

ЗНАЧЕНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ B-2-B-МАРКЕТИНГА

Маркетинг b-2-b может внести весомый вклад в решение актуальных проблем конкурентоспособности отечественных цепочек создания ценности, повышения качества управления процессами развития организаций, отраслей и экономики в целом. Автор утверждает, что особенности b-2-b-рынков способствуют расширению возможностей использования методов количественного анализа для обоснования маркетинговых решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: b-2-b-маркетинг, промышленный маркетинг, ценность, цепочки и сети создания ценности, согласование интересов, конкурентоспособность, обоснование маркетинговых решений



Бек Михаил Александрович — к. т. н., доцент кафедры маркетинга факультета менеджмента ГУ-ВШЭ. Читает авторские курсы лекций по промышленному и b-2-b- маркетингу (г. Москва)

В основу статьи положены результаты работ, выполненных на кафедре маркетинга ГУ-ВШЭ в рамках инновационной образовательной программы при подготовке учебно-методических материалов по курсу b-2-b-маркетинга. Актуальность этих работ определялась возросшим значением нового направления и перспективами его развития. По мнению автора, настало время переосмыслить значение b-2-b-маркетинга, который многими воспринимается как еще один молодой побег на мощном дереве потребительского маркетинга. Есть основания считать, что и по значимости в современной экономике, и по общему объему сделок рынки b-2-b превосходят рынки b-2-c. Особенности рынков b-2-b помогают развитию и эффективному использованию методов количественного анализа и обоснования маркетинговых решений. В развитии рынков b-2-b, которые в значительной степени определяют конкурентоспособность экономики страны, на первый план выходят вопросы взаимодействия организаций бизнеса с участниками цепочек и сетей создания ценности, а также с участниками других цепочек и сетей, с другими организациями

бизнеса, с институтами и государственными органами. Изменения внешней среды бизнеса в условиях глобализации, усиления конкуренции, роста информированности потребителей и ужесточения их требований к приобретаемым товарам и услугам создают объективные предпосылки для усиления роли маркетинга в обеспечении устойчивого развития организаций, работающих на рынках b-2-b.

Статистика позволяет оценить размеры рынков b-2-b. По данным системы национальных счетов России [6, стр. 19, 73] (см. табл. 1), доля конечного потребления домашних хозяйств (закупки на рынках b-2-c) в общем объеме товаров и услуг с учетом импорта в 2000–2003 гг. составляла

примерно 24%. Объемы промежуточного и государственного потребления (относящиеся к сфере b-2-b) превышали конечное потребление домашних хозяйств более чем вдвое.

Общие объемы сделок на рынках b-2-b увеличиваются за счет использования товаров и услуг промышленного назначения для экспорта и валового накопления. Их долю можно оценить на основе обобщенных данных по закупкам. По данным Госстата [7, стр. 50–53], уровень закупок товаров и услуг в промышленности России достиг в 2001 г. 4072 млрд. руб. или 64,3% от общего объема выпуска товаров и услуг, составившего 6330 млрд. руб. (см. табл. 2). В некоторых отраслях промышленности доля закупок превышает 70%.

Таблица 1. Использование товаров и услуг в России в 2000–2003 гг., млрд руб.

Использование товаров и услуг	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Конечное потребление, в том числе:	4476	5887	7461	8969
домашние хозяйства	3295	4318	5418	6561
государственные учреждения	1102	1470	1916	2247
Промежуточное потребление	6080	8077	9420	11 385
Валовое накопление	1366	1963	2186	2737
Экспорт товаров и услуг	3219	3300	3790	4649
Всего использовано товаров и услуг	15 141	19 227	22 857	27 740
Доля конечного потребления домашних хозяйств	21,8%	22,5%	23,7%	23,7%

Таблица 2. Объемы закупок и выпуска в промышленности России, млрд руб.

Отрасль	Закупки товаров и услуг	Выпуск товаров и услуг	Доля закупок в выпуске
Черные металлы	299	415	72,2%
Машины и оборудование, продукты металлообработки	738	1106	66,7%
Цветные металлы	371	611	60,7%
Продукты химической и нефтехимической промышленности	293	409	71,7%
Продукты пищевой промышленности	758	1039	73,0%
Продукты легкой промышленности	101	137	73,5%
Всего с учетом нефтегазовой, лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности и прочих отраслей	4072	6330	64,3%

Рассмотрим обобщенную цепочку создания ценности, включающую в себя следующие звенья:

- фирма-изготовитель товаров и услуг;
- поставщики первого уровня, у которых компания закупает товары и услуги;
- поставщики второго уровня, у которых покупают товары и услуги поставщики первого уровня и т.д. до начального звена цепочки.

