



# ИГОРЬ ЛИПСИЦ: «ВЛАДЕЙ СИТУАЦИЕЙ – УПРАВЛЯЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ!»

РОССИЙСКИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ СТОРОНЯТСЯ НОВОГО И БОЯТСЯ МАСШТАБНОСТИ – В ЭТОМ КРОЕТСЯ ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА НАШЕГО БИЗНЕСА, КАЗАЛОСЬ БЫ, ИМЕЮЩЕГО ВСЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВЗОБРАТЬСЯ НА ВЕРШИНУ МИРА, УВЕРЕН ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ИГОРЬ ЛИПСИЦ



## ДОСЬЕ

Заведующий кафедрой маркетинга НИУ «Высшая школа экономики» (г. Москва), профессор, доктор экономических наук.

Руководил отделом исследований конъюнктуры в Исследовательском институте при Центральном банке России и исследовательскими проектами в Экспертном институте Российского союза промышленников и предпринимателей. Принимал участие во многих исследованиях деятельности российских предприятий в рыночной среде, а также участвовал в большом числе консультационных проектов в различных отраслях экономики.

Автор 20 монографий и учебников для вузов и школ. Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

**К**ак спасти свою компанию от конкуренции, где искать идеи, чтобы сделать бизнес конкурентоспособным, как сохранить свои позиции на рынке при появлении на нем иностранных соперников? Осознавать свой потенциал и свои преимущества перед конкурентами, развиваться по максимуму и не бояться удачливых соперников – этому с успехом учит деловую публику авторитетный эксперт Игорь Липсиц, согласившись отвлечься на эксклюзивное интервью специально для «Дельца».

**Д.:** – Каковы главная задача и актуальность семинара «Управление конкуренцией: от войны цен к оболщанию потребителей», который вы проводили для самарских бизнесменов? Что определяет актуальность темы именно сейчас?

**И.Л.:** – Поскольку страна открылась, вступив в ВТО, защищаться в конкурентной борьбе становится сложнее. Но защищаться надо. И главная задача семинара как раз в том, чтобы показать технологические способы решения, которые применяют разные компании во всем мире и которые российские менеджеры могут использовать для защиты и развития своих компаний.

**Д.:** – И все эти способы подходят для России?

**И.Л.:** – А разве Россия находится на другой планете? Конечно, методы, работающие за рубежом, к нашим условиям приходится адаптировать, потому что есть реалии, от которых никуда не уйдешь. Нужно учитывать такие нюансы, как территория, энергоемкость, культура, огромная компенсация доходов. Они объективно меняют некоторые маркетинговые решения. Но это же не значит, что в России невозможно применить методы, которые работают во всем мире. Например, возьмем дифференциацию доходов. А вы задумывались над различием в уровне доходов в Индии? Есть 30 процентов очень богатых индусов и 30 процентов катастрофически нищих индусов. Думаю, что у них дифференциация не меньше, а может, даже больше, чем у нас. Но при этом Индия работает, продвигает свою продукцию, зарабатывает деньги. Индийские компании развиваются, распространяются по всему миру. И российские так могут. Вопрос только в том, чтобы они хотели этому научиться.

**Д.:** – Какую мысль сложнее всего донести до российского бизнесмена?

**И.Л.:** – Что он тоже должен выходить на зарубежные рынки. Как это ни смешно, российские бизнесмены уже привыкли к тому, что наш рынок «окучивают» индусы, китайцы, турки. И этот процесс их тревожит. Но когда спрашиваешь, а почему они сами не продают в Китае, Индии, Турции, Франции, получаешь ответы вроде: «Куда нам? Там все сложно. И кто нас там ждет?». И еще российские менеджеры считают, что у них и здесь большой рынок, так что не стоит куда-то идти. Но это неправильно. Очень хорошо по этому поводу недавно выска-



зался Евгений Касперский, который как раз представляет собой пример российского бизнеса, вышедшего на мировую арену. Он сказал, что понимает этих людей: для них за граница – это Анталия, языков они не знают, культуры не понимают, поэтому боятся осваивать чужую территорию и считают, что надо развивать российский программный рынок. Касперский считает такой путь развития тупиковым, это всего лишь один из сегментов, на котором нужно «накачать мускулы», набрать компетенции, а потом тиражировать во всем мире. Но такую позицию разделяют далеко не все.

**Д.:** – По-вашему, российские менеджеры считают, что у них и здесь большой рынок. Разве это не так? Какими вы видите его перспективы?

