

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

---

М М.А.Бек  
**аркетинг**  
B2B

*Учебное пособие*



---

Издательский дом ГУ ВШЭ  
Москва 2008

УДК 339.138(075)

ББК 65.290-2

Б42

Рецензенты:

кафедра коммерциализации и маркетинга  
в аэрокосмической промышленности  
Московского авиационного института  
(государственного технического университета)  
(зав. кафедрой кандидат экономических наук, профессор *С.С. Корунов*)  
зав. кафедрой маркетинга  
Государственного университета — Высшей школы экономики  
доктор экономических наук, профессор *О.А. Третьяк*

Б42

**Бек, М. А.** Маркетинг В2В [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. А. Бек ;  
Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.  
— 327, [1] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0625-7 (в обл.).

Учебное пособие знакомит читателя с новым быстро развивающимся направлением маркетинга «Business to Business», В2В. В центре внимания нового направления — взаимодействие организаций бизнеса с другими организациями (в том числе с государственными, с институтами в сфере образования, здравоохранения и др.), приобретающими товары и услуги не для конечного потребления, а для использования в собственном производстве товаров и услуг, на которые есть спрос либо у других организаций, либо на рынках конечных потребителей, либо со стороны общества в целом.

Глобализация, усиление конкуренции, рост информированности потребителей и ужесточение их требований к закупаемым товарам и услугам создают объективные предпосылки повышения роли маркетинга. Конкурентоспособность организаций бизнеса в современной экономике во все большей мере определяется тем, в какие, насколько конкурентоспособные и жизнеспособные цепочки и сети создания ценностей они сумели вписаться, какие позиции сумели в этих цепочках занять.

Для студентов, аспирантов вузов, научных работников и преподавателей.

УДК 339.138(075)

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-7598-0625-7

© Бек М.А., 2008

© Оформление. Издательский дом  
ГУ ВШЭ, 2008

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>Глава 1.</b> Введение в маркетинг B2B.....	11
<b>Глава 2.</b> Структура, особенности и тенденции развития рынков B2B. Среда маркетинга B2B.....	38
<b>Глава 3.</b> Процессы закупок. Поведение покупателей товаров и услуг на рынках B2B .....	68
<b>Глава 4.</b> Сегментирование и позиционирование на рынках B2B.....	103
<b>Глава 5.</b> Информационная система маркетинга. Маркетинговые исследования на рынках B2B.....	132
5.1. Общий анализ маркетинговой ситуации (маркетинговый аудит) .....	139
5.2. Решение конкретных вопросов по выбору и обоснованию целевых сегментов, товарной, ценовой и коммуникационной политики, каналов распределения .....	141
<b>Глава 6.</b> Стратегический маркетинг на рынках B2B .....	164
6.1. SWOT-анализ – инструмент стратегического планирования маркетинга. Концепция и содержание.....	175
6.2. Брендинг на рынках B2B .....	187
<b>Глава 7.</b> Товарная политика на рынках B2B. Роль маркетинга в инновационном развитии бизнеса, в создании и выведении на рынок новых товарных предложений.....	191
<b>Глава 8.</b> Цены и ценообразование на рынках B2B .....	222
<b>Глава 9.</b> Формы организации и каналы сбыта на рынках B2B.....	233
<b>Глава 10.</b> Маркетинговые коммуникации на рынках B2B.....	246

<b>Глава 11.</b> Специфика маркетинга В2В в различных сферах деятельности. Роль маркетинга В2В в становлении и развитии партнерских отношений государства и бизнеса.....	258
11.1. Специфика маркетинга В2В в различных сферах деятельности .....	258
11.2. Роль маркетинга В2В в становлении и развитии партнерских отношений государства и бизнеса .....	270
<b>Глава 12.</b> Материалы к анализу кейса и примеры решения типовых задач.....	290
12.1. Комплексный анализ практической ситуации с использованием методов и инструментов маркетинга В2В. Иллюстративный пример на основе кейса по компании «Трубопластик» .....	290
12.1.1. Практическая ситуация: компания «Трубопластик» (часть 1) .....	291
12.1.2. Практическая ситуация: компания «Трубопластик» (часть 2) .....	306
12.2. Общие методические рекомендации по анализу конкретных маркетинговых ситуаций.....	309
12.3. Примеры решения типовых задач.....	311
<b>Библиографический список</b> .....	322

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние годы новое направление маркетинга «Business to Business» (B2B), которое связано со взаимодействием организаций бизнеса, участников цепочек и сетей создания ценности между собой, с участниками других цепочек и сетей, с другими организациями (в том числе с государственными, с институтами в сфере образования, здравоохранения и др.), быстро развивается. Растущее значение этого направления определяется не только тем, что рынки B2B превосходят рынок конечных пользователей «Business to Consumers» (B2C) по суммарному объему сделок, по роли в создании ценности. Но и тем, что от взаимодействия на рынках B2B в значительной мере зависят возможности повышения конкурентоспособности и эффективности инновационного развития как отдельных организаций, так и экономики в целом.

Возрастает общая роль маркетинга B2B в становлении и развитии современной рыночной экономики, философии и практики управления. Если традиционный маркетинг стал, по словам Ж.Ж. Ламбена [Ламбен, 2004, с. 33], «архитектором потребительского общества», то маркетинг B2B может выступить в роли архитектора более конкурентоспособных цепочек создания ценности, рыночных сетей, кластеров, более эффективных частно-государственных партнерств и национальных инновационных систем. И, таким образом, будет способствовать повышению эффективности национальных экономик и мировой экономики в целом. Маркетинговые подходы к управлению должны обеспечить рациональное использование возможностей «невидимой руки» рынка, маркетингового взаимодействия участников рынков на основе согласования их интересов, корпоративного и государственного управления процессами развития экономики, в том числе нерыночными средствами.

В числе характерных тенденций развития рынков B2B можно выделить следующие.

- Усиление влияния места, занимаемого фирмой в сетях взаимодействия, для обеспечения ее устойчивого развития: конкурентоспособность отдельной фирмы все в большей мере определяется тем, в каких сетях она действует и какое место в них занимает.

- Повышение необходимой (для сохранения конкурентоспособности на основе увеличения вновь создаваемой ценности) гибкости цепочек создания ценности, скорости их целенаправленной трансформации для адаптации к изменениям.

- Усложнение системы взаимосвязей и взаимоотношений организаций бизнеса с поставщиками, партнерами и потребителями, некоммерческими организациями и государственными органами.

Эти тенденции требуют рассмотрения и оценки маркетинговых решений в более широком контексте: не только с позиций непосредственных участников отдельных сделок (в традиционном маркетинге они связаны с отношениями обмена между производителем-продавцом и покупателем-потребителем товаров и услуг), но и с учетом интересов всей сети создания ценности. В отличие от традиционного маркетинга, на первый план выходит развитие взаимоотношений между сторонами и, шире, между всеми участниками взаимосвязанных с этими сторонами цепочек и сетей, а не отдельные сделки обмена между двумя участниками рыночного взаимодействия. Для эффективного управления развитием этих взаимоотношений необходимо использовать создаваемые в сфере маркетинга B2B новые рутины, знания, компетенции. Это позволит перейти от анализа маркетинговой ситуации в статике к учету динамики ее вероятного изменения, от приоритета ближайших, текущих задач и результатов к учету отдаленных последствий реализации принимаемых решений, от применения детерминированных моделей к учету неопределенности и рисков. Такой переход предполагает более широкое использование современных IT-технологий и важен, в первую очередь, для более эффективного управления организациями бизнеса, поскольку существование и развитие каждой организации в быстро изменяющейся внешней среде (в условиях глобализации, ужесточения конкуренции, повышения информированности потребителей и их рыночного влияния) возможны лишь

на основе взаимовыгодного взаимодействия с другими организациями – партнерами, покупателями, поставщиками, конкурентами, органами государственного управления.