Допустим, что доля закупок товаров и услуг в выпуске во всех звеньях цепочки — μ . Тогда для цепочки с числом звеньев N , общий объем сделок W по закупке товаров и услуг во всех звеньях составит:

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

Рис. 1 демонстрирует, как относительный объем сделок внутри цепочки при числе звеньев $N = 10$ и доле закупок μ в интервале от 0,6 до 0,8 может превысить объем выпуска последним звеном в $W = 1,5-3,5$ раза.

Эти оценки объясняют, почему при большом числе звеньев в цепочках создания ценности и

высокой доле закупок в выпуске общий объем сделок на рынках b-2-b выше, чем на потребительских рынках. По-видимому, эта тенденция будет усиливаться в дальнейшем за счет углубления разделения труда, расширения аутсорсинга, увеличения среднего значения показателя μ , усиления роли организаций в закупках товаров и услуг для рынков конечных пользователей. Закупки продукции крупных фармацевтических компаний (таких как Merck [8, стр. 194–203]) в большой степени определяются страховыми компаниями и фирмами типа Medco, которые управляют затратами на лекарства. Производители потребительских товаров, имеющие дело с крупными розничными сетями (например, Wal-Mart [9]), фактически работают в условиях, характерных для рынков b-2-b.

В результате анализа представленных оценок напрашивается вывод: рынки конечных потребителей и связанный с ними b-2-c-маркетинг — лишь верхняя видимая часть айсберга. Основная же масса, относящаяся к сфере b-2-b, и по существу

Рис. 1. Зависимость общего объема сделок от доли закупок и количества звеньев в цепочке



определяющая масштабы современной экономики, остается вне поля зрения широкой аудитории, в том числе из-за конфиденциальности части информации.

Возникает вопрос: почему в России это направление маркетинга оставалось до недавнего времени невостребованным? Не так давно в Интернете проходила дискуссия по проблемам b-2-b-маркетинга, многие участники которой утверждали, что основными инструментами и ключевыми факторами успеха в этой области являются откаты и связи. Можно предположить, что невысокая востребованность b-2-b-маркетинга и активное использование откатов — следствие психологии временщиков, характерной для той части менеджмента компаний, которая:

- безупречность репутации ценит меньше, чем возможности быстрого обогащения;
- преследует собственные интересы, отличные от интересов бизнеса;
- стремится присвоить часть создаваемых бизнесом потоков денежных средств и мало заинтересована в долгосрочных результатах развития бизнеса.

Если исходить из таких представлений, становится понятно, почему современные маркетинговые концепции, инструменты и технологии на российском рынке пока мало востребованы.

Вероятно, отечественной экономике удастся добиться повышения эффективности взаимодействия организаций маркетинговыми средствами, выявить и свести к минимуму утечки ценности. От успешности этой борьбы будет зависеть вектор дальнейшего развития не только отдельных фирм и отраслей, но и экономики страны в целом. Современная экономика — сетевая. Отдельные компании, организации бизнеса являются звеньями сетей, цепей снабжения, цепочек создания стоимости. Конкурентоспособность и даже жизнеспособность каждой фирмы определяется не только и не столько ее сильными и слабыми сторонами, а тем, в какие цепочки она сумела войти, какие позиции 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, и каждое звено может быть перемещено в любую страну мира, в которой обеспечивается получение уникальных выгод. Если выгодно перенести производство во Вьетнам, то соответствующие звенья занимают вьетнамские производители. Не способствующие общей выгоде местные особенности (в том числе упомянутые откаты) осложняют борьбу отечественных производителей за место в трансформируемых цепочках. Эта опасность может вызвать соблазн вновь централизовать управление экономикой, отгородиться от мирового рынка. Однако этот путь является тупиковым. Рыночные механизмы и современные маркетинговые инструменты должны обеспечить более гибкое и эффективное развитие цепочек создания стоимости.

Если маркетинг будет справляться плохо и участники цепочек создания ценности, вместо того чтобы согласованно решать общие проблемы, будут исходить из собственных узких интересов, конкурентоспособность отдельных фирм снизится, а образуемые ими цепочки деградируют. В связи с этим важными оказываются вопросы развития b-2-b-маркетинга в России. Традиционный маркетинг стал, по словам Ж.Ж. Ламбена, «архитектором потребительского общества» [4]. Маркетинг b-2-b может и должен стать архитектором более конкурентоспособных цепочек создания ценности, рыночных сетей, кластеров, эффективных национальных инновационных систем, частно-государственных партнерств. Цели его использования включают:

- обеспечение рационального взаимодействия участников рынков b-2-b на основе взаимных интересов;
- повышение качества корпоративного и государственного управления, эффективности национальной экономики.

