

ФІЛОСОФІЯ КАЙЗЕН ТА СТВОРЕННЯ НОВОГО ОБРАЗУ МАРКЕТИНГУ В XXI СТОЛІТТІ

© Слюсарчик С., Слюсарчик Р., 2010

Проаналізовано підходи кайзен та можливість їх застосування для створення конкурентних переваг підприємства на ринку. Особливо розглянуто систему мотивації працівників до пошуку інноваційних рішень.

Ключові слова: маркетинг, ринкова орієнтація, ринковий потенціал, філософія кайзен.

In the article approaches of Kayzen and possibility of their application are analysed for creation of competitive edges of enterprise at the market. Separate attention is spared the system of worker motivation of workers to realization of search of innovative decisions.

Keywords: marketing, market orientation, market potential, philosophy of Kayzen.

Постановка проблеми. Щоб конкурувати на глобальному ринку, фірма повинна постійно вивільняти резерви та вишукувати способи оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів. Філософія постійного самовдосконалення, котра охоплює всіх працівників фірми, створює нову бізнес-модель, орієнтовану на процес мислення, визнає та стимулює пов'язані з цим процесом зусилля працівників. Такий підхід є повною протилежністю традиційній (західній) моделі, яка, орієнтуючись на інновації, обмежується оцінюванням досягнень працівників за їхніми результатами.

У міру того, як лідери бізнесу повертаються до ідеї споживчої цінності як основної рушійної сили успіху в бізнесі, зростатиме потреба у філософії кайзен – постійного вдосконалення. Наслідком може бути прийняття цієї східної концепції управління для створення нового обличчя маркетингу відповідно до нової бізнес-моделі. Водночас уможливиться також нове трактування маркетингу як концепції, котра охоплює не лише операційний вимір, але й стратегічний. У сьогоденному турбулентному бізнес-середовищі керівники підприємств кожної ланки повинні навчитись дивитись «на перспективу», усвідомлюючи потребу творення вагомий конкурентної переваги. На практиці це означає повернення до клієнтоорієнтованого управління та збереження ринкової культури підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою імплементації принципів кайзен у практику підприємницької діяльності займалася велика кількість науковців. Зокрема, найяскравішими є роботи Масаакі Імаї, Ж. Ламбена, Н. Персі та інші. Однак ці науковці недостатньо уваги приділяють використанню кайзен задля створення конкурентної переваги підприємства на ринку.

Цілі статті. Мета статті – довести, що справжню цінність та її похідну – конкурентну перевагу матиме фірма, яка може надати відповідного значення таким нематеріальним активам, як людські ресурси, орієнтація на клієнта, ринкова культура.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг слід розглядати і як філософію бізнесу, і як процес, орієнтований на активну ринкову діяльність. Тому функціонування у межах підприємства окремого відділу/департаменту маркетингу призводить до того, що таке підприємство ізольоване від проблем, пов'язаних із розумінням потреб клієнта та їх максимальним задоволенням. Менеджери інших функціональних підрозділів можуть одночасно виконувати завдання, які виникають у різних сферах їхньої компетенції, не керуючись потребами клієнтів. Сьогодні все більше фірм ставить під сумнів аргументи щодо необхідності створення традиційних відділів маркетингу, котрі вже в 90-х рр. перестали відповідати очікуванням.

У міру того, як ринкова орієнтація поширюється й імплементується у різних підрозділах фірми, ставиться під сумнів та повторно оцінюється специфічна роль маркетингу як окремої функції

менеджменту. В сучасних умовах все більше фірм вважає, що маркетинг повинен змінюватись в напрямку загального підсилення ринкової орієнтації фірми.

