

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ НИЗКОЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ БРИК

Н. И. ПОПОВ, О. А. ТРЕТЬЯК

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Статья посвящена изучению экономических факторов низкой клиентоориентированности компаний стран БРИК. Для выдвижения предположений о данных факторах на базе сравнительных исследований Всемирного экономического форума, Всемирного банка и Глобального консорциума по исследованию предпринимательства проводится сопоставление рыночной среды, условий для ведения бизнеса и управленческих практик, а также предпринимательской активности в странах БРИК. На основе анализа литературы по сравнительному стратегическому управлению и исследований экспертов по управлению компаниями в развивающихся странах делаются выводы о развитии потребительских рынков данных стран и рыночном поведении компаний. Результатом исследования являются предположения об экономических факторах, определяющих различия в уровне клиентоориентированности компаний на рынках развитых и развивающихся стран, а также описание весьма специфических характеристик формирующейся ориентации на клиента компаний стран БРИК.

Ключевые слова: клиентоориентированность, страны БРИК.

В настоящее время рынки развивающихся стран превращаются в ведущую силу мировой экономики. Среди этих стран часто выделяют группу четырех крупнейших экономик — Бразилии, России, Индии, Китая (БРИК).

Для руководителей компаний, а также новых предпринимателей из этих стран в ближайшее время будет оставаться актуальным ряд вопросов. Сохранится ли

в будущем активный рост рынков стран БРИК? Какие факторы обеспечивают этот рост сегодня? Каковы условия ведения бизнеса на рынках стран БРИК и насколько они отличаются от ситуации в развитых странах? Как устроены рынки и конкуренция в странах БРИК по сравнению с развитыми странами? Какие отличия все это вносит в рыночные стратегии, позволяющие компаниям получать прибыль

на рынках стран БРИК? Наконец, является ли клиентоориентированность важным фактором конкурентоспособности и получения прибыли на этих рынках?

Данная статья посвящена оценке уровня клиентоориентированности компаний в развивающихся странах и выявлению специфических для этих стран факторов, определяющих этот уровень. Для этого в статье будут охарактеризованы развитие экономики и условия для ведения бизнеса в странах БРИК, экономическое устройство и практики управления компаниями в странах БРИК, развитие рынков стран БРИК.

Ответы на поставленные вопросы требуют понимания возможных источников различий в клиентоориентированности компаний разных стран. Для этого будет использована простая логическая схема: различия во внешней среде и в способностях самих компаний определяют их управленческую практику. Подобную схему можно проследить в зарождающихся в последние годы исследованиях по сравнительному стратегическому управлению. Так, в [Luo, Sun, Wang, 2011] предлагается рассматривать стратегическое управление компаниями в развивающихся странах сквозь призму сравнения среды, способностей и стратегий.

В данной статье выдвинутая Д. Шетом в [Sheth, 2011] гипотеза об отсутствии клиентоориентированности на формирующихся рынках уточняется применительно к странам БРИК, обсуждается весьма специфичная форма проявления клиентоориентированности в России. Мы анализируем ряд академических работ и глобальных сравнительных исследований, ограничиваясь экономическими факторами, оказывающими влияние на клиентоориентированность.

Логика работы следующая. Сначала последовательно характеризуются особенности внешней среды развития компаний на формирующихся рынках (рассматриваются страны БРИК). Затем анализируются

способности компаний и изменения, происходящие на рынках развивающихся стран, с целью выявления внутренних (связанных с самими компаниями) и внешних (обусловленных рыночной средой) факторов, определяющих различия в уровне клиентоориентированности. Далее, фокусируясь на роли крупных торговых сетевых игроков (фактор ближнего окружения) в возникновении ряда форм, в которых проявляется клиентоориентированность, мы рассматриваем ее содержательные характеристики. В итоге в статье показано, что клиентоориентированность на развивающихся рынках стран БРИК принимает весьма своеобразные формы и является скорее декларируемой и имитируемой, не соответствующая содержанию ориентации на клиента, которое вкладывается в это понятие на развитых рынках.

Экономическое развитие стран БРИК

По оценкам ОЭСР, за следующие 50 лет в мировой экономике произойдут тектонические сдвиги: рынки развивающихся стран будут постоянно расти быстрее развитых рынков, и в конце концов их совокупный размер превзойдет суммарный размер экономики стран ОЭСР [OECD, 2012]. В 2060 г. совокупный размер экономики двух крупнейших развивающихся стран, Индии и Китая, будет превышать ВВП всех стран ОЭСР [OECD, 2012, р. 8].

Темпы глобальных изменений ускоряются, о чем свидетельствуют масштабные изменения в экономической роли развивающихся стран, стремительно происходящие в последние десятилетия. По оценкам экспертов, уже к 2025 г. из 15 000 крупных компаний с ежегодным оборотом более 1 млрд долл. США 45% будет находиться в развивающихся странах (в 2010 г. их было всего 17%). Рынки развивающихся стран станут домом для более 230 из 500 компаний рейтинга Fortune Global 500, тогда как в 2010 г. это число составляло

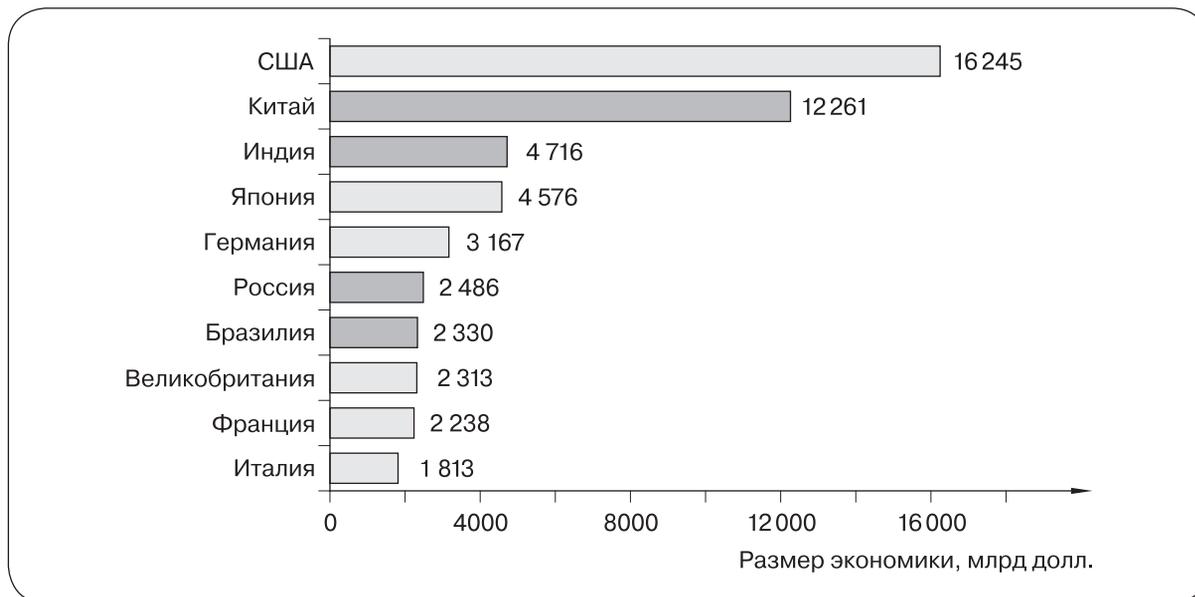


Рис. 1. Десятка стран — лидеров по ВВП по ППС, 2012 г.

Источник: [IMF, 2013].

Примечание: использован показатель “Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP”.

всего 85 [McKinsey Global Institute, 2013, р. 2, 13]. Исходя из этих оценок можно предположить, что уже через 15 лет компании, оперирующие на рынках развивающихся стран, будут составлять решающую экономическую силу.

Напомним, что о странах БРИК как о целостной совокупности ученые и эксперты международных организаций заговорили после публикации инвестиционным банком Goldman Sachs аналитической записки с прогнозами роста мировой экономики в 2001 г., в которой впервые в экономической литературе была введена в оборот аббревиатура BRIC [Goldman Sachs, 2001]. Сегодня несложно найти статистическое подтверждение утверждениям о роли стран БРИК — достаточно взглянуть на график, демонстрирующий 10 крупнейших экономик мира (рис. 1).

Группа БРИК находится в центре внимания экономистов по нескольким причинам. Во-первых, среди развивающихся стран — это четыре крупнейшие экономики, которые сегодня входят в топ-7

рейтинга «тяжеловесов» мировой экономики. Во-вторых, согласно экспертным оценкам, экономики этих стран имеют отличные перспективы роста [Goldman Sachs, 2007; 2011; OECD, 2012] и потому должны быть объектом пристального внимания инвесторов из развитых стран. В-третьих, в ближайшие два десятилетия они станут источниками новых глобальных компаний, которые начнут доминировать на мировой арене, в том числе составят серьезную конкуренцию сегодняшним отраслевым лидерам из числа транснациональных корпораций. По оценкам экспертов, большинство новых крупных глобальных компаний в ближайшие 15 лет появится именно в странах БРИК [McKinsey Global Institute, 2013]. Всего в одном лишь Китае за период с 2010 по 2025 г. прогнозируется появление около 2000 таких новых компаний, что составит более 13,5% от их общего числа к 2025 г. [McKinsey Global Institute, 2013].

У рынков стран БРИК много общего, но, безусловно, они не являются однородным

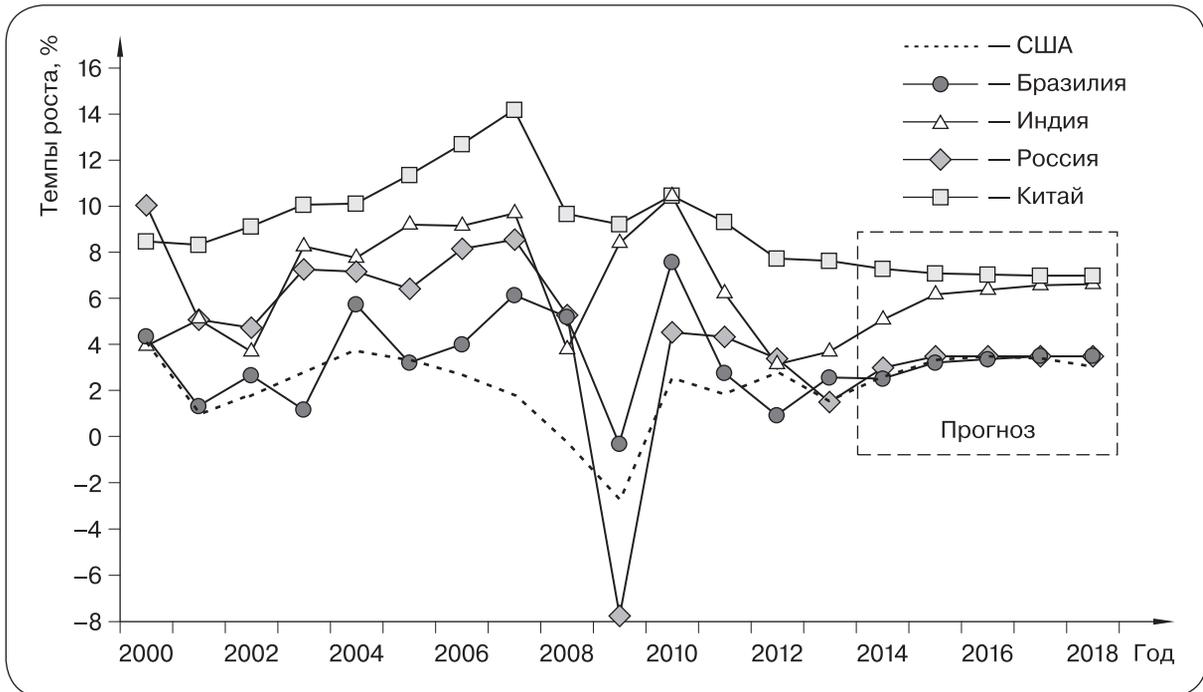


Рис. 2. Темпы роста экономик стран БРИК, 2000–2018 гг.

Источник: [IMF, 2013].

