

ОСОБЕННОСТИ B-2-B-МАРКЕТИНГА В РОССИЙСКОМ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

В статье представлен взгляд на особенности маркетинга в условиях корпоративных b-2-b-отношений. Проблема проанализирована через призму уровня зрелости ключевых областей маркетинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг, корпоративный маркетинг, уровни зрелости маркетинга



Митясова Екатерина Александровна — руководитель «Группы БРИФ», магистр менеджмента Манчестерского университета. Профессиональный опыт: проработка бизнес-идей, руководство проектами по маркетинговым исследованиям, разработке маркетинговых стратегий и планов, кросс-функциональной интеграции, повышению эффективности клиентского менеджмента (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В России влияние малого бизнеса на экономику невысоко, в 2011 г. «нижние границы публичных оценок доли малого предпринимательства в валовом внутреннем продукте варьируют от 15–17% до 12%» [1]. Движущей силой российской экономики в большей степени являются корпорации, нежели малый бизнес.

Маркетологи в российских корпорациях сталкиваются в своей деятельности с разнообразными вызовами, например:

- ограниченная востребованность маркетинговой аналитики и бизнес-анализа;
- ограниченная востребованность повышения уровня зрелости маркетинга в организации;
- ограниченные возможности фактической реализации целевых ориентиров, сформулированных высшим руководством корпорации;
- ограниченные возможности влияния на прочие департаменты организации;
- ограниченные возможности осуществления собственных функций без сотрудничества с другими департаментами организации и кросс-функциональной интеграции.

В данной статье выявлен ряд системообразующих факторов, лежащих в основе описанной выше ситуации, и показана их взаимосвязь. В статье не предлагается универсального рецепта, как следует действовать маркетологам. Ситуацию в каждой корпорации необходимо рассматривать индивидуально. В ряде случаев можно найти способы и средства изменения ситуации в лучшую сторону.

ПРАКТИКА. СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКОВ В РОССИИ

85% национального продукта шведы производят в компаниях с числом персонала меньше 15 человек.
Харальд Свердруп, ведущий эксперт по мировым запасам рудных полезных ископаемых [2]

Позиция маркетинга в российском бизнесе зачастую является скорее поддерживающей, чем стратегической. Более того, на российском рынке существует тенденция снижения значимости отдела маркетинга в компаниях. В каждой шестой компании (16,5%), представители которых участвовали в опросе Гильдии Маркетологов, в конце 2011 г. не было подразделения маркетинга. В конце 2012 г. этот показатель составил 15% [3], а в конце 2006 г. аналогичный показатель был на уровне 12%. Половина экспертов, которые заявили в 2010 г. об отсутствии отдела маркетинга в их компаниях, отметили, что ранее такое подразделение было, но теперь упразднено. В 26% небольших компаний нет отдела маркетинга [4]. По данным правительства Москвы [5], основной тенденцией развития рынка маркетинговых услуг является интеграция двух направлений деятельности: агентства, ранее занимавшиеся лишь сбором информации, предоставляют услуги по разработке PR-акций, инвестиционных проектов.

Причинами этого являются как внешние (по отношению к российским компаниям), так и внутренние факторы.

К *внутренним* можно отнести ресурсы и систему управления, в частности человеческий фактор:

с одной стороны, недостаточное количество топ-менеджеров, владеющих профессиональными управленческими компетенциями в должной мере, а с другой — нехватка профессиональных маркетологов на рынке труда. Соответственно, система корпоративного управления построена таким образом, чтобы «обойти» дефицит информации, возникающий вследствие нерегулярного получения сведений о состоянии рынка и их анализа в целях максимизации ценности заказчиков. О приоритетах системы управления поговорим далее.

К *внешним* факторам можно отнести такие особенности российской экономики, как преимущественное распределение существующей ренты, а не создание потребительской ценности. Как это связано с маркетингом b-2-b-корпораций? На ведение бизнеса влияет ряд факторов внешней среды: политических, экономических, технологических и других [6]. Чем крупнее корпорация, тем более прямым становится воздействие на нее факторов внешней среды, тогда как на малый и средний бизнес данные факторы могут скорее воздействовать косвенным образом. «В рейтинге глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума Россия занимает 133-е место по эффективности государственных институтов среди 144 стран... Страна отстает и по параметрам качества корпоративного управления: стандартам аудита и финансовой отчетности (123-е место), эффективности советов директоров (124-е), защите интересов миноритариев (140-е) и общей защищенности инвесторов (94-е)» [7] (табл. 1).