У сьогоденішньому турбулентному бізнес-середовищі керівники кожної ланки підприємств повинні навчитись дивитись «на перспективу», усвідомлюючи потребу творення вагомої конкурентної переваги, клієнтоорієнтованого управління та збереження ринкової культури підприємства. Всі працівники фірми повинні розуміти, в чому виражається споживча цінність та в який спосіб переноситься на продукцію фірми. Фірмі потрібна ефективна система вимірювання перцепції споживчої цінності, вона повинна ознайомлювати із результатами таких досліджень всіх працівників, щоб вони сповна усвідомили місію діяльності фірми на ринку.

Потенційна конкурентна перевага виражається у перевазі фірми над іншими суб'єктами господарювання, без конфронтації з преференціями покупців.

Можна виділити два джерела потенційної переваги:

- сферу запасів (матеріальних, людських, фінансових);
- сферу знань та навичок (у сфері нагромадження і обробки інформації, налагодження та координації матеріальних процесів та процесів прийняття рішень, налагодження і підтримування добрих взаємин з торговими партнерами, формування культури праці та управління, схильності до ризику, до інновацій, вміння пристосовуватись до змін тощо).

Більші та кращі засоби (в широкому розумінні цього поняття), вищий фаховий рівень можуть бути основою для зниження виробничих витрат фірми, а отже, ціни. Конкурентна перевага в такому разі полягатиме в можливості встановлення нижчих цін.

Потенційна перевага перетворюється на ефектну конкурентну перевагу за умови нижчого рівня цін та/або вищого рівня якості. Тому для одержання і збереження ефективної конкурентної переваги необхідна відповідна маркетингова активність фірми, тобто така, яка забезпечує систематичне створення її відповідного ринкового потенціалу. Вона може проявлятися у:

- ефективній організації виробничого процесу;
- ефективному збиранні інформації про покупців і конкурентів;
- ефективному формуванні та передаванні інформації покупцям.

Будь-яка фірма характеризується маркетинговою активністю, вона має змогу ефективніше за конкурентів, реалізувати цінову та політику, забезпечувати вищий рівень якості власної продукції.

Досягати конкурентної переваги, збільшити її можуть допомогти інструменти кайзен, які передбачають залучення всіх працівників, а не лише відділу маркетингу. Це створює нові можливості для маркетингового менеджменту фірми завдяки кращому узгодженню інтересів фірми та клієнтів, що сприяє досягненню ринкового успіху. Нове трактування маркетингу у вищеописаному розумінні є гарантією кращого пристосування комерційної пропозиції до потреб клієнтів та підвищення рівня їхнього задоволення [1].

Тому роль маркетингу в сучасних умовах значною мірою залежить від взаємної співпраці всіх працівників, готових до впровадження безперервних змін та вдосконалень у фірмі. Це обґрунтував ще у 80-х рр. М. Портер в концепції ланцюга вартості як основи визначення конкурентної переваги та окреслення стратегії її створення і збереження [2]. Ця концепція повністю вписується у нове трактування сутності маркетингу та його ролі у ринковій діяльності фірм. У новому конкурентному середовищі маркетинг набув критичного значення, що унеможливило його звуження організаційними межами відділу маркетингу.

Лише взаємна співпраця маркетингового відділу з технічними, виробничими, дослідницькими підрозділами може гарантувати успіх. Фірма має сформулювати власну конкурентну перевагу щодо різних сфер діяльності – основних (інфраструктура організації, управління персоналом, розвиток технологій, інвестиційної сфери) та допоміжних (логістика закупівель, виробництво, збутова логістика, маркетинг, сервіс), які створюють цінність. Кожна з цих сфер діяльності (а отже, не лише маркетинг) сприяє виникненню релятивної до формування конкурентної переваги фірми та є основою для стратегії диференціації. Якщо фірма не орієнтована на них і не використовує інструментарію кайзен, її потрібно спрямувати діяльність кожного підрозділу, не залученого до маркетингової діяльності, на участь у пошуку конкурентної переваги.

