

## СТРАТЕГИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В СРЕДАХ С РАЗЛИЧНОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТЬЮ

Лидин К.Л., Потехина А.М., Якобсон А.Я.

*Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск, e-mail: vstg2012@yandex.ru*

Обострившаяся межвидовая конкуренция определила такой новый подход в компании ОАО «РЖД», как концепция «клиентоориентированности». Эта концепция анализируется через одну из характеристик внутренней среды – турбулентность, которая характеризуется частотой бифуркационных событий в процессе работы. При высоких частотах бифуркационных событий возникает ситуация, когда сотрудник не успевает за потоком событий и принимает решения на интуитивном уровне. Издержки принятия решения находятся в прямой зависимости от частоты бифуркационных событий. Для решения прикладных задач турбулентность представлена в виде ступенчатой величины, принимающей одно из пяти постоянных значений. Для каждого значения обоснован выбор оптимальной стратегии управления. Для оценки уровня клиентоориентированности в компании ОАО «РЖД» были исследованы данные об обычной деятельности двух принимающих решения работников, занимающих различного управленческого уровня должности. Выяснилось, что выбор стратегии клиентоориентированного подхода коррелирует с уровнем турбулентности.

Ключевые слова: клиентоориентированность, внутренняя среда организации, турбулентность, стратегия клиентоориентированного подхода, бифуркация, принятие решений.

## THE STRATEGY OF CUSTOMER-ORIENTED APPROACH IN THE ENVIROMENT WITH THE DIFFERENT LEVEL OF TURBULENCE

Lidin K.L., Potiekhina A.M., Jakobson A.J.

*Irkutsk State University Of Railway Engineering, e-mail: vstg2012@yandex.ru*

The intensive competition between the types of transport has brought to such a new approach in the «Russian Railways» company as the concept of "customer orientation". This concept is analyzed here through one of the characteristics of internal environment, namely turbulence, which is characterized by the frequency of bifurcation events in the activity process. If the bifurcation events are frequent, the situation emerges when the decisions making person doesn't have enough time to control the flow of events and takes the decisions spontaneously. The expenditures at decision making depend directly on the frequency of bifurcation events. To evaluate the level of customer orientation in the «Russian Railways» company, the data were investigated on the routine activity of two decision makers on different management levels positions. The choice of the strategy of customer-oriented approach appeared to correlate with the level of turbulence.

Keywords: customer orientation, internal environment of an organization, turbulence, customer oriented strategy, bifurcation, decision making.

### РЖД на современном рынке олигопсонии

Глобальный экономический кризис вызвал к жизни множество разнообразных изменений в состоянии рынков – даже таких, где, казалось, кардинальные изменения невозможны.

Больше ста лет российские железные дороги находились вне конкуренции. Гигантские расстояния, помноженные на отечественное бездорожье, делали железную дорогу фактическим монополистом на рынке дальних перевозок – как пассажирских, так и грузовых, особенно крупнотоннажных [1]. Кризис резко сократил платежеспособный спрос в большинстве сегментов рынка. Если в конце прошлого (XX) века монополия РЖД медленно смещалась в сторону олигополии (за счет конкуренции со стороны авиатранспорта), то сегодня состояние рынка транспортных услуг больше соответствует модели олигопсонии («рынок покупателя»). За каж-

дого покупателя транспортных услуг идет конкурентная борьба между различными видами транспорта.

В ситуации конкуренции продавцов транспортных услуг на первый план выдвигается клиентоориентированный подход в менеджменте.

Существует несколько различных моделей клиентоориентированного подхода в управлении, разработанных различными экспертами [2]. Общим для всех этих моделей является требование рассматривать каждого клиента индивидуальным образом, исходя из его уникальных запросов, а не из стандартного набора имеющихся услуг. Клиентоориентированность заключается не в наборе услуг или тарифной политике, а в характере взаимодействия фирмы-продавца транспортных услуг с клиентом – покупателем этих услуг.

