

# Особенности бизнес-моделей российских компаний АПК\*

**О.А. КУСПРАЕВА**, НИУ «Высшая школа экономики», Москва

Статья посвящена выявлению особенностей бизнес-моделей российских компаний АПК. В основе методологии эмпирического исследования лежит качественный метод (анализ глубинных интервью). Проведенные 28 глубинных интервью с сотрудниками российских компаний АПК позволили выявить особенности бизнес-моделей компаний АПК России. Результаты расширяют базу знаний о бизнес-моделях в российском агропромышленном комплексе, а также могут быть использованы российскими компаниями АПК как при корректировке существующих бизнес-моделей, так и при создании новых.

*Ключевые слова:* агропромышленный комплекс, бизнес-модели, цепочка создания ценностей, Россия

События, происшедшие за последнее время в агропромышленном комплексе России (введение продовольственного эмбарго, активная реализация политики импортозамещения и принятие государственной программы развития сельского хозяйства на 2013–2020 гг.), привели к значительным изменениям в этой отрасли. Привычные стратегии, которые осуществляли компании в предыдущие годы, оказались нерелевантны новым условиям [1]. Компании были вынуждены приспособлять свою деятельность к изменениям на рынке.

Несмотря на возрастающий интерес исследователей к российскому АПК, работ, посвящённых изучению бизнес-моделей агропромышленного комплекса России, достаточно мало, в основном они носят отраслевой или региональный характер. Поэтому представляется необходимым осветить особенности, которые произошли за последние годы в российском АПК на уровне бизнес-моделей.

## **Подходы к изучению бизнес-моделей в АПК**

Готовый продукт агропромышленного комплекса является результатом деятельности множества участников производствен-

---

\* В данной работе использованы результаты проекта «Исследование бизнес-моделей на развивающихся рынках», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2016 г.

ного процесса, каждый из которых добавляет ценность исходной продукции на каждом последующем этапе. Таким образом, бизнес-модель компаний агропромышленного комплекса неразрывно связана с цепочкой создания ценности. Такая цепочка может быть описана как совокупность процессов, обеспечивающая перемещение продукта «от фермы до вилки». То есть это – объединение всех участников рынка (в том числе и тех, кто предоставляет услуги) и последовательности действий по созданию дополнительной ценности, цель которого заключается в предоставлении продукта от производителя к конечному потребителю, т. е. в создании добавленной ценности от производства до потребления при помощи переработки и коммерциализации продукта [2].

Важно отметить, что в России активными участниками АПК являются крупные агрохолдинги, которые обладают государственной поддержкой и значимыми позициями на рынке [3].

Специфика бизнес-модели компании зависит также от взаимоотношений, которые она реализует в рамках своей деятельности. Поскольку производство продуктов АПК подразумевает множество взаимодействий «всех со всеми» (при этом специфика зависит от конкретной сферы), следует уделить особое внимание этим взаимоотношениям.

В рамках цепочки создания ценности О. Третьяк [4] определила пять блоков маркетинговых взаимоотношений в зависимости от их свершения и места в цепочке: блок I – взаимоотношения с потребителем; блок II – взаимодействие в каналах товародвижения; блок III – взаимоотношения между посредником, торгующей организацией и производителем; блок IV – организация деятельности внутри отдельной производящей структуры, основанной на выявленных сигналах рынка; блок V – преобразование выявленных сигналов в задачи поставщикам и разработка стратегий по управлению. В рамках данного подхода границы между отношениями внутри фирмы и за её пределами размыты, что приводит к построению единой цепочки взаимодействий.

Специфика российского АПК [5] заключается в том, что подавляющее большинство взаимоотношений носит индустриальный характер (b2b). Потому в рамках анализа бизнес-моделей компаний агропромышленного комплекса России следует сфокусироваться на взаимодействиях между компаниями.

Таким образом, цепочка создания ценностей включает четырех основных игроков: поставщики, компании-производители,

каналы распределения и потребители. При этом, с учетом решающей роли отношений b2b, следует фокусироваться на блоках II–IV маркетинговых взаимоотношений.

**Методология исследования.** Чтобы изучить особенности цепочки создания ценности в российском АПК, был использован качественный метод сбора эмпирической информации. Проведено 28 глубинных интервью с представителями российских компаний агропромышленного комплекса, занимающими на момент исследования позиции высшего либо среднего управляющего персонала. Распределение участников исследования по сферам агропромышленного комплекса отражено в таблице.