Важность совершенствования взаимоотношений участников на рынках b-2-b связана с тем,

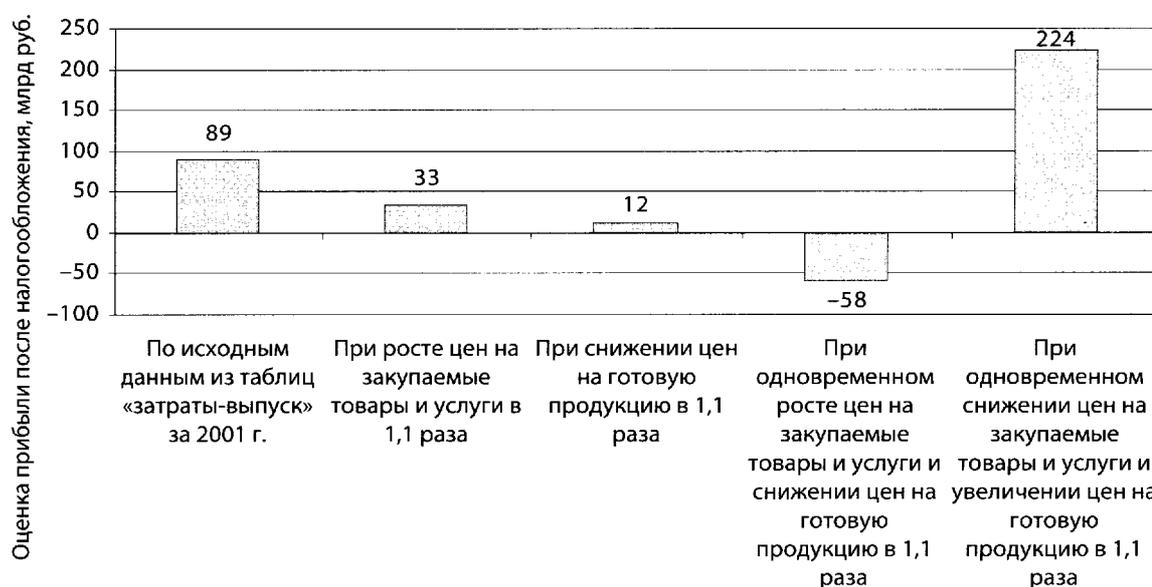
что ущерб от оппортунистического поведения партнеров по цепочкам (сетям), при котором собственные интересы ставятся выше общих (например, попытки увеличить свою прибыль за счет снижения прибыли партнеров), ведет к снижению конкурентоспособности всей цепочки (сети).

В качестве иллюстрации рассмотрим диаграмму на рис. 2, построенную на основе статистических данных по затратам и выпуску продукции в машиностроении [7]. Прибыль после налогообложения в ценах 2001 г. (без учета субсидий, смешанных доходов и прочих налогов) составила примерно 89 млрд. руб., средний уровень рентабельности — около 8%. В том случае, если при тех же предпосылках цены на закупаемые товары и услуги увеличились бы на 10% (что вполне может быть вызвано желанием поставщиков переложить на своих клиентов проблемы роста цен, связанные с инфляцией и действием других факторов), прибыль снизилась бы в 2,7 раза. К еще более сильному падению рентабельности могло

бы привести снижение цен на готовую продукцию на 10% (что в условиях глобализации может быть вызвано появлением новых конкурентов, например, китайских производителей, и общим изменением цен на мировом рынке).

При одновременном увеличении затрат на закупки и снижении цен на готовую продукцию на 10% производство стало бы убыточным. Отрицательная рентабельность ставит под сомнение возможности не только развития, но и выживания бизнеса. И наоборот, если бы за счет эффективного взаимодействия с поставщиками, имеющими резервы снижения издержек и повышения ценности продукции, удалось снизить на 10% затраты на закупки и увеличить на 10% цены готовой продукции, средняя рентабельность возросла бы более, чем вдвое, до 18,4%, что создало бы хорошую основу для сохранения конкурентоспособности и обеспечения развития бизнеса. Сходные результаты получаются и по другим отраслям промышленности.

Рис 2. Влияние взаимоотношений в цепочке создания ценности на прибыль в отрасли «Машины и оборудование, продукция металлообработки», млрд руб.



Если все звенья цепочки создания ценности одновременно повысят (или понизят) эффективность своей деятельности внутри цепочки, увеличивая (или сокращая) разрыв между создаваемой ценностью и издержками, результатом будет совокупный эффект, который может радикально изменить конкурентоспособность цепочки в целом и каждого ее звена в частности. В связи с этим важное значение для развития экономики приобретает грамотное управление цепочками и сетями создания ценности, цепями поставок. Это особенно актуально для современной России, многие промышленные предприятия которой сталкиваются с опасностью утраты конкурентоспособности из-за длительного недоинвестирования в развитие, слабого использования возможностей маркетинга, инфраструктурных ограничений, коррупции. Некоторые российские цепочки (например, в производстве бытовой электроники) уже в 1990-е годы не выдержали конкуренции

в условиях глобализации и ушли с рынка. Современные данные по продукции конечных переделов свидетельствуют о необходимости решения острой проблемы повышения конкурентоспособности многих других отечественных цепочек создания ценности. По данным Минэкономразвития РФ [5] выработка на одного занятого в производстве в России ниже, чем в странах ЕС:

- при изготовлении гражданских самолетов — более чем в десять раз;
- в автомобилестроении и транспортном машиностроении — в четыре-пять раз.