Особенности маркетинга в сфере B2B расширяют возможности выбора и обоснования маркетинговых решений с использованием количественных методов анализа, аналитических и имитационных моделей, критериев коммерческой эффективности. Лауреат Нобелевской премии по экономике Морис Алле утверждал<sup>1</sup>, что «наука есть только там, где существуют закономерности, которые можно анализировать и предсказывать». Маркетинг по мере развития должен все больше опираться не только на опыт, интуицию и здравый смысл практикующих маркетологов. Важно выявить, изучить и использовать такие закономерности не для объяснения того, что наблюдалось в прошлом, а для прогнозирования, анализа альтернатив и обоснования решений. Сказанное не означает противопоставления количественных и качественных методов анализа. Эти методы должны параллельно развиваться и совместно применяться, дополняя друг друга. В погоне за научной строгостью можно потерять не поддающиеся пока количественному анализу, но важные для своевременного принятия маркетинговых решений моменты. Как написал поэт<sup>2</sup>, «...при всей своей красоте четкая концепция всегда означает сужение смысла, отсечение всяческой бахромы. Между тем бахрома-то как раз и важнее всего в мире феноменов, ибо она способна переплетаться».

Следует отметить, что более широкому применению количественных методов анализа эффективности и обоснования маркетинговых решений пока препятствует не только их слабая разработанность, но и недостаточная востребованность, в числе причин которой можно отметить некоторые особенности современного этапа развития бизнеса в России:

- характерные для ряда важных отраслей российской экономики тенденции (вертикальная интеграция, усиление присутствия

---

<sup>1</sup> Алле М. Экономика как наука: Сборник / Пер. с фр. М.: Науч.-изд. центр «Наука для общества»: Изд. центр Рос. гос. гуманитар. ун-та, 1995. С. 66–67.

<sup>2</sup> Бродский И. Меньше единицы // Поклониться тени: Эссе. СПб.: Азбука-классика, 2001. С. 96.

государства) могут сузить сферу эффективного использования маркетинга B2B;

- усилия по более широкому внедрению в практику количественных методов, аналитических и имитационных моделей не всегда оправданы в условиях, характеризующихся высокими рисками, значительной неопределенностью, быстрыми темпами изменений;

- использование перспективных стратегических подходов к маркетингу B2B ограничивается коротким, до 2–3-х лет, временным горизонтом, на который ориентируются многие менеджеры и собственники, их нацеленностью на быстрые результаты, в то время как циклы создания новых наукоемких товаров редко укладываются в несколько лет;

- уверенность определенной части менеджеров в том, что добиваться достижения целей развития бизнеса и личного успеха на рынках B2B можно и нужно, прежде всего, нерыночными средствами (такими, как «откаты», связи, сговоры).

Однако влияние этих факторов не столь значительно и может со временем снизиться. Слабое использование рыночных возможностей, низкая инновационная активность предприятий, ориентация на нерыночные средства (которые могут дать временный локальный выигрыш, но в перспективе ведут к снижению конкурентоспособности цепочек создания ценности) – это разные аспекты весьма актуальной проблемы повышения конкурентоспособности российской экономики. Чтобы российские производители трудоемкой и наукоемкой продукции смогли занять достойное место в глобальных цепочках создания ценности, необходимо развитие и расширение сферы практического применения маркетинга B2B. Прямо перенести на российскую почву образцы эффективного использования возможностей маркетинга B2B вряд ли возможно, но наличие ярких примеров подтверждает, что верные маркетинговые решения на рынках B2B могут дать значительный эффект.

В числе таких примеров, которые целесообразно изучать и использовать для развития теории и практики маркетинга B2B, следовало бы упомянуть достижения десятков компаний и сотен руководителей, среди которых:

- Л. Герстнер<sup>3</sup> (*Louis V. Gerstner*) – человек, который возглавил компанию IBM в очень тяжелый для нее период, в 1993 г., и вновь вывел IBM в лидеры на рынке B2B, увеличив к 2001 г. курс ее акций почти в десять раз. В том числе за счет ориентации на потребителей (которые нуждались в расширении услуг по системной интеграции) и успешной реализации верных стратегических маркетинговых решений;

- Э. Гроув<sup>4</sup> (*Andrew S. Grove*), под руководством которого компания «Intel», выбрав и реализовав верную товарную стратегию, не только выжила в условиях ужесточения конкуренции (в том числе со стороны японских производителей) в период перехода компьютерной индустрии от вертикальной к горизонтальной структуре, но и заложила основы своих будущих успехов в инновационном развитии, в разработке и производстве процессоров;

- Д. Уэлч<sup>5</sup> (*John F. Welch*), который более двадцати лет занимал пост председателя совета директоров «General Electric» и признан одним из самых успешных менеджеров XX в. Решения, осуществленные под руководством Джека Уэлча (глобализация многих направлений бизнеса «General Electric», развитие услуг, внедрение системы «Шесть сигма», электронного бизнеса), обеспечили уверенное развитие корпорации в быстро изменяющемся мире.

Действующие на рынках B2B организации существенно различаются по месту, занимаемому в экономике, масштабам деятельности и объемам закупок, по роли в создании ценности и потребительскому поведению. Эти различия требуют учета в маркетинговой деятельности и вызывают объективную необходимость выделения отдельных классов закупающих организаций для более углубленного изучения. Вместе с тем они обладают рядом общих черт, характерных для рынков B2B. В тексте применяется обобщенное по-

---

<sup>3</sup> Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать. Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.

<sup>4</sup> Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 73.

<sup>5</sup> Уэлч Д. Джек. Мои годы в GE / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

нятие «закупающая организация» (ЗО), к которому относят производственные предприятия, непроизводственные коммерческие организации, некоммерческие организации, институты (типа университетов, школ, больниц), государственные организации, которые закупают товары и услуги не для собственного конечного потребления, а для использования при производстве товаров и услуг. Под это достаточно широкое определение подпадают и разного рода посреднические организации и организации, занимающиеся розничной торговлей.

Актуальность и практическая важность изучения курса маркетинга В2В для подготовки магистров, специализирующихся в области маркетингового управления, определяются развитием теоретических концепций и практических инструментов маркетинга В2В. Структура пособия соответствует программе дисциплины, разработанной в рамках Инновационного образовательного проекта ГУ ВШЭ. Каждая глава посвящена отдельной теме курса. В начале глав курсивом выделены основные вопросы, изучаемые по теме. Предусматривается использование данного учебного пособия совместно с другими составляющими учебно-методического комплекса по дисциплине «Маркетинг В2В».

---

## Глава 1

### ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ В2В

*Содержание и значение маркетинга В2В. Его становление и развитие. Особенности маркетинга В2В.*

*Понятие о цепях снабжения, цепочках и сетях создания ценности. Особенности взаимодействия участников рынка и маркетинговой деятельности на различных макросегментах рынка В2В.*

*Ценность товаров и услуг для потребителя. Роль соотношения между ценностью, ценой и издержками производителя в обеспечении конкурентоспособности. Факторы, определяющие воспринимаемую потребителем ценность, методы оценки и подходы к увеличению ценности. Ценность в использовании, Value in Use, VIU.*

*Современные проблемы маркетинга В2В, их связь с тенденциями изменения внешней среды (включая глобализацию, ужесточение конкуренции, повышение информированности потребителей и их рыночного влияния). Состояние и перспективы расширения использования на рынках В2В концепций маркетинга, ориентированного на потребителя, маркетинга партнерских отношений, маркетинга, ориентированного на стоимость, подходов, предусматривающих разработку и использование моделей ценности. Роль IT-технологий в развитии маркетинга на рынках товаров и услуг для бизнеса.*

Маркетинг В2В – это новое направление маркетинга, сформировавшееся на основе длительного параллельного развития и последующей интеграции промышленного маркетинга, предпринимательского маркетинга, маркетинга В2В онлайн. Есть основания считать, что и по значимости в современной экономике, и по общему объему сделок рынки В2В все больше превосходят рынки В2С. И что особенности этих рынков способствуют опережающему развитию и эффективному использованию методов количественного анализа и обоснования маркетинговых решений. Как нам

представляется, необходимо переосмыслить значение маркетинга B2B, который многими воспринимается не как самостоятельная область научно-практической деятельности, а как еще один молодой побег на мощном дереве потребительского маркетинга [Бек, 2008].

