

image not found or type unknown



Конкуренция в сфере услуг проявляется особенно жестко, так как многие компании, оказывающие услуги, конкурируют между собой не только в сегменте b2b, но и в сегменте b2c.

На сегодняшний день, конкурентноспособность компаний, которые предоставляют услуги, можно определить следующим образом:

- В сегменте b2c – качество первично;
- В сегменте b2b – стоимость первична.

Данная закономерность сложилась из-за того, что конечный потребитель способен самостоятельно осуществлять часть услуг (мелкий ремонт, бытовые услуги), а те, что он не способен осуществлять самостоятельно, может заменить на аналогичные (абонемент в спорт.зал заменить на физические упражнения на улице).

Данная особенность формирует тенденцию, когда конечный потребитель готов заплатить за услугу, только если она качественно очень сильно превосходит его собственные возможности. После этого, уже идет отсев по ценовым критериям и прочим конкурентным преимуществам.

В сфере b2b, напротив, наблюдается тенденция к принятию решения на основании стоимости услуг. Такая особенность обусловлена годовыми бюджетами и планами, а также тендерной политикой компаний. Сегодня многие компании перешли на автоматизацию тендерных процедур, а ценовой фактор – единственный, который на данный момент могут анализировать тендерные площадки. Особенно ярко, данная особенность проявляется в гос. Секторе, где выбор победителя в большинстве случаев определяет низшая цена.

Исходя из понимания данных особенностей, следует выделить два очевидных механизма, которые ведут к увеличению конкурентноспособности компаний в этой сфере:

- Снижение цены;
- Повышение качества.

При этом, эти два механизма скрывают в себе гораздо больше категорий. Для того, что бы привести пример, необходимо рассмотреть компанию из сектора сферы услуг. Для рассмотрения гипотезы, возьмем компанию, которая занимается аутсорсингом в сфере складской логистики и производственных процессов.

Такие компании работают в b2b секторах и оказывают услуги по оказанию бесперебойной работы производственных процессов клиента, осуществляя операционное управление, снижая затраты и оптимизируя процессы.

У данных компаний есть несколько путей развития своих конкурентных преимуществ. Снижать цену, или повышать качество.

Снижение цены, в данном случае возможно за счет:

- Снижения цены на рабочую силу;
- Снижения цены на материально обеспечение объектов;
- Снижения маржинальности проекта.

Как правило, снижение маржинальности рассматривают в качестве тактического решения, когда необходимо удержать клиента, а уже после, заняться оптимизацией стоимости процесса. Однако, компании, работающие по системе open-book в силу полной прозрачности, не имеют такой возможности. В остальных случаях – снижение маржинальности крайняя мера.

Снижение цены на рабочую силу, может осуществляться с помощью совершенно различных рычагов:

- Привлечение наиболее дешевой рабочей силы (регионы, страны СНГ и средней азии)
- Оптимизацией заработных плат (постоянный анализ рынка)
- Сокращения налоговой нагрузки (от применения договоров ГПХ с временным персоналом, до «черных» схем оплаты труда)

Снижение цены на материально-техническое обеспечение абсолютно так же можно обеспечить за счет оптимизационных процессов, либо путем прямого сокращения затрат (закупки меньшего количества материалов и техники, закупка техники более низкого качества и т.д.)

Повышение качества услуг возможно за счет следующих приемов:

- Внедрение новых сервисов для клиента
- Оптимизации самого производственного процесса

В первом случае, речь идет о предоставлении клиенту дополнительных услуг, которые будут являться конкурентным преимуществом компании. Главное требование – уникальность решения. При этом, стоимость услуг может и возрасти, а может и остаться неизменной, за счет снижения маржинальности проекта.

Как правило, при внедрении таких инноваций, все действующие клиенты получают такую услугу бесплатно, а в стоимость услуг для новых клиентов, это решение уже «зашито» в стоимость. Тем самым затраты диверсифицируются, при этом имидж компании и ее портфель услуг растет. Один из ярких примеров – внедрение аналитических платформ на проекте для предоставления клиенту аналитики в режиме «он-лайн».

При оптимизациях производственного процесса, упор делается на внедрение новых решений, которые бы ускорили, или удешевили стоимость производственного процесса. Однако здесь, может идти риск как увеличения стоимости операции, так и снижения качества процесса.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что все эти процессы находятся в зависимости друг от друга, и снижение цены, как правило ведет к снижению качества и наоборот.

Применяя стратегию повышения конкурентных преимуществ, следует находить «золотое сечение» и компромисс между теми областями, где допустимо снижение цены в ущерб качеству, а где просто необходимо повысить качество услуг за счет увеличения затрат. Данный подход возможен при грамотном риск-менеджменте и понимании сферы бизнеса.

Например, на тех же складских площадках, на сегодняшний день все еще может работать низкоквалифицированная рабочая сила из средней Азии, что снизит цену на услуги, однако если иметь для складских площадок аналитическое решение – это может стать решающим фактором в выборе поставщика, так как аналитика в логистике – первостепенная задача.

Реализовывая такую стратегию, компании из сферы услуг смогут поддерживать цены на уровне рыночных, при этом обладая максимальным набором конкурентных преимуществ из сферы высоких технологий, консалтинга и маркетинга.

Без реализации такого подхода, компании рискуют вылететь с рынка, заработав репутацию не современной, серой компании, или наоборот, компании, цены которой находятся за далеко за рамками рыночных, что является препятствием не только для тендерных комитетов, но и для сегмента b2c