

УДК 33: 330

## ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГУ B2B В УКРАЇНІ

ОЛЕКСАНДР ЮРЧАК,

консультант з питань стратегічного маркетингу B2B, член СІМ

У результаті еволюції та підвищення рівня зрілості кожна галузь починає усвідомлювати свої виклики - довгострокові пріоритетні завдання, від вирішення яких залежить подальший успіх і доля. В Україні, як і у всьому світі, в бізнесі вже давно прийнято розділяти ринки B2B від B2C, і кожна категорія має власну специфіку. Але що стосується маркетингу як окремого напрямку в розвитку цих ринків, то жодного суттєвого розділення ще не відбулося (на відміну від розвинених країн) - про маркетинг говоримо на загальній інколи згадуючи, що все ж різниця якась є. Можливо, настав час подивитись прискіпливіше, зрозуміти власні виклики? І прийняти їх.

На початку окреслимо межі поняття "маркетинг B2B". За класичною класифікацією до переліку маркетингових дисциплін включають багато понять та напрямів - такі категорії, як "стратегічний - операційний маркетинг", "управління маркетингом як функцією бізнесу", програми маркетинг-мікс, інструменти і методи та ін. Фактично у всіх цих категоріях наявні відмінності B2B від B2C. Отже, у даній статті йтиметься не про якісь нові поняття, що існують винятково у B2B, а переважно про прикладні аспекти застосування наявних сучасних концепцій, методів та інструментів маркетингу до ринків B2B.

### Стан маркетингу B2B

На всіх географічних світових ринках маркетинг, як функція бізнесу B2B, поступається в своєму розвитку такому в B2C. Це пов'язано насамперед зі специфікою B2B - якщо ми продаємо товари і послуги "організація до організації", то набагато більшу роль у просуванні відіграють персональні відносини. Загальновідомо, що найбільш ефективним засобом просування на ринках B2B є "персональні продажі", тобто фізична присутність продавця у потенційного покупця. От-

же, звичка персонально домовлятися як головний інструмент маркетингу домінує в B2B до цього часу - і, що цікаво, незалежно від масштабу бізнесу. Просто в малому бізнесі директор - як головний маркетолог і комерсант, домовляється з іншим директором або керівником відділу, а в великому бізнесі йдеться про домовленості на іншому рівні.

Ринки B2C не можуть собі дозволити такого. Процеси жорсткої конкуренції на широких ринках, тисячі і мільйони споживачів, які голосують щодня своїм вибором товарів у магазинах, змусили виробників вже давно ставити професійний маркетинг як ключову функцію бізнесу. Відповідно технікам просування іншими засобами, крім домовленостей - реклама, Інтернет, PR, спонсорство і т. д. - у B2C завжди приділялось набагато більше уваги. Отже, ці техніки і методи є більш просунутими.

В Україні передові техніки та відповідний рівень маркетингу витікають з глобальних світових брендів, більшість яких яскравіше представлені у сфері B2C. Однак і власні українські бренди за останні десять років провели колосальну роботу зі становлення маркетингу і, наприклад, у брендингу. А які відомі бренди з B2B вам отак, нехайно, спадають на думку? І навіть якщо ми згадуємо, наприклад, "Інком" чи "Квazar-мікро" - які асоціації виникають, крім яскравих особистостей їхніх власників?

Далі, у B2C неможливо говорити про стратегічне планування без даних ринкових досліджень, у той час, коли більшість підприємств у B2B і так добре знають (як вони вважають) свої два-три десятки клієнтів. Отже, і тут B2C попереду - в інвестиціях на дослідження, а відповідно, і в техніці, рівні, точності оцінок і прогнозів тощо.

Зупинимось на "opinion leaders" - експертах, що формують тенденції,

публічні думки, наше сприйняття нового та осмислення існуючого. До них зараховуємо провідні бізнес-школи, консалтингові агентства, маркетингові і PR-агентства, асоціації та клуби маркетингу, лідерів бізнесу. Не секрет, що більшість з них орієнтовані на B2C. В Україні фактично відсутні спеціалізовані видання або сайти, спрямовані на проблеми маркетингу у B2B. Говорити про те, що єдина причина - "працюємо на того, хто платить", було б неправильно.