Статистика позволяет укрупнено оценить размеры рынков, относимых к сфере B2B, которые включают закупки промышленных предприятий и непромышленных коммерческих организаций, институтов и государственных органов. По данным системы национальных счетов России, доля конечного потребления домашних хозяйств (которая определяет объемы закупок на рынках B2C) в общем объеме использования товаров и услуг с учетом импорта в 2000–2003 гг. составляла примерно 24% (табл. 1.1). Объемы промежуточного и государственного потребления (которые относятся к сфере B2B) превышали конечное потребление домашних хозяйств более чем вдвое. Общий объем сделок на рынках B2B увеличивается за счет использования товаров и услуг промышленного назначения для экспорта и валового накопления.

Таблица 1.1.

**Использование товаров и услуг в России в 2003–2006 гг.  
в текущих ценах, млрд. руб.**

	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Конечное потребление	9025	11401	14364	17743
в том числе:				
домашние хозяйства	6540	8406	10629	12911
государственные учреждения	2331	2847	3598	4698
Промежуточное потребление	11644	14664	18481	23023
Валовое накопление	2755	3559	4350	5416
Экспорт товаров и услуг	4656	5860	7592	9069
Всего использование товаров и услуг	28041	35486	44761	55484
Доля конечного потребления домашних хозяйств, %	23,3	23,7	23,7	23,4

Источник: Национальные счета России в 1996–2006 годах: Стат. сб. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2007.

Масштабы операций на рынках B2B определяются большим числом транзакций внутри цепочек создания ценности. По данным официальной статистики<sup>1</sup>, закупки товаров и услуг в промышленности России составили в 2001 г. 4072 млрд. руб., или 64,3% от общего объема выпуска товаров и услуг. В некоторых отраслях промышленности доля закупок в выпуске продукции превышает 70%.

Обобщенные данные о доле закупок в выпуске позволяют укрупнено оценить общие объемы сделок на рынках B2B. Рассмотрим обобщенную цепочку создания ценности, включающую фирму-изготовителя товаров и услуг, поставщиков первого уровня, у которых фирма закупает товары и услуги, поставщиков второго уровня, у которых закупают товары и услуги поставщики первого уровня, и так далее до начального звена цепочки. Допустим, что доля закупок товаров и услуг в выпуске во всех звеньях цепочки составляет  $\mu$ . Тогда для цепочки с числом звеньев  $N$  общий объем  $W$  сделок по закупке товаров и услуг во всех звеньях цепочки составит в долях от выпуска:

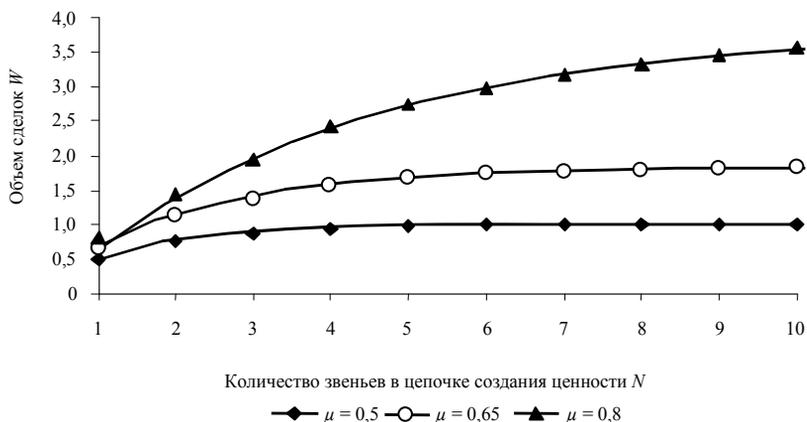
$$W = \mu^1 + \mu^2 + \mu^3 + \dots + \mu^{N-1} + \mu^N.$$

Как видно на рис. 1.1, общий объем сделок внутри цепочки при числе звеньев в цепочке  $N = 10$  и значениях  $\mu$  в интервале от 0,5 до 0,8 может превысить объем  $W$  выпуска последним звеном в 1,0–3,5 раза.

Таким образом, при большом числе звеньев в цепочках создания ценности и высокой доле закупок в выпуске общий объем сделок на рынках B2B будет выше, чем на потребительских рынках. По-видимому, это превышение в перспективе усилится за счет углубления разделения труда, расширения аутсорсинга и увеличения доли закупок в выпуске, а также за счет вероятного сокращения числа посредников по мере развития розничных сетей на рынках B2C.

---

<sup>1</sup> Система таблиц «Затраты – Выпуск» России за 2001 год: Стат. сб. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2004.



**Рис. 1.1.** Зависимость общего объема сделок  $W$  от доли закупок  $\mu$  и от количества  $N$  звеньев в цепочке создания ценности

Источник: [Бек, 2008].

Анализируя представленные оценки, исходя из растущих масштабов и сложности современных сетей создания ценности, можно прийти к выводу, что рынки конечных потребителей и связанный с ними маркетинг B2C – лишь верхняя часть айсберга, которая находится у всех на виду. А основная часть рынков и сделок, которые относятся к сфере B2B и, по существу, определяют масштабы современной экономики, остается вне поля зрения широкой публики, в том числе потому, что находится под покровом непубличности деятельности многих участников, конфиденциальности взаимоотношений между ними.

Возникает вопрос, почему в России это направление маркетинга оставалось до недавнего времени недооцененным и не очень востребованным. Не так давно в Интернете проходила дискуссия по проблемам маркетинга B2B, многие участники которой утверждали, что основными инструментами и ключевыми факторами успеха в этой области являются откаты и связи. Как нам представляется, все еще невысокая востребованность маркетинга B2B и широкое использование нерыночных средств в конкурентной борьбе – следствие психологии временщиков, характерной для той части ме-

недждмента компаний, в которой безупречность репутации ценится меньше, чем текущие возможности обогащения, которая преследует собственные интересы, отличные от интересов бизнеса, стремится присвоить часть создаваемых бизнесом потоков денежных средств и мало заинтересована в долгосрочном успехе своей компании. Если исходить из таких представлений, отражающих ситуацию в определенной части российской экономики, современные маркетинговые концепции, инструменты и технологии в наших специфических условиях пока не очень-то и нужны. Думается, в России в конечном счете удастся решить проблемы повышения эффективности взаимодействия организаций рыночными, маркетинговыми средствами, выявить и свести к минимуму утечки ценности. Ведь от этого будет зависеть вектор дальнейшего развития не только отдельных фирм и отраслей, но и экономики страны в целом.

Некоторые особенности рынков B2B, отличающие их от рынков конечных потребителей, определяются следующим.

#### *1. Природой спроса:*

- спрос производный, вторичный, определяется местом потребителя в цепочке создания ценности и характерным для этой цепочки спросом конечных потребителей;
- спрос (особенно на инвестиционные товары) может сильно реагировать на небольшие изменения конечного спроса;
- спрос зачастую малоэластичен по цене (если нет замещающих товаров, высоки издержки переключения и конечный потребитель не очень сильно реагирует на цену);
- спрос чувствителен к изменениям внешней среды, например к изменениям законодательства по природоохранным нормам.

#### *2. Особенности потребителей-покупателей:*

- основные покупатели имеют большое значение, так как число покупателей на большинстве рынков ограничено, а объемы закупок отдельными закупающими организациями (ЗО) могут в значительной мере определять объемы продаж поставщика;
- покупатели являются участниками сложной системы производственных и непроизводственных связей (цепочки и сети создания ценности, цепи снабжения, отраслевые ассоциации, профес-

сиональные союзы), которая во многом определяет их потребности, спрос, мотивацию;

- решения о закупках в 3О принимаются, как правило, с участием многих людей, с использованием определенных, нередко формализованных процедур, сложившихся рутин;

- при принятии решений и осуществлении закупок 3О часто опираются на четкие технические требования (вытекающие из особенностей и потребностей производства) и профессиональную компетентность своих и привлекаемых специалистов.

### *3. Особенности товаров:*

- четкие и нередко специальные, даже уникальные требования;
- поставляемые товары используются покупателями-потребителями в процессах производства и влияют на получаемые результаты;

- многие товары часто имеют широкий спектр применения.