**Распределение респондентов по сферам деятельности в рамках АПК**

Сфера АПК	Характеристика компаний	Количество респондентов
Производители продуктов АПК	Малый и средний бизнес	13
	Крупные агрохолдинги	3
Каналы распределения	Федеральная торговая сеть	2
	Новые форматы торговли	8
	Интернет-магазин продуктов АПК	1
Интегрированный комплекс	Интегрированный агрохолдинг с собственными производственными мощностями и торговой сетью	1

Чтобы выявить особенности построения бизнес-моделей, респондентам задавались две группы вопросов. Первая часть затрагивала темы, касающиеся участников, которые вовлекаются во взаимоотношения в рамках осуществления деятельности компании. А вторая группа вопросов была направлена на выявление особенностей построения взаимоотношений с каждым участником цепочки создания ценности конечного продукта. Для того чтобы прийти к общему пониманию бизнес-модели, в начале интервью задавался вопрос о том, как респондент воспринимает данный термин.

## Результаты исследования

В результате исследования были определены следующие особенности существующих бизнес-моделей российских компаний АПК.

1. Создание добавленной стоимости за счет диверсификации деятельности производителей. Российские компании малого и среднего бизнеса активно развивают агротуризм. Фермерские

территории используются в качестве зон отдыха, в которых посетители могут погрузиться в атмосферу сельской жизни.

В рамках данного направления компании обустривают свои территории, чтобы создать условия для комфортного проживания потребителей, а также проводят дополнительные мероприятия, например, предоставляют им возможность самостоятельно производить продукты АПК – участвовать в производстве конечной продукции; создавать продукты по собственным или знаменитым рецептурам.

Важно отметить, что данная тенденция отмечена среди малого и среднего бизнеса (агротуризм используют 32,1% его представителей), в то время как крупные агрохолдинги организуют открытые экскурсии и онлайн-трансляции со своих заводов, демонстрируя, таким образом, высокую технологичность, а также чистоту, стерильность и профессиональный подход к производственному процессу. Кроме того, использование агротуризма актуально для новых форматов торговли (положительно ответили на этот вопрос 7% представителей этой сферы). Такие компании, имея собственных поставщиков, устраивают экскурсии и туры на территории фермерских хозяйств производителей, с которыми сотрудничают. Очевидно, что такая деятельность выгодна обеим сторонам. Ритейлеры привлекают потребителей за счет предоставляемой им дополнительной ценности, а фермеры (поставщики), помимо увеличения лояльности за счет агротуризма, получают еще и своего рода рекламу, которая способствует увеличению узнаваемости их продукции и усилению желания приобретать товары именно данного фермера.

Развитие агротуризма оправданно в рамках малого и среднего бизнеса, поскольку это отвечает стремлению потребителей покупать фермерские продукты, то есть штучный, уникальный товар, который производится в экологически чистых условиях и воспринимается как персонализированный, поскольку человек или группа людей, которые его производят, известны, и с ними можно установить контакт.

Кроме того, многие фермерские хозяйства располагаются далеко за чертой города, поэтому их собственные магазины, находящиеся на территориях хозяйств, могут терять своих потребителей и нести убытки, так как жители городов не имеют стимулов часто их посещать. Таким образом, агротуризм также

способствует развитию собственных точек реализации продукции, расположенных на территории фермерских хозяйств предприятий.

2. Рост популярности и быстрое развитие новых форматов торговли – фермерских лавок и экомаркетов – сетей, сфокусированных на реализации натуральных продуктов. Их образование объясняется интересом к здоровому питанию, что привело к усиленному вниманию потребителей к составу и качеству продукции, тщательному изучению покупателями места и условий производства. При этом респонденты отметили, что новые форматы предоставляют значительные возможности для малых и средних компаний-производителей аграрной продукции. Таким компаниям сложно устанавливать сотрудничество с федеральными торговыми сетями, поскольку крупные ритейлеры предъявляют четко регламентированные требования к качеству, упаковке и срокам предоставления продукции. Кроме того, федеральные сети нуждаются в масштабных закупках, которые малые и средние предприятия не всегда способны удовлетворить, а также в соблюдении объемов и времени поставок. Однако малые и средние предприятия, в большей мере страдавшие от ограниченности средств производства, не всегда способны обеспечить необходимые объемы поставок и нуждаются в гибких условиях, которые крупные ритейлеры не могут предоставить им из-за опасений появления «пустых полок», что приведет к оттоку потребителей.