Вагомість аргументів фінансового відділу щодо неефективності витрат на рекламну діяльність буде меншою, якщо вони будуть результатом діяльності не лише маркетингових служб, але й враховуватимуть фінансові аспекти. Зростання обсягу продажів як результат рекламних заходів

потрібно аналізувати через призму фінансових цілей, щоб це не спричинило маркетингової короткозорості дій – наприклад, короткочасне збільшення обсягу продажу за рахунок простого зниження цін. Пресинг фінансових результатів також не повинен впливати на обмежування видатків на ринкові дослідження, рекламу та науково-дослідну діяльність, оскільки це послаблює конкурентні позиції фірми [3].

Щораз численніші дослідження питання узгодження між ринковою орієнтацією і філософією кайзен та дохідністю бізнесу підтверджують, що це правильний шлях до удосконалення управління фірмою.

Ж. Ламбен визначає ринкову орієнтацію, трактуючи її як своєрідну філософію бізнесу, котра охоплює всіх учасників ринку на всіх рівнях всередині організації. Згідно із таким підходом у ринковій орієнтації виділено п'ять складових: кінцеві покупці, покупці-дистриб'ютори, конкуренти, клімат, що панує на фірмі, та координація дій всіх її структурних підрозділів [4].

Орієнтація на кінцевого покупця означає прагнення якнайкраще розуміти потреби клієнта, повне залучення до творення споживчої цінності. Розуміння в маркетинговому менеджменті взаємозв'язку між зацікавленістю клієнта та зацікавленістю фірми особливо важливе, оскільки задоволення клієнтів – найкращий індикатор її майбутніх прибутків. Для досягнення високих продажів на цільовому ринку недостатньо, але необхідно систематично досліджувати рівень задоволення споживчих потреб. Від рівня задоволення клієнта залежить довготривалий успіх і висока прибутковість фірми. Орієнтація на клієнта повинна проявлятися на кожному етапі формулювання та реалізації маркетингової стратегії – від окреслення сегментів ринку до планування рішень у товарній, ціновій, дистрибуційній та комунікаційній політиці.

Як стверджує Адріан Пейн, професор Cranfield School of Management, успіх співпраці фірми з клієнтами повинен залежати від перетворення спорадичних покупців на лояльних до фірми осіб. Вони корисні для фірми, оскільки не тільки здійснюють покупки, але й формують позитивну думку про фірму та її товари. Тому важливо, щоб всі працівники розуміли філософію діяльності фірми, в якій першочергову роль відіграє клієнт. Ефективнішою є та фірма, в якій систематично вимірюється рівень задоволення клієнтів.

Орієнтація на покупців-дистриб'юторів означає, що їх слід трактувати не як звичайних партнерів, а як повноцінних клієнтів. Важливо розуміти сильні та слабкі сторони конкурента, що уможливило відслідковування логіки його діяльності та дає змогу швидко реагувати на його дії.

Важливою складовою ринкової орієнтації є також інтерфункціональна координація, оскільки від неї залежить підготовленість процесу поширення інформації про ринок всередині самої фірми, залучення всіх підрозділів до формулювання стратегії та використання перспективних оцінок і вмій в оцінюванні потреб і проблем клієнта [5]. Однак це вимагає організаційних змін у маркетинговій діяльності фірми, оскільки маркетингові підрозділи повинні бути замінені т.зв. «групами бізнесу», колективами, що орієнтуються на потреби певних груп клієнтів. У багатьох популярних фірмах, таких як Unilever, Eloda Gibbs і Pillsbury, AT&T, розпочато реорганізацію, щоб підсилити маркетингову функцію, одночасно ліквідувавши посади маркетологів. Створення мультидисциплінарних груп привело до того, що на зміну бренд-менеджменту прийшло управління цілими категоріями продуктів [6].

Поширення ринкової інформації має забезпечувати підготовку внутрішньофірмових рішень на засадах інтерфункціональності. Згадані «групи бізнесу» повинні протидіяти бар'ерам, які створюють функціональні структури в налагодженні регулярних контактів з клієнтами. Згідно з McKinsey це є моделлю організації, в якій основну роль відіграють інтегратори та фахівці, сконцентровані навколо окресленого бізнесу.