### **Клиентоориентированность как количественная мера**

Рассмотрим взаимодействие сотрудника фирмы, производящей услуги, с клиентом, как поток событий, которые можно разделить на две типичные группы. Одна группа (стандартные или рутинные события) – это те элементы взаимодействия, в которых индивидуальность клиента игнорируется, сотрудник фирмы-продавца следует стандартным установкам и инструкциям. Вторая группа событий (бифуркации) – те, в которых клиент рассматривается в качестве уникального, и сотрудник принимает эвристические решения, применимые к данному конкретному клиенту и его уникальным запросам. В дальнейшем будем считать, что бифуркационное событие представляет собой простейший вариант выбора из двух возможных вариантов. Более сложные решения рассмотрим как сумму простейших бифуркаций [3].

Степень (уровень) клиентоориентированности следует рассматривать как частоту бифуркационных событий в процессе работы фирмы-продавца с клиентом (покупателем).

Каждая бифуркация удваивает число вариантов дальнейшего развития потока событий. Проходя бифуркацию, человек принимает решение, как бы проходя развилку дороги. Куда свернуть, направо или налево? После развилки следует линейный участок дороги (рутина), а затем – новая развилка (бифуркация). Если смотреть на местность «сверху», то после двух развилок видны уже четыре различных дороги. И так далее.

В общем виде можно записать:

$$N=2^n=\exp(n*\ln2), \quad (1)$$

где  $N$  – число вариантов развития потока событий,

$n$  – число бифуркаций.

В течение рабочего дня сотрудник фирмы-продавца принимает решения (проходит бифуркации) с различной частотой. В зависимости от наплыва клиентов, от их уровня индивиду-

альных притязаний и от склонности сотрудника к клиентоориентированности эта частота может меняться в самых широких пределах. Таким образом, справедливо следующее уравнение:

$$n = \int C(t) dt, \quad (2)$$

где  $C(t)$  – частота бифуркационных событий, меняющаяся во времени.

Тогда:

$$N = \exp\left(\int C(t) dt * \ln 2\right), \quad (3)$$

Из уравнения (3) следует два существенных вывода.

1. Клиентоориентированный подход заставляет сотрудника фирмы-продавца в процессе общения с клиентом принимать множество выборов. Задача клиентоориентированного сотрудника – не в том, чтобы заставить клиента делать выбор, а в том, чтобы выяснить уникальные запросы клиента и предложить ему оптимальный вариант. Количество вариантов, из которых приходится выбирать, быстро растет в процессе общения.

2. Согласно закону Миллера (так называемый кошелек Миллера или закон «семь плюс минус два»), любой человек способен удерживать в поле внимания ограниченное число объектов [4]. Даже самый подготовленный и квалифицированный сотрудник может одновременно рассматривать только от пяти до девяти вариантов, предлагаемых клиенту. Скорость принятия решений (время прохождения бифуркации) ограничена снизу. Если сотрудник будет делать выбор недостаточно быстро, то может «проскочить» рутинный участок. Новая бифуркация наступит раньше, чем была пройдена предыдущая, и выбор придется делать уже из четырех вариантов. Если же и этот выбор запоздает, число вариантов станет равным восьми, а на следующем этапе запаздывания число вариантов станет равным шестнадцати и, безусловно, превысит предел, установленный законом Миллера:

$$N \leq 7 \pm 2 \text{ (закон Миллера),}$$

$$n_d \leq 3$$

$$t_d \leq 3/C(t) \quad (4)$$

где  $n_d$  – критическое число бифуркаций, после прохождения которого осознанный выбор становится невозможным;

$t_d$  – максимально допустимое время на принятие решения в каждой бифуркации.

При высоких частотах бифуркационных событий может возникнуть ситуация, когда сотрудник перестает успевать за потоком событий. Он вынужден принимать решения либо наугад, не оценивая варианты, либо игнорируя их уникальность, по рутинным шаблонам. В первом случае выбор оптимального варианта становится делом случая (что вряд ли устроит клиента). Во втором случае сотрудник только делает вид, что ориентируется на уникальный запрос клиента, а на самом деле пытается навязать клиенту стандартный, рутинный вариант. Та-

кой «псевдоклиентоориентированный» подход также не может удовлетворить запросы покупателя на рынке олигопсонии.

### **Издержки реализации клиентоориентированного подхода**

Принятие осознанных, взвешенных решений требует сосредоточенного усилия. Нобелевский лауреат Д. Канеман предложил теорию, по которой реальные бифуркационные решения принимаются особой структурой психики – «Системой 2». В отличие от бессознательной «Системы 1», работающей на основе привычных рутинных схем, «Система 2» более объективна, реалистична и креативна, но и более трудоемка [5].