Примечание: использован показатель “Gross domestic product, constant prices; Annual percentages of constant price GDP”.

рынком ни с точки зрения динамики развития, ни с точки зрения доминирующих потребностей, ни с точки зрения покупательной способности. Эти рынки также различаются по своему экономическому весу, да и развиваются они в последние десятилетия совершенно по-разному (рис. 2).

В целом все страны БРИК в последние 10 лет опережают США по темпам экономического роста, однако на будущие пять лет прогнозируется, что это преимущество сохранят лишь Китай и Индия. Они и сейчас развиваются быстрее, чем Бразилия и Россия, и постепенно превращаются в крупнейшие экономики мира.

Экономика Китая в начале XXI в. росла темпами более 8% ежегодно, а в будущем темп роста будет стремиться к отметке 7%. Экономика Индии также демонстрирует динамику быстрого роста, однако он неравномерен (от менее 4% до более 8%

ежегодно). Перспективы роста России и Бразилии более скромные. Если экономика России росла в 2000–2007 гг. темпами, не уступавшими Индии, то в посткризисном периоде они находятся в районе 3% или менее [IMF, 2014] из-за сравнительно низкой производительности и неблагоприятных условий для ее повышения [ОЭСД, 2014]. Экономика Бразилии росла в целом ненамного быстрее США, и эта тенденция, как предполагают эксперты МВФ, сохранится в будущем (рис. 2).

Неодинаковый экономический рост приводит к закономерному изменению относительного экономического веса стран. Доля Китая в мировой экономике стремительно повышается в последние десятилетия и с 2000 г. выросла более чем вдвое. Прогнозируется, что в ближайшие 5–7 лет Китай может перегнать США и стать крупнейшей в мире экономикой (в случае если измерение ВВП проводится с уче-

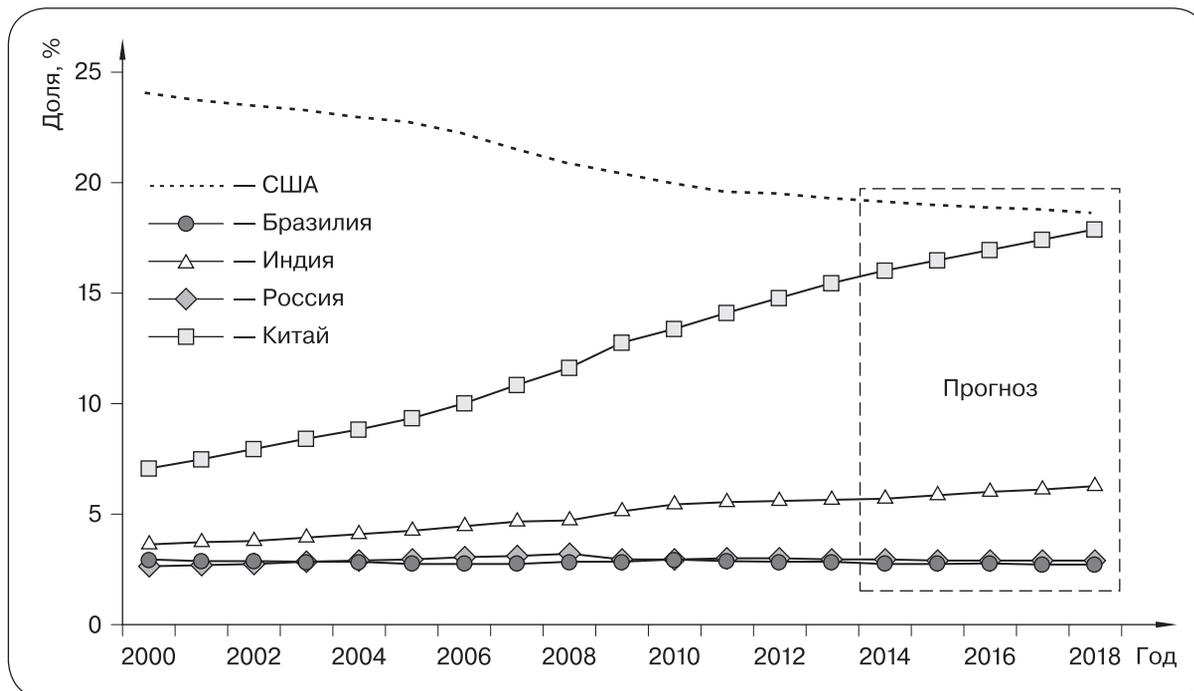


Рис. 3. Доля стран БРИК в мировом ВВП, 2000–2018 гг.

Источник: [IMF, 2013].

Примечание: использован показатель “Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) share of world total”.

том паритета покупательной способности валют). Роль Индии в мировой экономике также повышается, и в 2018 г. индийский рынок будет формировать более 5% мировой экономики. Россия и Бразилия, скорее всего, сохранят свою роль в качестве крупных региональных рынков, однако каждая из этих стран по отдельности будет формировать менее 3% мировой экономики (рис. 3).

Итак, рынки стран БРИК становятся все более важными для компаний из развитых стран. При этом экономики стран БРИК превращаются в новые источники формирования глобальных компаний. По мере увеличения их экономического веса вопросы об управленческих практиках этих компаний и источниках их конкурентоспособности становятся все более актуальными не только для исследователей, но и для практиков-управленцев. Среди важнейших — вопросы о том, является ли кли-

ентоориентированность одним из основных источников конкурентоспособности подобно ситуации на развитых рынках и какие формы приобретает клиентоориентированность.

Конкурентоспособность экономик стран БРИК и условия для ведения бизнеса в этих странах

Согласно посткризисным оценкам, условия для долгосрочного роста рынков стран БРИК в целом хорошие, они могут обеспечить Китаю, Индии и Бразилии экономический рост выше среднемирового и в перспективе приближение по уровню доходов населения к развитым странам. Риск замедления роста ввиду неблагоприятных внутренних факторов роста, по мнению экспертов, в первую очередь подвержена Россия [Goldman Sachs, 2011; IMF, 2014].

При этом сопоставление условий экономического развития и ведения бизнеса в странах мира за последние годы приводит многих экспертов к выводам о том, что экономикам стран БРИК для успешного роста требуется улучшение ряда внутренних факторов [OECD, 2012; World Economic Forum, 2009; World Economic Forum, Fundação Dom Cabral, 2009; World Economic Forum, Eurasia Competitiveness Institute, 2011]. Хотя страны БРИК уже опережают большинство развитых стран в рейтингах по «экономическому весу», с точки зрения условий для устойчивого роста экономики, а также благоприятности для ведения бизнеса они пока отстают от лидеров. Сегодняшний успешный рост можно назвать в большинстве случаев «догоняющим» (в первую очередь для Индии) или «восстановительным» (в первую очередь для России). Отсутствие улучшений таких условий со временем может стать тормозом роста во всех этих странах, и сегодняшние оптимистичные прогнозы аналитиков в конечном итоге могут не оправдаться.

Для анализа факторов и перспектив роста и выявления отличий в особенностях ведения бизнеса в странах БРИК от развитых экономик далее проанализированы два наиболее известных подхода к оценке стран: подход Всемирного экономического форума и подход Всемирного банка. Затем на их основе будут охарактеризованы условия ведения бизнеса на рынках этих стран, с использованием в качестве базы для сравнения крупнейшей развитой экономики мира — США.

Подход Всемирного экономического форума (ВЭФ) предполагает рассмотрение конкурентоспособности стран, т.е. их способности создавать условия для роста производительности через совокупность ресурсов, политик и институтов, как основного источника экономического процветания. Эксперты ВЭФ оценивают уровень конкурентоспособности стран с использованием «глобального» индекса, складывающегося из

12 основных факторов («слагаемых») конкурентоспособности¹, организованных в три группы [World Economic Forum, 2013]:

- «Базовые условия»:
 - ◆ 1-е слагаемое: Институты;
 - ◆ 2-е слагаемое: Инфраструктура;
 - ◆ 3-е слагаемое: Макроэкономическая среда;
 - ◆ 4-е слагаемое: Здоровье и начальное образование;
- «Факторы эффективности»:
 - ◆ 5-е слагаемое: Высшее образование и профессиональная подготовка;
 - ◆ 6-е слагаемое: Эффективность рынка товаров и услуг;
 - ◆ 7-е слагаемое: Эффективность рынка труда;
 - ◆ 8-е слагаемое: Развитость финансового рынка;
 - ◆ 9-е слагаемое: Технологический уровень;
 - ◆ 10-е слагаемое: Размер рынка;
- «Факторы инноваций»:
 - ◆ 11-е слагаемое: Конкурентоспособность компаний;
 - ◆ 12-е слагаемое: Инновационный потенциал.

Данные факторы призваны охватить по возможности все сферы, имеющие большое значение для экономического роста.

В глобальном рейтинге конкурентоспособности 148 стран в 2013 г. страны БРИК расположились следующим образом: Китай занимает 29-е место, Бразилия — 56-е, Индия — 60-е, а Россия — 64-е место. Таким образом, налицо явное лидерство

¹ Уровень конкурентоспособности по каждому фактору оценивается по шкале от 1 до 7, где 1 отражает наихудшее значение либо позицию наиболее отстающей страны по отдельному индикатору, а 7 — наилучшее значение либо значение страны-лидера. Страны — лидеры по одним индикаторам могут существенно отставать по другим индикаторам, таким образом, стратегические максимум и минимум никогда не достигаются. Для сравнения стран на практике наиболее часто используется рейтинг стран по глобальному индексу конкурентоспособности, в котором первая позиция является наилучшей.

Китая и отставание России по условиям для роста экономики, что находит свое отражение и в экономических результатах этих стран. В рейтинге лидирует развитая Швейцария, а крупнейшая развитая экономика мира, США, занимает 5-е место. США намного опережают все страны БРИК по большинству факторов конкурентоспособности, как будет показано далее.

В подходе Всемирного банка оцениваются условия ведения бизнеса (doing business) [World Bank, 2013]. Эксперты ВБ выделяют 10 сфер административного климата (обусловленного особенностями регулирования), которые определяют деятельность компаний от стадии их создания до закрытия бизнеса:

- 1) регистрация предприятий;
- 2) получение разрешений на строительство;
- 3) подключение к системе электроснабжения;
- 4) регистрация собственности;
- 5) кредитование;
- 6) защита инвесторов;
- 7) налогообложение;
- 8) международная торговля;
- 9) обеспечение исполнения контрактов;
- 10) разрешение неплатежеспособности.

Оценки этих факторов в особенности важны для новых инвесторов, а также для малых и средних компаний: именно для них административная нагрузка влечет наибольшие расходы.

В последние годы Всемирный банк оценивает страны по данным факторам, используя индикатор «передового рубежа» (Distance to Frontier — DTF), который измеряется по шкале от 0 до 100. Данный показатель позволяет измерить дистанцию каждой страны от «передового рубежа», т. е. от наилучшего результата по каждому из показателей «Ведения бизнеса» — по всем странам, входящим в исследование за все время его проведения. Оценка «0» представляет собой наихудший результат, а «100» — «передовой рубеж» [World Bank, 2013].

В рейтинге условий для ведения бизнеса в 189 странах мира в 2013 г. страны БРИК расположились следующим образом: Россия занимает 92-е место, Китай — 96-е, Бразилия — 116-е, а Индия — 134-е. Как видно, в данном рейтинге среди стран БРИК Россия лидирует, однако рейтинг, как отмечалось, измеряет лишь один важный для роста аспект — уровень административных барьеров. В рейтинге лидируют города-государства Сингапур и Гонконг, а США занимает 4-е место. Ни одна страна, входящая в ОЭСР, не находится ниже 90-го места [World Bank, 2013]. Как видно из рейтинга, в этой сфере разрыв между развитыми и развивающимися странами также остается очень большим.

Рассмотрим далее более подробно конкурентоспособность и особенности ведения бизнеса в каждой из стран БРИК. Для этого были построены «профили» данных стран по соответствующим факторам по сравнению с США (рис. 4–7).