Дії інтеграторів повинні узгоджуватися вздовж всього ланцюга цінності фірми відносно кожного ринкового сегменту. Вони відповідають за формулювання та реалізацію маркетингової стратегії. Натомість необхідні для реалізації стратегії технічні та інші спеціалізовані завдання покладаються на відповідних фахівців. Всі працівники повинні розуміти відповідальність за виконання своїх функцій у системі ринок/клієнт.

Сильною стороною сучасного маркетингу має бути його стратегічна і операційна вагомість, що можливо лише за умови прийняття фірмою філософії кайзен, а також повної та широкої ринкової орієнтації. Лише таке трактування забезпечує належне задоволення потреб покупців та формування позитивного образу фірми в очах громадськості, що, своєю чергою, є окремою незалежною конкурентною перевагою.

Перед сучасним маркетингом постають такі задавання:

- визначення тих споживчих цінностей, які відповідають профілю діяльності фірми;
- розуміння відносного значення цих величин для кожного сегмента ринку та визначення тих, які сприяють збільшенню прибутку;
- передавання та забезпечення відповідних цінностей для кожного сегмента клієнтів у порядку, в якому клієнт бажає отримати їх;
- вимірювання рівня задоволеності клієнтів.

Вивчивши очікування різних груп покупців, фірма може розвивати нові продукти, які є новою або покращеною сукупністю властивостей, специфічно спроектованих під кутом зору споживчих очікувань. Пристосовування фірми до різноманітності потреб та уникання ситуацій, в яких покупці повинні задовольнятися продуктами з пересічним рівнем якості, є підставою для розвитку стратегії сегментації.

У міру того, як ринкові лідери повертаються до ідеї споживчої цінності як основної рушійної сили успіху в бізнесі, зростатиме потреба застосування філософії кайзен – філософії постійного удосконалення. Наслідком цього може бути прийняття цієї східної концепції менеджменту за основу для створення нового обличчя маркетингу відповідно до сучасної бізнес-моделі. Уможливується переформулювання маркетингу як концепції не лише операційної, але й стратегічної діяльності.

Для того щоб конкурувати на глобальному ринку, потрібно постійно вивільняти резерви та вишукувати способи оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів фірми. Філософія постійного самовдосконалення, котра охоплює всіх працівників фірми, створює нову бізнес-модель, орієнтовану на процес мислення, визнає та стимулює пов'язані з цим процесом зусилля працівників. Такий підхід є повною протилежністю традиційній (західній) моделі, яка, орієнтуючись на інновації, обмежується оцінюванням досягнень працівників за їхніми результатами.

Інструментарій кайзен передбачає ефективне управління підприємством в різних сферах, а саме: TPM (Total Productive Maintenance), TFM (Total Flow Management, TSM (Total Service Management) і TQC (Total Quality Control).

Незалежно від того, якою буде ця сфера, управління споживчою цінністю дає змогу впровадити нову бізнес-модель співпраці між постачальником та клієнтом, в якій головними цінностями є: якість, ціна і доставка. Вони є ключовими для досягнення успіху кожної фірми в конкурентній боротьбі.

Сформульовані Масаакі Імаї [7] (піонером і лідером поширення філософії кайзен) засади визначають фундамент нової бізнес-моделі:

1. Проблеми створюють можливості.
2. Питай п'ять разів „Чому?” (метод 5 why).
3. Запозичуй ідеї від усіх.
4. Думай над тим, які рішення можна втілити.
5. Змінюй усталений стан речей.
6. Твердження, що щось є неможливим, зайві.
7. Вибирай прості рішення, не чекаючи на ідеальні.
8. Використовуй швидкість, а не гроші.
9. Помилки виправляй в процесі діяльності.
10. Вдосконалення не має меж.