Обозначим расход внутренних ресурсов (сосредоточенного внимания, усилий по преодолению рутин) как  $R$ . Примем за  $R$  трудозатраты, необходимые для прохождения одного бифуркационного события. Тогда общие трудозатраты  $Z$  на прохождение  $n$  бифуркаций составят:

$$Z=R*n \quad (5)$$

Как было показано выше, величина  $R$  не является постоянной. Она растет в ситуациях высокой частоты принятия решений, когда времени на обдумывание нет. Издержки принятия решения находятся в прямой зависимости от частоты бифуркационных событий  $C$ .

$$R=f(C), dR/dC \rightarrow 0 \quad (6)$$

В случае когда частота бифуркаций мала и времени на обдумывание каждого решения хватает, издержки принятия решения стремятся к некоторой постоянной величине  $R_0 \rightarrow 0$ . Напротив, при неограниченно растущей частоте бифуркаций ( $C \rightarrow \infty$ ) издержки также растут неограниченно. Скорость роста издержек возрастает по мере приближения к пределу, обозначенному «законом Миллера»:

$$dR/dC = l*C,$$

где  $l$  – постоянный коэффициент.

Функция, удовлетворяющая данным условиям, выглядит так:

$$R=R_0+kexpC(t), \quad (7)$$

где  $k$  – постоянный коэффициент. Величина коэффициента  $k$  находится в обратной зависимости от квалификации сотрудника. Чем более квалифицированный и опытный сотрудник ведет работу с клиентом, тем меньшие издержки он несет.

Объединяя (3), (4) и (6), получаем:

$$Z(t)=(R_0+kexpC(t))*[C(t)dt, \quad (8)$$

### **Турбулентность внутренней среды фирмы и издержки клиентоориентированного подхода**

Частота бифуркационных событий является мерой неупорядоченности и непредсказуемости потока событий. В классической теории И. Ансоффа данное свойство обозначено термином

«турбулентность» и отнесено в основном к внешней среде фирмы [6]. Мы считаем, что в более общем толковании понятие турбулентности можно использовать не только по отношению к внешней среде фирмы, но и к ее внутренней среде, в том числе при рассмотрении клиентоориентированного подхода.

В теории Ансоффа турбулентность выражена непрерывной функцией от ряда параметров, характеризующих колебания конъюнктуры рынка, прогресс технологий, изменения покупательского спроса и политического контекста. Для решения прикладных задач менеджмента Ансофф, однако, предлагает рассматривать турбулентность в виде ступенчатой величины, принимающей одно из пяти постоянных значений. Для каждого значения был теоретически обоснован выбор оптимальной стратегии управления фирмой.

По аналогии с теорией Ансоффа рассмотрим случай, когда частота бифуркационных событий постоянна, и время взаимодействия с клиентом также фиксировано. Тогда общее уравнение (8) примет вид:

$$C = const$$

$$Z(t) = (R_0 + k \exp C) * C * t, \quad (9)$$

где  $t$  - время взаимодействия сотрудника фирмы-продавца с одним клиентом.

Пусть  $C$  может принимать одно из пяти значений:

$$C = C_i, i = [1;5]$$

По аналогии с теорией Ансоффа обозначим каждый из уровней внутрифирменной турбулентности и адекватную ему стратегию клиентоориентированного взаимодействия с покупателем (табл. 1).

**Т а б л и ц а 1**

Уровни внутрифирменной турбулентности и адекватные стратегии взаимодействия с покупателем

№№	Турбулентность	Наступательность стратегии	Тип реагирования на запросы клиента
11	Монотонная ( $C \leq 1$ )	Рутинная, основана на прецедентах	Стабильный, отвергающий изменения
22	Растущая (плавные медленные изменения, $1 < C < 2$ )	Растущая на основе прежнего опыта	Адаптирующий к требованиям эффективности
33	Меняющаяся (быстрые плавные изменения, $3 < C < 5$ )	Упреждающая, на основе экстраполяции	Новые решения создаются как комбинации старых
44	Прерывистая (прерывистые предсказуемые изменения, $5 < C < 7$ )	Предпринимательская, используются оригинальные стратегии на основе новых возможностей	Выдерживается единый корпоративный стиль
55	Значительная (прерывистые непредсказуемые изменения, $C \geq 7$ )	Креативная, новые приемы и стратегии творчески вырабатываются в ходе взаимодействия	Воздействующий, стремящийся понизить уровень притязаний клиента