Проблема эта не так актуальна для начальных звеньев цепочек, чья продукция пользуется спросом на мировом рынке, для предприятий добывающих отраслей (газ, нефть, золото, никель), черной и цветной металлургии.

Маркетинг b-2-b может помочь решить данные проблемы. Как показано на схеме (см. рис. 3), величина интервала между воспринимаемой

Рис. 3. Стратегическое значение и возможности увеличения разрыва между создаваемой ценностью и издержками



потребителем (в b-2-b-маркетинге — покупающей организацией) ценностью продукции и издержками производителя характеризует вновь созданную ценность, которая должна быть распределена между производителем и покупателем. Обеспечивать увеличение разрыва между создаваемой ценностью и издержками, распределение вновь созданной ценности с учетом интересов взаимодействующих звеньев и цепочки в целом — одна из центральных задач маркетинга. В связи с этим перспективы развития b-2-b-маркетинга в значительной мере связаны с возможностью количественного измерения ценности и издержек по альтернативным вариантам товарных предложений для разных групп потребителей.

Под ценностью на промышленных рынках принято понимать выраженное в денежной форме значение технических, экономических и социальных преимуществ, получаемых компанией-покупателем в обмен на сумму, которую она платит за то, что предлагает поставщик (рынок) [11]. При количественных оценках ценности учитываются преимущественно экономические результаты использования продуктов и услуг в интересах бизнеса. При этом в качестве оценки ценности можно взять такую цену товарного предложения, при которой чистый приведенный доход предприятия-потребителя, вызванный переключением на использование нового товарного предложения, будет равен нулю. На основе такого подхода можно разработать модель ценности, отражающую зависимость денежного потока предприятия-потребителя от переключения на новое товарное предложение. Сложившиеся подходы необходимо развивать, в том числе для учета неэкономических составляющих, которые пока не поддаются количественному анализу.

Простейший подход к проведению количественного анализа ценности, не учитывающий распределения затрат и эффектов во времени, предусматривает применение критерия «ценность в использовании» (Value in Use, VIU) [14]. Разница между создаваемой (и воспринимаемой

потребителями) ценностью и затратами является подъемной силой бизнеса. Чем она меньше, тем выше риск потери набранной высоты, падения конкурентоспособности. Важно подчеркнуть, что величина разрыва зависит не только от эффективности работы фирмы, действия конкурентных сил и других факторов внешней макросреды, но и от взаимодействия с партнерами по цепочке создания ценности.

Организации покупают товары и услуги не для потребления, а для использования в собственном производстве товаров и услуг, на которые существует спрос либо у других организаций, либо на рынках конечных потребителей, либо со стороны общества в целом. Закупающие организации должны стремиться увеличить ценность производимых ими товаров и услуг при минимальных затратах и рисках. Естественно, они заинтересованы в том, чтобы, затрачивая минимум средств, получать от поставщиков максимальную ценность. Однако присваивать львиную долю вновь созданной ценности невыгодно, если это может подорвать конкурентоспособность и финансовую стабильность поставщиков.

Схема (см. рис. 3) предусматривает, что согласованная между сторонами цена делит интервал между ценностью и затратами на две части: выигрыш потребителя и прибыль производителя. Обе составляющие должны быть больше нуля, без этого нельзя обеспечить заинтересованность в продолжении и развитии взаимоотношений. Основной источник роста создаваемой ценности и снижения издержек — достигнутое превосходство над конкурентами в таких направлениях, как увеличение экономичности, рост качества, внедрение инноваций, реакция на нужды потребителей. Выделенные направления стали содержанием важных этапов развития мировой экономики и совершенствования менеджмента. Значительная часть российских предприятий, которые существенно отстали от мировых лидеров по качеству производства и другим показателям, располагает возможностями продвижения в указанных направлениях путем совершенствования

маркетинга, консолидации ресурсов и усилий (в том числе во взаимодействии с бывшими конкурентами). Необходима согласованная между участниками цепочек работа по выявлению и использованию значительных резервов увеличения экономичности использования материальных, энергетических и трудовых ресурсов, внедрения современных систем управления качеством, активизации инновационной и совершенствования маркетинговой деятельности.