Більша ефективність східної моделі в сучасних умовах господарювання проявляється в тому, що вона передбачає орієнтацію на процес мислення, який визнає та стимулює зусилля окремих працівників. Натомість західний (традиційний) підхід, орієнтований на інновації, обмежується оцінюванням досягнень працівників за їхніми результатами.

Східна філософія потрапила на благодатний ґрунт західного світу з огляду на те, що зростає зацікавлення підприємств процесом безперервного удосконалення і пошуку джерел оптимізації у внутрішніх ресурсах. Методологію кайзен слід сприймати як безкоштовний спосіб досягти кращих результатів, що також важливо.

Філософія, що виникла 50 років тому в японській культурі, ефективна для тих, хто відважується на зміни. Вона дає фірмам новий стиль ведення бізнесу, в якому загальні позитивні зміни можливі для кожного, щоденно та всюди. Процес цих змін розпочинається з малих поступових удосконалень, а закінчується великими стратегічними змінами. Їх мета – зменшення загальних витрат та підвищення рівня рентабельності.

Більшість західноєвропейських та американських фірм-світових лідерів використовують на практиці філософію та інструментарій кайзен або її елементи. Завдяки здійсненню за п'ятирічний період різноманітних удосконалень в різних функціональних сферах на цих фірмах продуктивність праці зросла на 30 % за одночасного скорочення виробничого циклу на 50 %, на 80 % зменшилися запаси, що дало змогу зекономити 70 % складських приміщень.

Незважаючи на те, що ця ефективна модель управління виникла у виробничій сфері, вона знаходить послідовників в усьому світі.

Шукаючи чинники успіху, підприємець повинен сповна використати інструменти кайзен. Часто вже перші дії, котрі полягають у введенні стандартів та регулятивних процедур, дають очевидні результати. Те саме стосується невеликих кроків для підвищення загальної ефективності діяльності фірми, котрі систематично роблять прості працівники

Деякі фірми мають належний технічний потенціал, але такий, що є неефективним, якщо йдеться про конкурентну боротьбу на ринку. Наприклад, такі фірми можуть мати у своєму розпорядженні правильні декларативні документи, котрі містять усі необхідні складові: місію, цілі, засоби тощо. Однак, незважаючи на це, декларація спричиняє скоріше метушню або панічне реагування на події в зовнішньому середовищі, що призводить до загального зниження ефективності. Фірми можуть мати сучасні системи, основані на найновіших технологіях, але, якщо не зацікавлений, умовно кажучи, звичайний працівник на виробничій лінії, це не дасть відчутного результату. З іншого боку, є фірми, в яких активність працівників велика і вони характеризуються великими можливостями конкурентної підготовки за порівняно низьких витрат.

Розміри фірми не обов'язково визначають її ринковий потенціал, інколи навпаки: трапляється, що великі фірми з недостатньою активністю працівників стають «важкими», неефективними та неконкурентними на ринку

Це означає, що успіх має визначитися не лише в категоріях технічних критеріїв, але перш за все в категоріях ринкового потенціалу. Фірми-конкуренти часто мають однакових постачальників, подібними є оргструктури, інформацію одержують від тих самих консультантів тощо. Однак різні фірми реалізують зовсім відмінні стратегії, що є наслідком різного процесу мислення [8]. Тобто спосіб перетворення ринкової інформації у межах фірми визначає можливості її ефективної діяльності на ринку.

У традиційному підході втрачено сенс підприємницької діяльності, оскільки забуто про того, для кого вона здійснюється: про споживача.

Масаакі Імаї нагадує, що спочатку має з'явитися замовлення, а лише потім стає потрібним виробництво. Цей спосіб функціонування дав змогу створити на підприємствах Toyota популярну сьогодні систему JIT (Just-in-Time). У цій концепції узгоджено час постачання і виробництва задля мінімізації величини запасів і довжини виробничих циклів, завдяки чому знижено витрати виробництва та підвищено прибутковість.

