

Возможные точки роста и направления развития российского среднего бизнеса

Большинство компаний снижают темпы своего развития из-за падения объемов продаж. И неопределенность рыночной ситуации при этом выступает часто сдерживающим фактором. Вместе с тем у российского бизнеса есть реальные перспективы роста не только в долгосрочной, но и в краткосрочной перспективе. К такому выводу пришли эксперты по результатам исследования «Развитие бизнеса: актуальные тренды — практика российских компаний среднего бизнеса», проведенного Высшей школой маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ. Расскажем подробнее об инструментах и механизмах, используемых российскими компаниями для повышения своей доходности и новых возможностях их роста.

Исследование

Исследование проводилось в сентябре-октябре 2013 года на основании опроса руководителей 200 российских компаний среднего бизнеса и 10 углубленных интервью с экспертами. В опросе принимали участие компании малого и среднего бизнеса (оборот до 1 млрд. руб) и средне-крупные частные компании (оборот до 5 млрд. руб). Отраслевая структура участников приведена на рисунке 1.

Источники роста есть практически в любой отрасли

Зонами открытых возможностей эксперты назвали перспективные отрасли, использующие новые материалы, передовые информационные технологии, биотехнологии. Чтобы реализовать такие возможности нужна не только развитая научная база, но и ясное видение, и эффективные бизнес-модели. И развиваться в этих отраслях будут компании, которые смогут найти новые идеи и заставить их работать.

Значительный рост прогнозируется в агробизнесе. В области переработки с/х продукции

существуют как огромные возможности для регионального бизнеса, так и перспективы развития модульных производств. Факторами роста здесь является построение эффективной цепочки поставок, а также использование современного оборудования и стандартов качества. Современные технологии позволяют не только развивать производство и хранение натуральных продуктов питания, но и продавать их с добавленной стоимостью широкому кругу потребителей, в том числе используя такие каналы продаж, как, например, вендинг. По мнению экспертов, Россия может и должна в перспективе превратиться из импортера в экспортера продуктов питания.

Большие перспективы развития есть также в инфраструктурном (логистика, ИТ и др.) и природоохранном (энергосбережение, переработка отходов и др.) сегментах рынка. Причем, если для крупных компаний и государства это инвестиции, то для малого и среднего бизнеса — возможности для органического роста. Для достижения успеха в этих секторах компаниям необходимо развивать соответствующие компетенции и сервисную составляющую.

Кроме того, считают эксперты, источники роста средний бизнес может найти в любой отрасли при условии организации грамотного контроля качества и стандартизации обслуживания.

Рост качества продукции/услуг — самая перспективная точка роста

Среди актуальных и перспективных трендов развития бизнеса в исследовании названы:

- разработка конкурентных стратегий;
- расширение спектра сервисных услуг.

Конкурентная борьба со временем будет усиливаться. А поскольку российские компании еще не в полной мере овладели механизмами конкурентной борьбы, эксперты рекомендуют разрабатывать конкурентные стратегии. Они становятся обязательным условием развития бизнеса, и это направление может стать сферой ближайшего

его развития. В ситуации, когда экономические прогнозы более чем сдержаны, компании, первыми овладевшие современными механизмами развития бизнеса, могут получить существенные конкурентные преимущества.

Согласно результатам опроса, самыми востребованными точками роста бизнеса респонденты назвали:

- предложение новых продуктов/услуг существующим клиентам (75%);
- расширение линейки продуктов/услуг для привлечения новых категорий потребителей (62%);
- расширение бизнеса в регионы (60%) (см. рис.2).

Другой тренд состоит в расширении спектра сервисных услуг существующим клиентам для получения дополнительного дохода. Вместе с тем, отмечают эксперты, в сегодняшней ситуации неопределенности такая модель успешно работает, если дополнительные услуги способствуют повышению эффективности бизнеса клиента. Поэтому более действенной является модель единого поставщика, позволяющая клиенту получать и основной продукт, и все сервисные услуги в одной компании, или модель «эффективного поставщика», то есть аутсорсинг услуг. Достаточно высокие темпы роста аутсорсинга за последние три года подтверждают этот тренд. По данным «РА Эксперт» в 2012 г. прирост суммарной выручки ведущих российских компаний в области аутсорсинга составил 23% (17% — в 2011 г., 13% — в 2010 г.).

Актуальным для компаний является также создание новых продуктов/услуг в смежных секторах для уже существующих клиентов и дальнейшее развитие таких комплексных продуктов/услуг для предложения новым категориям потребителей. Вместе с тем продвижение комплексных продуктов/услуг, считают эксперты, требует умелого владения механизмами сегментации и микросегментации клиентов.

Существенным источником роста респонденты и эксперты единодушно назвали улучшение качества продуктов и услуг,

отметив его как одну из самых перспективных точек роста для российских компаний. Особенно это касается качества обслуживания. Причем, важнейший механизм роста состоит не только в улучшении качества сервиса, но и его стандартизации, являющимся обязательным условием успешного масштабирования бизнеса.