Досить великий ринок у консалтингу представлений у B2B. Однак таких фірм дійсно професійного рівня - одиниці і вони більше зосереджені на великому бізнесі і корпоративних стратегіях. Що ж стосується ринкових стратегій чи питань розвитку операційного маркетингу, то ми знову потрапляємо у тісні обійми пропозицій для B2C. Деякі популярні журнали також зосереджені винятково на проблемах аудиторії з B2C, а також на модні західні тренди. Як результат такого стану - багато керівників промислових підприємств просто відвертаються від розмов про "високе" - надто великі розриви між їхніми реаліями і тим, що пропонується.

За приклад візьмемо структурні перетворення, які відбуваються у відділах продажу і маркетингу. Що суттєво змінилось за останні 10-15 років? Ну ввели посади маркетологів, ну деінде почали писати плани, зробили сайти, виділили гроші на якісь модні штучки з назвою підприємства... І що це дало, крім чергової статті витрат і деякого поліпшення іміджу? Що це дало для підвищення цінності - для споживачів і для бізнесу підприємства? По суті, майже нічого. Це мало вплинуло на формування дійсно маркетингової культури, орієнтованої на споживача. Це мало вплинуло на рівень інновацій. Це мало вплинуло на покращення рівня продажу - як і раніше, домовляються лічені люди і "на самому верху".

Жорстка централізація, високі міжфункціональні бар'єри, слабкий вплив, а на загал - вторинна роль маркетингу, - є загальними рисами більшості українських підприємств старого покоління.

Що стосується "нових" - тобто міцних середняків, які з'явилися у середині 90-х, то у них свої проблеми. Так, побільшало розмов про інновації, побільшало відкритості і гнучкості, покращилась загальна культура бізнесу, поменшало "радянщини" і т. п. Але якщо подивитись на системний маркетинг, то прогалини ті самі. Це ті самі дослідження, та сама виключна орієнтація на домовленості, відсутність спеціалізації в маркетингових функціях і т. д.

На нашу думку, ці розриви в українському B2B поглиблюються. Постійні ринкові зміни, глобальна конкуренція роблять вимоги до реакції компаній і всіх функцій бізнесу ще більш жорсткими, але більшість компаній виявляється не готовими до цього. Це пояснюється просто - функція маркетингу тут дуже слабка, і в результаті компанії не встигають за ринком, не кажучи вже про випередження або формування.

Як висновок - відставання маркетингу як важливої функції бізнесу для багатьох українських компаній B2B збільшується і на сьогодні є критичним. Особливо це стосується ситуацій, коли домашні клієнтські сегменти повністю вичерпані або ж перебувають у кризовому стані, і компаніям потрібно виходити на інші галузеві або географічні ринки, на яких традиційні методи просування на кшталт "дзвінок до друга" вже не працюють.

Все більше українських компаній не тільки великого, а й середнього бізнесу стикаються з потребою ставити системний маркетинг у всій повноті його функцій і напрямів. Криза 2008-2009 років зайвий раз це підтвердила.

### Формування викликів

Безумовно, наведені тези є не більше ніж суб'єктивний погляд. Про дослідження ще поговоримо, але поки що констатуємо - жодних досліджень на тему "що собою являє маркетинг B2B і які його проблеми - виклики" в Україні не проводилось. І тому у подальшій логіці викладення будемо

спиратись тільки на деякі існуючі дослідження і на власний досвід.

Логічно припустити, що найбільші розриви першочергово стосуються потреб часу, але також і рівня маркетингу в B2C, і ще до передового рівня B2B (сегмент IT, розвинуті країни), - формують наші виклики в B2B. Відповідно до цієї тези, і заглиблюючись у наведені вище розриви, спробуємо сформулювати виклики.

#### 1. Розуміння власного стану

Будь-яка довгострокова стратегія починається з питання "де ми знаходимось". Отже, на початку варто зазначити, що це розуміння не сформовано і не зрозуміле більшості спільноти. Власне, ця спільнота не сформована, оскільки в Україні триває певного роду конкуренція між кількома асоціаціями, агентствами, бізнес-школами і т. п., які інколи і частково декларують свою належність до B2B, але все-таки більше спеціалізуються в загальному чи ближчому до B2C маркетингу. Крім того, комунікаційна діяльність багатьох видавництв, агентств і сайтів деформує сприйняття речей - як для маркетингових директорів у B2B, так і для оцінки загального середовища маркетингу. Зрозуміло, що "середню температуру по лікарні" виводити не варто. Ситуація різна по різних сегментах. Від галузі до галузі, від столиці до провінції, від рівня бізнесу (великий-середній-малий), від іноземних філій до українського підприємства - у кожному місці можуть бути значні розбіжності в оцінці рівня та ефективності маркетингу. І тільки повноцінне дослідження спроможне навести якусь різкість бачення по всіх цих сегментах.