В то же время экомаркеты, которые выступают в качестве розничных сетей, формируют свой ассортимент преимущественно из продукции малых и средних предприятий. Поскольку речь идет не о масштабном, а достаточно ограниченном выпуске, такие ритейлеры апеллируют к особым условиям создания продуктов и бережному отношению к производству со стороны производителя. Данные характеристики создают дополнительную ценность, за которую потребители готовы доплачивать. Экомаркеты являются прямым ответом на потребность покупателей в экологических и органических продуктах. При этом такие розничные сети удовлетворяют еще и нужды потребителей в персонализированном, более близком и личном обращении. Экомаркеты устанавливают с покупателями «дружественные» отношения, поддерживая их различными кампаниями и коммуникациями, а также акциями. Они создают «сообщества» людей

с определенными ценностями и принципами, в основе которых лежит знание об особенностях потребительского поведения.

Таким образом, экомаркеты представляют собой своего рода рынок в формате супермаркета, в котором ритейлер объединяет продукцию различных фермеров. Важным отличием их от традиционных торговых сетей является соответствие новым потребительским нуждам.

3. Интеграция офлайн- и онлайн-торговли. Как подтвердили респонденты, распространение Интернета и популяризация электронной коммерции привели к тому, что торговля агропромышленными продуктами постепенно проникает и в онлайн-пространство. Тем не менее сохранение офлайн-точек на сегодняшний день является обязательным при реализации товаров АПК, поскольку для данной продукции потребителю важно оценить внешние характеристики до принятия решения о покупке.

Несмотря на повсеместную интеграцию, респонденты отметили два основных пути осуществления данной тенденции в российском АПК:

- из офлайна в онлайн (эту тенденцию отметили 39,3% респондентов). Крупные ритейлеры совмещают оба этих канала, поскольку не могут отставать от современных тенденций, что означало бы отдать преимущество конкурентам. Изначально развиваясь как традиционный формат (офлайн-магазины), федеральные торговые сети достаточно медленно развивают в России средства электронной коммерции. На сегодняшний день многие ритейлеры имеют собственные онлайн-магазины, однако они обладают ограниченным функционалом либо используют устаревшую или неточную информацию;

- из онлайн в офлайн (отметили 53,6% респондентов). Компании, которые изначально реализовывали продукцию АПК через онлайн-магазины, создают офлайн-торговые точки, осознав естественное желание потребителей оценить агропромышленные товары до момента покупки (вкус, цвет, качество и т. д.). Понимая данную особенность, онлайн-магазины продуктов АПК переходят в формат офлайн, создавая необычные, отличающиеся от других зоны торговли внутри магазинов ритейлеров, небольшие торговые точки в торгово-развлекательных центрах, а также временные помещения на различных фестивалях, ярмарках и других общественных мероприятиях.

Таким образом, компании стремятся использовать современные тенденции и не игнорировать новые каналы коммуникации, сотрудничая не только с традиционными ритейлерами, но и с представителями электронной коммерции.

4. Образование в российском АПК новой цепочки создания ценностей, в которой компания-производитель и канал распределения выступают как один участник отношений. Инициатором создания такой цепи становится торговая сеть, причем такого рода структура была выявлена не только на примере крупной федеральной сети, но и среди новых форм торговли (экомаркеты). Ритейлер закупает сырье у поставщиков, самостоятельно производит обработку и упаковку продукции, а затем реализует товары в собственных торговых пространствах.

Цепочка «Поставщик – ритейлер (компания-производитель и канал распределения) – клиент» способствует тому, что компания-производитель (она же торговая сеть) может выявлять потребности покупателей и быстрее реагировать на изменение их предпочтений, поскольку осуществляет непосредственный контакт с клиентами. В данной цепочке создания ценностей остаются три блока взаимоотношений (I, IV и V) [4]. То есть, осуществляя взаимоотношения с потребителями, производитель выявляет сигналы рынка. Затем на основе этих сигналов происходит организация деятельности внутри производящей структуры, а далее – преобразование выявленных сигналов в задачи поставщикам и разработка стратегий по управлению ими [4]. Таким образом, не возникает конфликтов, связанных с разнонаправленностью интересов. При этом длительность переговоров сокращается (поскольку существуют только два участника производственного процесса), а точность соответствия потребительским нуждам увеличивается.