Борьба за сохранение и наращивание российскими предприятиями разрыва между создаваемой ценностью и издержками в перспективе может усложниться новыми серьезными вызовами, в числе которых отмечают [5]:

- изменение характера глобализации (усиление конкуренции за все ресурсы развития, охват глобализацией новых сфер, включая национальные инновационные системы, значительное повышение степени глобализованности большинства традиционных рынков);

- новую технологическую волну, которая обесценит многие традиционные факторы роста экономики и потребует быстрого обновления значительной части используемых технологий на основе достижений в био-, нано- и IT-технологиях;

- исчерпание источников экспортно-сырьевого типа развития, базирующихся на форсированном наращивании топливного и сырьевого экспорта, дозагрузке старых производственных мощностей, низкой стоимости производственных факторов (рабочей силы, топлива, электроэнергии).

Достоин ответить на эти вызовы можно, существенно расширив роль маркетинга в обосновании и реализации стратегических решений. Есть основания считать, что особенности рынков b-2-b 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. Потребителей в данном секторе

мало, и значение каждого из них для бизнеса высоко. Масштабы сделок оправдывают усилия по адаптации товарных предложений к потребностям целевых сегментов, позволяют окупить инвестиции в решение специфических проблем отдельных покупателей. Интересы сторон на рынках b-2-b представляют эффективно взаимодействующие профессионалы, заинтересованные в разработке и использовании моделей, обеспечивающих количественное сопоставление альтернативных вариантов решений. Эмоциональная сторона бизнеса в данном случае не так важна, как на рынках b-2-c. Большее значение имеют сложившиеся взаимоотношения и опыт взаимодействия сторон, взаимное доверие, факторы риска при выборе и смене партнеров [10, 13, 14].

На сегодняшний день накоплен опыт создания и применения количественных моделей, позволяющих рассматривать затраты на маркетинг как инвестиции в увеличение стоимости бизнеса [1], которая определяется прогнозируемой величиной денежных потоков, в том числе вызванных реализацией тех или иных маркетинговых решений. Для того чтобы управлять, ориентируясь на стоимость, необходимо умение формировать реальные альтернативы, оценивать и сравнивать связанные с ними затраты и предвидеть результаты. Рассматривая маркетинговые затраты как инвестиции, используя модели и методы маркетингового аудита, бизнес-планирования, инвестиционного анализа, учета рисков, — мы можем сравнивать альтернативные варианты маркетинговых воздействий.

В числе важных задач b-2-b-маркетинга — решение проблемы «маркетинговой близорукости». Знаменитая статья Теодора Левита [12], посвященная этой болезни, актуальна и поныне. Исследования Клейтона Кристенсена [3] свидетельствуют о сходных симптомах, характерных для десятилетий, прошедших после выхода в свет статьи Т. Левита. Одним из них является недостаточно широкий кругозор успешных компаний, в управлении которыми используются современные методы маркетинга, ориентированного на

потребителей. Сосредоточившись на своих целевых рынках, компании не замечают, что мало-привлекательные сегодня технологии могут стать основой для более конкурентоспособных цепочек создания ценности. Изучив историю производства жестких дисков, микропроцессоров, других товаров для бизнеса, Кристенсен делает вывод, что невозможно анализировать пока не существующие рынки, что прогнозы о будущих размерах рынков оказываются ошибочными. Похоже, что и многие изменения давно функционирующих рынков оказываются трудно прогнозируемыми, например повышение/понижение цен на нефть, пшеницу, молоко. Для эпохи, характеризующейся быстрыми темпами инновационного развития, вывод о неизлечимости маркетинговой близорукости кажется пессимистическим. Развитие b-2-b-маркетинга должно позволить более глубоко понять механизмы создания и восприятия ценностей, взаимосвязи цепочек и сетей и на этой основе создать эффективные средства профилактики и лечения таких болезней как «маркетинговая близорукость». С этой целью необходимо ускорить переход от общих описаний к созданию и совершенствованию аналитических и имитационных моделей, позволяющих исследовать закономерности и взаимосвязи, важные для сферы b-2-b, объяснять, а в перспективе и предсказывать последствия принимаемых маркетинговых решений, поведение взаимодействующих на рынках сторон, развитие рынков.

Для обеспечения такого перехода следует усилить междисциплинарное взаимодействие (с маркетингом партнерских отношений, стратегическим менеджментом), в том числе и по вопросам управления реализацией принимаемых решений. В связи с этим представляется важным развертывание в ведущих университетах страны в сотрудничестве с заинтересованными организациями сферы b-2-b комплексных научно-исследовательских работ с целью усиления аналитических возможностей b-2-b-маркетинга, а также развития и расширения масштабов применения

методов и моделей количественного анализа и информационной базы (с тем, чтобы замечать, предсказывать и учитывать в практической деятельности тенденции развития рынков b-2-b и др.). От того, насколько успешно и быстро удастся организовать эти работы, будут в значительной мере зависеть и общие тенденции развития b-2-b-маркетинга.