Китай с точки зрения факторов конкурентоспособности опережает США по состоянию макроэкономической среды; так же как и США, он представляет собой огромный рынок. Китай уже не уступает США в сфере здоровья и базового образования населения и демонстрирует сходное, согласно оценкам, не очень высокое качество институтов [World Economic Forum, 2013]. В Китае складываются наилучшие условия для роста среди стран БРИК [ОЭСР, 2013а]. Обладая при этом в целом гораздо более сложными условиями для ведения бизнеса, Китай особенно отличается от развитых стран сложностью закрытия бизнеса и уровнем административных барьеров в строительстве [World Bank, 2013] (рис. 4).

Индия, как и США, является крупным рынком и достигает уровня США по таким параметрам, как макроэкономическая среда и развитость финансового рынка [World Economic Forum, 2013]. Слабыми сторонами являются проблемы в сфере профессионального образования, технологического

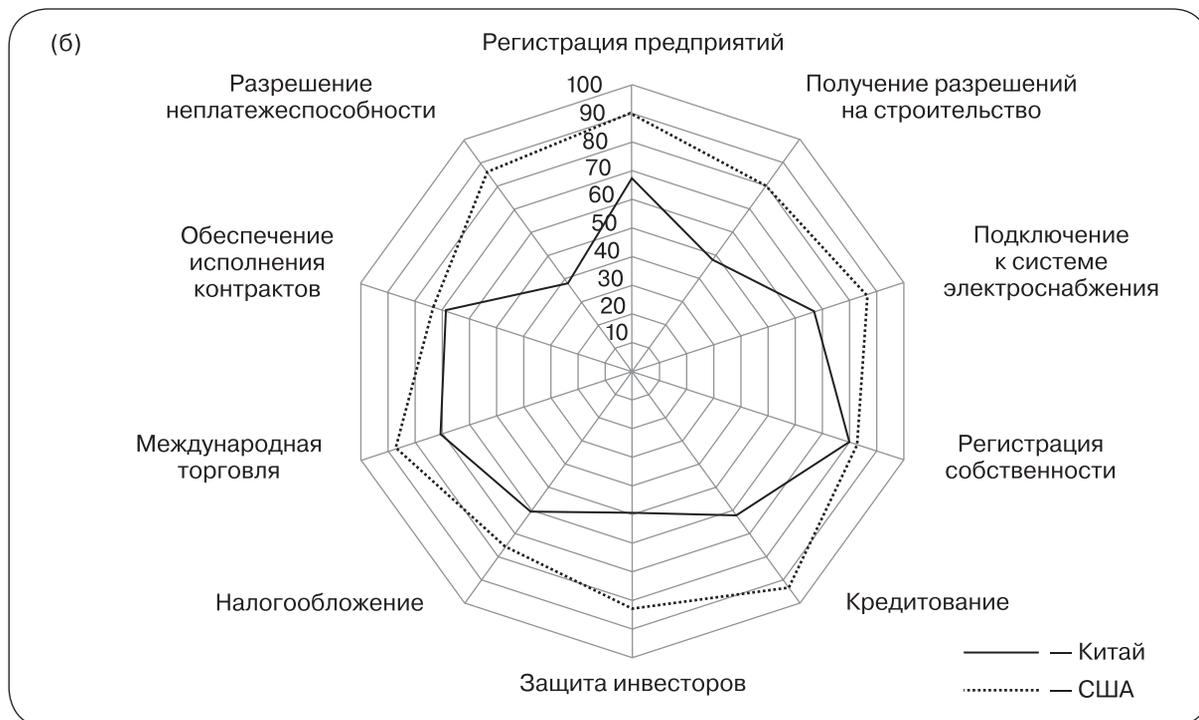


Рис. 4. Конкурентоспособность (а) и условия для ведения бизнеса (б) в Китае, 2013 г.
Источники: [World Economic Forum, 2013; World Bank, 2013].

уровня экономики и инноваций [World Economic Forum, 2009]. Индия обладает предпосылками для ускоренного роста, но если бы указанные проблемы были решены, то рост ее экономики мог бы быть и выше [OECD, 2011]. Помимо сложностей с закрытием бизнеса и получением разрешений на строительство Индия, по оценкам Всемирного банка, отличается особенными сложностями обеспечения исполнения контрактов [World Bank, 2013] (рис. 5).

Бразилия достигает уровня США только по такому параметру, как макроэкономическая среда, существенно отставая во всем остальном [World Economic Forum, 2013]. Бразилии пока не удается преодолевать проблемы конкурентоспособности экономики [World Economic Forum, Fundacao Dom Cabral, 2009], что ведет к более медленному росту по сравнению с Индией и Китаем [OECD, 2013b]. В Бразилии существует масса сложностей с разрешением неплатежеспособности и налогообложением, а также в сфере кредитования [World Bank, 2013] (рис. 6).

Россия не уступает США по состоянию макроэкономической среды; так же как и США, обладает хорошими предпосылками для процветания в сфере здоровья и базового образования населения, но отстает по всем остальным факторам [World Economic Forum, 2013]. Слабыми сторонами конкурентоспособности России на фоне США и развивающихся стран являются такие факторы, как институциональная среда, профессиональное образование, финансовый рынок [World Economic Forum, Eurasia Competitiveness Institute, 2011], и эти проблемы пока не преодолены. Хотя в России качество регулирования оценивается в целом несколько выше, чем в других странах БРИК, получение разрешений на строительство представляет собой особенно острую проблему [World Bank, 2013]. В России, как и в других странах БРИК, был проведен ряд реформ для совершенствования условий ведения бизнеса — в том числе в таких областях, как регистрация

нового бизнеса, получение разрешений на строительство, подключение к системе электроснабжения, регистрация собственности, осуществление внешнеэкономической деятельности. В частности, благодаря реформам процесс подключения к системе электроснабжения стал легче и дешевле за счет установления стандартных тарифов на подключение и отмены ранее необходимых процедур, которые оказались излишними [World Bank, 2013]. Это позволило России в последние годы повысить свои позиции в рейтинге “Doing Business” и опередить другие страны БРИК.

Сопоставление профилей стран БРИК позволяет выделить как присущие им общие черты, так и различия. К общим сильным сторонам с точки зрения конкурентоспособности относятся хорошие базовые условия в здравоохранении и начальном образовании и, конечно, большой объем рынка; к слабым сторонам — несовершенство институциональной среды, низкий технологический уровень экономики, низкая конкурентоспособность компаний и низкий инновационный потенциал. Хорошая макроэкономическая среда является отличительной чертой России и Китая; Китай и Индия также отличаются относительно высокой развитостью рынков. Несмотря на определенные различия, нельзя не отметить визуальное сходство профилей стран БРИК, среди которых Китай продвинулся дальше всех практически по всем направлениям. Сходство профилей этих стран определяет сходство условий, поддерживающих рост, общность преимуществ и лишь подтверждает, что данные страны непосредственно и напрямую конкурируют между собой за ресурсы для развития — в том числе за инвестиции в развитие собственных внутренних рынков. Общее отличие профилей стран БРИК от профиля США не только свидетельство дополнительных сложностей, с которыми придется сталкиваться инвесторам, стремящимся на рынки развивающихся стран, но и выражение различий в факторах,



Рис. 5. Конкурентоспособность (а) и условия для ведения бизнеса (б) в Индии, 2013 г. Источники: [World Economic Forum, 2013; World Bank, 2013].

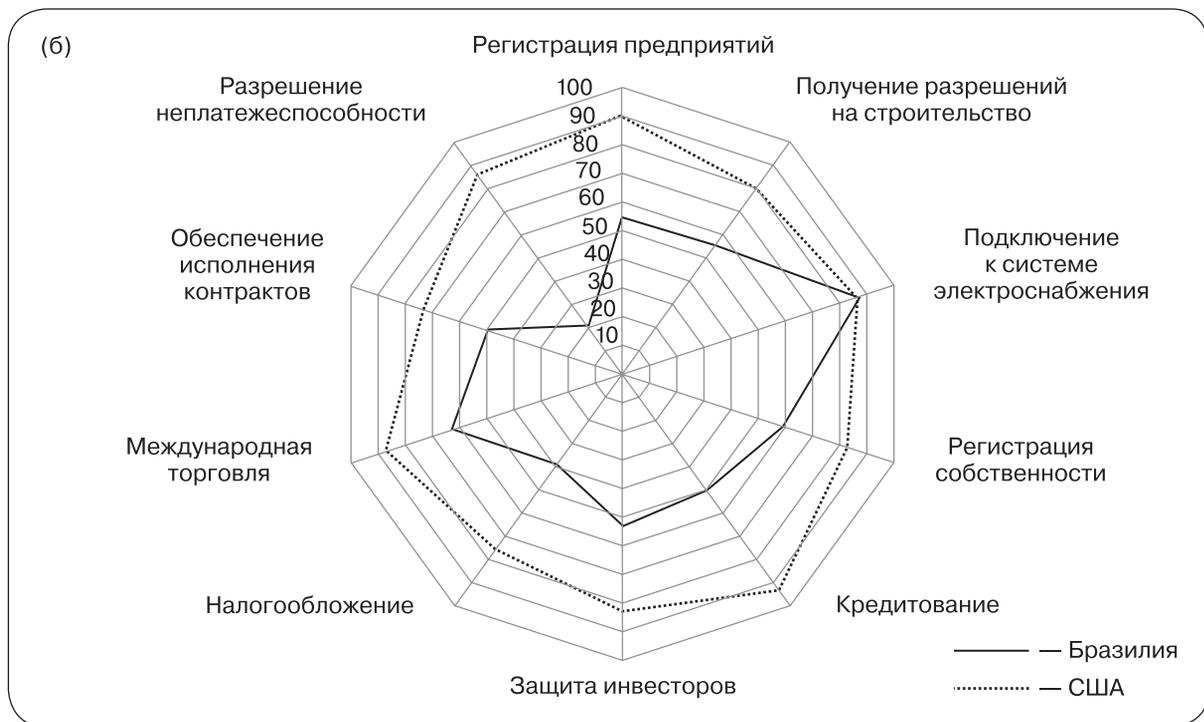


Рис. 6. Конкурентоспособность (а) и условия для ведения бизнеса (б) в Бразилии, 2013 г. Источники: [World Economic Forum, 2013; World Bank, 2013].

