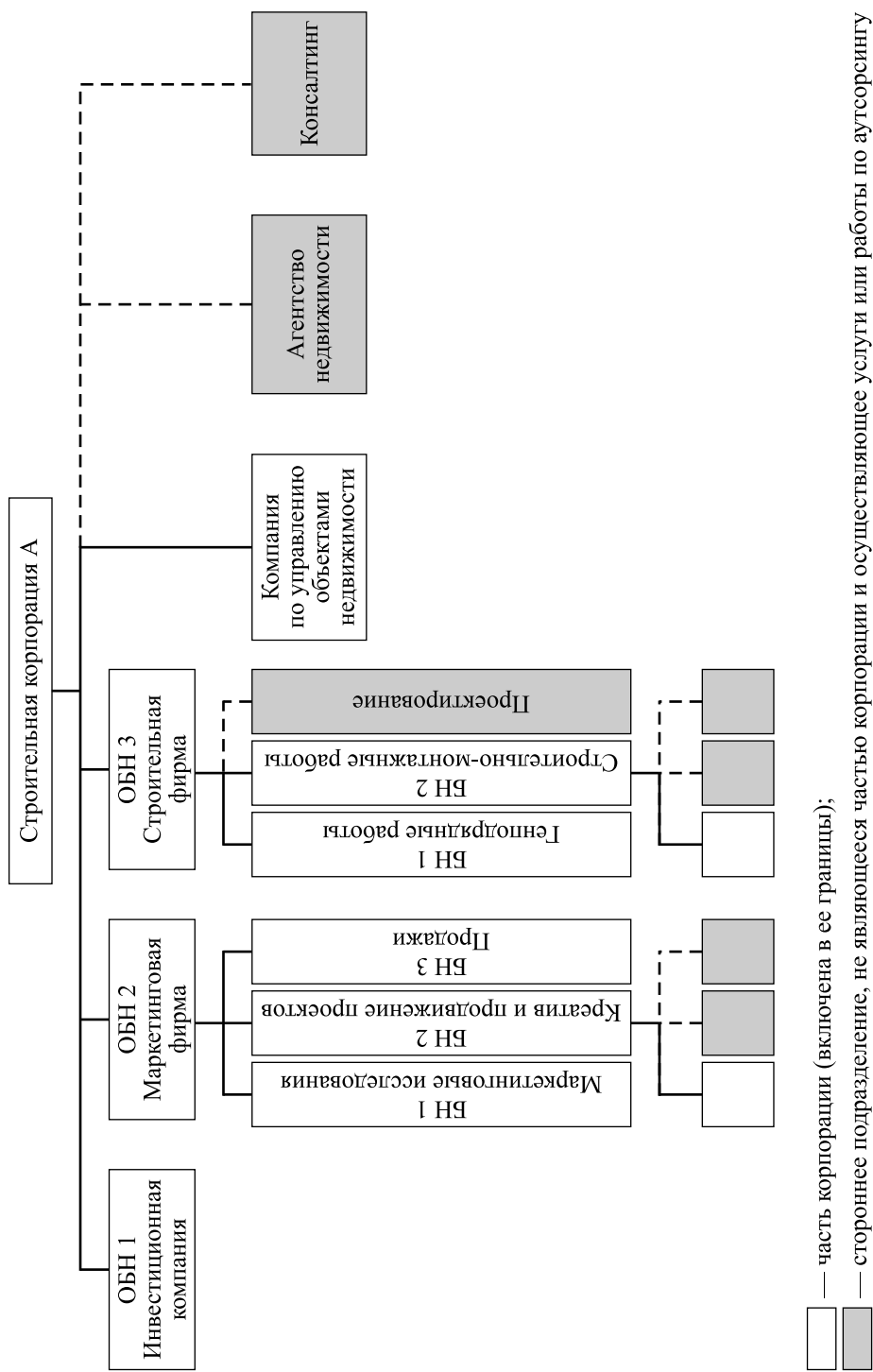


Рис. 5. Архитектура строительной корпорации А



Рис. 6. Архитектура строительной корпорации Б

Таким образом, в основу выбора бизнес-направлений фирмы может быть положен как принцип ориентации на стадии цепочки создания ценности (как в случае с примером на рис. 5), так и принцип выделения бизнес-направлений на основе разработки комплексных решений для основных сегментов рынка. В этом случае точками опоры корпорации могут стать следующие бизнес-направления: жилая недвижимость, коммерческая недвижимость, промышленная недвижимость, комплексное развитие территорий. Следовательно, архитектура фирмы принципиально поменяется (рис. 6). Понимание того, какой принцип должен лечь в основу выбора точек опоры, требует глубокого изучения практики функционирования сотен фирм, развивающихся на аналогичных рынках. Однако, на взгляд авторов, единственно правильного ответа здесь нет. Выбор типа архитектуры зависит не только от желаний руководителей, но также и от имеющейся структуры бизнеса, истории его развития, сложившейся практики принятия решений, корпоративной архитектуры, существующих ресурсов.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные компании не просто производят продукты или услуги, а создают потребительские ценности, которые являются продуктом инте-

грированной деятельности всех подразделений компании. Ценность, в отличие от продукта, представляет собой целый комплекс потребительских характеристик совокупного предложения компании, в котором товар, хотя и занимает центральное место, все же не является единственной и необходимой составляющей требований потребителя. Соответственно, можно говорить о превращении чистого продукта (продукта труда, в основном физического) в комплексное решение, включающее, наряду с продуктом, сервисом и брендом, технологии и культуру потребления продукта.

Комплексное решение, предлагаемое покупателю, должно соответствовать структуре потребительской ценности, формирующейся на рынке. При этом закономерностью является ее усложнение со временем.

Изменение и усложнение структуры потребительской ценности приводят к изменению структуры бизнеса — появлению новых бизнес-направлений, падению значимости старых и необходимости привлечения партнеров, обладающих более высокими компетенциями в отдельных процессах по созданию ценности. Другими словами, структурные изменения бизнеса требуют новых форм его организации, особенно в условиях высокой динамики внешних изменений, что приводит к распространению современных гибких форм организации предпринимательства — использованию аутсорсинга, франчайзинга, стратегических альянсов, сетей и т. п.