Развитие рынков b-2-b определяет растущий спрос на специалистов, усиление требований к их профессиональной подготовке. На основе обобщения опубликованных в последние годы монографий, учебных пособий и научных статей, а также накопленного опыта по смежным курсам (промышленный маркетинг, маркетинг по отраслям экономики, маркетинг-менеджмент, инновационный менеджмент, бизнес-планирование и инвестиционный анализ) в этом году на кафедре маркетинга ГУ-ВШЭ разработана новая программа b-2-b-маркетинга, подготовлен комплекс учебно-методических материалов. Учитывая размеры статьи, которые не позволяют подробно остановиться на отдельных разделах программы, ограничимся несколькими общими замечаниями и иллюстрациями. При подготовке данного курса было решено следовать тенденциям развития b-2-b-маркетинга, а именно расширять использование в учебном процессе аналитических возможностей b-2-b-маркетинга, методов и моделей количественного анализа. Такие возможности можно и нужно учитывать при разработке лекционных и практических занятий, анализе практических ситуаций, проведении деловых игр, выполнении слушателями самостоятельных работ.

Для систематизации и закрепления знаний и навыков подготовлены комплексные сквозные кейсы, которые охватывают ключевые темы курса и содержат информацию, обеспечивающую возможности проведения количественного анализа. Предусмотрены следующие этапы:

- диагностика (с использованием методов стратегического анализа) маркетинговой ситуации;

■ обобщение количественных экспертных оценок сильных и слабых сторон бизнеса, возможностей и угроз; проведение динамического SWOT-анализа;

■ подготовка и обоснование эффективности мероприятий, позволяющих изменить маркетинговую ситуацию в лучшую для фирмы сторону (включая предложения по сегментированию рынка, выбору целевых сегментов);

Для обеспечения учебного процесса разработаны упрощенные модели, позволяющие проиллюстрировать важные взаимосвязи маркетинговых решений, требующих учета при последующем анализе и обосновании. В качестве примера рассмотрим проблему выбора покупающей организацией поставщика и встречного выбора поставщиком целевого потребителя. Предположим, что перед нами случай сложной и важной закупки,

требующей взаимной адаптации поставщика и потребителя, поиска выгодных для обеих сторон условий. Такая адаптация может проводиться как путем последовательного решения отдельных вопросов (см. рис. 4), так и комплексно.

Далеко не все элементы могут быть обоснованы количественно, однако в рамках рассмотрения каждого необходимо будет решить ряд задач (например при согласовании цены, обычно требующем проведения переговоров). Как показано на рис. 5, и заказчик продукции (покупатель), и поставщик должны предварительно оценить альтернативы, что позволит ограничить область переговоров и подготовить предпосылки для их успешного проведения.

Закупающая организация, в отличие от обычного покупателя на рынке b-2-c, может активно и профессионально управлять процессами