**И.Л.:** – Рынок в России, во-первых, не очень большой, а во-вторых, сжимающийся. Очень много отечественных предприятий закрылось или закроется в ближайшее время. По разным оценкам, потеря производственного капитала в нашей стране достигает 75%. Да что предприятия – исчезли целые отрасли экономики. Например, фотопромышленность. Сейчас люди пользуются техникой Canon, а не «Зенитом», хотя в советское время «Зенит» был предметом мечтаний любого фотолюбителя. Умерла радиопромышленность, легкая – на последнем издыхании. Последний обзор говорит, что практически в каждой подотрасли легкой промышленности уцелело лишь около 10 предприятий. А российский автопром превратился в сборочную площадку для иномарок. Так что в России не такая уж стабильная экономика. И нужно успеть наработать ком-

петенции и выйти за границу, создавая дифференцированную зону сбыта своих товаров. Это и есть самая трудная для российского бизнеса мысль – что нельзя сидеть внутри одной страны, а нужно работать в мире.

**Д.:** – Если компания готова завоевывать зарубежный рынок, что в первую очередь нужно сделать, на что нацелимся?

**И.Л.:** – Во-первых, необходимо понять клиента и правильно выбрать страну, в которую она должна идти. То есть так подобрать

Российский бизнес, увы, не пытается активно осваивать современные технологии. Возможно, люди упали духом и думают, что весь отечественный рынок погряз в откатах, коррупции, крышевании и изменить ситуацию у них все равно не получится.



рынок, чтобы получить клиента с минимальной ломкой своих компетенций. Простой пример. На фоне умирающей легкой промышленности России упорно растет отечественная компания «Глория

Джинс». Ее выручка – около 700 миллионов долларов в год. Компания становится универсальным ритейлером. Цены на продукцию бюджетные, тем не менее компания выдерживает конкуренцию с Китаем и продолжает расти. В конце прошлого – начале нынешнего года ритейлер начал выходить за границы России. Руководство компании долго выбирало страну для выхода на международный рынок и остановилось на Латинской Америке. Потому что там покупатель тоже не очень богатый, и недорогая продукция «Глория Джинс» может быть там востребована. Оказывается, такое возможно.



Но компаний, которые выходят на глобальный рынок, к сожалению, мало. А ведь это обеспечило бы стабильность наших экономических структур. Замкнутость на российском рынке совсем не полезна для отечественной экономики и отдельных компаний.

**Д.:** – Как вы считаете, российские топ-менеджеры уже понимают, что роли продавца и потребителя переменялись, что потребитель теперь активно вмешивается в процесс создания продукта и услуги через интернет-ресурсы, посредством которых он может «проголосовать» за продукт рублем или, напротив, оставить о нем нелицеприятный отзыв?

**И.Л.:** – Нельзя сказать, что наши компании совсем этого не поняли. Они поняли, но пока на это жалуются, потому что им труднее стало продавать. А вот мысль, что нужно научиться другому работать с потребителем, сегодня лишь обсуждается. Менеджеры до сих пор уверены: «Россия большая, народу полно. Подумаешь, один ушел – придет другой». Но на самом деле это не так. Состоятельных клиентов в России мало, а подавляющее большинство с голоду, может, не умирает, но покупки совершает не часто. По оценкам социологов, настоящий средний класс, который может что-то покупать, составляет у нас 22–25 процентов от всего населения. А это не так много, около 40–45 миллионов человек. И за клиента нужно бороться, его нужно обхаживать.

**Д.:** – Как «заклечь союз» с потребителем?

**И.Л.:** – Во-первых, в компании должны попытаться понять, что клиенту нужно. И об этом следует спросить самого клиента. Начиная диалог с клиентом, компания сможет, во-первых, уяснить, что он хочет, во-вторых, внушить клиенту, что он это хочет. То есть появляется совершенно другая модель бизнеса. Например, клиенту объясняют: хватит снимать на пленку – это вчерашний день, пора снимать на цифру, которая дает потрясающие возможности, а после обрабатывать снимки в фотошопе, где появляется настоящий простор для творчества. А тем, кто снимает на пленку,

## НЕЛЬЗЯ СИДЕТЬ ВНУТРИ ОДНОЙ СТРАНЫ, А НУЖНО РАБОТАТЬ В МИРЕ - ЭТО И ЕСТЬ САМАЯ ТРУДНАЯ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА МЫСЛЬ