В рамках клиентоориентированного подхода возможен выбор стратегий взаимодействия с покупателем. Если покупатель (клиент) не стремится проявлять свою уникальность и его запросы лежат в рамках стандартного набора услуг, то оптимальной будет консервативная, монотонная стратегия. Не следует навязывать клиенту оригинальные решения, если он этого не хочет. Издержки при этом минимальны и постоянны.

Клиенту с умеренными претензиями на уникальность имеет смысл предлагать ограниченное число нестандартных решений (одно-два на протяжении всего взаимодействия), причем эти решения обосновываются прецедентами. Оптимальный прием в переговорах – предлагать примеры решений, которые хорошо себя показали ранее, в аналогичных ситуациях.

Меняющаяся турбулентность соответствует ситуации, когда запросы клиента довольно высоки, но выглядят логично и последовательно. Например, если клиенту нужны услуги по перевозке необычного груза, то его запросы на нестандартность будут вытекать из свойств груза и условий доставки. В этом случае уникальные решения желательно создавать, комбинируя отдельные элементы ранее использованных приемов. Особенно хорошее впечатление на клиента произведет сотрудник, который сумеет заранее «вычислить» уникальные потребности клиента, исходя из специфики его задачи.

Прерывистая турбулентность возникает, когда запросы клиента меняются под воздействием нескольких независимых причин. Например, клиенту необходимо отправить нестандартный груз, и при этом сам клиент подвержен приступам тревожности и недоверия. Подобные ситуации нередко возникают также, когда со стороны фирмы-клиента в переговорах участвует несколько человек, которые предварительно не договорились между собой. Их претензии в этом случае могут носить противоречивый и непоследовательный характер. Такая ситуация требует от сотрудника фирмы-продавца наблюдательности и фантазии, чтобы предложить свежее и неожиданное решение, придерживаясь общей стилистики фирмы.

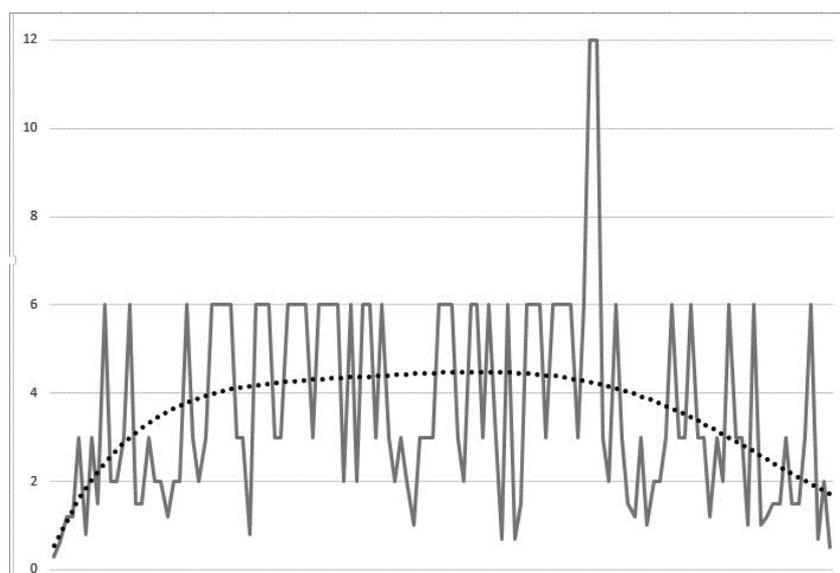
Наивысший уровень турбулентности включает болезненный, нерациональный характер претензий клиента. Его капризы меняются в непредсказуемом диапазоне с большой скоростью. Бифуркации возникают более семи раз за время взаимодействия с таким клиентом, а число вариантов, которые вынужден рассмотреть сотрудник фирмы-продавца, становится больше ста ( $n \rightarrow 2^7$ ). В этом случае сотрудник фирмы-продавца должен проявить недюжинную изворотливость и творческую выдумку, чтобы повлиять на клиента и ввести его претензии в разумные рамки. Делать это надо по возможности незаметно и деликатно.

