

## КРУГЛЫЙ СТОЛ ПО ВОПРОСАМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ «МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ БИЗНЕСА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»

2 апреля 2014 г. в рамках секции «Менеджмент» XV Апрельской Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества НИУ «Высшая школа экономики» состоялся круглый стол «Модели и практики бизнеса на российском рынке», организованный научно-учебной лабораторией сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ (<http://lsf.hse.ru>). Центральным аспектом обсуждения стал вопрос клиентоориентированности российских компаний.

Руководителями круглого стола выступили д. э. н., профессор, заведующая кафедрой стратегического маркетинга, заведующая научно-учебной лабораторией сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ *О. А. Третьяк* и д. э. н., профессор, заместитель директора Центрального экономико-математического института РАН *Г. Б. Клейнер*. Круглый стол объединил более 40 экспертов-практиков из разных отраслей и представителей академического сообщества (экономика, менеджмент, социология). Открывая круглый стол, Г. Б. Клейнер напомнил, что экономика СССР не была клиентоориентированной, а была нацелена на производителя. Соответственно, клиентоориентированность становится поворотной точкой в переходе российской экономики от диктуемой производителем к диктуемой потребителем.

Сегодня в ряде международных научных публикаций клиентоориентированность рассматривается как важный источник конку-

рентных преимуществ. Дискуссия круглого стола началась с вопросов о том, *присутствует ли клиентоориентированность в российских компаниях и является ли ориентация на клиента источником конкурентоспособности*. В рамках круглого стола был обсужден широкий спектр точек зрения на феномен клиентоориентированности. Высказывая мнения по обозначенным вопросам, участники дискуссии приводили примеры из разных отраслей. В целом можно отметить, что ситуация с клиентоориентированностью компаний неоднозначна и сильно зависит от отрасли.

Например, в телекоммуникационной сфере в первую очередь важно выстраивание отношений с государством. Ресурсы компании, инвестируемые в отношения с государством и потребителем, должны быть распределены в пропорции 60/40 в пользу взаимоотношений с государством. «Более подвержен вмешательству регулятора рынок телекоммуникационных услуг — здесь наряду с борьбой за клиента между игроками рынка важным (с точки зрения прибыльности и развития) является взаимодействие с государством, которое может принести большие риски и возможности для развития компании, например в вопросах распределения частот, выделения новых диапазонов (очистка „военных частот“), введения MNP (переносимости номера) и т. д. Таким образом, телекоммуникационные компании не могут направить все ресурсы на повышение

кlientоориентированности, так как задействуют значительную их часть во взаимодействиях с регулятором рынка», — отметил в своем выступлении *С. Ивакин* (эксперт по рынку FMCG; опыт работы в Gillette, P&G, Kimberly Clark, «Русский Стандарт», McKinsey & Company).<sup>1</sup> Следует заметить, что введение закона о возможности смены оператора без изменения номера в ближайшее время может послужить большей ориентации на клиента в отрасли.

Рассматривая отрасль алкогольной продукции, эксперт отметил, что, несмотря на очень высокую конкуренцию, и здесь важное значение отводится государству, а не клиенту. «На рынке алкогольной продукции наиболее резким является влияние регулятора — ежегодное повышение акцизов на 20–30% вкуче с недостаточными усилиями по регулированию производства нелегальной алкогольной продукции сильно уменьшает рынок (~18–20% ежегодно), а вместе с ним и выручку и прибыль компании, поэтому для алкогольных компаний сотрудничество с регулятором-государством является первым приоритетом, так как в случае успеха принесет в разы больше прибыли, нежели выигрыш 3–5% доли рынка», — сказал *С. Ивакин*. Таким образом, по мнению эксперта, роль клиентоориентированности как инструмента улучшения финансового положения компании зависит от двух факторов — роста конкуренции и снижения интенсивности вмешательства регулятора. Сегодня рано говорить о том, что все компании направляют усилия на увеличение клиентоориентированности, так как на многих рынках остаются более эффективные способы получения прибыли.