В общем можно увязать изменения структуры потребительской ценности, структуры бизнеса и способов его организации между собой как взаимозависимые процессы.

Таким образом, исследование динамики структуры потребительской ценности является важнейшей задачей маркетинговой службы корпорации, поскольку оно необходимо для стратегической адаптации ее деятельности к изменениям спроса, которая связана с оптимизацией цепочки по созданию ценности, изменением структуры бизнеса и способов его организации.

### Литература

- Австрийская школа в политической экономии*: К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер. М.: Экономика, 1992.
- Джеванс У. С.* Об общей математической теории политической экономии // Теория потребительского поведения и спроса / Под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1993.
- Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2003.
- Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Сливотски А., Моррисон Д.* Маркетинг со скоростью мысли. М.: Эксмо, 2003.
- Полонский С. Ю., Юлдашева О. У.* Организационное моделирование цепочки по созданию ценности для потребителя. СПб.: Инфо-да, 2005.



- Юлдашева О. У.* Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления. СПб.: СПбГУЭФ, 2005.
- Baldock R.* The Last Days of the Giants? N. Y.: John Wiley, 2000.
- Davis S., Meyer C.* Future Wealth. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Kahle L. R.* Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America. N. Y.: Praeger, 1983.
- Leaders in Value Growth: What It Takes* // Marakon Associates. 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.V-Ratio.ru>
- Levitt Th.* Production-Line Approach to Service // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. September-October. N 5. P. 41–52.
- Maslow H.* A Theory of Human Motivation // The Psychological Review. 1943. Vol. 50. P. 370–396.
- Rokeach M. O.* The Nature of Human Values. N. Y.: The Free Press, 1973.
- Reynolds T. J., Gutman J.* Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation // Journal of Advertising Research. 1988. February-March. N 1. P. 11–31.
- Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L.* Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications, Cincinnati, OH: South Western Publishing Company, 1991.
- Walras M. E. L.* Eléments d'économie Politique Pure, 1877.

Статья поступила в редакцию 30 ноября 2006 г.