Отметим, что и по составу предприятий-производителей, и по номенклатуре производимых товаров между рынками B2B и B2C много общего. Одни и те же предприятия производят продукцию, которую покупают (пусть с разными целями) и организации, и конечные потребители. Значительная часть номенклатуры товаров и услуг является общей для обоих рынков: организации закупают потребительские товары для того, чтобы выполнять свои функции. Например, продукты питания нужны для того, чтобы кормить пациентов в больницах и военнослужащих в армии. Но есть и отличия: например, оружие и военная техника закупаются только соответствующими ведомствами.

Крупные клиенты на рынках B2B обладают большой рыночной силой, сильно отличаются друг от друга, в том числе по накопленному опыту, сложившейся репутации, особенностям структуры, характеру специализации, составу партнерских связей, особенностям взаимоотношений с другими участниками цепочек создания ценности. Поэтому большинство рынков B2B имеет гетерогенную структуру. В отношении наиболее важных покупателей требуется персонализированный маркетинг, подготовка кастомизированных товарных предложений и цен. Основные отличия маркетинговой

деятельности B2B связаны с необходимостью учета перечисленных особенностей рынков, с акцентом на взаимоотношения и взаимодействия между цепочками создания ценности и внутри цепочек<sup>2</sup>. Кроме того, при выборе и смене партнеров по цепочкам создания ценности, поставщиков и потребителей требуется учет факторов риска. Именно воспринимаемые риски и стремление снизить их неблагоприятные последствия в значительной мере определяют поведениекупающих организаций, принятие решений о смене поставщиков, создании новых продуктов, выходе на новые рынки, увеличивают значение брендинга в сфере B2B.

В числе характерных черт маркетинга B2B (в сравнении с маркетингом B2C) можно также отметить влияние длительных взаимоотношений с клиентами, необходимость согласования интересов при адаптации товарных предложений и цен, роль прямых каналов и личных продаж. Маркетинговую деятельность фирмы можно условно разделить на две взаимосвязанных части. Первая связана с укреплением здоровья компании, с ее развитием, совершенствованием взаимоотношений с внешней средой. Содержанием второй является своеобразный «макияж» внешнего облика фирмы и ее товарных предложений с целью повышения привлекательности ее продукции и услуг для потребителей и других внешних стейкхолдеров. В маркетинге B2B вторая часть (связанная с рекламой, пиаром и т.п.) играет несколько меньшую роль. Ценность на рынках B2B определяется преимущественно экономическими результатами использования продуктов и услуг в интересах бизнеса.

Особенности рынков, покупателей, их потребностей, целей и характера использования товаров и услуг, как показано на рис. 1.2, сказываются на всех основных видах маркетинговой деятельности.

Состав перечисленных характеристик маркетинга B2B не является ни исчерпывающим, ни универсальным, а влияние конкретных особенностей на отдельные виды деятельности отражает лишь малую часть сложной системы взаимосвязей.

---

<sup>2</sup> Олива Р. Обзор маркетинга на рынке B2B // Маркетинг-дайджест. 2004. № 2. С. 28–36.

Виды маркетинговой деятельности [О'Шонесси, 2001, с. 19]	Что оказывает влияние на особенности маркетинговой деятельности
Определение рынков, входящих в сферу деятельности фирмы	Особенности рынков B2B
Определение реального (или потенциального) спроса на рынке	Вторичный характер спроса, его зависимость от спроса на рынках конечных пользователей
Группировка покупателей по категориям в соответствии с их запросами	Особенности основных групп потребителей и их потребностей
Выбор категорий потребителей, чьи запросы и потребности фирма может удовлетворить лучше, чем ее конкуренты	Цели и характер использования товаров и услуг, особенности организации процессов закупки
Определение предложения (товар, цена, продвижение и распространение), удовлетворяющего запрос	Четкие и нередко уникальные требования к товарам и услугам, цели и характер их использования, широкий спектр применения, влияние на издержки и ценность продукции потребителей
Обеспечение доступности предложения	Сложность системы взаимосвязей и взаимоотношений организаций
Информирование потенциальных и реальных потребителей о рыночном предложении	Коллективный характер и профессиональный уровень работ по подготовке, принятию и осуществлению решений о закупках

**Рис. 1.2.** Основные характеристики, определяющие специфику маркетинговой деятельности на рынках B2B

Некоторые характеристики относятся только к отдельным участникам, например большие размеры закупок. Рынок B2B состоит далеко не только из крупных клиентов, таких как GE, IBM, правительственные организации, которые ежедневно расходуют на закупки десятки и даже сотни миллионов долларов. Так, в США из 19 млн. предприятий более 99% относится к сфере малого бизне-

са<sup>3</sup>. Хотя велика роль отдельных клиентов и развития связей с ними, в то же время состав, структура и характеристики участников рынка быстро меняются. Например, в США ежегодно создается около 600 тыс. новых малых предприятий, но половина из них прекращает свое существование в первые 18 месяцев. Кроме того, некоторые особенности наблюдаются не всегда и со временем могут изменяться. Так, в числе характерных черт рынков B2B отмечено широкое использование прямых (нулевых) каналов распределения, через которые реализуется основная часть продукции и услуг. Однако, как показывает статистика последних десятилетий, роль прямых каналов, их удельный вес в общем объеме продаж постепенно сокращаются. Это может быть обусловлено тем, что посредникам удалось повысить свою конкурентоспособность. Те из них, кто создает большую (по сравнению с собственными каналами распределения производителей) ценность при меньших издержках, смогли расширить свое участие в цепочках создания ценности на рынках B2B. Кроме того, для многих производителей характерна общая тенденция избавляться от непрофильных видов деятельности, передавая соответствующие работы на аутсорсинг с тем, чтобы сосредоточиться на тех видах деятельности, в которых они имеют конкурентные преимущества.

Товары и услуги на рынке B2B закупают организации разных типов: производственные предприятия, непроизводственные коммерческие организации, институты (типа университетов, школ, больниц), государственные органы федерального, регионального и местного уровней. В их подходах к принятию решений о закупках далеко не все одинаково. Но наряду с различиями, определяющими специфику конкретных задач, важно то общее, на что ориентируется развитие маркетинга B2B. *Все организации закупают товары и услуги не для конечного потребления, а для использования в собственном производстве товаров и услуг, на которые есть спрос либо у других организаций, либо на рынках конечных потре-*

---

<sup>3</sup> Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 21.

бителей, либо со стороны общества в целом. Как правило, все организации стремятся получить максимальную отдачу (увеличить ценность производимых ими товаров и услуг) при минимальных затратах и рисках. Поэтому лучшим маркетинговым средством, способным развеять сомнения потенциальных покупателей и убедить их принять предложения, могут стать достоверные качественные и количественные оценки конкретных товарных предложений, решений о закупках по соотношению ценности и издержек, «value for money». Для количественных оценок можно использовать критерии типа «return for investment» (ROI).

Развитие рынков B2B влияет на конкурентоспособность значительной части предприятий и отраслей, на возможность и эффективность их инновационного развития. В ходе развития маркетинга B2B его значение и многие особенности меняются. В числе основных движущих сил этих изменений, можно выделить:

- глобализацию;
- ускорение темпов развития высокотехнологичных отраслей, расширение масштабов и усиление влияния изменений, связанных с инновациями;
- усложнение требований и повышение компетентности покупателей;
- замедление рыночного роста (по мере перехода к стадии зрелости).

Некоторые исследователи отмечают также растущее значение:

- качества товаров, услуг и степени удовлетворенности потребителей;
- развития партнерских отношений с потребителями, стратегических альянсов и сетей;
- сферы услуг;
- использования IT-технологий (в том числе в маркетинге).