такого не добиться, им остается только дышать химикатами и травить легкие. Но чтобы понять, что можно сделать с помощью фотошопа, нужно сначала научиться работать в этой программе, для чего клиенту предлагают множество книг, журналов, сайтов с видеоуроками. И вот уже масса людей подседа, стала фанатами этой системы. Активное развитие фотоиндустрии дают социальные сети. Сфера творчества вокруг цифровой фотографии фантастически широка. Тьма людей, которые никогда не занимались бы художественным творчеством, просто «подседа». Причем больше пострадали женщины. На всех туристических тропях мужчины идут с какими-то тоненькими мыльницами, хрупкие дамы волокут на себе нечто неопишное по тяжести, да еще сбоку болтаются сменные объективы. Кстати, это увлечение превращается в бизнес: появляются фотобанки, где люди продают фотографии и зарабатывают деньги. Все это иллюстрирует грамотную работу с клиентами: зацепить, просветить, сформировать потребность.

**Д.:** – То есть нужно «подсадить» клиента, а дальше уже бизнес пойдет по накатанной?

**И.Л.:** – Нужно продолжать общение с клиентом. Если компания «поймала» зетем, заинтересовала, зацепила, она может затем втянуть его в процесс создания продукта. Это направление сейчас активно развивается. Даже появился новый термин помимо краудсорсинга – co-creation marketing, то есть совместное создание продукта. Потрясающий проект такого рода реализо-

вала маленькая американская компания, начал выпускать футболки по эскизам потребителей. Каждую неделю компания получает около ста эскизов, затем на сайте идет голосование, чей дизайн интереснее. Победитель лучшего эскиза получает 1000 долларов в качестве вознаграждения и скидку при покупке товара. А дальше этот рисунок печатают на футболках, посуде и других товарах, которые продаются в магазине и через Интернет. То есть можно сидеть дома, рисовать и зарабатывать деньги да еще и всем знакомым подарить футболки собственного дизайна. А компания зарабатывает на чужом креативе и получает группу лояльных клиентов – создателей своего продукта. Потребитель становится практически сотрудником компании, и все довольны.

**Д.:** – Это еще раз говорит о том, что без возможностей Интернета многие фирмы сейчас просто не обойдутся.

**И.Л.:** – Интернет ведь только инструмент. Вопрос в том, зачем ты выходишь в Сеть. Чтобы разослать спам? Этим занимается масса компаний: рассылает рекламу и ничего другого не делает. И другое дело, когда через Интернет менеджер нащупывает клиента, устанавливает с ним контакт, общается, дружит, получает от него идеи и делает продукт. Например, в компании Swatch работают хорошие дизайнеры, но при этом компания приглашает обычных людей разрабатывать дизайн новых часов.

**Д.:** – Они хотят взгляда со стороны...

**И.Л.:** – Конечно. Потому что как бы ни был умен менеджер, он существует внутри компании, а потребитель находится в реальной жизни, он видит, что ему хочется, что ему было бы «в кайф» купить. И если создать то, что потребитель желал бы приобрести, у производителя появится шанс, что новый продукт не залежится на полке.

**Д.:** – В ходе семинара вы часто говорите о честности перед клиентом. Это современное, актуальное сейчас понятие, на ваш взгляд?

**И.Л.:** – Это понятие, с которым нельзя шутить и недооценивать. Обмануть в современных условиях не получится – все активно общаются друг с другом и могут негативными отзывами подпортить репутацию любой фирмы. Недавно был характерный случай, когда клиент летел на самолете какой-то западной авиакомпании и на борту его обслужили довольно по-хамски. Он все записал и выложил в соцсети. Капитализация компании упала на 18 миллиардов долларов.

Топ-менеджер должен понимать, что мир сегодня прозрачен. И если фирма не уважает клиента, об этом тут же все узнают. Причем довольный клиент расскажет о компании трюм-пятьтерым собеседникам, а недовольный соберет аудиторию в десять–двадцать человек. Недовольный клиент превращается в «террориста»: у него душа горит, и нужно поделиться.

Повторюсь: мир стал другим. И российским компаниям нужно учиться работать в новых условиях, так как другого способа выжить у нас нет. Государство бизнесу не помогает, а рынок в России трудный. И только за счет мозгов получится выстоять и сохранить бизнес. Этому мы и пытаемся научить. Кто умен, тот учится.

Ольга Давыдова