Во всех развивающихся странах, но особенно в России, крайне размыта граница между частным и государственным секторами экономики. Система поощряет поиск ренты — перераспределение имеющегося богатства в свою пользу в противовес его созданию [7]. Данный способ организации системы корпоративного управления во многом обусловлен, вероятно, обилием ресурсов на территории России. Уверенность в обеспеченном ресурсами будущем не делает необходимой для выживания экономики концентрацию на повышении эффективности в настоящем. Отсутствуют

Таблица 1. Общее число внутренних индивидуальных инвесторов

Страна	Индивидуальные инвесторы, тыс. чел.	Процент экономически активного населения
США	92000	59,16
Китай	72000	7,18
Индия	19000	3,90
Бразилия	600	0,58
Россия	808	1,07

ресурсные ограничители, которые оказывали бы давление на корпорации, стимулируя их разрабатывать эффективные долгосрочные стратегии развития. «Учитывая значительные запасы ресурсов в нашей стране, огромные площади залежей плодородных земель, позитивные оценки по изменению урожайности в результате изменения климата, можно сделать вывод, что более выгодного положения в долгосрочной перспективе, чем у России, не найти» [8]. Логично, что в России больше предпосылок для распространения программ развития с абстрактными показателями, нежели условий для вынужденной разработки и исполнения конкретных пошаговых инструкций о том, как эффективно управлять ограниченными ресурсами. При этом и использование ресурсов нередко представляет собой нерешенный вопрос, например: «В России огромные запасы никеля. Какова может быть стратегия: или за десять лет выработать все залежи и чохом продать их в Китай, а потом грызть локти, или составить план на сто-сто пятьдесят лет? Правительство должно думать о том, какой будет страна через сто лет» [9].

Итак, факторы, которые определяют среду российского корпоративного маркетинга:

- сравнительно низкий уровень корпоративного управления;
- отсутствие долгосрочной стратегии (планирования на 100–200 лет вперед);
- ориентация на перераспределение существующей ренты (а не на создание и рост потребительской ценности).

Обратная связь с потребителем — один из основополагающих принципов маркетинга. В особенности это верно для b-2-b-рынков, где покупатель профессионально осуществляет закупки. В России же потребитель платит всегда. В этом смысле показателен рынок электрической энергии. Потребители энергии единой сети оплачивают не только собственное потребление, но также все сетевые потери, а именно:

- технические (происходящие из-за физических процессов в оборудовании) — до 80%;
- расходы на собственные нужды подстанций — до 20%;
- инструментальные (возникающие из-за погрешностей измерительных приборов) — до 10%;
- коммерческие (вследствие недостатка контроля и учета, в том числе украденную электроэнергию) — приблизительно 1,5%.

Таким образом, добросовестные потребители (как корпоративные, так и частные) платят даже за тех, кто потребляет электроэнергию незаконно [10]. Де-юре коммерческие потери оплачивает сетевая компания из своей прибыли, а де-факто за все потери платят потребители. Данный пример, несмотря на техническую специфику, отражает низкий уровень рыночной власти покупателя в основополагающих отраслях экономики.

В чем заключается системное противоречие? С одной стороны, маркетинг призван изучать потребителя и создавать ценность согласно его потребностям. С другой стороны, когда смысл деятельности корпорации — перераспределение

ренты, создание ценности для потребителя нивелируется. Более того, это затрудняет коммуникации и минимизирует их открытость. Перераспределение ренты означает в том числе, что «пирог больше не станет», и остается лишь бороться за то, чтобы увеличить ту его часть, которая достанется данной корпорации / подразделению в рамках корпорации. Эта система действует как на уровне экономики, так и на уровне отдельной организации. Когда подразделения такой организации борются за кусок неизменного по размеру пирога, они ограничивают обмен информацией вплоть до того, что одни подразделения корпорации оказываются не в курсе того, какие продукты и услуги предоставляют другие подразделения. В данной ситуации маркетинговая аналитика, во-первых, не востребована, во-вторых, сбор и анализ данных не может быть осуществлен в целесобразных рамках.