Изменение внешней среды бизнеса в условиях глобализации, усиление конкуренции, роста информированности потребителей и ужесточение их требований к закупаемым товарам и услугам создают объективные предпосылки усиления роли маркетинга в обеспечении эффективного функционирования и развития организаций,

работающих на рынках B2B. И в то же время обостряют многие уже назревшие проблемы, касающиеся:

- углубления понимания и повышения качества прогнозирования тенденций и причин изменений рынков, организаций, товарных предложений;
- измерения, прогнозирования и повышения эффективности маркетинговой деятельности;
- формирования и обоснования наиболее рациональных стратегических и тактических маркетинговых решений с использованием качественных и количественных методов и моделей;
- повышения качества управления взаимодействиями во внутренней (между отдельными подразделениями, функциями, проектами, кампаниями и др.) и внешней (с потребителями, поставщиками и другими партнерами, со стейкхолдерами и конкурентами) среде.

Под влиянием действующих сил осуществляются стратегические изменения, касающиеся структуры компаний; децентрализации управления, в том числе и в части маркетинговой деятельности; перехода от реактивного к активному подходу, к ведению дел с позиций будущего.

Современная экономика – сетевая. Отдельные фирмы, организации бизнеса являются звеньями цепей снабжения, цепочек и сетей создания стоимости. Конкурентоспособность и даже жизнеспособность каждого звена определяется не только и даже не столько его сильными и слабыми сторонами. А в большей мере тем, в какие (насколько конкурентоспособные и жизнеспособные) цепочки и сети она сумела вписаться, какие позиции сумела в этих цепочках и сетях занять, в какой мере занятые позиции позволяют задействовать ее стратегические активы и корневые компетенции. Цепочки быстро создаются и трансформируются за счет взаимодействия множества самостоятельных звеньев, многие из которых могут быть перемещены практически в любую страну мира, в которой обеспечивается получение уникальных выгод. Когда становится более выгодным перенести производство в Китай, то соответствующие звенья занимают китайские производители. Если выгодно осуществлять маркетинг или консалтинг силами американских специалистов, цепочка ориентируется на их использование.

Если маркетинг справляется плохо, если участники цепочек создания ценности вместо того, чтобы совместно согласованно решать общие проблемы, исходят из собственных узких интересов, конкурентоспособность отдельных фирм снижается, а образуемые ими цепочки деградируют<sup>4</sup>.

Схема на рис. 1.3 иллюстрирует взгляд на связи между организациями бизнеса на рынках B2B как на объединения их цепочек создания ценности в общие цепочки и сети создания ценности для рынка конечных пользователей. В конце цепочки находится организация, которая производит товары и услуги для рынка конечных пользователей, закупая необходимые для этого товары и услуги у поставщиков первого уровня. Поставщики первого уровня (которые могут, например, поставлять готовые подсистемы, комплекты агрегатов) закупают необходимые для собственного производства товары и услуги (например, отдельные узлы и агрегаты) у поставщиков второго уровня, те закупают у своих поставщиков необходимые детали, материалы и т.д.

При рассмотрении взаимодействия многих закупающих организаций с позиции потока ресурсов (промежуточных продуктов) формируются цепи снабжения. Однако в этом термине не отражается основная цель объединения усилий этих организаций – создание ценности.

Нередко объектом анализа являются простейшие фрагменты цепочек и сетей создания ценности, в которых рассматривается один продукт, проходящий несколько стадий переработки (переделов) на пути к конечному потребителю. Но ограничиваться анализом фрагментов нельзя, такой подход не соответствует реальным масштабам практически важных задач, для которых характерны

---

<sup>4</sup> Не способствующие общей выгоде особенности (например, коррупция) осложняют борьбу российских производителей за место в трансформируемых и вновь формируемых цепочках. В борьбе с этой опасностью в России может возникнуть соблазн все опять централизовать, отгородиться от мирового рынка. Но этот путь представляется тупиковым. Рыночные механизмы и современные маркетинговые инструменты должны обеспечить более гибкое и эффективное развитие цепочек создания стоимости, чем централизованное управление. Поэтому задачи развития маркетинга B2B для России стоят весьма остро.

многомерные, труднообозримые взаимосвязи. Например, современный авиалайнер может включать в свой состав до 100 тыс. элементов, в авиационном двигателе порядка 10 тыс. элементов. Для каждого элемента могут быть предложены альтернативные варианты построения цепочки с разным соотношением между издержками и ценностью. Закупающая организация, формируя цепочки и сети создания ценности, должна принимать множество решений, например, делать конкретный элемент собственными силами или поручить производство поставщикам. Цепочка ценности не прекращает действовать, когда товар или услуга оплачены. Создание ценности продолжается долгие годы, пока летает авиалайнер и эксплуатируется двигатель, и даже, когда они утилизируются после списания.



Рис. 1.3. Цепочки создания ценности на рынке B2B

Задача фирмы – занять позиции в конкурентоспособных цепочках создания ценности и обеспечить на этих позициях максимальный (большой по сравнению с конкурентами) разрыв между создаваемой ценностью и издержками. Применяя инструменты маркетинга, в частности анализ ценности, фирма может решить эту задачу.

У каждой организации для каждого товара, товарного предложения – собственная цепочка создания ценности, участники которой могут ориентироваться на достижение самых разных целей. От

сугубо эгоистических, ориентированных на максимизацию собственных выгод (в традиционной модели цепочки – на получение прибыли), в том числе и с ущербом для партнеров, до альтруистических, предусматривающих самоотверженную максимизацию выгод для цепочки в целом, пусть даже с ущербом для собственных интересов. Поиск приемлемого компромисса между собственными интересами и интересами цепочки в целом является более дальновидным подходом. Участники цепи должны быть заинтересованы в устойчивом развитии своих партнеров, так как снижение конкурентоспособности одной организации может вызвать деградацию цепочки в целом и лишить выгод все входящие в ее состав организации.

Анализ цепочек создания ценности и возможностей управления ими относится к достаточно актуальным направлениям исследований в области маркетинга и менеджмента. Примеры цепочек накопления ценности можно найти в работе Р. Каплински [Каплински, 2002]. Упрощенное представление о цепочке дает рис. 1.4, который построен на материалах анализа бизнес-плана рециклинга отходов алюминия (в данном случае алюминиевых банок)<sup>5</sup>. Здесь выделено четыре этапа, каждый из которых вносит свой вклад в создание ценности в процессе рециклинга.

Каждый участник цепочки может, ориентируясь лишь на собственные или на собственные и общие интересы, по каждому товарному предложению выбирать одну из множества альтернатив, например:

- добиваться снижения издержек и повышения ценности своих товарных предложений для себя и своих потребителей за счет инвестиций в инновации;
- компенсировать неблагоприятные изменения внешней среды (например, рост цен на закупаемые им товары и услуги) за счет своих потребителей, повышая цены на свои товарные предложения;
- не перекладывать проблемы, вызванные неблагоприятными изменениями внешней среды, на своих потребителей, принимая решение о снижении рентабельности собственного производства;

---

<sup>5</sup> Карпова Н.А. и др. Бизнес-планирование проекта организации рециклинга алюминиевых отходов. М.: ВКР, ВШМ ГУ ВШЭ, 2005.

- повышать рентабельность производства, вводя мероприятия, ведущие к уменьшению ценности товарных предложений и снижению издержек.