Кайзен, як філософія постійного удосконалення, робить наголос на прийнятті рішення, спираючись лише на факти. Звідси виникає потреба аналізу гемба, тобто, мовою кайзен, робочого місця, незалежно, чи йдеться про виробничу лінію, віконце обслуговування клієнта, чи про обладнання. Все в гемба погіршується, якщо залишене без контролю. Тому виникає потреба у постійному моніторингу (гембутсу), щоб простежити будь-які вияви марнотратства (муда): перевиробництво, очікування, транспорт, переробку, запаси, зайві рухи, помилки та брак, а також змінність (мура) від перевантаженості (мурі).

Ідентифікація проблем у гемба дає змогу їх елімінувати, ввівши удосконалення. Отже, цей процес набуває безперервної форми, формуючи усі цінності. Тут потрібно звернути увагу на те, що протилежністю найбажанішого безперервного удосконалення є можлива зміна на гірше (каіаку), тому її слід ліквідувати вже у зародку. Традиційний аудит застосовує своєрідну вибірковість, яка відображає його природу, забуваючи про те, що без справжніх підстав не буде тривалих ефектів змін. У такому разі потрібно починати все із самого початку, формуючи по черзі свідомість нового стилю діяльності та змінюючи старі навички і культуру, що сформувались на фірмі.

На другому полюсі – фірми, помилка яких полягає в тому, що вони не продовжують, коли з'являться перші видимі успіхи, пов'язані із впровадженням основ, наприклад, засад 5 С (відбір, систематика, прибирання, охайність і самодисципліна). Масаакі Імаї стверджує: „Чистота і порядок на місці праці – це не мета сама по собі, а лише один з багатьох ресурсів на шляху до кінцевого результату”[9].

Можливості покращення ринкових позицій у більшості фірм є дуже значними. Щоб використати їх, треба задати кілька основних питань, яких в принципі не ставлять в традиційній моделі управління: наскільки корисний, в абсолютному сенсі і відносно моїх конкурентів, потенціал кожного працівника, яким я керую? Який прогрес спостерігався впродовж останніх п'яти років? Якою є тенденція розвитку подій? Які кроки я маю намір зробити? Інколи використання можливостей вимагатиме інвестиційних вкладень, але в інших випадках йтиметься скоріше про те, щоб менше виконувати роботи, а більше сконцентруватись на тому, що саме робиться. Менеджер не повинен уникати відповідальності за фаховий рівень працівника, управління яким йому доручено. Така відповідальність, власне, і становить суть лідерства [10]. Явним проявом слабкості фірми є нездатність ідентифікувати і вимірювати нематеріальні активи.

Працівник як суб'єкт генерації ідей та рівночасно суб'єкт оцінювання входить у фірмі у дві системи взаємообумовлених цінностей: зовнішню (організаційну культуру) та індивідуальну систему цінностей. Організаційна культура є системою цінностей, сформованою в процесі взаємин членів організації. Тому кожен працівник є реалізатором не тільки власних, але і «чужих» цінностей. Основні питання в аспекті відношення цінностей та їхніх активних позицій полягають в тому, які із них потрібні в організаційній культурі, як саме має бути організований процес внутрішньофірмової комунікації.

Як показує практика, ідеї щодо оптимізації генеруються там, де клімат сприятливий для творчості та підприємництва. Лише та фірма, яка інвестує в таланти працівників, може розраховувати на повну готовність працівника до пошуку та/або творення і/або змін з характером новизни. Активна позиція є тим чинником, який визначає, хоче чи не хоче працівник творити або впроваджувати зміни.

Існують три методи генерації нових ідей:

- дискусійний метод – оснований на логічно-комбінаційних процесах мислення (каталог питань, аналіз функцій, морфологічний аналіз);
- інтуїтивний метод, який спирається на спонтанно-креативне мислення (brainstorming);
- практичні методи („слухай та спостерігай”, „дивися на інші галузі”, „try harder or copy buick”).