Рис. 4. Направления взаимной адаптации поставщиков с потребителями

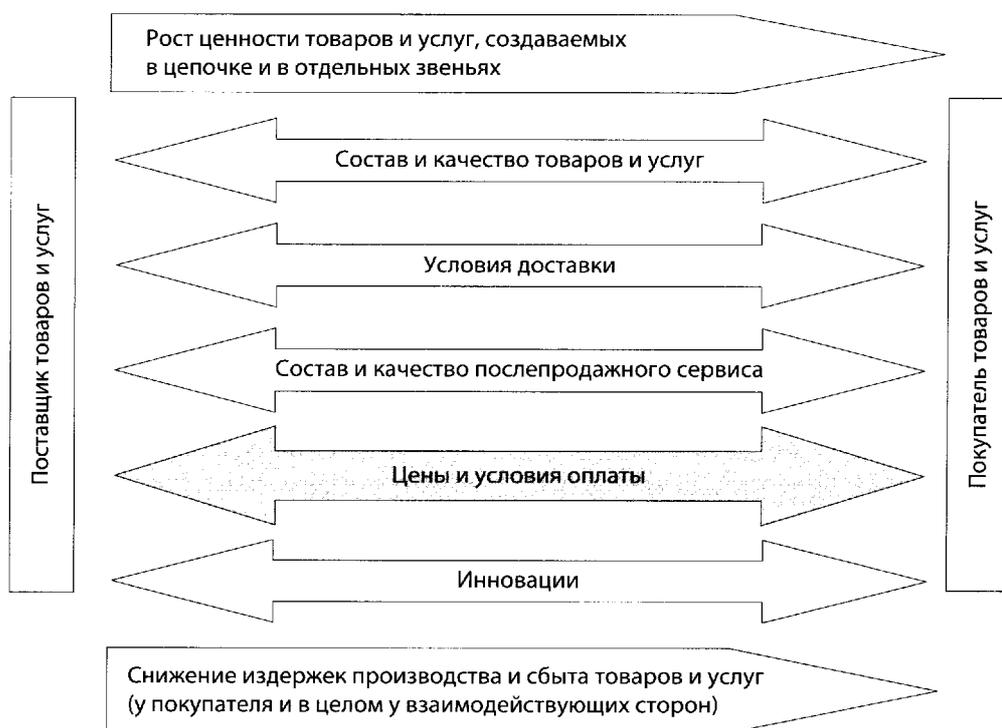


Рис. 5. Взаимная адаптация сторон при переговорах о цене



снижения издержек и наращивания ценности путем формирования множества альтернативных решений (выбор поставщиков, согласование с ними требований, цен, условий поставок). В составе альтернативных вариантов нередко рассматриваются возможности:

- организовать собственное производство необходимых товаров и услуг;
- организовать отбор лучшего поставщика (например, путем проведения тендера, параллельных переговоров);
- найти альтернативное решение, позволяющее, отказавшись от приобретения соответствующих

товаров и услуг, либо удовлетворить рассматриваемую потребность, либо компенсировать вызванный отказом ущерб (упущенную выгоду).

Анализ перечисленных возможностей на практике может потребовать привлечения значительного объема дополнительной информации, проведения переговоров с несколькими потенциальными поставщиками, проработки инвестиционного проекта создания собственного производства и т.д.

Поставщик, в свою очередь, должен активно изучать особенности и потребности своих целевых потребителей, готовиться к переговорам, в

ходе которых покупателем могут быть выдвинуты встречные требования, может возникнуть необходимость обосновать выбор одного из вариантов в качестве наилучшей альтернативы. Как явствует из рис. 5, по каждому из аспектов взаимной адаптации требуется решение целого ряда конкретных задач и поиск компромиссных решений. Связанные с этим большие затраты средств и времени будут оправданы, если позволят увеличить выгоды для обеих сторон.

При переходе от задачи согласования интересов двух сторон к более общей задаче согласования интересов всех участников локальные решения могут потребовать пересмотра. Проиллюстрируем это результатами статистических испытаний с использованием простейшей модели, предусматривающей оценку результатов случайных взаимодействий в цепочке, состоящей из пяти звеньев. Схема модели цепочки приведена на рис. 6.

В каждом звене имеется возможность реализации до пяти мероприятий, направленных на внедрение инноваций, повышение экономичности и качества, удовлетворение потребностей покупателей. Для каждого мероприятия просчитаны необходимые инвестиционные затраты и ожидаемые от его проведения результаты.

На каждом шаге испытаний с использованием датчика псевдослучайных чисел формировался вектор, элементы которого являлись булевыми переменными. Исходя из значений элементов этого вектора принималось решение о

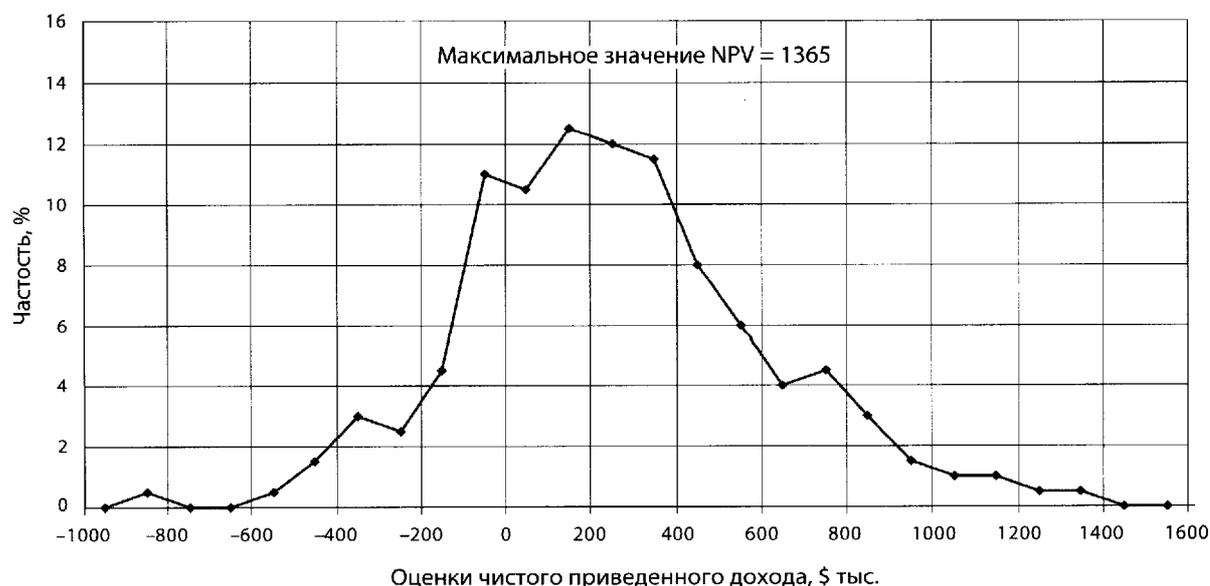
реализации на данном шаге соответствующих мероприятий (проводить — при единичном значении, отклонить — при нулевом). По совокупности мероприятий суммировались требуемые затраты и ожидаемые результаты (изменения издержек и ценности) по всем звеньям. В качестве результирующего критерия на каждом шаге оценивался чистый приведенный доход от инвестиций в реализацию мероприятий по цепочке в целом. По итогам множества испытаний оценивалась вариация результатов реализации мероприятий взаимодействующими звеньями. В зависимости от совместимости и согласованности мероприятий их проведение может дать не только положительный, но и отрицательный синергический эффект. Похожее бывает при плохо организованных строительных работах, когда один участник строит дорогу, другой ее перерывает, прокладывая кабель, третий перерубает кабель, монтируя трубы и т.д. Эмпирическое распределение оценок, полученных по результатам 200 испытаний, представленное на рис. 7, показывает, насколько значительную вариацию эффективности может вызвать взаимодействие несогласованных решений.