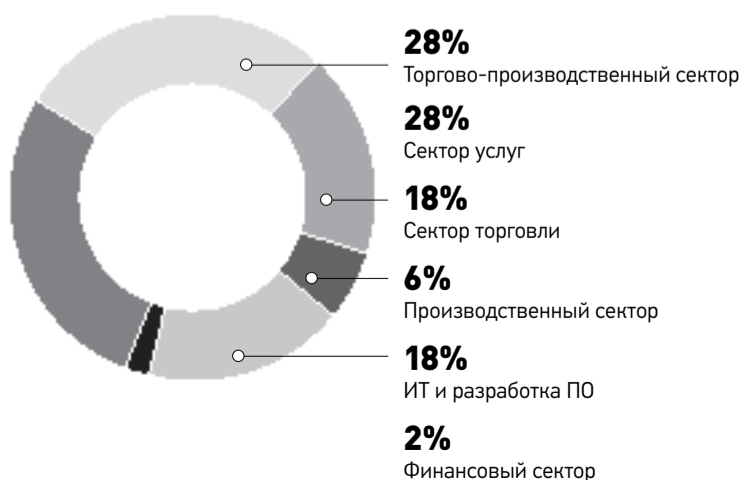
Создание новых рыночных ниш и моделей бизнеса — тренд долгосрочный

Развитие бизнеса возможно и при выходе в регионы, на европейские рынки и рынки развивающихся стран.

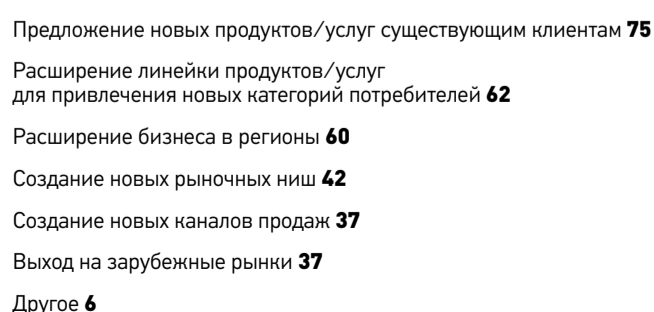
Несмотря на большую долю респондентов, выбравших точкой роста для своего бизнеса расширение в регионы, сегодня этот процесс сталкивается с большими сложностями, отмечают эксперты. Прежде всего, для выхода на региональные рынки требуется создание локальных модификаций существующей бизнес-модели. При отсутствии эффективных механизмов управления затратами такая модификация может привести к существенным потерям. С этим связан достаточно распространенный отрицательный опыт выхода российских компаний в другие регионы. Если в развитых странах наиболее востребованной моделью является франчайзинг, его доля в России значительно ниже. Это связано как с недостаточным развитием законодательства в этой области, так и отсутствием доверия, и несовершенной бизнес-этикой. Тем не менее, в долгосрочной перспективе франчайзинг будет развиваться как самая перспективная модель масштабирования бизнеса в регионы, полагают эксперты.

Открытые возможности существуют также для выхода российских компаний на европейский рынок и рынки развивающихся стран. Большинство экспертов считают, что после вступления в ВТО российские компании не должны придерживаться выжидательной политики, пока европейские компании придут завоевывать российский рынок, а сами должны активно выходить на европейский рынок. Он предсказуем, игроки

СТРУКТУРА УЧАСТНИКОВ ОПРОСА ПО ОТРАСЛЯМ (рисунок 1)



ВОСТРЕБОВАННЫЕ ТОЧКИ РОСТА (рисунок 2)



и цены определены, колебания минимальные, и сейчас очень позитивно воспринимает любого нового игрока, готового всколыхнуть этот рынок. С выходом на рынки развивающихся стран, где существует нехватка продуктов питания, связывается прогнозирование роста агробизнеса.

Создание новых рыночных ниш — тренд долгосрочный. Поэтому наряду с тем, что в ближайшей перспективе основной фокус компаний направлен на эффективное развитие существующих моделей, заниматься проектированием новых рынков необходимо уже сегодня.

В качестве успешных моделей, помимо создания новых продуктов, эксперты назвали создание:

- новых отраслевых решений с использованием успешного опыта в других отраслях и
- технологических моделей для модификации существующих продуктов/услуг и вывода их на новые сегменты рынка.

В качестве примера нестандартных отраслевых решений приведем онлайн-банки, не имеющие отделений и банкоматов. В финансовом секторе успешной оказалась модель «электронного магазина», используемая в западных странах также в страховании. Другой пример — развитие модели «open source», принятой в секторе разработки программного обеспечения, в частности «краудсорсинг». Сегодня успешные «краудсорсинговые» модели работают в различных отраслях, от медиа до промышленного дизайна. Развивается также «краудфандинг» и «краудинвестинг».

Существует множество примеров использования новых технологий для модификации существующего продукта. Например, современные технологии пастеризации позволяют удовлетворять растущий спрос на натуральные продукты питания (молоко, пиво). Подобные технологии используются для модернизации косметических и хозяйственных товаров.

Перспектива за развитием собственных каналов продаж

Наиболее актуальными каналами продаж для респондентов оказались:

- партнеры (76%);
- личные продажи (72%);
- продажи через Интернет (70%).