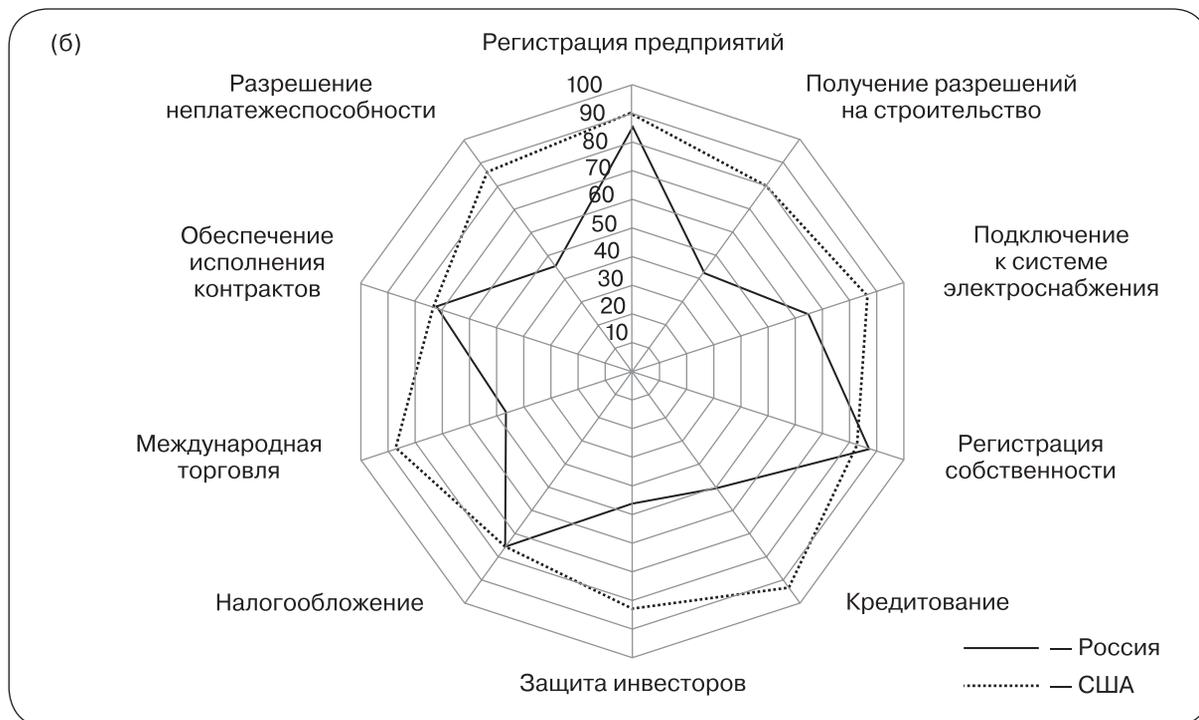
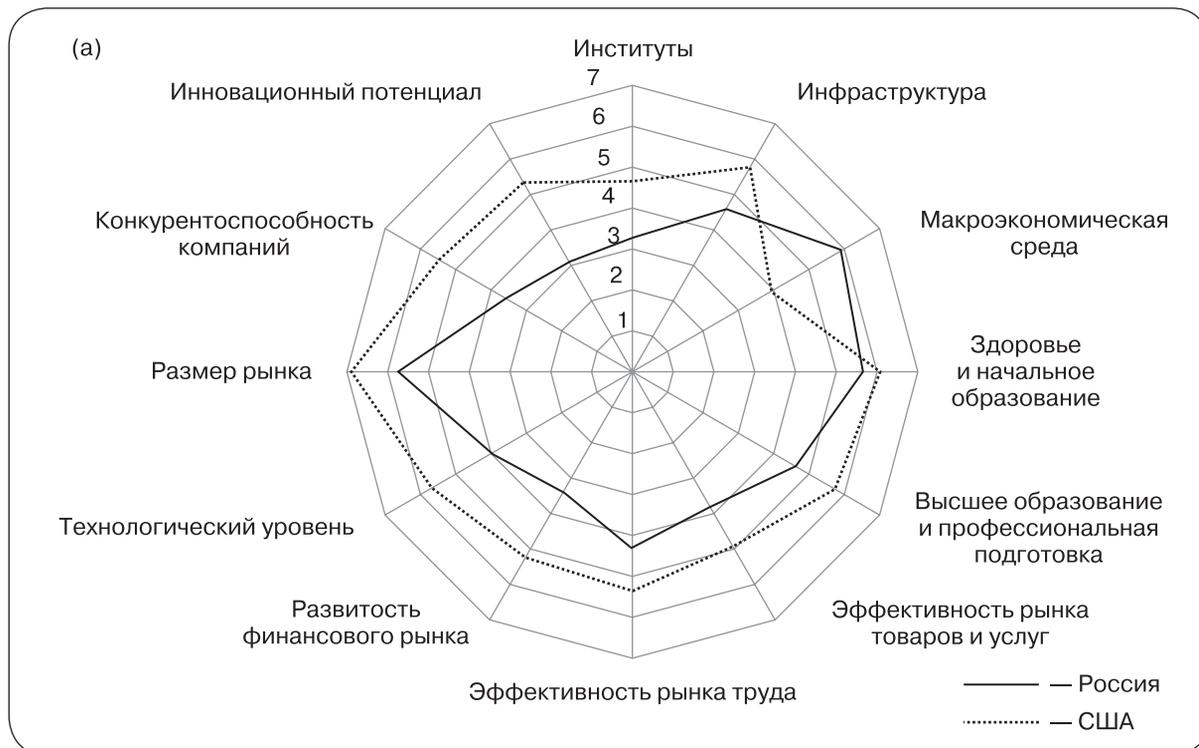


Рис. 7. Конкурентоспособность (а) и условия для ведения бизнеса (б) в России, 2013 г.
Источники: [World Economic Forum, 2013; World Bank, 2013].

определяющих рост на этих рынках. Это, в свою очередь, диктует необходимость адаптации стратегий компаний к условиям рынков развивающихся стран.

Анализ профилей по условиям ведения бизнеса в странах БРИК также показывает, что они имеют мало общего с ситуацией в развитых странах. Так, в России лишь в 4 из 10 сфер инвесторы могут рассчитывать на то же качество условий, что и в США: регистрация предприятий, регистрация собственности, налогообложение и обеспечение исполнения контрактов. В Китае три такие области: регистрация собственности, международная торговля и обеспечение исполнения контрактов. В Индии — две: регистрация собственности и кредитование. В Бразилии же такая область всего одна: подключиться к системе электроснабжения там, как и в США, сравнительно легко, быстро и недорого; во всем остальном инвесторы столкнутся с проблемами.

Таким образом, несмотря на общую тенденцию к конвергенции по уровню доходов населения и проводимые активные реформы, условия ведения бизнеса в странах БРИК существенно отличаются от ситуации на развитых рынках. Это обуславливает различия в природе конкурентных преимуществ компаний на этих рынках и, как следствие, различия в их управленческих практиках.

Управленческие практики компаний стран БРИК

Рассмотрим управленческие практики в странах БРИК, используя результаты ежегодного опроса руководителей компаний, публикуемые ВЭФ в отчетах о глобальной конкурентоспособности. Для анализа выбраны следующие 10 факторов, источником данных для которых являются результаты опроса:

- 1) эффективность работы советов директоров;
- 2) профессионализм менеджеров;

- 3) готовность делегировать полномочия;
- 4) оплата труда и производительность;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) способность компаний использовать современные технологии;
- 7) расходы компаний на НИОКР;
- 8) совершенство маркетинга;
- 9) ориентация компаний на потребителя;
- 10) корпоративная этика.

Следует отметить, что при оценке конкурентоспособности ВЭФ, наряду с достаточно общими характеристиками, отдельное внимание уделяет способности компании взаимодействовать с рынком (такие факторы, как «совершенство маркетинга», «ориентация на потребителя»). Кроме того, учитывается и инновационная составляющая, отражаемая такими показателями, как «расходы компании на НИОКР» и «способность использовать новые технологии».

Потенциал изменения управленческих практик можно оценить, анализируя интенсивность появления на рынке новых компаний вследствие предпринимательской деятельности. Для оценки такой динамической составляющей можно использовать результаты ежегодного опроса населения о предпринимательской активности, проводимого Глобальным консорциумом по предпринимательству [Amoros, Vosma, 2013]. В рамках этого проекта предпринимательская активность оценивается с точки зрения представленности следующих групп предпринимателей (в процентах от общей численности трудоспособного населения стран):

- 1) начинающие предприниматели;
- 2) владельцы нового бизнеса;
- 3) предприниматели, движимые необходимостью;
- 4) предприниматели, движимые возможностями;
- 5) владельцы зрелого бизнеса;
- 6) лица, закрывающие или недавно закрывшие бизнес.

Для анализа управленческих практик и предпринимательской активности вновь

были составлены профили по перечисленным индикаторам в странах БРИК и проведено их сравнение с подобными профилями США.

По уровню управленческих практик компаний Китай в целом уступает США по всему перечню, за исключением связи между оплатой труда и производительностью [World Economic Forum, 2013]. Вряд ли можно упрекнуть китайских рабочих в отсутствии способности трудиться, поэтому, вероятно, для такого результата есть все предпосылки. При этом среди прочих практик нельзя выделить какие-либо особенные слабые стороны. Что касается предпринимательской активности, то в Китае существенно большая доля людей открывает новый бизнес или владеет им по сравнению с США. В то же время в Китае меньше предпринимателей, движимых новыми возможностями: бизнес остается для большинства средством выживания в сложных условиях [Amoros, Vosma, 2013] (рис. 8).

Индия по всем параметрам демонстрирует более низкий уровень управленческих практик, чем в США, в особенности в отношении факторов инновационности [World Economic Forum, 2013]. Уровень предпринимательской активности в целом ненамного превышает показатели США, существенная разница лишь в том, что в Индии значительно больше людей являются владельцами своего бизнеса [Amoros, Vosma, 2013] (рис. 9). В целом в Индии сравнительно невелико число начинающих предпринимателей и значительно еще меньше среди них тех, кто ориентируется на обнаруженные уникальные рыночные ниши. Это, в свою очередь, отражает достаточно слабую рыночную ориентацию.

Что касается управленческих практик компаний в Бразилии, то, по оценкам их руководителей, по всем характеристикам они уступают США [World Economic Forum, 2013], существенно отставая в инновационной сфере, но при этом демонстрируя близкие оценки по уровню ориентации ком-

пании на клиента. Предпринимательская активность в Бразилии огромна, страна демонстрирует по сравнению с США и другими странами БРИК очень высокие показатели владения собственным бизнесом — новым или уже состоявшимся [Amoros, Vosma, 2013] (рис. 10). В Бразилии масса предпринимателей движима новыми возможностями, и это позволяет предполагать, что уровень ориентации на клиента в компаниях страны может существенно вырасти в будущем.

В России практика управления компаниями, по оценкам их руководителей, по всем характеристикам неудовлетворительна по сравнению не только с США, но и с другими странами БРИК [World Economic Forum, 2013], особенно в инновационной сфере. Предпринимательская активность в России остается крайне низкой как на фоне США, так и других стран БРИК. Это не вселяет оптимизма в отношении улучшения управленческих практик за счет появления новых конкурентоспособных компаний [Amoros, Vosma, 2013] (рис. 11).

Итак, согласно результатам опросов ВЭФ, управленческие практики в странах БРИК весьма схожи, особенно это касается Индии и Бразилии, и все они заметно отстают от уровня развитых стран. В то же время по уровню предпринимательской активности страны БРИК кардинально различаются.

В отношении оценки ориентации компаний этих стран на потребителя (в контексте опросных показателей ВЭФ) необходимо отметить следующее. Несмотря на кажущуюся близость абсолютных значений по странам БРИК к уровню США на построенных профилях, все страны БРИК находятся в его второй половине — ниже 74-го места (кроме Бразилии, занимающей в соответствующем рейтинге 55-е место). Показатель «совершенство маркетинга» демонстрирует при сравнительном анализе развивающихся стран с США еще больший разрыв. Кроме того, возникает дополнительный вопрос: как при относительно

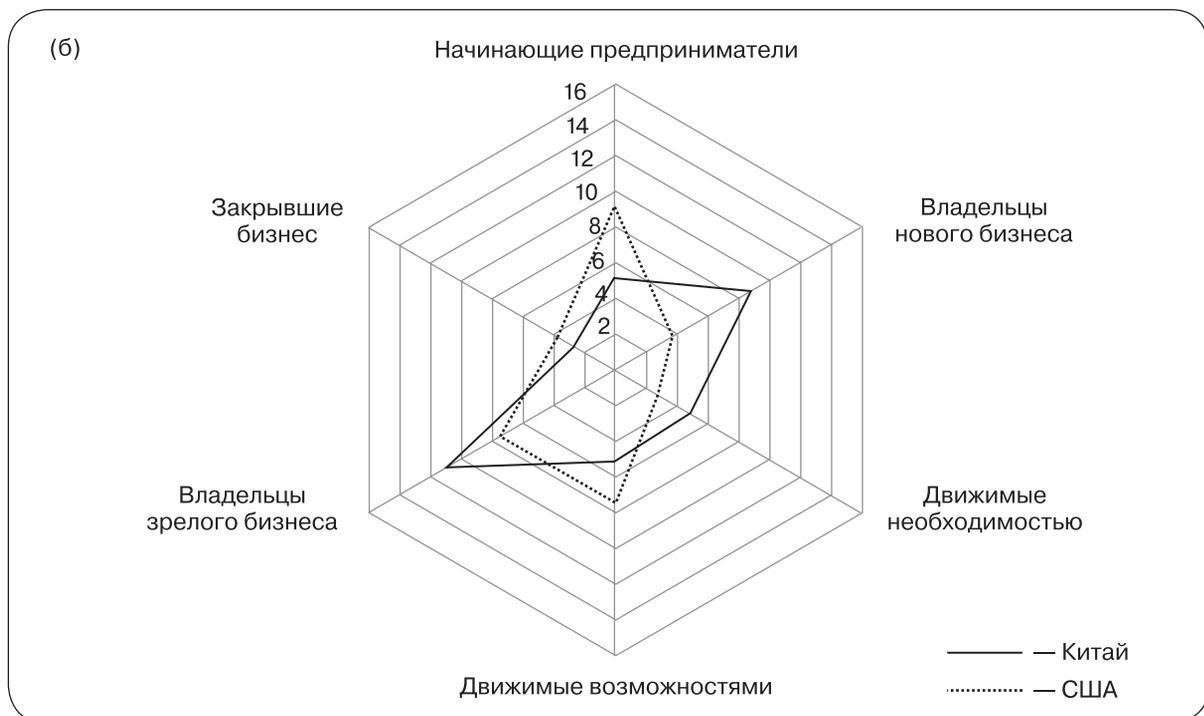


Рис. 8. Управленческие практики (а) и предпринимательская активность (б) в Китае, 2013 г. Источники: [World Economic Forum, 2013; Amoros, Bosma, 2013].