По мере нарастания частоты бифуркаций, с переходом на все более высокие степени турбулентности, оптимальные стратегии становятся все более трудоемкими. Издержки растут экс-

поненциально, так что переход на высшие уровни турбулентности может в сотни раз увеличить расходы на реализацию принципов клиентоориентированности.

Весьма распространенной организационной ошибкой является ситуация, когда высшее руководство фирмы пытается внедрить клиентоориентированный подход, издавая лишь одни приказы и инструкции. Вряд ли имеет смысл ожидать, что без дополнительного стимулирования сотрудники фирмы станут использовать оптимальные стратегии клиентоориентированного подхода, которые потребуют от них многократного увеличения трудовой нагрузки. Издержки работы в ситуациях высокой турбулентности должны как-то компенсироваться сотруднику, иначе он будет всеми правдами и неправдами придерживаться самой простой и легкой стратегии – монотонной (рутинной), независимо от запросов клиента.

Реальный уровень турбулентности внутренней среды ОАО «РЖД» мы определили на примере сотрудника низового звена (диспетчера) ДЦУП ВСО РЖД. По стандартной процедуре была выполнена фотография рабочего дня и приведена к виду изменения частоты бифуркаций в течение рабочего дня. Результаты эксперимента показаны на рис. 1.



*Рис. 1. Частота бифуркаций на протяжении рабочего дня диспетчера ДЦУП: горизонтальная ось – время замера частоты бифуркации, вертикальная ось – частота бифуркаций, час<sup>-1</sup>.*

Диспетчер работает в очень плотном режиме, проводя переговоры с клиентами (сотрудниками других подразделений РЖД). Продолжительность переговоров в среднем составляет от тридцати секунд до трех минут. В основном переговоры не требуют от диспетчера принятия самостоятельных решений. Такая необходимость возникает только в одном случае из десяти. В результате частота бифуркаций составляет в среднем 4,5–5 час<sup>-1</sup>. По линии полиномиального тренда на графике (полином пятого порядка) видно, что турбулентность невысока только в са-

мом начале и в конце рабочего дня. В основное время она соответствует третьему и четвертому уровню (от «Меняющаяся» до «Прерывистая»).

Аналогичный эксперимент был проведен нами по отношению к руководителю одного из подразделений ВСЖД (филиал ОАО «РЖД»). Результаты фотографирования рабочего дня показаны на рисунке 2.

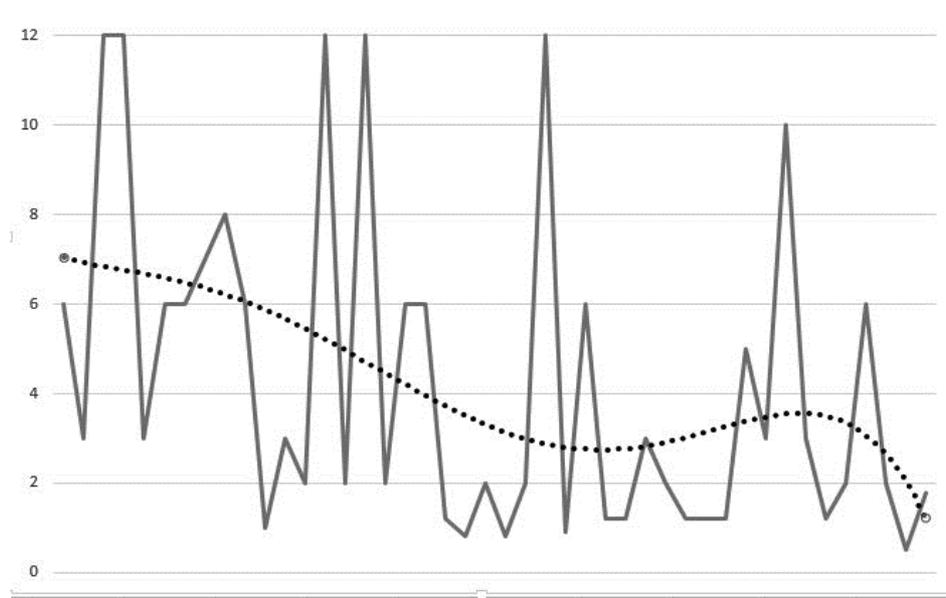


Рис. 2. Частота бифуркаций на протяжении рабочего дня руководителя одного из подразделений РЖД.