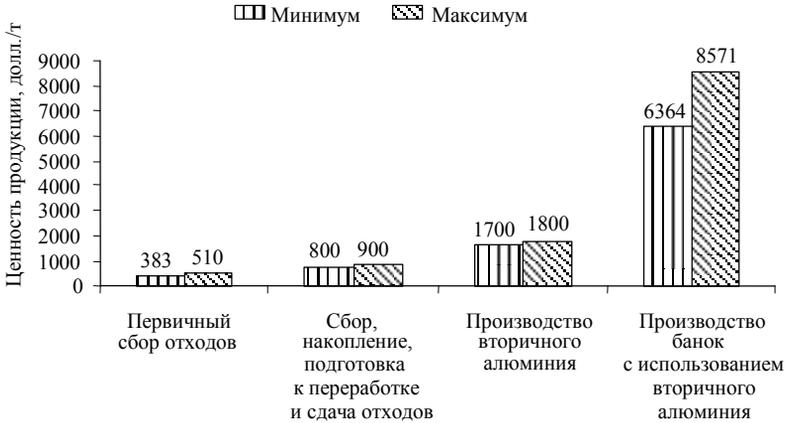


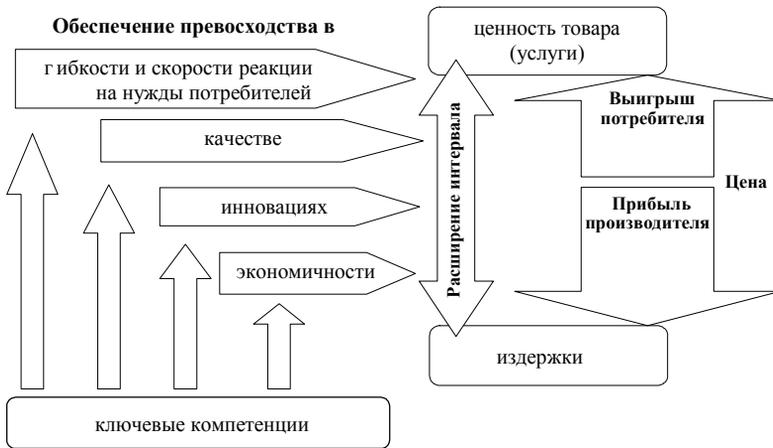
Рис. 1.4. Пример цепочки создания ценности при рециклинге алюминиевых отходов

Фирма должна обеспечить максимальное превышение создаваемой ценности над издержками на каждой позиции, занятой в цепях снабжения, цепочках и сетях создания ценности. Ее усилия должны быть направлены на сохранение и усиление конкурентоспособности всей цепочки за счет взаимодействия с партнерами на долгосрочной взаимовыгодной основе. Маркетинг B2B может внести весомый вклад в решение данных проблем. На рис. 1.5 представлена схема, иллюстрирующая возможности увеличения разрыва между создаваемой ценностью и издержками. Величина интервала между ценностью продукции и услуг, воспринимаемой потребителем (закупающей организацией), и издержками производителя характеризует вновь созданную ценность, которая должна быть распределена между производителем и покупателем. Сделать это с учетом интересов взаимодействующих сторон и цепочки в целом – одна из задач маркетинга. Как показано на рис. 1.5, согласованная

между двумя сторонами цена делит интервал на две части: выигрыш потребителя (или потребительский остаток) и прибыль производителя. Обе составляющие должны быть, как правило, больше нуля, без этого нельзя обеспечить заинтересованность в продолжении и развитии взаимоотношений. Увеличение выигрыша потребителя полезно, если позволяет повысить удовлетворенность и лояльность потребителей, увеличить платежеспособный спрос в пределах, которые фирма может обеспечить. Увеличение спроса, прибыли и, соответственно, рентабельности означает рост конкурентоспособности производителя, расширение его возможностей повысить удовлетворенность собственников и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Разница между создаваемой ценностью и затратами зависит от эффективности работы фирмы, от действия конкурентных сил и других факторов внешней среды и является своего рода подъемной силой бизнеса. Чем она меньше, тем больше риски потери набранной высоты, падения конкурентоспособности. В качестве основных источников роста создаваемой ценности и снижения издержек можно отметить достижение превосходства над конкурентами в таких направлениях, как увеличение экономичности, рост качества, внедрение инноваций и обеспечение быстрой и гибкой реакции на нужды потребителей. Достижение такого превосходства возможно на основе использования ключевых компетенций фирмы. Выделенные источники увеличения ценности и снижения издержек стали содержанием важных этапов развития промышленности и совершенствования менеджмента в XX в. В начале XXI столетия состав источников увеличения ценности расширился. Ключевую роль стали играть скорость инновационного развития, а также открытие принципиально новых продуктов и рынков.

У значительной части российских предприятий есть перспективы существенного повышения конкурентоспособности за счет резервов увеличения экономичности использования материальных, энергетических и трудовых ресурсов, внедрения современных систем управления качеством, активизации инновационной и совершенствования маркетинговой деятельности.



**Рис. 1.5.** Стратегическое значение и возможности увеличения разрыва между создаваемой ценностью и издержками

Источник: [Бек, 2008].

Рассмотренные особенности рынков B2B способствуют опережающему развитию и более эффективному использованию методов и инструментов количественного анализа и обоснования маркетинговых решений, в том числе связанных с согласованием интересов взаимодействующих сторон, участников цепочек и сетей создания ценности. Как уже отмечалось, потребителей здесь мало и значение каждого из них для бизнеса велико; большие масштабы сделок делают оправданными усилия по адаптации товарных предложений, решений по ценообразованию, распределению и коммуникациям к потребностям отдельных покупателей, позволяют окупить инвестиции в решение их специфических проблем. Интересы сторон на рынках B2B представляют эффективно взаимодействующие профессионалы, у которых больше заинтересованности и реальных возможностей для разработки и использования моделей, обеспечивающих количественные оценки альтернативных вариантов при согласовании решений. Эмоциональная сторона здесь менее важна, чем на рынках B2C. Характер использования многих товаров четко определен технологиями. Значительную роль играют

сложившиеся взаимоотношения и опыт взаимодействия сторон, взаимное доверие. Их может еще более укрепить обоснованная расчетами взаимная выгода.

Нацеленность на общие интересы может потребовать переориентации цепочки создания ценности организации-поставщика с частных целей увеличения собственных финансово-экономических результатов на общие цели повышения ценности и снижения издержек как потребителей, так и сети в целом. Вариант такой переориентации дан на рис. 1.6. Здесь использованы предложения по возможной дифференциации предлагаемых услуг поставщика для производственной цепочки предприятия-заказчика [Шнайдер, 2003, с. 151]. А задачи основных и вспомогательных процессов фирмы-поставщика напрямую связаны с целями повышения эффективности и экономичности деятельности закупающей организации – потребителя поставляемой продукции.

При переходе к количественным методам анализа нельзя ограничиваться словесными описаниями таких понятий, как ценность. Более подробно вопросы получения количественных оценок ценности и их использования в маркетинговой деятельности будут рассмотрены в последующих разделах. Здесь же мы ограничимся тем, что конкретизируем представление о ценности и рассмотрим простейший подход к ее количественной оценке.

Под ценностью на промышленных рынках принято понимать значение в денежной форме технических, экономических, связанных с обслуживанием и социальных преимуществ, получаемых компанией-покупателем в обмен на цену, которую она платит за то, что предлагает поставщик, рынок [Anderson, Narus, 1998].

Под эксплуатационной ценностью предложения для потребителя понимают гипотетическую цену, при которой данное предложение, адресованное конкретному покупателю, обеспечивает ему общую экономическую безубыточность в сравнении с наилучшей альтернативой<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Олива Р. Обзор маркетинга на рынке B2B. Лояльность в сфере B2B. Компании-лидеры // Маркетинг-дайджест. 2004. № 2. С. 28–44.

Исходя из этих определений, включая понятие экономической ценности товара как суммы цены лучшего из доступных покупателю альтернативных товаров и воспринимаемой покупателем ценности отличий данного товара от лучшей альтернативы [Липсиц, 2001, с. 34], может быть сформирована основа количественной оценки ценности.