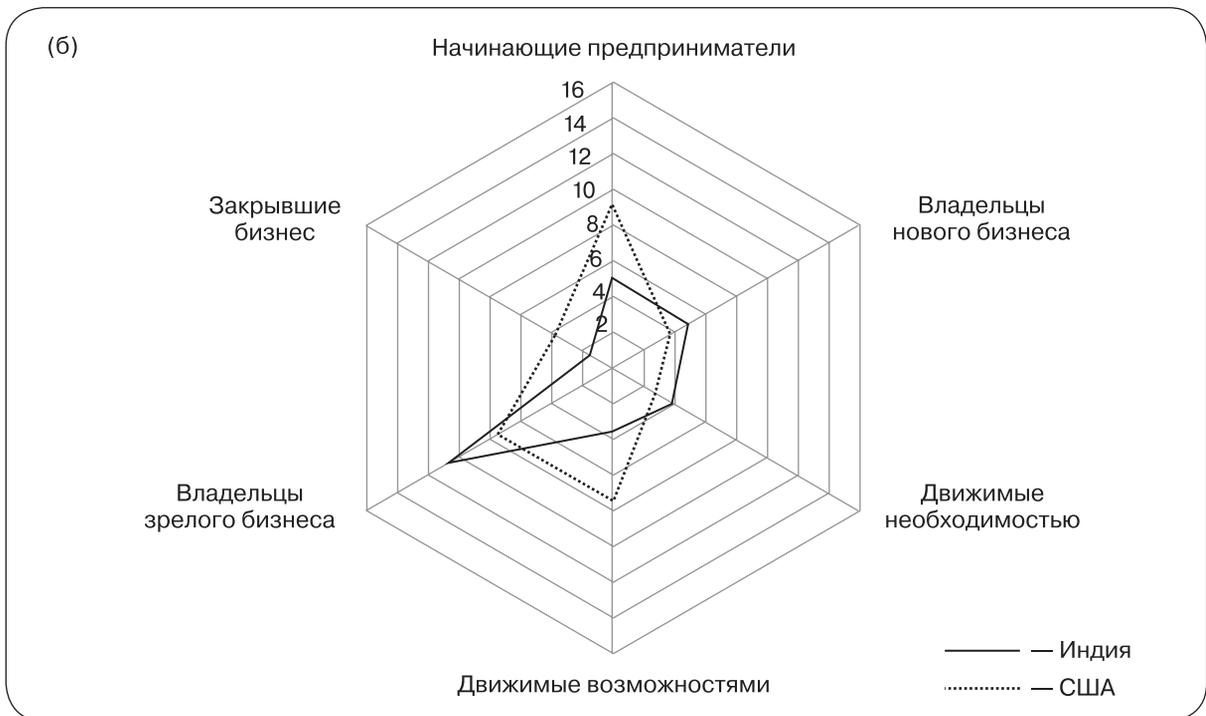


Рис. 9. Управленческие практики (а) и предпринимательская активность (б) в Индии, 2013 г. Источники: [World Economic Forum, 2013; Amoros, Bosma, 2013].

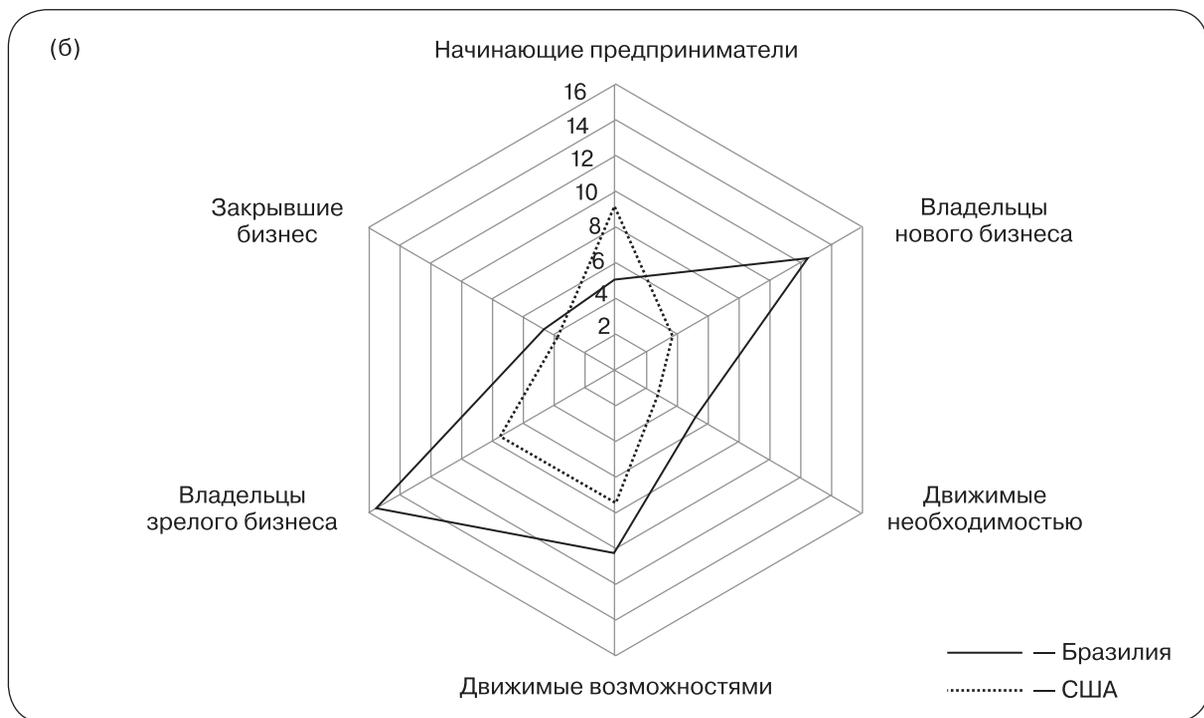


Рис. 10. Управленческие практики (а) и предпринимательская активность (б) в Бразилии, 2013 г. Источники: [World Economic Forum, 2013; Amoros, Bosma, 2013].

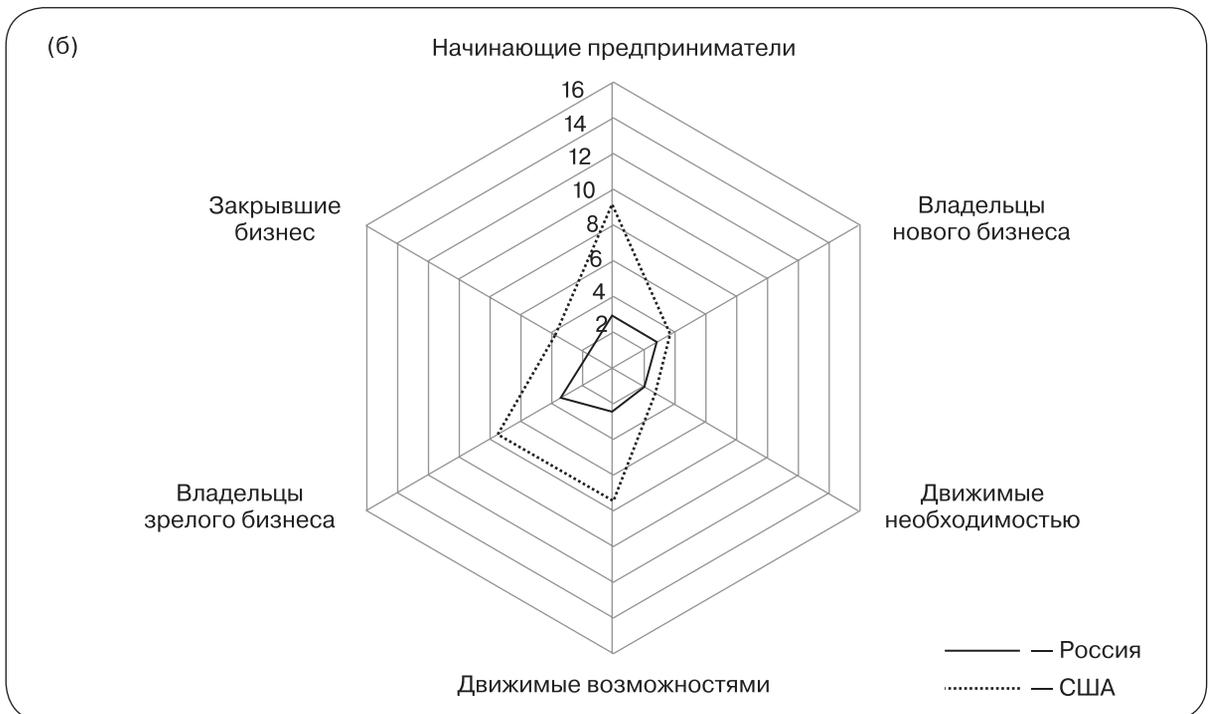


Рис. 11. Управленческие практики (а) и предпринимательская активность (б) в России, 2013 г.
Источники: [World Economic Forum, 2013; Amoros, Vosma, 2013].

низком уровне оценок развития маркетинга со стороны руководителей компаний уровень ориентации на клиента может быть относительно высоким? Представляется, что данное обстоятельство скорее является косвенным выражением желаемого состояния, выраженного в оценках экспертов, непосредственно сравнивающих управленческие практики. Иначе говоря, зафиксирована скорее имитируемая или декларируемая клиентоориентированность, а не реальная.

Чем могут объясняться наблюдаемые различия и будет ли сокращаться разрыв в уровне управленческих практик по мере экономического развития стран БРИК? Управленческие практики компаний в развитых странах не раз становились объектом внимания исследователей. Например, исследователи из Лондонской школы экономики неоднократно пытались оценить управленческие практики в разных странах мира и объяснить их различия (см., напр.: [Bloom, Van Reenen, 2007; 2010; Bloom, Sadun, Van Reenen, 2012]). В качестве возможных двух наиболее существенных факторов, объясняющих отличия в практиках управления компаниями в развитых и развивающихся странах, были определены уровень конкуренции на соответствующем отраслевом рынке и уровень доминирования семейных компаний, в которых собственность передается по наследству (например, старшему сыну). Именно эти условия в странах БРИК менее благоприятны для формирования эффективных управленческих практик.

Среди наиболее значимых факторов различий управленческих практик называются отличия в рыночной среде, ее изменчивость и турбулентность; общий уровень развития компаний; более низкий общий уровень управленческой компетентности [Bloom, Van Reenen, 2010]. Факторы, непосредственно касающиеся рыночной среды, будут рассмотрены далее.

Важным фактором различий в управленческих практиках является сама спе-

цифика экономики этих стран, и она заслуживает отдельного анализа. Экономическое устройство стран БРИК имеет важные отличительные черты. Многие исследователи сегодня рассматривают ситуацию с позиций конвергенции — в странах БРИК рыночные механизмы совершенствуются в процессе перехода к рынку. Взгляд с позиций «переходной экономики» в особенности распространен в отношении России и Китая — коммунистических или посткоммунистических государств. Однако существует и альтернативная точка зрения, акцентирующая внимание на устойчивых отличиях в экономическом устройстве и роли государства в экономике этих стран, которые противоречат гипотезе конвергенции. Согласно этой точке зрения в странах БРИК набирает обороты специфический тип экономического устройства — «государственный капитализм» [Wooldridge, 2012; Musacchio, Lazzarini, 2014].