Лучшие сочетания мероприятий обеспечивают значительный по величине чистый приведенный доход, худшие ведут к отрицательным результатам. Цепочки, звенья которых не согласовывают принимаемые решения, рискуют получить отрицательные результаты. Лишь некоторые из допустимых сочетаний мероприятий дают хорошие результаты. В связи с этим согласование

Рис. 6. Укрупненная схема модели цепочки



Рис. 7. Эмпирический закон распределения оценок чистого приведенного дохода, NPV, по совокупности мероприятий, направленных на совершенствование звеньев цепочки создания ценности



интересов по цепочке в целом может стать предпосылкой повышения ее конкурентоспособности, однако для этого необходимо существенно усовершенствовать методы, модели и информационное обеспечение маркетинга b-2-b. Говоря о перспективах совершенствования, мы имеем в виду переход от статических моделей к динамическим, от детерминированных к вероятностным, от ориентации на текущие результаты к учету долгосрочных тенденций и расчету последствий принимаемых решений, от изолированного рассмотрения отдельных аспектов взаимодействия двух участников сделок «поставщик-покупатель» к комплексному анализу взаимодействия внутри цепочек и сетей создания ценности.

Рынки b-2-b очень неоднородны. В связи с этим важно углубление развития b-2-b-маркетинга применительно к различным областям экономической деятельности. Когда-то лечением людей занимались цирюльники, знахари, которые

различали лишь несколько болезней и использовали очень ограниченный набор средств (отворить кровь, поставить пиявки и т.д.) Современная медицина изучает тысячи заболеваний и для значительной части диагнозов может предложить апробированные технологии, оценить ожидаемые результаты лечения. Вероятно, и в маркетинге b-2-b со временем будет выделено множество направлений (по типам экономической деятельности, ситуациям, видам товарных предложений), для каждого из которых удастся предложить наиболее подходящие технологии.

Для того чтобы достичь реального успеха в этих направлениях необходимо, используя предложенное Джимом Коллинзом [2] определение одного из важных факторов долгосрочного успеха выдающихся компаний, ставить «большие, наглые, амбициозные цели». Хочется верить, что вклад в достижение таких целей, в

развитие b-2-b-маркетинга смогут внести российская маркетинговая наука и практика, достижения выпускников наших вузов, возможности

профессионального роста которых в данном направлении расширились благодаря Интернету, усилиям университетов, издательств и библиотек.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
2. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002.
3. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005.
5. Набиуллина Э.С. Тезисы выступления на IX Международной научной конференции ГУ-ВШЭ «Модернизация экономики и глобализация»
6. Национальные счета России в 1996–2003 гг. // Стат. сб. — М.: Федеральная служба государственной статистики, 2004.
7. Система таблиц «Затраты-Выпуск» России за 2001 г. // Стат. сб. — М.: Федеральная служба государственной статистики.
8. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Пер. с англ. А. Шапошниковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2004.
9. Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
10. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2005.
11. Anderson J. C. and Narus J. A. Business Marketing: Understand What Customers Value. // Harvard Business Review, November-December 1998, pp. 53–65.
12. Levitt T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review.
13. Fill, Chris and Fill, Karen E. (2005). Business to Business Marketing. Relationships, Systems and Communications. Harlow.: Pearson Education. Prentice Hall.
14. Hutt, Michael D. and Speh Thomas W. (1998). Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Sixth Edition. The Dryden Press.