В своем выступлении о сфере FMCG *Н. Соустин* (президент агентства «Маркеторика», директор программы MBA «Маркетинг и продажи» Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ) сделал акцент на доминирующей позиции торговых сетей, позволяющей диктовать условия ряду производителей. Особенно велико влияние сетей на компании, не обла-

дающие сильным брендом. Иногда производитель готов выпускать качественный продукт, но сети устанавливают ограничения по цене товара. Тогда перед компанией встает выбор — либо производить качественный продукт, либо снижать цены за счет ухудшения качества и сохранять канал реализации через торговую сеть. Таким образом, имеет место «сетеориентированность» производителей, что может быть негативно для конечного потребителя, так как сеть не заинтересована в качестве товара и не тестирует его.

Вклад в развитие обсуждения внесла *И. Базилева* (преподаватель Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ), высказавшая точку зрения, что пока, как правило, российский бизнес не клиентоориентирован. В то же время клиентоориентированность, безусловно, является конкурентным преимуществом, позволяя компаниям завоевывать свою нишу. Это подтверждается на примере из сферы производства высококачественных экологически чистых продуктов питания. Так, несмотря на высокие цены (до 10 раз выше уровня цен сетей), фермерский кооператив «LavkaLavka» показывает очень высокие темпы роста в течение нескольких лет. Кооператив сформировал свой канал дистрибуции, прозрачный для потребителя и гарантирующий качество товара. Таким образом, возможность быть клиентоориентированным существует, и она востребована. У российских потребителей много неудовлетворенных потребностей, на которые компании могут направить свои усилия, развиваться и создавать конкурентное преимущество.

Относительно консалтинговых фирм один из экспертов-практиков *М. Клыков* (опыт работы в международной аудиторской фирме и крупном российском строительном холдинге) отметил их высокую клиентоориентированность. Это было объяснено тем, что первые аудиторские компании пришли на российский рынок с Запада, а российские стали копировать их модели. Поэтому аудиторские компании высоко клиентоориентированы.

Особая ситуация складывается на рынке недвижимости. Основное противоречие заключается в том, что доминирующим звеном

<sup>1</sup> Точки зрения экспертов не являлись позицией той или иной компании.

в строительстве является не конечный потребитель, а собственник. Таким образом, компании стремятся соответствовать потребностям не клиентов, а инвесторов.

Начало живому обсуждению вопросов клиентоориентированности в банковской сфере положило выступление руководителя программы по развитию клиентоориентированности крупного российского банка. Мотивация запуска таких программ состоит в том, что клиент является источником прибыльности деятельности компаний. Внедрение программ включает изучение и внимательное отношение к потребностям клиентов, применение систем оценки удовлетворенности клиентов путем социологических исследований. Также проводятся работы по оптимизации процессов обслуживания, совершенствованию сервиса в отделениях и онлайн-системах. Несмотря на ряд вопросов от дискуссантов — клиентов банка, нельзя не отметить значительных его успехов по повышению качества и уровня обслуживания.

Один из выступивших экспертов, *А. Шеин* (опыт работы в области рынка отделочно-декоративных материалов и логистики), на примере компании из сферы производства строительных материалов продемонстрировал, что у компании всегда есть выбор — снижать цену за счет качества или нет, сделав акцент на удовлетворенности клиента от использования товара. В ситуации производителя строительных материалов первая стратегия привела к краху бизнес-подразделения, вторая обеспечила устойчивость и рост.

Однако была озвучена оппонировавшая точка зрения о том, что компания проявляет клиентоориентированность, если снижает качество товара для клиента, который не готов платить высокую цену. В этом случае компания также имеет выбор: либо соответствовать возможностям клиента, либо образовывать его. Вместе с тем отмечалось, что качество не всегда связано с чем-то дорогим и недоступным.

В своем выступлении *О. А. Третьяк* отметила, что ряд российских компаний только заявляет о своей клиентоориентированности, на практике не выступая таковыми. Данный феномен можно назвать «декларируемой кли-

ентоориентированностью», которая не приносит пользы ни клиенту, ни компании.

Резюмируя дискуссию по данному вопросу, можно сделать следующие выводы. На сегодняшний день ориентация на клиента не является ключевым аспектом в конкуренции. Часто доминирующим звеном выступает не клиент, а государство, инвестор или сеть. Поэтому, конкурируя, компании вынуждены ориентироваться на ключевое звено, а не на клиента. Однако стоит отметить сильное влияние отраслевой специфики. Именно для ряда сфер, где доминирующим звеном является конечный потребитель, компании формируют ориентацию на клиента.