На рынках стран БРИК государство играет более активную роль в развитии местных компаний, чем это имеет место в рыночной экономике. Оно стремится быть активным игроком, в том числе для того, чтобы влиять на развитие данных рынков в том направлении, которое, согласно взглядам лиц, принимающих государственные решения, будет иметь более благоприятный эффект для развития экономики. Выделяются три модели активного участия государства в развитии и управлении национальными компаниями — как миноритарного инвестора, как мажоритарного инвестора и как непосредственного предпринимателя, осуществляющего полный контроль над деятельностью компаний на соответствующих рынках [Musacchio, Lazzarini, 2014]. Более распространены являются две модели «инвестора», однако и в этих случаях участие государства создает значительные особенности в управлении компаниями [Musacchio, Lazzarini, 2014].

Хотя участие государства более распространено на промышленных (B2B), чем на

потребительских (B2C) рынках, государственный капитализм как доминирующий способ организации рыночной среды в странах БРИК оказывает значительное влияние на все без исключения рынки. В целом это приводит к снижению общего уровня способности реагировать на изменения на рынке и клиентоориентированности. Многочисленные попытки в различных развивающихся странах улучшить ситуацию с менеджментом за счет внедрения современных стандартов корпоративного управления, специальных программ подготовки управленческих кадров и внедрения вознаграждения по результатам, к сожалению, не привели к значительным желаемым эффектам. Такие меры, по оценке исследователей, не позволили приблизить качество управления государственными компаниями к практике глобальных компаний развитых стран, как этого не произошло и в странах ОЭСР [Musacchio, Lazzarini, 2014].

Вышесказанное затрагивает в основном деятельность компаний на промышленных рынках. В то же время различия в управленческих практиках, особенно в клиентоориентированности, еще более рельефно проявляются на потребительских рынках. Далее мы рассмотрим особенности развития потребительских рынков в странах БРИК и влияние этих особенностей на отношения компаний с потребителями.

Развитие потребительских рынков в странах БРИК: формирование клиентоориентированности и ее формы

На наш взгляд, в целом невысокий уровень клиентоориентированности компаний из стран БРИК связан с особенностями развития рынков этих стран. В рамках данной статьи анализ факторов, влияющих на клиентоориентированность, ограничивается рассмотрением ситуации именно на потребительских рынках товаров и услуг, поскольку информация о рынках B2B ме-

нее доступна, а спрос на них является вторичным по отношению к спросу на конечную продукцию.

Уже сегодня некоторые рынки стран БРИК являются крупнейшими в мире (например, автомобильный рынок Китая). На фоне общего быстрого экономического развития большинство рынков товаров и услуг в странах БРИК активно растет. По оценкам экспертов, к 2025 г. их совокупный размер может достигнуть 30 трлн долл. [Atsmon et al., 2012] — он вырастет вдвое по сравнению с 2013 г. и составит около половины всего мирового спроса на этих рынках. Как известно, именно активный внутренний спрос, а не экспорт за рубеж в последние 10 лет являлся главным источником экономического роста стран БРИК. Как правило, на быстрорастущих рынках нет острой необходимости выстраивать длительные отношения с клиентами, заботиться о победах в конкурентной борьбе на рынке, достигнутых благодаря четкой ориентации на клиента. Спрос растет, и компания может оказаться в лидерах за счет увеличения объемов продаж и экстенсивного роста. Ей, скорее, следует активнее привлекать потребителя, заманивать его, а не удерживать. На соотношение стратегий «привлечения» и «удержания» в практике международных компаний, оперирующих на российском рынке, указывает в [Третьяк, Слоев, 2012].

Необходимо отметить, что на рынках стран БРИК существуют дополнительные ограничения, снижающие значимость клиентоориентированности для рыночного успеха компаний. Они связаны с характером конкуренции между компаниями. В первую очередь это ограниченная, согласно оценкам руководителей компаний, конкуренция в большинстве отраслей [World Economic Forum, 2013]. Если в Китае и в Индии конкуренция скорее относительно высокая (они находятся в верхней половине рейтинге ВЭФ по этому показателю), то Россия и Бразилия занимают по этому показателю места ниже 70. В целом высо-

кие административные барьеры, которые были описаны выше, также ведут к повышению барьеров входа и, следовательно, дополнительному ограничению конкуренции [World Bank, 2013]. Также эксперты ОЭСР отмечают высокую зарегулированность рынков стран БРИК по сравнению с развитыми странами — членами ОЭСР [OECD, 2009]. Кроме того, в Индии и Китае по сравнению с развитыми странами сравнительно высокими являются барьеры для осуществления прямых иностранных инвестиций, что является дополнительным фактором, ограничивающим конкуренцию [OECD, 2013c].

Как известно, рыночная среда на развивающихся рынках более переменчива, что заставляет многих исследователей характеризовать ее как «турбулентную». Характер конкуренции связан с частыми изменениями в «правилах игры» и не стимулирует компании строить долгосрочные планы и осуществлять долгосрочные инвестиции, основывающиеся на глубоком анализе сегодняшних условий рынка. Исследователи уже отмечали значимость «турбулентности» для управленческих практик и стратегии: так, обращалось внимание на то, что турбулентность заставляет компании-конгломераты чаще прибегать к реструктуризации портфеля бизнесов на этих рынках, «отбрасывая лишнее» [Hoskisson et al., 2000]. Вероятнее всего, скорость изменений также может являться источником низкой клиентоориентированности компаний.

Ведущие компании развитых стран, которые в предыдущее десятилетие ориентировались на «элиту» в этих странах, формируют новые приоритеты развития, более уместные в эпоху формирования среднего класса [Jain, 2006; Silverstein et al., 2012]. Применительно к стратегиям компаний из развитых стран на этих рынках исследователи и эксперты чаще всего пишут о необходимости адаптации их процессов к новой рыночной среде. Они подчеркивают необходимость инвестировать

не только в развитие сети дистрибуции, но и во все функциональные направления на местном рынке, чтобы достичь успеха: «Частные и государственные компании вынуждены разрабатывать отдельные стратегии, чтобы справиться с масштабом и скоростью экономических и политических изменений на развивающихся рынках» [Hoskisson et al., 2000]. Отмечается также, что компаниям развитых стран необходимо адаптировать свои продукты и стратегии к реалиям развивающихся рынков, которые они чаще всего не понимают. В то же время успешные компании развивающихся стран оказываются зачастую более гибкими, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям [Atsmon et al., 2012; Dobbs, Remes, Schaer, 2012; London, Hart, 2004]. Другие исследователи не соглашались с такой позицией и утверждают, что сфокусированная или «нетрадиционная» стратегия может и не быть результативной на развивающихся рынках [Deloitte, 2011; Khanna, Palepu, 1997]. Тем не менее в обоих случаях рекомендация компаниям из развитых стран заключается в том, чтобы более чутко реагировать на изменения на рынке, быть более клиентоориентированными. Неудивительно, что сегодня победителями в конкурентной борьбе на развивающихся рынках все чаще оказываются местные компании. Так, в последнем рейтинге «создателей акционерной стоимости» на рынках 7 позиций из первой десятки заняли компании развивающихся стран [Boston Consulting Group, 2012].

Важнейшим изменением на рынках стран БРИК в последние годы является активное формирование среднего класса — именно эта группа потребителей создает основной спрос на потребительских рынках [Chandler, Zainulbhai, 2013; Jain, 2006; Silverstein et al., 2012]. Сегодняшний средний класс в развивающихся странах пока имеет на порядок более низкий уровень дохода по сравнению с развитыми странами, но уже обладает огромной покупательной способностью [Ravallion, 2009], которая быстро

повышается и будет активно расти в дальнейшем [Silverstein et al., 2012]. В первую очередь эта тенденция касается Китая и Индии, однако и в России, где средний класс уже сформирован, продолжают рост его покупательной силы и превращение в «нормального европейского потребителя» [Ernst & Young, 2011]. Например, именно розничная компания «Магнит», ориентирующаяся на широкий класс менее обеспеченных потребителей за пределами столиц, является сегодня крупнейшей по капитализации торговой компанией. («Магнит» объявил финансовые итоги за январь 2014 г., согласно которым выручка компании за этот период выросла на 25% — до 104 млрд руб. В течение февраля 2014 г. компания открыла 78 магазинов, при этом общее количество магазинов в сети составило 8207: 7296 «магазинов у дома», 162 гипермаркета, 48 магазинов «Магнит Семейный» и 701 магазин косметики [Февральский рост..., 2014].)

Искушенность потребителей среднего класса низкая, и подтверждение этому можно найти в опросах руководителей компаний. По данным ВЭФ, согласно мнению руководителей ведущих компаний в странах БРИК, потребители ориентируются в большей степени на цену товара, а не на его уникальные потребительские свойства [World Economic Forum, 2013]. Однако, разумеется, разнообразие потребностей, вкусов и предпочтений этих потребителей огромно [Atsmon et al., 2012; Atsmon, Kuentz, Seong, 2012] и серьезно отличается от состояния дел в развитых странах.

Что касается компаний из развивающихся стран, то для них основным источником знаний далеко не всегда является местный потребитель. Информация о будущих потребностях и бизнес-модели нередко заимствуются ими из-за рубежа. Так, компания «Магнит» во многом повторяет путь Wal-Mart с поправкой на российские реалии. Потребитель, в свою очередь, под-

вержен влиянию СМИ, которые в предыдущее десятилетие активно рекламировали стандарты жизни в развитых странах, стимулируя соответствующее потребительское поведение.

Вместе с тем ряд авторов обращают внимание на необходимость кардинального изменения бизнес-моделей для достижения успеха на развивающемся рынке, приведения их в соответствие с выявленной потребностью клиента (см., напр.: [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]). При этом часто ссылаются на примеры таких компаний, как индийская Tata Motors, разработавшая автомобиль Nano на замену скутеру, или китайская Haier, производящая стиральную машину, в которой можно мыть овощи. По мере формирования и роста доходов среднего класса в таких странах (emerging markets middle class), вероятно, примеры подобного приспособления компаний к весьма своеобразным потребностям клиентов будут появляться чаще, однако на сегодняшний день доминирующей стратегией является опора на массовый рынок, и исключения скорее подтверждают данное правило.

Значительную роль в построении особых форм ориентации на клиента в настоящее время играют не только факторы внешней среды, но и взаимоотношения в цепочках поставок и цепочках формирования ценностей и роль крупных игроков сетевого ритейла в таком взаимодействии. Выражается эта роль в активных взаимодействиях как с потребителями, так и с поставщиками. Именно ритейл через такие взаимодействия формирует, в том числе и на развивающихся рынках, современное представление об ориентации на клиента. Предоставляя конечным потребителям — покупателям возможности более широкого выбора ассортимента в отдельных товарных группах, удобство парковок, возможности более приятного времяпрепровождения в процессе осуществления покупок, крупный сетевой ритейл создает внешнюю видимость ориентации на кли-

ента, активно пропагандирует ее наиболее видимые атрибуты. Вместе с тем это скорее декларируемая, наиболее заметная общая ориентация на клиента. К такой декларируемой ориентации на клиентов стимулирует в том числе и доминирующее положение крупного сетевого розничного игрока, формирующего определенные и достаточно жесткие требования к поставщикам.

Иными словами, вызывает интерес вопрос о том, как формирующиеся связи и взаимодействия поставщиков и ритейла влияют на создание ценности для клиента. Нарушают ли и усугубляют они дисбаланс ценности, ожидаемой потребителем и получаемой им, или, напротив, сохраняют и укрепляют ориентацию на клиента? Эти вопросы носят далеко не общий характер. В любом случае, когда речь идет о современном маркетинге, в анализе следует опираться на множественное взаимодействие рыночных агентов, участвующих в процессе создания, продвижения ценности, доведения ее до клиента и, наконец, признания или непризнания ценности в процессе потребления.