Как можно видеть из графика, турбулентность внутренней среды руководителя меняется в более широких пределах, чем у сотрудника низового звена. Полиномиальный тренд показывает снижение турбулентности к концу рабочего дня. Средний уровень турбулентности ниже, чем в предыдущем случае. Он составляет величину между «Растущей» и «Меняющейся».

Таким образом, издержки клиентоориентированного подхода для руководителя будут заметно меньше, чем для работника низового звена. Руководитель находится в менее турбулентной среде, ему реже приходится делать выбор между различными вариантами, и у него больше времени на обдумывание каждого решения. Для того чтобы мотивировать этих двух работников перейти на клиентоориентированный подход в работе, начальнику понадобится гораздо меньшее стимулирование, чем диспетчеру.

### **Заключение. Выводы и перспективы**

Проведенные нами исследования носят предварительный характер. Мы не претендуем на исчерпывающее рассмотрение проблемы мотивации сотрудников ОАО «РЖД» к переходу на клиентоориентированный подход. Тем не менее мы считаем возможным сделать следующие выводы.

1. Клиентоориентированность является объективной необходимостью современного рынка олигопсонии. Для успешной реализации клиентоориентированность должна стать не лозунгом, а объективно измеряемым параметром в работе любого сотрудника фирмы. В качестве меры клиентоориентированности мы предлагаем использовать частоту бифуркационных событий в работе сотрудника фирмы.

2. Прохождение бифуркаций является трудоемким делом и связано с повышенным расходом трудовых ресурсов сотрудника. По мере нарастания частоты бифуркаций издержки на их прохождение растут нелинейно. Согласно предложенной нами модели, рост издержек носит экспоненциальный характер.

3. Опираясь на классическую теорию И. Ансоффа, мы предлагаем рассматривать частоту бифуркаций как турбулентность внутренней среды фирмы. Для решения прикладных задач по выработке стратегии клиентоориентированного подхода частота бифуркаций полагается ступенчатой величиной, принимающей одно из пяти фиксированных значений. Каждому значению соответствует оптимальная стратегия работы с клиентом.

4. Нами проведен эксперимент по измерению турбулентности (частоты бифуркаций) по фотографии рабочего дня работника низового звена (диспетчер ДЦУП) и руководителя подразделения ОАО «РЖД». Показано, что диспетчер работает в более турбулентной среде. При переходе на клиентоориентированный подход его издержки будут в несколько раз выше, чем для руководителя.

5. В дальнейшем переход на клиентоориентированные принципы в работе ОАО «РЖД» будет связан с неизбежным ростом нагрузки на тех сотрудников, которые работают в условиях наивысшей турбулентности. Растущие нагрузки должны быть распределены более равномерно и компенсированы адекватными стимулами – иначе клиентоориентированность останется всего лишь лозунгом.

### **Список литературы**

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. Основные показатели транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/bgd/regl/b0913/IssWWW.exe/Stg/html4/17-01.htm>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Баутин Н.Н. Методы и приёмы качественного исследования динамических систем на плоскости. - М. : Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1990. — 488 с.

4. Калюжнова Н.Я. Экономика недоверия: роль социального капитала в России // Journal of Institutional Studies. - 2012. - Т. 4. - № 2. - С. 74-82.
5. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность в новой экономике. – Иркутск: Иркут. ун-т, 2004. - 165 с.
6. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. - М. : АСТ, 2013. – 656 с.
7. Крюкова А.А., Логуа А.А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 3 (3). – С. 70-74.
8. Miller George A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two // The Psychological Review. – 1956. - Vol. 63. - P. 81—97.

**Рецензенты:**

Сольская И.Ю., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск;

Калюжнова Н.Я., д.э.н, профессор, зав. кафедрой экономической теории и управления, Иркутский государственный университет, г. Иркутск.