Каковы результаты действия этих факторов на маркетинг в российских корпорациях? Для того чтобы сформулировать ответ на этот вопрос, потребуется вооружиться аналитическими инструментами.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Модели уровней зрелости маркетинга позволяют выявлять, какие области маркетинга в организации сдерживают его развитие в целом. Чтобы двигаться вперед и развивать более продвинутые области, необходимо сначала подтянуть отстающие. В случае если все области находятся на одинаковом уровне зрелости, то следующий проект, обеспечивающий движение вперед, можно определять согласно приоритетам компании [11].

Мы проведем анализ в рамках пяти областей маркетинга.

1. Стратегия и планирование:
 - рыночная стратегия;
 - стратегическое влияние маркетинга и продаж.
2. Бизнес-процессы:
 - стратегические;

- тактические;
 - операционные.
3. Люди и корпоративная культура:
 - навыки и управление талантами;
 - социальное взаимодействие.
 4. Организация маркетинга и продаж.
 5. IT-системы.

Кросс-функциональная интеграция — это инструмент функции маркетинга, который позволяет координировать действия подразделений организации в направлении достижения организационных целей и результативного взаимодействия. Инструмент полезен для корпоративных маркетологов тем, что позволяет воздействовать на подразделения, которые функционально не подчиняются департаменту маркетинга.

Данный инструмент особенно эффективен на конкурентных рынках, а также в организациях, где подразделения разделяют видение руководства, в каком направлении должна развиваться корпорация. Кросс-функциональная интеграция позволяет в определенной степени нивелировать разбалансированность целей и задач подразделений внутри организации и обеспечивает устойчивое положение организации на быстрорастущем рынке.

Реализуется инструмент при помощи точно сфокусированных проектов, которые координируют взаимодействие подразделений на критичных участках работы с точки зрения создания ценности для заказчиков организации.

АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

Проанализируем уровень зрелости маркетинга в российской корпорации на b-2-b-рынке инновационных решений для электроэнергетики. В основу анализа положен опыт реализации автором проекта в данной организации (табл. 2).

Таким образом, маркетинг в корпоративном управлении в данной российской b-2-b-организации находится на низком уровне зрелости, и этот уровень свойственен всем областям маркетинга.

Таблица 2. Анализ уровней зрелости маркетинга в b-2-b-корпорации на рынке инновационных решений для электроэнергетики

Области маркетинга	Характеристика уровня зрелости области
Стратегия и планирование	<p>Рыночная стратегия разработана, но ее качество и глубина анализа не являются достаточными, чтобы исполнить ее. Документированная стратегия далека от того, что реализуется на практике. Стратегия сфокусирована на максимизации прибыли. Это означает, что ценности и целевые ориентиры, заложенные в документы на уровне высшего руководства, не коммуницируются исполнителям в должной степени, а главное — отсутствуют механизмы воплощения в реальность целевых ориентиров. Иначе говоря, ценности, разработанные и спущенные для исполнения сверху, не доходят до исполнителей в форме, пригодной к исполнению</p>
	<p>Стратегическое влияние маркетинга и продаж отсутствует, основная функция маркетинга — продвижение. Маркетинг не влияет на ценообразование, разработку продуктов, дистрибуцию. Даже сбор информации о продуктах внутри организации для отдела маркетинга затруднен. Предложение сфокусировано на продуктах компании в противовес, например, фокусу на проблемных зонах или потребностях заказчиков. Представители ряда подразделений не склонны сотрудничать с маркетологами и делиться информацией о том, какие технологии существуют для решения проблем заказчиков. Это связано в том числе с опасениями раскрыть ноу-хау и быть уволенными после этого, как произошло с некоторыми сотрудниками в прошлом</p>
Бизнес-процессы	<p>Стратегические</p> <p>Понимание целевой аудитории в компании ограничено и субъективно, системные исследования не проводятся. Портфель продуктов не сбалансирован</p>
	<p>Тактические</p> <p>Процесс продаж не стандартизирован, не скоординирован. Коммуникации с заказчиками нечеткие, непостоянные, охватывают слишком много деталей и не сфокусированы. Средства коммуникаций зачастую не соответствуют задачам. Продажи осуществляются другими подразделениями, без участия отдела маркетинга. Уровень продаж существующим клиентам невысок и снижается. Кросс-функциональная интеграция отсутствует. Лояльность ключевых клиентов практически не управляется. Количество клиентов, приобретаемых по рекомендациям, стремится к нулю</p>
	<p>Операционные</p> <p>Продажи требуют значительных усилий и зависят от ряда случайных факторов. Презентационные материалы отражают значительные пробелы в общем видении продуктов / услуг компании и непостоянство данного видения. Осуществляются попытки скопировать презентационные решения (например, веб-сайт) похожих организаций без учета того, что презентационные материалы отражают внутреннюю среду организации и специфику ее деятельности. Таким образом, копирование приводит к несоответствию внешнего образа и внутреннего наполнения</p>
Люди и корпоративная культура	<p>Навыки и управление талантами</p> <p>Сотрудники не обладают навыками и опытом продаж (а если и имеют такой опыт, то он относится к другой отрасли деятельности). У них преобладают навыки офисных работников. Отсутствуют программы развития сотрудников. Компетенции и навыки сотрудников не развиваются</p>
	<p>Социальное взаимодействие</p> <p>Организованное социальное взаимодействие ограничено корпоративными праздниками (например, Новый год и 8-е Марта), рассылкой приказов и распоряжений руководства организации. Преобладают неформальные коммуникации, благодаря которым сотрудники имеют возможность узнать о положении дел в организации</p>

