

## О БЕДНОМ КЛИЕНТЕ ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО, ИЛИ НАЧАЛО НАЧАЛ НОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Мы предлагаем вашему вниманию первый номер нового журнала «Клиентинг и управление клиентским портфелем». На обложке вы видите пять слов, которые скоро перевернут наши представления о теории и практике менеджмента. Это без преувеличения историческое событие требует, на наш взгляд, документальной фиксации некоторых важных фактов.

Во-первых, издателем журнала является Издательский дом «Гребенников». В который уже раз это издательство первым выводит на российский рынок деловой периодической литературы новый тематический продукт, подтверждая репутацию одного из самых инновационных и креативных участников рынка. Так было 12 лет назад, когда начал издаваться первый в России специализированный журнал «Управление продажами», который все эти годы редактирует ваш покорный слуга, и некоторые другие новые для отечественного бизнеса журналы. Так было в 2005 г., а затем и в 2008 г., когда в издательском портфеле ИДГ появился ряд новых наименований журналов по различным отраслям менеджмента, и вот теперь журнал по клиентингу. Впервые запущен издательский проект, посвященный отрасли менеджмента, которая еще только формируется, и то, как это будет происходить, во многом теперь определит новый журнал! Мы благодарим за это смелое и дальновидное решение руководство ИДГ.

Во-вторых, журнал издается по инициативе Общественного проекта «Клиентинг». Идея создания этого проекта принадлежит Яну Вирлову, давнему другу Издательского дома «Гребенников», главному редактору издававшегося им в 2004–2005 гг. журнала «Маркетинг дайджест» и многолетнему автору журнала «Управление продажами». Вокруг проекта постепенно формируется круг специалистов, в той или иной степени разделяющих идею о необходимости разработать единую концепцию управления клиентским портфелем

и клиентскими отношениями в качестве отдельной научно-прикладной дисциплины. Общественный проект «Клиентинг» не является юридически оформленным объединением, это скорее дискуссионный клуб по профессиональным интересам, формирующийся вокруг одноименного интернет-ресурса — <http://clienting.ru>. В свою очередь, наш журнал призван стать открытой творческой площадкой для научных дискуссий и публикации результатов академических исследований по различным аспектам управления клиентским портфелем и клиентскими отношениями. Он должен сыграть главную роль в интеграции всех имеющих в данной области знаний.

В-третьих, хотя это более чем странно, в теории менеджмента до сих пор нет единого структурированного учения об управлении клиентами. Существуют некоторые прикладные научные дисциплины, изучающие отдельные аспекты работы с клиентами, например поведение потребителей или управление спросом. Различным вопросам взаимоотношений с клиентами посвящены также отдельные отрасли и разделы теории маркетинга, стратегического менеджмента, управления качеством, управления продажами и ряда других дисциплин, но единого структурированного свода знаний нет! На наш взгляд, это тот вызов, который наконец-то надо принять.

Итак, клиентинг и управление клиентским портфелем. О чем, собственно, идет речь? Давайте разбираться. Как нам удалось установить в ходе длительных изысканий, авторство слова *clienting* принадлежит немецкому консультанту Эдгару К. Геффрою, который назвал так разработанную им в середине 1980-х гг. версию концепции маркетинга, ориентированного на клиента. В российский научно-практический оборот этот термин уже в кириллической транскрипции «клиентинг» впервые ввел Ян Вирлов. Собственно идея терминологического образования проста и понятна — это

прямая аналогия со словом «маркетинг», в котором корень (он же содержательная основа термина) market («рынок»), заменен на корень client («клиент»). Тем самым «направление главного удара» маркетинговых и клиентских подразделений компании переориентируется с безличного рынка на конкретного клиента. Известный консультант и профессор нескольких европейских школ менеджмента Джо Понс в статье «Брэндинг не умрет, а маркетинг — возможно» сформулировал это так: «Мы больше не воюем за рынки — мы воюем за клиентов».

В настоящее время в кругах русскоязычных консультантов и бизнес-тренеров этот термин становится не только все более популярным, но и модным, что даже побудило отдельных специалистов претендовать на его авторство. Но на фоне роста упоминаний термина «клиентинг» в литературе есть одна существенная проблема — это отсутствие единого согласованного понимания того, что, собственно, данная дефиниция означает. Существует точка зрения, что «клиентинг» — это просто другая ипостась маркетинга, его второе имя, фактически синоним. Игорь Манн сказал об этом так: «Я убежден, что если бы в свое время английское слово marketing перевели на русский как «клиентинг», мы были бы избавлены от многих проблем, с которыми сталкиваемся сейчас. Клиентинг — это Клиент. Приобретение, удержание, возвращение клиента. Весь маркетинг, весь бизнес должен строиться вокруг этого, а не вокруг некоего абстрактного рынка (market)». Александр Репьев подтверждает: «Поскольку в настоящем маркетинге все крутится вокруг Клиента, маркетинг стоило бы переименовать в «клиентинг».