<b>Инфра-структура предприятия</b>	Технологии, методы и модели взаимодействия предприятия-поставщика и заказчика во всех сферах деятельности заказчика (например, стратегические партнерства, взаимодействие в режиме онлайн), создание имиджа предприятия-поставщика как наиболее соответствующего имиджу и специализации потребителя				
<b>Управление персоналом</b>	Консультационные и информационные услуги для потребителя по управлению персоналом (формирование проектных команд, обучение, коммуникации)				
<b>Научные исследования и разработки</b>	Новые идеи, технологии и методы в сфере логистики, НИОКР, организации производства, маркетинга, сервиса, полезные для потребителя. Например, новые продукты, гибкие технологии, информационные системы, результаты исследования рынка				
<b>Снабжение</b>	Снабжение потребителя материальными ресурсами, комплектующими и запчастями (обеспечение качества и надежности транспортировки, складирования и обеспечения эксплуатации). Например, выбор оптимальных способов транспортировки, систем управления запасами, режимов поставки, контроля качества, автоматизации, снабжения в режиме онлайн				
<b>Основные виды деятельности</b>	Гарантированное обеспечение качества поставок, сокращение складских запасов у 3О, поставка продукции «точно во время»	Точное соблюдение специфических требований заказчика, быстрая адаптация к новым требованиям	Разработка общей стратегии сбыта, совместное участие в маркетинговых кампаниях, выставках	Поддержка закупающих организаций при организации поставок запчастей и расходных материалов его потребителям	Оказание сервисных услуг покупателям продукции и услуг потребителя, сервисное обучение сотрудников закупающих организаций
	<b>Входная логистика потребителя</b>	<b>Производство потребителя</b>	<b>Маркетинг и сбыт потребителя</b>	<b>Выходная логистика потребителя</b>	<b>Сервис потребителя</b>

Ценность для потребителя и сети в целом

**Рис. 1.6.** Цепочка создания ценности поставщика, направленная на увеличение ценности у закупающей организации и всей сети создания ценности

Проведение такой оценки с использованием критерия «value in use» (VIU) – «ценность в использовании» (без учета распределения затрат и эффектов во времени, их одновременности) характеризуется следующей последовательностью этапов [Anderson, Narus, 1998].

1. Формирование перечня важнейших для конкретного потребителя параметров (характеристик) нового товара (услуги).
2. Оценка отличий значений отдельных параметров от характеристик заменяемой продукции.
3. Оценка удельного (на единицу параметра) эффекта (ущерба) от изменения величины параметра для данного потребителя за принятый расчетный период в расчете на единицу продукции.
4. Оценка VIU путем обобщения оценок удельного (на единицу параметра) эффекта (ущерба) по всей совокупности параметров в расчете на единицу продукции.

#### **Вставка 1.1.**

##### **Пример оценки VIU для случая, когда учитываются различия по одному параметру<sup>7</sup>**

1. Потенциальный покупатель – промышленное предприятие эксплуатирует оборудование, при профилактическом обслуживании которого необходимо регулярно, 6 раз в год, менять уплотнительные кольца. Эти кольца приобретаются у поставщика по цене 5 долл. за штуку.
2. Фирма-производитель предлагает использовать созданные на основе инновационной разработки кольца нового типа, более износостойкие, которые можно заменять в два раза реже.
3. Годовые затраты покупателя на приобретение колец по сложившейся кооперации без учета затрат на проведение работ по замене (которые можно не учитывать, если, например, замену проводят не очень загруженные рабочие-повременщики) составляют

$$200 \text{ колец} \cdot 5 \text{ долл. за кольцо} \cdot 6 \text{ замен в год} = 6000 \text{ долл.}$$

---

<sup>7</sup> На основе примера из работы [Hutt, Speh, 1998, p. 101].

4. Для того чтобы покупатель получил экономическую выгоду от замены, цена кольца нового типа должна обеспечить снижение годовых издержек у потребителя и может составлять не более чем:

$$\begin{aligned} VIU &= 6000 \text{ долл.} / (200 \text{ колец} \cdot 3 \text{ замены в год}) = \\ &= 10 \text{ долл. за кольцо} \end{aligned}$$

5. С учетом затрат на осуществление замены (которые необходимо учитывать, если, например, замену может проводить только сертифицированная организация), составляющих 5000 долл. в расчете на комплект из 200 колец, получаем, что затраты покупателя на приобретение колец по сложившейся кооперации и проведение замены составляют:

$$\begin{aligned} (200 \text{ колец} \cdot 5 \text{ долл. за кольцо} + 5000 \text{ долл.}) \cdot 6 \text{ замен в год} = \\ = 36000 \text{ долл.} \end{aligned}$$

6. С учетом затрат на проведение замены цена кольца нового типа, чтобы обеспечить снижение годовых издержек у потребителя, может составлять не более чем:

$$\begin{aligned} VIU &= (36000 \text{ долл.} - 5000 \text{ долл.} \cdot 3 \text{ замены в год}) / \\ &/ (200 \text{ колец} \cdot 3 \text{ замены в год}) = 21000 \text{ долл.} / 600 \text{ колец} = \\ &= 35 \text{ долл. за кольцо.} \end{aligned}$$

Проведенные оценки позволяют сделать вывод, что поставщик, если он обеспечивает производство колец нового типа с издержками, меньшими, чем VIU, может убедить потенциального покупателя внедрить новые кольца, предложив цену, существенно более низкую, чем оценка VIU. Например, если издержки на производство и сбыт (себестоимость) нового кольца составят 5 долл., а разница между ценностью в использовании и себестоимостью будет распределена поровну между потребителем и поставщиком, получим в расчете на одно кольцо:

*С учетом затрат на проведение замены:*

Выигрыш потребителя  $(35 - 5) / 2 = 15$  долл.

Цена  $(35 - 15) = 20$  долл.

Прибыль поставщика  $(20 - 5) = 15$  долл.

*Без учета затрат на проведение замены:*

Выигрыш потребителя  $(10 - 5) / 2 = 2,5$  долл.

Цена  $(10 - 2,5) = 7,5$  долл.

Прибыль поставщика  $(7,5 - 5) = 2,5$  долл.

Отметим, что если замена колец будет проводиться в рабочее время, может потребоваться дополнительный учет потерь от простоев оборудования в период проведения замены.

Ограничения, принятые в приведенном примере (учитываются различия только по одному параметру, оценки проведены в расчете на один плановый период, не предусмотрен учет разновременности затрат и эффекта, а также затрат на переключение и связанных с переключением рисков и т.д.), можно снять, если использовать в качестве оценки VIU такую цену нового товарного предложения (в рассмотренном примере – колец нового типа, созданных на основе инновационной разработки), при которой чистый приведенный доход предприятия-потребителя от переключения с используемого варианта товарного предложения на новое равен нулю. Модель ценности на основе такого подхода отражает влияние на денежные потоки предприятия-потребителя отличий нового товарного предложения от ранее принятого. В данном примере они сопряжены с использованием тех или иных уплотнительных колец.

Совместное (выполняемое поставщиком и потребителем) определение ценности и, шире, формирование выгодного для обеих сторон товарного предложения, исходя из сопоставления альтернатив по соотношению «ценность – издержки», могут стать важным шагом к развитию взаимоотношений. Работа по определению ценности альтернативных товарных предложений может также стать услугой, предлагаемой поставщиками, например, в период предпродажной подготовки, направленной на преодоление сомнений и расширение представлений об эффективности товарных предложений. Модель определения ценности при таком ее использовании становится важным инструментом маркетинга.

Изучение составляющих ценности – важное условие количественного соизмерения ценности и издержек. Однако относительно просто задача оценки решается только применительно к отдельным, например, функциональным составляющим. Пока возможности количественного анализа структуры ценности, характеризуемой данными табл. 1.2 [Sheth, Newman, Gross, 1991], и ее основных составляющих ограничены. Многие составляющие лишь частично под-

даются прямой количественной оценке. Возможен подход, предусматривающий, что количественная оценка ценности проводится лишь по отдельным составляющим, а качественная информация об остальных составляющих ценности, не поддающихся количественной оценке, рассматривается как дополнительный аргумент при обосновании тех или иных товарных предложений.

Таблица 1.2.