Таблица 2. Анализ уровней зрелости маркетинга в b-2-b-корпорации на рынке инновационных решений для электроэнергетики (продолжение)

Области маркетинга	Характеристика уровня зрелости области
Организация маркетинга и продаж	Отсутствуют как четкость подчинения и принципов взаимодействия людей, так и системность в организации маркетинга и продаж. Поэтому организация маркетинга и продаж осуществляется в корпорации без четкого разделения, одновременно по нескольким принципам: по продукту, по подразделению, по заказчикам. Налицо нехватка вертикальных и горизонтальных коммуникаций. Подчиненные не в курсе общей ситуации, информированы только о собственных задачах. Сотрудники, задействованные в продажах, не обмениваются информацией должным образом. Каждое подразделение осуществляет продажи независимо от других подразделений. Доступ к информации о конкурентных преимуществах продуктов и услуг ограничен для сотрудников отдела маркетинга
IT-системы	Преобладают общение по телефону и личные встречи (хождение по кабинетам), нежели использование IT-систем (таких как система согласования служебных записок). Ряд сотрудников не обладают навыками пользования компьютером и работы с IT-системами, отчего воспринимают необходимость работы с ними как трудовую повинность. Использование электронной почты в общении с рядом отделов ограничено. Отсутствует культура ответа на электронные сообщения. Средства бизнес-анализа не используются. Для создания отчетов используется Excel на ограниченном уровне

Здесь, думается, уместно вернуться к месту корпоративного сектора в экономике России, с которого был начат анализ в данной статье. «В России стало «меньше рынка». За 2009–2011 гг. под прямой или косвенный контроль государства перешла значимая часть крупной собственности. Теперь в зоне прямого или косвенного «государственного регулирования» и контроля находится от 50% до 70% экономики страны» [3]. Эти цифры являются результатом порочного круга причинно-следственных связей, отмеченных в статье.

Экспертная оценка уровня зрелости маркетинга российских b-2-b-корпораций в других основополагающих секторах экономики (нефтегазовой, угледобывающей) дает похожие результаты равномерно низкого уровня зрелости маркетинга организаций.

В связи с равномерным уровнем зрелости в различных областях маркетинга дальнейшее развитие возможно строить, исходя из видения руководителей / стратегии компаний. И тут заложено противоречие. Поскольку долгосрочного видения

нет, а система «заточена» на перераспределение ренты, нет предпосылок ожидать позитивных сдвигов в уровне зрелости маркетинга и можно говорить об устойчивой самовоспроизводящейся системе.