Постараемся далее воспроизвести эту активно формирующуюся в настоящее время на российском рынке систему взаимодействия поставщиков и ритейла и показать основные ориентиры, которые возникают в результате такого взаимодействия и влияют на создаваемую для клиента ценность. В частности, вопросам формирующихся отношений розничных сетей и поставщиков посвящены исследования В.В. Радаева [Радаев, 2007; 2011]. Они раскрывают общий контекст формирования этих взаимоотношений, распределения властных полномочий, отвечают на вопросы о том, что стоит за конфликтами во взаимоотношениях розничных сетей и поставщиков, объясняют возникновение дополнительных договорных условий. В то же время, несмотря на явный интерес к таким взаимоотношениям, проблематика их влияния на ориентацию на клиента в

них не затрагивалась. Однако именно эти взаимоотношения входят в сферу так называемой ближней среды окружения компаний (в схеме классического транзакционного маркетинга), да и в отношенческом маркетинге во многом влияют на взаимодействия с конечным потребителем и ориентацию на его потребности.

В работах [Радаев, 2007; 2011] была показана асимметрия властных полномочий, появляющаяся на основе доминирующего положения розничных сетей, которая, в частности, выражалась в сравнительно больших трудностях для поставщиков при заключении договоров поставки. Казалось бы, доминирующее положение торгового звена в цепочке создания ценности, звена, которое ближе находится к конечному потребителю и обладает большими знаниями о его предпочтениях, должно способствовать лучшей ориентации всей цепочки на клиента, сбалансированности ожидаемой потребителем ценности и предлагаемой ему поставщиками. Однако, судя по полученным результатам, далеко не все так однозначно. Так, попытки выяснения процентного распределения совместно созданной стоимости между взаимодействующими игроками рынка (оценка сравнительной рентабельности розничных сетей и поставщиков) [Радаев, 2011, с. 124] фактически продемонстрировали неготовность респондентов с обеих сторон давать какие-либо убедительные оценки. Каждая сторона тяготела к завышению чужих и занижению своих доходов. Это, в частности, свидетельствует о стремлении каждой стороны повышать собственную рентабельность, двигаться в том направлении, которое задается основными целевыми показателями их деятельности (KPI). Вместе с тем розничные сети и поставщики опираются на различные показатели при определении результатов своей деятельности. Если для ритейла важны: (1) размер среднего чека; (2) количество покупок за отчетный период, то поставщики ориентируются исключительно на рентабельность

собственного товара или группы товаров и общие объемы продаж. Но и для одних, и для других важно получение максимальной прибыли. Во всех КРІ торговли присутствует маржинальность, как общая по компании, так и своя для каждой конкретной товарной группы, причем в торговле в понятие «маржинальность» включается не только наценка на товар, но и бонусы от поставщиков.

При этом в торговле товары, как правило, делят на четыре основные группы: (1) товары, имеющие большую маржинальность, но невысокие продажи; (2) товары, имеющие относительно высокую скорость «исчезновения с полки» и низкую маржинальность; (3) товары, обладающие высокой маржинальностью и высокой оборачиваемостью; и, наконец, (4) товары с низкой маржинальностью и оборачиваемостью, которые тем не менее должны присутствовать в магазинах для обеспечения разнообразия ассортимента.

Низкая маржинальность второй категории товаров непосредственно поддерживается в первую очередь сетями, поскольку данные товары для потребителя являются своего рода индикаторами общей ценовой политики сети, что делает сеть более привлекательной для потребителей. Для товаров первой категории розничная сеть может устанавливать высокую маржинальность (выше средней по сети), но при этом данные товары не приносят значительной выручки, так как эффект от объема их продаж невелик. Таким образом, наблюдаемая в исследовании [Радаев, 2011] тенденция к завышению чужих доходов требует дополнительного анализа, она может быть интерпретирована по-разному. При этом возникают справедливые вопросы: как учитываются интересы конечных потребителей и как влияет это взаимодействие и его ориентиры на ту «ценность», которая предлагается конечному потребителю?

Для того чтобы разобраться в реальных сложностях механизма взаимодействия

поставщиков и ритейлера, исследователи (см.: [Радаев, 2011]) воспользовались списком формальных правил, выделенных на основе договоров поставки [Анализ положения крупных торговых сетей..., 2005]. Дополнительные договорные условия были разделены на четыре группы исходя из их содержательных различий. В результате механизм взаимодействия поставщика и розничной сети был представлен в виде четырех групп обязательств: (1) ценовых обязательств поставщика, связанных с гарантированием доходов розничной сети; (2) бонусных обязательств поставщика, связанных с платой за присутствие на магазинных полках и за объем продаж; (3) предоставления поставщиками за свой счет дополнительных услуг для розничной сети и обязательств по качеству работы поставщиков; (4) оплаты поставщиком дополнительных услуг розничной сети, связанных с продвижением его товара и утратой в торговом зале. По результатам исследования было показано, что в большей степени в России на момент анализа были распространены ценовые и бонусные обязательства поставщиков перед розничными сетями. На сегодняшний день бонусные обязательства для продовольственных товаров зафиксированы «законом о торговле»², в котором утверждается, что максимальный их размер не должен превышать 10%. В итоге розничные сети посчитали установленным законом максимальный размер ретробонуса, равный 10%, обязательным минимумом и стали включать его во все договоры.³ Поэтому на сегодняшний день данные обязательства поставщика, как правило, не подлежат обсуждению на переговорах о продовольственных товарах. На

² Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (см., напр., систему ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12171992/#ixzz2wnsSggNM>).

³ См.: Как ритейлеры обходят закон о торговле. 13.06.2013. <http://web-compromat.com/kk/5271-2013-06-13-02-10-54.html>.

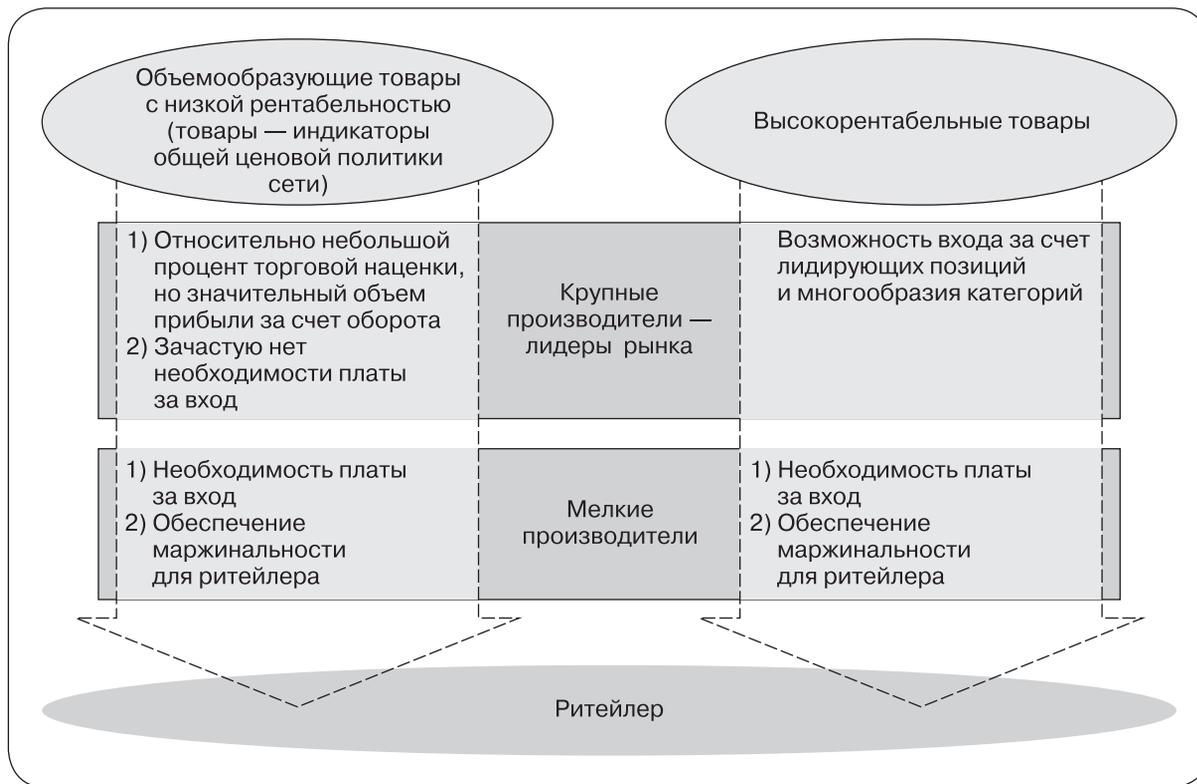


Рис. 12. Взаимодействие между поставщиками и ритейлером в зависимости от размера производителя и объемов продаж товара

смену им приходят скорее обязательства, зафиксированные в п. 3–4 приведенного перечня. Однако для непродовольственных товаров эти ограничения (в 10%) не распространяются, и объем ретробонуса может быть предметом торга.

На рис. 12 показано, насколько производитель в зависимости от своего размера может непосредственно влиять на переговорный процесс с ритейлером. Например, если поставщик крупный и его продукт занимает лидирующие позиции на рынке, то он располагает более высокой переговорной силой и имеет больше возможностей «спокойнее» реагировать на «нападки» со стороны сети и ее желание увеличить свою рентабельность. Случай, когда сеть решает «не допустить» этого поставщика к полке, чреват большими экономическими потерями для самой сети, поскольку может привести к спаду продаж

данного производителя в этой конкретной сети. В то же время небольшой производитель, не являющийся лидером на рынке, даже при наличии более конкурентной цены будет вынужден: (1) оплачивать вход в сеть (так называемая плата за листинг); (2) обеспечивать продавца (ритейлера) требуемой рентабельностью. При всех этих условиях ему необходимо иметь заведомо более низкую себестоимость своей продукции, чем у лидера своего продуктового сегмента, иначе он проиграет ценовую конкуренцию. Как правило, небольшие производители для входа в сети и установления конкурентной цены вынуждены снижать издержки на производство и, как следствие, жертвовать качеством продукции. Впрочем, диктовать свои условия ритейлеру может очень узкий круг поставщиков — например, такие компании, как Coca-Cola, Nestle, Procter & Gamble

и сопоставимые с ними по масштабу. Остальные, даже крупные, вынуждены идти на уступки, обеспечивая сети необходимый уровень маржинальности.

Опираясь на выводы, полученные в исследовании [Радаев, 2011], и тестирование отдельных его результатов методом включенного наблюдения, попытаемся транслировать, как влияют взаимоотношения между поставщиками и ритейлером на взаимоотношения далее по цепочке ценности ритейлера с потребителями, и уточнить гипотезу об отсутствии клиентоориентированности на формирующемся рынке, выдвинутую Шетом [Sheth, 2011]. Сталкиваясь с требованиями розничных сетей и выполняя ценовые условия поставок, поставщики стремятся удешевлять компоненты поставляемых товаров, зачастую в ущерб параметрам качества. Отметим, что обязательства по контролю качества товара не прописываются и не определяются в условиях поставки. В результате усугубляется дисбаланс между ценностью, ожидаемой потребителем (*value proposition*) от товара, и той ценностью, которая ему предлагается в результате взаимодействия поставщика и розничной сети (*value offer*). Такая ситуация выражается прежде всего в различиях ожидаемого качества товара и реально получаемого и становится основанием так называемой декларируемой, или имитируемой, клиентоориентированности. Декларируемая, или имитируемая, клиентоориентированность представляет собой взаимодействие с потребителем, которое отнюдь не нацелено на выявление потребительской ценности, ее воспроизведение и удовлетворение нужд и потребностей клиента. Напротив, декларируемая клиентоориентированность воспроизводит лишь некоторые внешние проявления ориентации на клиента, характерные для торгующего звена, но при этом пренебрегает содержательными характеристиками той ценности, которую ожидают получить потребители от товара/услуги.