Вторая группа маркетингологов не столь радикальна в своих выводах и ассоциирует понятие «клиентинг» не с маркетингом в целом, а только с его различными авторскими модернизациями,

такими как персонализированный маркетинг (One-To-One Marketing) Дона Пепперса, маркетинг, ориентированный на взаимоотношения (Relationship Marketing) Теодора Левита, доверительный маркетинг (Permission Marketing) Сета Година, маркетинг привлечения и маркетинг удержания клиентов (Acquisition Marketing and Retention Marketing) Джеймса Ленскольда, и некоторыми другими.

Третья точка зрения — это восприятие понятий «клиентинг» и «клиентоориентированность» как синонимов. При этом единого понимания термина «клиентоориентированность» у специалистов в области маркетинга и продаж также нет. Один из ведущих российских экспертов в данном вопросе Эдуард Колотухин провел на эту тему опрос, результаты которого подтвердили отсутствие единомыслия по данному вопросу. Близкую к этому варианту трактовку понятия «клиентинг» как философии бизнеса, присущей такому этапу развития рынка, когда предложение превышает спрос, выдвинула Юлиана Кареева: «Клиентоориентированная философия или клиентинг. Предложение начинает превышать спрос, и акцент смещается в сторону потребителей. На этом этапе, чтобы обеспечить рост прибыли, компании необходима качественная работа с клиентом, основанная на изучении его потребностей и своевременном их удовлетворении. Такая философия отличается принципиально новым подходом к работе с клиентом и, соответственно, к организации бизнеса. Продавать не то, что имеем, а только то, что пользуется спросом у клиента».

Еще одна версия — это частичное смешение понятий «клиентинг» и «управление отношениями с клиентами», под которым сторонники данного подхода преимущественно понимают внедрение таких корпоративных информационных систем, как CRM (Customer Relationship Management), CMR (Customer Managed Relationships),

CEM (Customer Experience Management), CSI (Customer Service Innovation) и некоторых других.

На наш взгляд, общим недостатком всех перечисленных вариантов является стремление авторов строить маркетинговую политику (политику продаж) компании исключительно с позиций создания дополнительной ценности для клиентов (к тому же сужая границы понятия «клиент») и максимального соблюдения интересов последних, тогда как интересы компании-продавца формулируются нечетко или не декларируются вообще.

Дать окончательное, а главное, взвешенное и принимаемое большинством специалистов определение термина — это задача будущего, и журнал «Клиентинг и управление клиентским портфелем» намерен ее решить. Пока в качестве некоего временного решения предлагаем определение, данное Яном Вирловым: «Клиентинг — кроссфункциональная деятельность по исполнению основных бизнес-процессов, нацеленная на получение прибыли от клиентского портфеля. Основная цель клиентинга — превратить управление клиентским портфелем в ключевую компетенцию бизнеса. Главные задачи клиентинга — привлечение и удержание покупателей, превращение их в клиентов (постоянных покупателей); рост клиентского портфеля без потери его прибыльности и управляемости». Им мы и будем пользоваться в текущей работе.

Теперь о клиентском портфеле. Как следует из приведенного выше определения, клиентский портфель компании является ее основным стратегическим ресурсом. Несмотря на это, как и в случае с понятием «клиентинг», единого подхода к пониманию содержания этого термина нет. В литературе изложены различные подходы к его

трактовке. Например, одни авторы понимают под клиентским портфелем только важнейших клиентов, составляющих основу бизнеса компании, другие — сумму всех ее действующих клиентов, третьи включают в него также случайных и потенциальных клиентов.

В рамках общей теории портфельного менеджмента (portfolio management) клиентский портфель, как правило, рассматривают как составную часть маркетингового портфеля фирмы, с чем мы вряд ли можем согласиться. Кроме того, наряду с термином «клиентский портфель» в литературе используются и другие понятия, рассматриваемые преимущественно в качестве равнозначных, например «клиентские ресурсы» (customer resources), «клиентский капитал» (customer capital) и «клиентская база» (customer base). Насколько эти понятия содержательно соответствуют друг другу и чем отличаются, нам еще предстоит разобраться, а сейчас попробуем сформулировать первичное определение термина «клиентский портфель», которое бы по возможности не противоречило данному ранее определению термина «клиентинг». Итак, клиентский портфель — это совокупность клиентов компании, соответствующих ее требованиям по управляемости и прозрачности взаимоотношений, с одной стороны, и обеспечивающих заданную норму прибыли, с другой.

Сделаем первые выводы: на нашем пути по созданию новой научно-практической дисциплины мы стартуем практически с начальной отметки, и вопросов пока больше, чем ответов, но мы уверены, что с помощью наших авторов и читателей мы пройдем эту дорогу уверенно и добьемся результатов. Желаем нам всем доброго пути!

*Рубен Чинарьян, главный редактор журналов «Управление продажами» и «Клиентинг и управление клиентским портфелем»*