

**Фоменков Д.А.**

аспирант Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета,  
преподаватель НФ ГУ-ВШЭ, проект-менеджер ООО «РосАвтоСтрой»  
fomenkov@pbox.ru

## региональные бизнес-группы: общие клиенты, перекрестные продажи

оценка возможностей увеличения отдачи  
от коммерческих инвестиций  
в региональных бизнес-группах,  
на примере бизнес-группы «нижегородский проект»

Аннотация

В последнее время в регионах стало появляться много бизнес-групп, дальнейшая конкурентоспособность которых будет напрямую зависеть от интенсивности их совместных усилий, направленных на освоение домашнего рынка. Степень диверсификации бизнес-групп позволяет существенно повысить эффективность их коммерческих инвестиций за счет перекрестных продаж. Оценить размер потенциальной выгоды можно с помощью модели клиентского капитала.

Во многих регионах Российской Федерации получили широкое распространение бизнес-группы, определяемые как совокупность предприятий и организаций – самостоятельных юридических лиц, связанных имущественными, договорными или иными, в том числе неформальными, отношениями, руководимые из единого центра принятия решений (1). Выделяют четыре основных признака бизнес-группы (1):  
– в группу входит несколько юридически самостоятельных лиц;

– участники группы принадлежат к разным отраслям и (или) рынкам;  
– участники группы и конечные бенефициары связаны между собой сетью отношений, основанных на общности бизнеса, владении акциями и социальных связях;  
– стратегические решения в группе принимаются ключевым участником, представляющим промышленное предприятие или финансовую организацию.  
Мы рассматриваем региональные бизнес-группы как объединения, которые обладают рядом

специфических характеристик. Региональные бизнес-группы в целом напоминают обычные бизнес-группы с основным отличием в области коммерческих интересов, которые находятся обычно в рамках одного региона. Ориентация бизнес-групп только на один регион может быть связана с несколькими причинами:  
*во-первых*, это может быть вызвано сложностью транспортировки товаров и услуг;  
*во-вторых*, компания стремится первоначально создать сильную рыночную позицию на домашнем рынке, чтобы она в дальнейшем послужила опорой для последующей экспансии в другие регионы;  
*в-третьих*, у компании может быть пока недостаточно финансовых ресурсов для решения задач географического роста.

### Эффективность коммерческих инвестиций региональных бизнес-групп

По нашему мнению, региональная направленность подобных бизнес-групп может содержать в себе значительный потенциал роста эффективности коммерческих инвестиций. Под коммерческими инвестициями мы подразумеваем все ресурсы, которые компания направляет на маркетинг и систему продаж.  
Оценка измерения эффективности коммерческих инвестиций в региональных бизнес-группах затрагивает одновременно сразу два основных вопроса:  
– *во-первых*, какой подход выбрать для оценки эффективности просто коммерческих инвестиций;

– *во-вторых*, как оценивать положительные эффекты, которые возникают в случае региональных бизнес-групп.

Первый вопрос является общим, и варианты его решения могут быть применены к широкому кругу предприятий. Второй вопрос является более специфическим за счет того, что региональные группы, работая только в регионе, по мере дальнейшего роста и диверсификации бизнеса покрывают значительную часть населения региона. Такое положение может потенциально порождать положительные эффекты коммерческих инвестиций, повышая тем самым их эффективность на уровне всей региональной группы. Большинство региональных групп слабо пользуются этими преимуществами и не обеспечивают необходимые координационные механизмы. Из-за отсутствия таких координационных механизмов каждый случай осуществления коммерческих инвестиций принесит обычную отдачу без дополнительных положительных эффектов.

### Пример региональной бизнес-группы «Нижегородский проект»

Рассмотрим возможности для повышения эффективности коммерческих инвестиций на примере региональной бизнес-группы «Нижегородский проект».