Цінністю, яка дає змогу виділити цей вид зміни, є новизна та вигідність для фірми. Можна стверджувати, що доки в просторі цінностей фірми не функціонує поняття „новизна”, доти не можливо обґрунтувати прагнення до пошуку та впровадження змін. Розвиткові фірми може сприяти вмиле пов'язування результатів досліджень із виробничою діяльністю та маркетингом через залучення до т.зв. проектних груп (крім науково-дослідних кадрів та конструкторів) працівників виробничої, торгової та фінансової сфер.

На потребу постійного удосконалення звертає увагу також Демінг – піонер концепції менеджменту якості. Удосконалення в цьому разі є одним із основних запитів системи менеджменту якості. Воно повинні бути метою всіх операцій, котрі реалізуються на різних рівнях управління, у сфері планування, проектування, матеріально-технічній (ціна не може бути основним критерієм вибору), технологічній.

Отже, найцінніший капітал – це самі працівники, які володіють навичками генерації ідей. Тому такою важливою є відповідна система мотивації, що спонукає до безперервного удосконалення: пропонування змін треба належно оцінювати. Рішення на практиці щодо цього питання бувають різними. Добрим прикладом може слугувати Kłodzka Fabryka General Electric, де створено систему винагородження працівників, якою за кожну пропозицію передбачено 1–5 злотих. Крім того, введено підрахунок пунктів, сума яких є підставою для наступної грошової премії у визначеному циклі.

Команда, яка складається з дев'яти осіб, подає щороку 2–3 тисячі пропозицій.

Подібно виробник автомобільних сидінь Faurecia з Вальбжиху оцінює пропозиції працівників, перевіряючи їх щодо якості, що забезпечується для фірми. Щомісячно три найкращі з них одержують фінансову нагороду.

Ідеальною є система ефективних пропозицій, котра функціонує в одній із установ концерну Toyota, де протягом року працівники подають 90 тис. пропозицій, і 90 % з них реалізуються на практиці. Це є найважливішим елементом плану вдосконалень, оскільки люди усвідомлюють, що їхні пропозиції не залишаються без уваги, а справді втілюються в життя.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Використання філософії кайзен забезпечує великі можливості для формування конкурентної переваги завдяки покращенню ринкових активів

фірми, а також створенню нової бізнес-моделі, що істотно впливає на посилення ринкової орієнтації маркетингової діяльності. У традиційному підході втрачено сенс підприємницької діяльності, оскільки забуто про того, завдяки та заради кого вона здійснюється: про споживача.

Birol A. The 5 Catalysts of 7 – Figure Growth: Propel Your Business to the Next Level, Career Press, Franklin Lakes, New Jersey 2006. 2. *Błaszczak W., Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. – Warszawa: PWN, 2005.* 3. *Bryk M. Małe kroki dużych zmian // Top Logistyk. – 2009/5.* 4. *Kisielnicki J. Informatyczna infrastruktura zarządzania. – Warszawa: PWN, 1993.* 5. *Kotler Ph. Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola. – Warszawa: Gebethner i S-ka, 1994.* 6. *Lambin J.J. Strategiczne zarządzanie marketingowe. – Warszawa: PWN, 2001.* 7. *Masaaki Imai, Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii, Wyd. 8. Masaaki Imai, Mała zmiana, a wielki efekt, „Managermagazin” 2007/1).* 9. *Mazurek-Lopacińska K. Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie. – Warszawa: PWE, 2002.* 10. *Piercy N.F., Cravens D.W. The Network Paradigm and the Marketing Organization // European Journal of Marketing. – 1995. – N 3.* 11. *Pograniczny K., Kaizen – Tajemnica Japońskiej filozofii ciągłego doskonalenia. Kamień filozoficzny // Top Logistyk. – 2009/5.* 12. *Roos J. Thinking from Within: A Hands on Strategy Practice. – London: Palgrave Macmillan, 2006.* 13. *Webster F.E. Jr., Malter A.J., Ganesan S. The Decline and Dispersion of Marketing Competence // MIT Sloan Management Review. – 2005. – No. 4.*