Развитие отношений с партнерами свидетельствует об устойчивом тренде построения распределенных цепочек поставок и росте доверия на рынке. В то же время по мере усиления конкурентной борьбы, считают эксперты, будут расти собственные каналы продаж. Это связано, во-первых, с большей эффективностью собственных

программ продвижения на конкурентном рынке, во-вторых, — с необходимостью сократить излишние посреднические структуры в цепочке создания стоимости продукта. Пока их используют только 15% респондентов (см. рис. 3).

Для личных продаж (очень значительному каналу для среднего бизнеса), важным фактором и ориентиром становится изменение ожиданий клиентов при покупке сложных продуктов/услуг. Около 10 лет назад началась перестройка модели продаж, переход от продажи продукта к продаже решения. И сегодня решения продают все, но клиентам уже не нужны продавцы решений, поскольку клиенты уже сами хорошо знают, что им нужно. Сегодня клиенту нужны идеи, которые помогут ему найти новые источники роста. Успеха в личных продажах достигают компании, выступающие «агентами изменений» для клиента. Кроме того необходимо развивать экспертную модель продаж и дальнейшего сопровождения клиента.

Многие российские компании, считают эксперты, могут значительно улучшить действующие механизмы продаж через Интернет. Речь идет об интерфейсе и удобстве пользователей, а так же интеграции с механизмами поставок и обслуживания. Интеграция этих процессов будет способствовать лучшему взаимодействию с клиентами через использование Интернет-каналов, значительно более дешевых для среднего бизнеса по сравнению, например, с колл-центрами. Тем более, что результаты опроса показывают незначительное развитие таких центров в среднем бизнесе.

Развитие механизмов обратной связи с клиентами

Среди каналов взаимодействия с клиентами приоритетными респонденты назвали:

- сегментация по потребительскому поведению (50%);
- оценка удовлетворенности клиентов (50%);
- программы лояльности (40%) (см. рис. 4).

В изменении потребительского поведения эксперты выделили две модели — «рационального» и «эмоционального» потребления.

С ростом категории потребителей, для которых вновь на первое место выходят функциональные качества продукта, складывается модель «рационального потребления». И она формирует новый тренд для развития бизнеса — создание функциональных, удобных, экологичных продуктов, позволяющих экономить время и заботиться о качестве жизни. А поскольку решение о покупке все чаще принимают женщины, перспективными будут модели продвижения, направленные

на «эмоциональное потребление».

Ключевой механизм развития бизнеса в быстро меняющемся мире — создание привлекательных для клиентов каналов обратной связи и инструментов результативного использования полученной информации. Интернет все чаще используется не только как канал продаж, но и как инструмент обратной связи, позволяющий:

- создавать возможности для клиентов предоставлять обратную связь компании-продавцу;
- обсуждать свой клиентский опыт на организованных продавцом форумах;
- не загружать клиента лишней информацией, а формировать для него точно направленное предложение на основе технологий анализа поведения и предпочтений потребителей в электронной коммерции.

Некоторые компании используют сервисные подразделения как инструмент развития взаимоотношений с клиентами и канал увеличения своей доходности (кросс- и до-продажи). С этим связано развитие сервисными подразделениями новых компетенций в развитии бизнеса.

Наиболее перспективными, и пока недостаточно развитыми сегодня, инструментами удержания клиентов и увеличения доходов бизнеса эксперты считают механизмы микросегментации клиентов, а также партнерские программы лояльности и программы лояльности, основанные на обратной связи и взаимодействии с клиентами.

Вместе с тем, распространение

ние клиентских клубов (реальных и виртуальных), регулярная оценка удовлетворенности клиентов, вовлечение клиентов в создание и модификацию продуктов — свидетельство того, что российские компании начинают воспринимать программы лояльности как программы взаимодействия, а не только как предоставление скидок и бонусов.

Ориентация на микросегменты дает возможность не только удерживать существующих клиентов, предлагая им кастомизированные продукты и услуги, но и создавать новые рыночные ниши. А использование CRM и анализа данных помогает постоянно сопровождать клиента, предлагая ему нужные продукты в нужное время и в нужном месте.

Ирина Базилова, эксперт Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ и руководитель исследования

ПРИОРИТЕТНЫЕ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ, % (рисунок 4)

Сегментация по потребительскому поведению 50

Оценка удовлетворенности клиентов 50

Программы лояльности 40

CRM 38

Другое 12



реклама

журнал
Экономико-правовой
бюллетень

Оперативный как журнал и содержательный как книга

Всесторонний анализ
одной проблемы
из области деятельности
организаций и предпринимателей
каждый месяц

Подписка в РЕДАКЦИИ С ЛЮБОГО МЕСЯЦА И НА ЛЮБОЙ СРОК
(499) 152-6865, eg@ekonomika.ru, www.eg-online.ru

АКТУАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ, % (рисунок 3)

Партнеры 76

Личные продажи 72

Продажи через Интернет 70

Дилерские сети 30

Собственные торговые точки 15

Другое 3