Вторая часть круглого стола была сфокусирована на вопросах *построения клиентоориентированности на практике*. В первую очередь было отмечено, что компаниям необходимо отходить от линейно-функционального принципа управления и дифференцировать подразделения по рынкам и сегментам клиентов. Плоские структуры позволяют снижать административные издержки и более гибко реагировать на потребности разных групп клиентов.

С позиции управления персоналом *А. Крупин* (Институт консультативной психологии и консалтинга; опыт работы HR-тренером и консультантом, компания «Бест-тренинг») отметил важность трансляции «клиентоориентированного подхода компании» сотрудникам на всех уровнях. Необходимо не только доносить сотрудникам, что клиент является ценностью компании, но и формировать компетенции по клиентоориентированности. Клиентоориентированность становится востребованной, когда владельцы компании начинают понимать, что она является реальным ресурсом увеличения доходности. Однако процесс изменения компании очень долгосрочный и может занимать от 2 до 7 лет.

Прагматичный подход к ориентации на клиента был представлен *А. Маниным* (управляющий партнер компании CRM-Design). Он считает, что реализация «программ лояльности», повышения уровня клиентоориентированности, введение программ управления отношениями с клиентами (customer

relationship management — CRM), вопреки ожиданиям, не всегда являются благом для рядового потребителя. Основная их цель — повышение прибыльности бизнеса через дифференциацию клиентов. Клиенты дифференцируются на основе их ценности (customer lifetime value — CLV), которая рассчитывается как разница между доходами и расходами на клиента.

«В большинстве индустрий (например, в телекоммуникациях, банках, страховых) ценных клиентов, стабильно приносящих прибыль, относительно немного. Например, в ведущих европейских и российских банках доля прибыльных клиентов составляет не более 20–30%. При этом остальные 70–80% клиентов имеют либо „нулевую“, либо отрицательную прибыль. Компании сохраняют своих неприбыльных клиентов — либо в силу различного рода социальных причин (например, необходимость обслуживания всех без исключения пенсионеров в государственном банке), либо, что встречается гораздо чаще, из-за отсутствия надежных инструментов расчета и прогнозирования ценности каждого клиента», — отметил А. Манин.

По мнению докладчика, сейчас многие компании начали активные работы по внедрению элементов аналитического CRM, ключевой частью которого является дифференцирование уровня сервиса в соответствии с текущей и прогнозируемой ценностью каждого из клиентов. Поскольку бюджет компании на организацию сервиса фиксирован и редко имеет тенденцию к росту, это автоматически означает, что если в целях удержания наиболее ценных клиентов им будут

предоставлены дополнительные льготы, то для остальных клиентов, чья прибыль не столь высока, уровень сервиса снизится.

Таким образом, обратной стороной клиентоориентированности становится снижение уровня обслуживания для наименее прибыльных клиентов. Однако инструменты CRM преследуют цель не избавиться от всех малопродуктивных клиентов, а, лучше поняв их индивидуальные особенности, постараться «вырастить» их до уровня прибыльных посредством организации целевых коммуникаций.

Резюмируя обсуждение, О. А. Третьяк подчеркнула, что клиентоориентированность — совершенно неальтруистичный термин. В исследованиях, предлагаемых механизмах и моделях клиенты жестко дифференцируются на выгодных и невыгодных. Этот прагматизм присутствует и в практике — ни одна компания не будет работать с клиентом с убытками. Компания стремится управлять клиентским потоком, повышая свою доходность. На российском рынке часто встречается альтруистическое понимание клиентоориентированности, однако прежде всего ориентация на клиента должна приносить прибыль компании.

Включенность участников в обсуждение, активная дискуссия в ходе круглого стола говорят об актуальности данной темы в современной экономике. При этом грамотное представление практиков и теоретиков о клиентоориентированности может стать стимулом к развитию теории маркетинга на развивающихся рынках и совершенствованию практической деятельности компаний на российском рынке.

**Н. А. Колесник**

*НИУ «Высшая школа экономики»*