#### Ключевые слова:

региональные бизнес-группы;  
эффективность коммерческих инвестиций;  
клиентский капитал

клиентский капитал  
базируется  
на трех основных  
компонентах:  
привлечение новых  
клиентов, удержание  
существующих клиентов  
и добавочные продажи

Указанная бизнес-группа соответствует все признакам Abegas и имеет ярко выраженную региональную направленность. Девять компаний, которые входят в региональную бизнес-группу работают в четырех основных направлениях: строительство и управление объектами недвижимости, предоставление телекоммуникационных услуг и разработка ИТ-проектов, предоставление медицинских услуг, ресторанный бизнес. Как видно из указанных сфер деятельности компаний, для многих из них возможна реализация прямого общения с клиентами, то есть реализация товаров и услуг по прямому каналу. Последнее качество создает существенный потенциал повышения эффективности коммерческих инвестиций, поскольку персонал компании имеет возможность с легкостью зафиксировать необходимый для профилирования клиента объем информации. В дальнейшем возможно соотношение профиля полученного клиента с профилем потенциальных клиентов других компаний, входя-

щих в региональную бизнес-группу «Нижегородский проект». Для оценки возможностей повышения эффективности коммерческих инвестиций мы предлагаем использовать модель клиентского капитала (2). Для обоснования данного выбора нами были проанализированы исследования ведущих ученых и практиков на предмет критериев, которым должна соответствовать система измерения эффективности коммерческих инвестиций. В результате нами были выявлены следующие критерии: использование финансовых метрик, использование опережающих метрик, долгосрочная ориентация, возможность анализа на микро-уровне, использование причинно-следственной связи, возможность использования относительных показателей и объективность используемых показателей. Модель клиентского капитала соответствует максимальному количеству полученных критериев. Клиентский капитал базируется на трех основных компонентах: привлечение новых клиентов, удержание существующих клиентов и добавочные продажи. Возможность повысить эффективность коммерческих инвестиций в региональных бизнес-группах заключена в добавочных продажах. Суть добавочных продаж заключается в росте продаж из-за следующих эффектов: перекрестные продажи, покупка более дорогих версий продукта и покупка в больших количествах того же самого товара. Наиболее интересны для региональных бизнес-групп перекрестные продажи, которые могут поднять величину

клиентского капитала пропорционально степени пересечения потенциальных групп потребителей по всем компаниям, входящим в группу.

### Сегменты рынка – Нижегородский вариант

Рассмотрим сегменты рынка, на которых работают каждое из направлений бизнес-группы «Нижегородский проект»:

- *девелоперское направление*
  - ✓ сегмент № 1 (для бизнес-центров): быстрорастущие компании федерального и международного уровня, расширяющие масштабы своей деятельности и выдвигающие высокие требования к занимаемым офисным помещениям, которые обязательно должны находиться в деловом центре города. В основном это компании, которые выходят на нижегородский рынок, либо компании, уже работающие в Нижнем Новгороде и расширяющие свое присутствие в городе;
  - ✓ сегмент № 2 (для жилых комплексов): владельцы среднего и крупного бизнеса, наемные менеджеры крупных компаний, высокопоставленные чиновники, имеющие среднемесячный доход более \$8000 на члена семьи. Дети всех вышеназванных групп старше 18 лет;
- *телекоммуникационное направление*:
  - ✓ целевая аудитория: субъекты малого и среднего бизнеса, которым необходим высокоскоростной выход в Интернет, имеющие несколько территориально удаленных друг от друга офисов, которые необходимо объединить в единую сеть для обмена информацией по защищенным каналам. Как прави-

ло, это компании с численностью персонала от 30 до 500 человек. Приоритетные секторы: автомобильные дилеры, банки и другие финансовые учреждения, агентства недвижимости, управляющие компании, занимающиеся эксплуатацией бизнес-центров;

- *медицинское направление*:
  - ✓ сегмент № 1 мужчины и женщины в возрасте от 30 до 50 лет, являющиеся собственниками, сособственниками компаний, занимающие должность руководителя компании или начальника отдела;
  - ✓ сегмент № 2 мужчины и женщины в возрасте выше 50 лет, имеющие большие сбережения и уделяющие большое внимание своему здоровью;
- *ресторанное направление*:
  - ✓ маркетинговые агентства и агентства, специализирующиеся на event-мероприятиях, компании,

наиболее интересны  
для региональных  
бизнес-групп  
перекрестные  
продажи, которые  
могут поднять величину  
клиентского капитала  
пропорционально  
степени пересечения  
потенциальных групп  
потребителей



продающие эксклюзивные товары и ориентирующиеся на узкий круг клиентов.