5. Взаимодействие с потребителями как с партнерами. Респонденты отметили, что среди российских компаний АПК появилась тенденция воспринимать потребителей как активных партнеров в процессе создания продуктов. Однако на сегодняшний день это в основном относится к ритейлерам. Компании-производители, представители малого и среднего бизнеса, для которых одной из самых важных остается проблема реализации, стремятся налаживать отношения с торговыми сетями и другими формами торговли, такими как рынки, ярмарки, поэтому отношения

с потребителями отходят на второй план. Тем не менее среди производителей продуктов АПК на российском рынке замечены практики построения взаимоотношений с потребителями как с партнерами.

Таким образом, исследование показало, что особенности бизнес-моделей компаний российского АПК, использование тех или иных приемов зависят от многих факторов, таких как насыщенность рынка, особенности продукта, специфика поведения потребителей и т. д. Однако практически все респонденты отметили, что сегодня существенную роль для компаний играет Интернет, поскольку, во-первых, он ускоряет процесс коммуникации, во-вторых, позволяет донести преимущества предложения и выгоды от взаимодействия с компанией в доступной, однозначной и креативной форме и, в-третьих, способствует привлечению молодой целевой аудитории, для которой Интернет – основной источник информации.

Еще одна особенность, которую отметили все участники исследования, – это создание добавленной стоимости, в частности, за счет агротуризма. Но это – отнюдь не единственное возможное направление. Внимательное изучение целевой аудитории, исследование специфических особенностей потребления и понимание глубинных нужд будут способствовать более полному удовлетворению потребностей, что приведет к усилению лояльности.

Российский АПК является довольно слабо развитым с точки зрения маркетингового инструментария, в отличие от западного. Это может отрицательно повлиять на функционирование отечественных компаний, поскольку современный мир предоставляет большие возможности для покупки товаров именно у тех производителей, с которыми есть желание сотрудничать, так как географические барьеры достаточно легко устранимы (например, благодаря интенсивному развитию международных служб доставки). Современные потребители становятся более искушенными и «продвинутыми». Кроме того, черпая информацию из сети Интернет, они сталкиваются с воздействием иностранных компаний, что повышает их требования к продуктам и их продвижению. Поэтому российские компании должны удовлетворять потребности своих целевых аудиторий, постоянно совершенствуя не только коммуникационные сообщения и каналы, но и расширяя само предложение.

## Заключение

На основе результатов исследования можно сформулировать несколько рекомендаций для российских компаний АПК.

1. Производителям целесообразно воспринимать потребителей как активных участников взаимодействия, способных помочь компаниям в процессе создания продуктов с дополнительной ценностью. Поскольку торговые сети более плотно взаимодействуют с клиентами, они выявляют потребности покупателей и формируют предложение на основе этой информации. И производители, продукция которых будет удовлетворять эти потребности, будут иметь преимущества при заключении сделки с торговыми сетями.

2. Компаниям малого и среднего бизнеса важно сотрудничать с новыми формами торговли (фермерские лавки, экомаркеты и пр.), которые предоставляют производителям возможность быстрее поставлять товары на полки магазинов, а также доносить до потребителей свой бренд.

3. Компаниям целесообразно использовать альтернативные источники создания дополнительной ценности для потребителя. Агротуризм – хороший пример диверсификации деятельности производителя, способный привлечь дополнительные доходы и расширить клиентскую базу. Учитывая «растущую жажду» современных покупателей к новым ощущениям и «пресыщение» традиционными способами торговли, компаниям стоит интегрировать новые технологии в процесс взаимодействия с потребителями. Интернет, мобильные приложения, виртуальная реальность и т. д. – все это может стать источником создания дополнительной ценности для современных потребителей.

## Литература

1. Киреева Н., Сухорукова А. Импортзамещение как стратегия достижения продовольственной безопасности России: проблемы, пути решения // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015. – № 4. – С. 44–50.
2. Miller C. et al. Agricultural value chain finance: Tools and lessons, Rome and Warwickshire: Food and Agriculture Organization of the United Nations and Practical Action Publishing, 2010.
3. Семенов В., Прудников А. Аналитическая записка о состоянии агропромышленного комплекса Российской Федерации. – М.: Комитет ТПП РФ по развитию агропромышленного комплекса, 2014.
4. Третьяк О. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – № 1. – С. 41–62.
5. Серова Е. Аграрная экономика. – М.: ГУ ВШЭ, 1999.