**Основные составляющие воспринимаемой потребителями  
ценности товарного предложения**

Основные составляющие ценности	Иллюстративные примеры для рынков B2B
Функциональные, связанные со способностью выполнять утилитарные (физические) функции. Проявляются в процессе применения покупателем функций и физических свойств закупленных товаров	Новые материалы позволяют изготавливать ткани и предметы одежды, обладающие новыми свойствами (не мнутся, например)
Социальные, проявляются в процессе взаимодействия клиентов с различными социальными группами	Передовые фирмы уже давно перешли на применение этой технологии, остальные воспринимаются как отсталые
Эмоциональные, обусловленные способностью воздействовать на чувства или аффективные реакции	Персоналу приятно работать на новом оборудовании, растут его удовлетворенность и лояльность
Познавательные, связанные со способностью удовлетворять стремление покупателя к знаниям и способствовать инновациям. Увеличиваются при росте новизны, инновационности товарных предложений	Приобретение и использование этого оборудования (материала, технологии), основанного на новой технологии, открывает перед закупающей организацией, которая производит ткани, одежду, обувь, возможности увеличения компетенций и перспективы освоения новых областей бизнеса
Ситуационные, связанные с особенностью ситуации, в которой осуществляется решение о закупке	Оперативность в поставке требуемых комплектующих позволяет закупающей организации снизить потери от простоев, риски срыва сроков поставки

Маркетинг B2B быстро развивается, опираясь на современные IT-технологии и зачастую опережая традиционный маркетинг по масштабам и эффективности освоения достижений в таких направлениях, как разработка и использование моделей ценности, взаимодействия и партнерские отношения, ориентация на стоимость. Однако пока практические результаты носят в значительной мере локальный характер и скорее свидетельствуют о возможности и целесообразности дальнейшего совершенствования, о проблемах, с которыми сталкивается наука и практика, нежели о том, что значительная часть пути уже пройдена.

В маркетинге B2B накоплен определенный опыт создания и применения количественных моделей, позволяющих в соответствии с концепцией «маркетинга, ориентированного на стоимость» [Дойль, 2001] сравнивать альтернативные маркетинговые решения на рынках B2B с точки зрения их влияния на стоимость бизнеса. Концепция предусматривает рассмотрение затрат на маркетинг как инвестиций в увеличение стоимости бизнеса, которая определяется прогнозируемой величиной денежных потоков, в том числе вызванных реализацией тех или иных маркетинговых решений. Однако практическая реализация концепции сталкивается с определенными трудностями. Например, в упомянутой книге П. Дойля многие численные примеры построены на данных, характеризующих успешное развитие, рост капитализации интернет-компаний. Но «кризис доткомов» значительно обесценил акции многих упомянутых в книге компаний и показал, насколько ограничены важные для реализации концепции возможности прогнозирования развития, роста капитализации бизнеса в условиях быстрых изменений.

Для того чтобы управлять бизнесом, ориентируясь на его стоимость, нужно уметь формировать реальные альтернативы, оценивать и сравнивать связанные с ними затраты и результаты, в том числе на основе построения и использования моделей, обеспечивающих получение количественных оценок (ценности для потребителей, спроса, издержек, производственных возможностей). Рассматривая маркетинговые затраты, направленные на получение будущих преимуществ, как инвестиции, используя модели и методы

маркетингового аудита, бизнес-планирования, инвестиционного анализа, анализа и учета рисков, мы, в принципе, можем сравнивать альтернативные варианты маркетинговых воздействий, анализируя, что будет получено на выходе. Однако, как и другие направления экономики и менеджмента, маркетинг B2B пока еще мало продвинулся на пути операционализации, под которой понимается «разработка методов расчета модели на основе реально наблюдаемых количественных показателей... реализация прогностической функции»<sup>8</sup>. И здесь остается большой простор для изысканий.

Знаменитая статья Теодора Левитта<sup>9</sup>, посвященная маркетинговой близорукости, из-за которой приходили в упадок процветающие компании, актуальна и поныне. Исследования К. Кристенсена [Кристенсен, 2004] свидетельствуют о сходных симптомах, характерных для десятилетий, прошедших после выхода в свет статьи Т. Левитта. И о недостаточно широком кругозоре успешных компаний, в управлении которыми используются самые современные возможности маркетинга, ориентированного на потребителей, и инновационного менеджмента. Сосредоточившись на своих целевых рынках, они не замечают, что «подрывные» технологии, пока малопривлекательные для их основных потребителей, могут со временем стать основой более конкурентоспособных цепочек создания ценности. Изучив историю производства жестких дисков, микропроцессоров и других товаров для бизнеса, Кристенсен делает вывод, что невозможно анализировать пока несуществующие рынки, что прогнозы о будущих размерах рынков нередко бывают ошибочными. Отметим, что многие изменения на давно существующих рынках оказываются также трудно прогнозируемыми, например, изменения цен на нефть, пшеницу, молоко. То, что для произошедших изменений порой находятся остроумные объяснения, лишь усугубляет разрыв между умением объяснять прошлое и неумением предвидеть будущее. Для эпохи, характеризующейся быстрыми тем-

---

<sup>8</sup> Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты: Учебник для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. С. 252.

<sup>9</sup> Levitt T. Marketing Myopia // Harvard Business Review. 1960. July–August.

пами инновационного развития, мнение о неизлечимости маркетинговой близорукости кажется пессимистическим.

Чтобы глубоко понять механизмы создания и восприятия ценностей, взаимосвязи цепочек и сетей и на этой основе создать эффективные средства профилактики и лечения таких болезней, необходимо ускорить переход от общих вербальных описаний сложившихся представлений к созданию и совершенствованию аналитических и имитационных моделей. Эти модели позволят на основе реально наблюдаемых и количественно измеряемых показателей исследовать важные для сферы B2B закономерности и взаимосвязи, объяснять, а в перспективе и предсказывать последствия принимаемых маркетинговых решений, поведение взаимодействующих на рынках сторон, развитие рынков.

Такой переход возможен только при междисциплинарной интеграции (маркетинга взаимодействия и партнерских отношений, стратегического и инновационного менеджмента), в том числе и по вопросам управления реализацией принимаемых решений.

В связи с этим представляется актуальным развертывание комплексных научно-исследовательских работ, направленных на усиление аналитических возможностей маркетинга B2B, на развитие и расширение масштабов применения методов и моделей количественного анализа и информационной базы, необходимых для того, чтобы замечать, понимать, объяснять и на этой основе предсказывать и учитывать в практической деятельности тенденции развития рынков B2B, цепочек и сетей создания ценности, результаты реализации маркетинговых решений.

Особую роль в развитии маркетинга B2B могут сыграть информационные технологии, которые применяются для:

- сбора и обобщения первичной маркетинговой информации;
- совершенствования систем информационного обеспечения маркетинга (хранилища и базы данных, системы обеспечения принятия решений);
- совершенствования существующих и создания новых моделей, позволяющих улучшить понимание особенностей, объяснять и прогнозировать происходящие на рынках B2B процессы;

- совершенствования существующего и создания нового программного обеспечения для обеспечения маркетинговой деятельности;
- создания новых каналов обмена информацией с партнерами, в том числе для гибкой адаптации цепочек создания стоимости к изменяющимся потребностям;
- развития взаимодействия с покупателями-потребителями.

От того, насколько успешно и быстро удастся организовать и усовершенствовать эти работы, будут в значительной мере зависеть и общие тенденции развития маркетинга B2B.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Для каких направлений маркетинговой деятельности важен учет вторичного характера спроса на рынках товаров для бизнеса? В какой мере можно снизить ущерб от риска значительных колебаний спроса, вызванных изменениями конъюнктуры на рынках конечных пользователей?

2. Какие составляющие ценности товарного предложения для закупающих организаций относительно проще оценить количественно?

3. В чем причины низкой эластичности спроса по цене, характерной для многих товаров и услуг для бизнеса?

4. Согласны ли вы с тем, что сопоставление альтернативных маркетинговых решений по их влиянию на стоимость бизнеса возможно и целесообразно?

5. Какие возможности увеличения разрыва между создаваемой ценностью и издержками представляются наиболее существенными для повышения конкурентоспособности российских фирм (применительно к различным видам экономической деятельности)?

6. Какую роль может и должен играть маркетинг B2B в обеспечении инновационного развития фирмы, отрасли, экономики страны?

*Учебное издание*

Бек Михаил Александрович

## **Маркетинг В2В**

Зав. редакцией *О.А. Шестопалова*

Редактор *О.В. Осипова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика *Л.А. Моисеенко*

Подписано в печать 20.10.2008. Формат 60×88 1/16

Печать офсетная. Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная

Усл. печ. л. 19,9. Уч.-изд. л. 15,6. Тираж 1000 экз. Заказ № . Изд. № 985

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71

ISBN 978-5-7508-0625-7



9 785759 806257