ВЫВОДЫ

Япония в свое время в качестве ответа на энергетический кризис отпустила цены на энергоресурсы, выдавив тем самым самые энергоемкие отрасли, в частности алюминиевую. В Китае рассматривается вопрос о повышении цен на энергию как долгосрочный стимул для повышения энергоэффективности.

Эрнст Ульрих фон Вайцзеккер, член Римского клуба и автор книги «Фактор 5» [12]

Подведем итоги. Особенности российского корпоративного b-2-b-маркетинга, которые мы выявили в ходе анализа, во многом вызваны спецификой корпоративного управления.

Таблица 3. Некоторые особенности b-2-b-маркетинга российских корпораций

Особенности корпоративного управления	Вызовы корпоративным маркетологам
Система корпоративных отношений сфокусирована на распределении существующей ренты, а не на создании стоимости для заказчиков	Запрос на маркетинговый анализ и на участие отдела маркетинга в разработке стратегий и продуктивно-сервисного предложения не формируется или формируется на уровне слабых сигналов, не подкрепленных созданием реальных условий для его исполнения
Затруднен обмен рабочей информацией между управленческими уровнями в организациях	Исполнители в случае, если запрос на изменения сформирован, не обладают ресурсами и полномочиями для его реализации, однако являются ответственными за исполнение
Ограничена возможность взаимодействия между подразделениями в рамках одной организации. Цели различных подразделений не согласованы либо находятся в конфликте друг с другом	Кросс-функциональная интеграция, которая призвана решать задачи эффективного взаимодействия между подразделениями, не может быть применена ввиду отсутствия у подразделений желания взаимодействовать друг с другом
В b-2-b-продажах заложен конфликт интересов лиц, принимающих решения, т.к. они, по сути, выступают в двух ролях: как исполнители функции и как частные лица, работающие по найму. Система перераспределения ренты перевешивает чашу весов не в пользу роли «исполнитель функции»	В маркетинге отношений «частное лицо, работающее по найму, — частное лицо, работающее по найму» выпадает значимость ценностей, приносимых бизнесом

Проведем параллели между особенностями корпоративного управления и спецификой маркетинга (табл. 3).

Таким образом, в целом маркетинг в российских b-2-b-корпорациях находится на низком уровне зрелости. Перспективы его дальнейшего развития находятся под вопросом, поскольку потребности

в переменах и повышении эффективности не заложены в существующую систему корпоративных отношений. Данная система является устойчивой и самовоспроизводящейся, «вещью в себе». В то же время возможности изменения ситуации в каждом конкретном случае будут определяться комплексом внешних и внутренних факторов.

ИСТОЧНИКИ

1. Був В. Сбились со счета. Точно определить долю малого и среднего бизнеса в ВВП не удалось. — <http://www.rg.ru/2011/11/22/dolya.html>.
2. Свердруп Х. Нужны молодые правительства, взрослые безнадежны. — http://www.gazeta.ru/science/2012/01/17_a_3964901.shtml.
3. Здравствуй, стагнация! Итоги 12-го ежегодного опроса Гильдии Маркетологов о развитии маркетинга в России. — <http://www.marketologi.ru/itogi-oprosa/>.
4. Преждевременное замедление. Итоги 11-го ежегодного опроса Гильдии Маркетологов о развитии маркетинга в России. — М.: Некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов».
5. Маркетинговые исследования. — http://moscow.ru/ru/infrastructure/business_finance/business/services/marketing/.
6. Marketing theories — PESTEL analysis. — <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>.
7. Котов А. Россия недорого: почему наш рынок акций самый недооцененный? — <http://stocks.investfunds.ru/news/40379/>.
8. Вавилов С., Чикунов А. Пределы роста — шансы для развития. Глобальные вызовы и долгосрочная перспектива мирового развития. — http://www.odnako.org/magazine/material/show_15017/.
9. Костина Г. Внукам точно не хватит. — <http://expert.ru/expert/2012/03/vnukam-tochno-ne-hvatit/>.
10. Сипачева О.В. Потери мощности и электроэнергии в электрических сетях. — М.: Московский энергетический институт, 2012.
11. Front Line Maturity Model. — <http://www.enfeat.com/services/front-line-maturity-modeltm>.
12. Костина Г. Экономике придется зеленеть. — <http://expert.ru/expert/2012/21/ekonomike-prividetsya-zelenet/>.