Заключение

Итак, можно выделить ряд потенциальных экономических факторов низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК, связанных как с управленческой практикой, так и с внешними рыночными условиями. Соответственно, можно уточнить некоторые предположения, сделанные в [Sheth, 2011], которые, по всей видимости, заслуживают более четкого формулирования и, вероятно, экспериментальной проверки.

Мы выделяем три возможные причины низкой клиентоориентированности, связанные с уровнем управленческих практик.

Во-первых, менеджмент в компаниях стран БРИК относительно неразвит по сравнению с компаниями развитых стран. Передовые методы организации труда и управленческие технологии для повышения его производительности, характерные для компаний развитых стран, пока не имеют широкого распространения в странах БРИК. Это, в частности, касается и управленческих практик, связанных с маркетингом и продажами, планированием, сбором и обработкой информации о клиентах.

Во-вторых, государственный капитализм как способ организации экономики в странах БРИК не способствует развитию управленческих практик. Имея своей целью повышение конкурентоспособности местных компаний и создание национальных чемпионов в тех или иных отраслях, государство как собственник тем не менее скорее предоставляет компаниям дополнительные ресурсы, нежели создает стимулы для повышения качества менеджмента. Напротив, относительное ресурсное изобилие, которое намеренно создается в компаниях с государственной собственностью, сокращает стимулы для совершенствования и повышения управленческой эффективности.

В-третьих, новые предприниматели открывают свой бизнес и создают новые

компании на рынках стран БРИК, как показывает анализ, в большей степени по необходимости, в силу отсутствия качественных рабочих мест в уже существующих компаниях. Многие предприниматели ориентируются на свою личную ситуацию и на неудовлетворенность текущим состоянием дел на рабочем месте, а не на глубокое понимание открывающихся рыночных возможностей. Как следствие, это сокращает предпосылки для клиентоориентированности новых компаний в странах БРИК. Кроме того, предприниматели развивающихся стран относительно не подготовлены и не обладают знаниями и навыками, которые могли бы обеспечить применение передовых управленческих технологий в новых компаниях.

Присутствуют также три причины низкой клиентоориентированности, связанные с внешними условиями деятельности компаний.

Во-первых, потребительские рынки в странах БРИК в основном быстро растут — следовательно, на этих рынках компании-продавцы имеют преимущество в формировании цен перед потребителями, предъявляющими повышенный спрос. В результате во многих случаях у компаний нет достаточных стимулов для использования стратегий, основанных на формировании долгосрочных отношений со своими ключевыми клиентами.

Во-вторых, конкуренция за потребителя на рынках стран БРИК сравнительно низкая. Дополнительным фактором, снижающим возможности для повышения ее интенсивности, являются сравнительно высокие барьеры входа новых игроков из-за отраслевого регулирования и законодательства в сфере привлечения иностранных инвестиций. Дополнительным фактором, снижающим важность клиентоориентированности как потенциального конкурентного преимущества, также является турбулентность данных рынков.

В-третьих, ориентиры, задаваемые в результате взаимодействия поставщиков

и розничных сетей, далеко не всегда способствуют наиболее полному удовлетворению клиентов и достижению наибольшей рентабельности взаимодействующих агентов рынка за счет большей ориентации на клиентов. Властные полномочия потребителей при всей кажущейся свободе выбора оказываются меньшими по сравнению с розничной сетью и поставщиками. Как результат, формируется скорее декларируемая, а не реальная клиентоориентированность, которая, в свою очередь, усугубляет дисбаланс между ожидаемой потребителем ценностью и той, которую он получает, увеличивает неудовлетворенность потребителя качеством приобретаемых товаров/услуг. Поэтому форма проявления клиентоориентированности отрывается от ее содержания.

До недавнего времени предоставление поставщиками дополнительных услуг за свой счет для розничной сети рассматривалось ритейлом исключительно как дополнительный доход. На сегодняшний день ритейл в России начинает осознавать, что экстенсивный метод развития путем открытия все большего числа новых точек в скором времени не будет приносить желаемой прибыли, поэтому все больше и больше обращается к экспертизе со стороны производителя в вопросах категорийного менеджмента. Фирма — лидер категории проводит множество исследований потребительского поведения, одновременно являясь экспертом в этой области. Сети в России все чаще обращаются к поставщикам — лидерам категорий с вопросами об оптимизации конкретных продуктовых линеек. Этот опыт выводит общение сетей с производителями на новый уровень, когда представитель производителя, управляющий категорией в сети, может проводить клиентоориентированную политику.

Несмотря на известные примеры, клиентоориентированность на развивающихся рынках, скорее всего, нельзя считать ключевым фактором формирования конкурентных

преимуществ компаний в борьбе за сегмент потребителей среднего класса. Искушенность потребителей, принадлежащих к среднему классу, сравнительно низка. Информация об их потребностях отчасти легко может быть заимствована из-за рубежа благодаря тому, что соответствующий путь уже был когда-то пройден потребителями развитых стран. Кроме того, массовый потребитель более подвержен влиянию СМИ, в которых неявно рекламируются западный образ жизни и профиль потребления, что существенно помогает компаниям из развитых стран решать задачи маркетинга, а местные компании заставляет ориентироваться скорее на запросы и бизнес-модели, существующие в развитых странах.

Можно также отметить, что поскольку на потребительских рынках развитых стран компании из развивающихся экономик достигают успеха в конкурентной борьбе в основном благодаря низким издержкам, то и на этих рынках их стиму-

лы для клиентоориентированности можно охарактеризовать как сравнительно низкие.

Выделенные факторы низкой клиентоориентированности представляют собой устойчивые отличия ситуации в развивающихся странах от положения дел, сложившегося в развитых странах в последние десятилетия. Однако по мере повышения уровня доходов и покупательной способности каждого отдельного потребителя, повышения конкуренции и сокращения темпов роста рынков роль клиентоориентированности как фактора, определяющего успех компаний в борьбе за потребителя, будет повышаться. Компаниям придется обращать больше внимания на потребителя как на источник важной рыночной информации и активного участника процесса создания стоимости для управления рыночными взаимоотношениями, разработки новых продуктов и координации в цепочках создания ценности.

ЛИТЕРАТУРА

- Анализ положения крупных торговых сетей на розничном рынке продовольствия Санкт-Петербурга и практики их взаимодействия с предприятиями — поставщиками продовольствия.* 2005. СПб.: Центр исследования рыночной среды. <http://www.cirs.spb.ru>
- Радаев В. В. 2007. *Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле.* М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.
- Радаев В. В. 2011. *Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
- Третьяк О. А., Слоев И. А. 2012. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. *Российский журнал менеджмента* 10 (1): 29–50.
- Февральский рост «Магнита». 2014. *Retailer. RU* (11 марта).
- Amoros J. E., Bosma N. 2013. *GEM 2013 Global Report.*
- Atsmon Y., Child P., Dobbs R., Narasimhan L. 2012. Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets. *McKinsey Quarterly* (4): 20–35.
- Atsmon Y., Kuentz J.-F., Seong J. 2012. Building brands in emerging markets. *McKinsey Quarterly* (4): 1–10.
- Bloom N., Van Reenen J. 2007. Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics* 122 (4): 1351–1408.
- Bloom N., Van Reenen J. 2010. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives* 24 (1): 203–224.

- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. 2012. The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics* **127** (4): 1663–1705.
- Boston Consulting Group. 2012. *Creating Superior Value in Challenging Times*. Consumer Value Creators Report.
- Chandler C., Zainulbhai A. (ed.). 2013. *Reimagining India: Unlocking the Potential of Asia's Next Superpower*. Simon and Schuster.
- Deloitte. 2011. *Fortresses and Footholds: Emerging Market Growth Strategies, Practices and Outlook*.
- Dobbs R., Remes J., Schaer F. 2012. Unlocking the potential of emerging-market cities. *McKinsey Quarterly* (4): 11–19.
- Ernst & Young. 2011. *Making it Work in Russia: Local Perspectives on the Consumer Products Sector*.
- Goldman Sachs. 2001. *Building Better Global Economic BRICs*. Global Economics Paper No. 66.
- Goldman Sachs. 2007. *BRICs and Beyond*. Goldman Sachs: London.
- Goldman Sachs. 2011. *The Long-Term Outlook for the BRICs and N-11 Post Crisis*. Global Economics Paper No. 192.
- Hoskisson R. E., Eden L., Lau C. M., Wright M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* **43** (3): 249–267.
- IMF. 2013. *World Economic Outlook Database, October 2013*. Washington DC, IMF.
- IMF. 2014. *World Economic Outlook Update, January 2014*. Washington DC, IMF.
- Jain S. C. (ed.). 2006. *Emerging Economies and the Transformation of International Business: Brazil, Russia, India and China (BRICs)*. Edward Elgar Publishing.
- Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* **86** (12): 57–68.
- Khanna T., Palepu K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review* **75** (4): 41–51.
- London T., Hart S. L. 2004. Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies* **35** (5): 350–370.
- Luo Y., Sun J., Wang S. L. 2011. Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management* **17** (3): 190–200.
- McKinsey Global Institute. 2013. *Urban World: The Shifting Global Business Landscape*. McKinsey Global Institute: San Francisco.
- Musacchio A., Lazzarini S. G. 2014. *Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond*. Harvard University Press: Cambridge, MA. (in press).
- OECD. 2009. *Economic Policy Reforms 2009: Going for Growth*. OECD: Paris.
- OECD. 2011. *OECD Economic Surveys: India 2011*. OECD: Paris.
- OECD. 2012. *Looking to 2060: Long-term global growth prospects*. OECD: Paris.
- OECD. 2013a. *OECD Economic Surveys: China*. OECD: Paris.
- OECD. 2013b. *OECD Economic Surveys: Brazil*. OECD: Paris.
- OECD. 2013c. *Promoting Investments and Job Creation in Central Asia through Business Linkage Programmes*. OECD: Paris.
- OECD. 2014. *OECD Economic Surveys: Russian Federation*. OECD: Paris.
- Ravaillon M. 2009. *The Developing World's Bulging (but Vulnerable) "Middle Class"*. Policy Research Working Paper No. 4816. Washington DC: The World Bank.
- Sheth J. N. 2011. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing* **75** (July): 166–182.
- Silverstein M. J., Singhi A., Liao C., Michael D. 2012. *The \$10 Trillion Prize: Captivating the newly Affluent in China and India*. Harvard Business Press: Cambridge, MA.
- Wooldridge A. 2012. The visible hand. The Economist special report: State capitalism. *The Economist* (January 21).
- World Bank. 2013. *Doing Business 2014*. The World Bank: Washington, DC.
- World Economic Forum. 2009. *The India Competitiveness Review 2009*. World Economic Forum: Geneva.

- World Economic Forum. 2013. *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. World Economic Forum: Geneva.
- World Economic Forum, Eurasia Competitiveness Institute. 2011. *The Russia Competitiveness Report 2011: Laying the Foundation for Sustainable Prosperity*. World Economic Forum: Geneva.
- World Economic Forum, Fundação Dom Cabral. 2009. *The Brazil Competitiveness Report 2009*. World Economic Forum: Geneva.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Analiz polozheniya krupnykh trgovykh setej na roznichnom rynke prodovol'stviya Sankt-Peterburga i praktiki ikh vzaimodejstviya s predpriyatiyami — postavshhikami prodovol'stviya*. 2005. SPb.: Tsentr issledovaniya rynochnoj sredy. <http://www.cirs.spb.ru>
- Radaev V.V. 2007. *Zakhvat rossijskikh territorij: novaya konkurentnaya situatsiya v roznichnoj trgovle*. M.: Izd. dom GU VSHE.
- Radaev V.V. 2011. *Komu prinadlezhit vlast' na potrebitel'skikh rynkakh: otnosheniya roznichnykh setej i postavshhikov v sovremennoj Rossii*. M.: Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki.
- Tretyak O. A., Sloev I. A. 2012. Otsenka marketingovoj deyatel'nosti po sostoyaniyu klientskogo potoka. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 10 (1): 29–50.
- Fevral'skij rost «Magnita». 2014. *Retailer.RU* (11 marta).

*Статья поступила в редакцию
14 марта 2014 г.*