### Планирование коммерческих инвестиций

Как видно из описания целевых аудиторий, в региональной группе «Нижегородский проект» имеет место очень высокое перекрытие потенциальных клиентов по всем компаниям. Несмотря на отсутствие координационных механизмов в звене маркетинга и продаж в бизнес-группе иногда случаются перекрестные продажи, но они носят единственный несистемный характер. Модель клиентского капитала позволяет определить величину потенциальных перекрестных продаж в бизнес-группах и оценивать планируемые коммерческие инвестиции уже с учетом возможных перекрестных продаж в рамках всей бизнес-группы (3). Эта оценка позволит понять какие выгоды

может принести внедрение специальной координационной системы в систему управления маркетингом и продажами в региональной бизнес-группе.

### Литература

1. Авдашева С.Б. Холдинги с участием государственных и смешанных компаний: оценка российской практики в контексте мирового опыта. Препринт WP1/2003/04. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
2. Blattberg, R. C., G. Getz, and J. S. Thomas (2001), Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valued Assets. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
3. Kumar, V., N. K. Leman, and A. Parasuraman (2006), Managing customers for value: An overview and research agenda, Journal of Service Research. – Vol. 9. – No. 2. – P. 87-94.

pp

### Fomenkov D.A.

Post-graduate student, Nizhny Novgorod State University,  
Lecturer NF HSE, project manager of «RosAvtoStroy» LLC

### Regional business groups: common customers, cross-selling

Assessment of possibilities for increasing the return on business investment in the regional business groups, on the example of a business group «Nizhegorodskiy project»

### Annotation

Recently, in the regions began to appear a lot of business groups, the further competitiveness of which will directly depend on the intensity of their collaborative efforts to develop domestic market. The degree of diversification of business groups significantly increases the efficiency of their business investment through cross-selling. To evaluate the size of the potential benefits becomes possible by using the model of the capital of clients.

российское предпринимательство, 2009, № 4 (1)

### Горлов А.В.

аспирант Финансово-экономического института  
Дальневосточного государственного аграрного университета,  
г. Благовещенск  
gorlov\_av@list.ru

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА

потенциал инвестиционной привлекательности  
в инвестиционной среде региона

### Аннотация

В статье рассмотрены современные представления о структуре инвестиционной среды региона, определены процессы, влияющие на положение региона в инвестиционных рейтингах. Предложена новая категория в структуре инвестиционной среды региона – потенциал инвестиционной привлекательности, дана его оценка на примере данных Амурской области.

Инвестиционная среда любой социально-экономической системы является важным условием возможности протекания всех экономических процессов. Развитие невозможно без изменений, а для осуществления изменений на всех стадиях необходимы вложения каких-либо ресурсов. В экономической сфере такими вложениями являются инвестиции, которые являются основой системы, образующей инвестиционную среду экономики.

На уровне региона инвестиционная среда характеризуется следующими категориями:

- инвестиционный потенциал;
- инвестиционный риск;
- инвестиционный климат;
- инвестиционная политика;
- инвестиционная привлекательность;
- инвестиционная сфера;
- инвестиционная активность;
- эффективность инвестиций (1).

Однако знать о том, что регион занимает определённую позицию в официально опубликованных рейтингах, которые проводят как отечественные, так и зарубежные агентства, недостаточно. Более сложная задача заключается в эффективном управлении полученной информацией для выработки стратегии дальнейшего развития региона.

### Потенциал инвестиционной привлекательности региона

В инвестиционной среде региона действуют два разнонаправленных процесса.