Іншими словами - "Розуміння рівня маркетингу і його проблем по різних сегментах B2B" і є першим викликом організацій у маркетингу B2B. Виклик, на мій погляд, адресовано провідним бізнес-школам та агентствам, які до цього найбільш готові - і технологічно, і з точки зору авторитету і впливу.

2. *Тема досліджень* - логічно витікає зі сказаного. Мається на увазі насамперед галузеві дослідження та інсайти (англ. - insight), тобто глибокі аналітичні огляди, прогнози, висновки і рекомендації учасникам ринку, у B2B їх

вкрай обмаль.

Згідно з даними Української Асоціації Маркетингу [1], у 2009 р. обсяг інвестицій на дослідження у B2B становив 25% загального ринку досліджень (близько 45 млн дол.). Порівняно з попереднім роком зазначається падіння у гривнях на 12%, а в доларовому еквіваленті - на 45%. Загалом ці дані підтверджують стан B2B, описаний вище.

Дані для дослідження надали маркетингові дослідні агентства, яких в Україні налічується близько двох десятків. Тому для нас дещо дивним виглядає ситуація, коли інші маркетингові експерти використовують у своїх статтях дані по українському ринку від західних представництв торгових місій. Невже за такої кількості агентств ми не маємо якісних власних напрацювань щодо статистичних даних і ринкових прогнозів?

Варто також звернути увагу не тільки на обсяги, а й на кількість наявних досліджень по ринках. Звіт УАМ не деталізує галузі промисловості, однак на власному досвіді переконались, що в багатьох видах машинобудування, автоматизації промислових процесів, енергопостачанні і розподілі актуальні звіти відсутні. Інакше кажучи, для багатьох галузей важко зрозуміти ситуацію на ринку. Отже, питання "яким чином підприємства можуть займатись плануванням і виробляти стратегії" звучить дещо риторично - очевидно, що їм не до стратегій. Однак є й інші підприємства, які придбали б наявні дослідження, якби ті були доступні. У таких випадках компанії змушені проводити дослідження власними силами або ґрунтуватись на грубих припущеннях і власній інтуїції.

На виході маємо комплекс завдань по темі "Дослідження": покращення рівня досліджень, кращих комунікацій до споживачів наявних пропозицій, покриття по різних ринках B2B. Це є наступним викликом у маркетингу B2B, і виклик цей адресується асоціаціям і дослідним агентствам.

#### 3. *Значно підняти цінність маркетингу для бізнесу*

Якщо вірити П. Друккеру, "в бізнесі є тільки дві речі, які створюють Цінність - це маркетинг та інновації. Все інше - витрати". Насправді реалії - інші. Маркетинг не тільки в Україні, а

й у розвинутих країнах не надає тієї цінності, яку теоретично в нього закладено. На Заході постійно проводиться багато досліджень щодо ефективності маркетингу та інновацій. Релізії - невтішні і тривожні. Більшість нових продуктів зазнає невдач на ринку, фірми не встигають слідкувати за зміною ринків і настроями споживачів, лояльність падає і конкуренція зростає. При цьому сам маркетинг відкотився до операційних функцій маркетингових комунікацій.

Таким чином, стратегічний інсайт на практиці - це річ, придатна для кейсів бізнес-шкіл, але у реальному житті нею чомусь немає кому займатись.

Захід формує виклики і сміливіше, наприклад, "вивести маркетинг на стратегічні ролі в компаніях". На наш погляд, Україні ще надто рано про це говорити. Надто великі розриви, надто багато роботи ще потрібно зробити для вирощування маркетингової культури на підприємствах. Перед тим як говорити про лідерську роль маркетингу, потрібно спочатку довести маркетинг до дійсно ефективної операційної ролі - принаймні так, як це вже зробили у B2C.

Як це можна зробити? Знову ж йдеться про найважливіші речі, на яких слід сконцентрувати увагу.

◆ Уточнення ролей і функцій маркетингу: на Заході існують чимало напрацювань, які вказують на те, що безліч проблем маркетингу полягають у тому, що він перебирає на себе невластиві функції або ж не справляється з тими, що "само його". Так і в нас. Якщо вже розібрались у питаннях корпоративної стратегії, то далі потрібно вирішувати питання ринкової. Хто відповідальний за неї - вище керівництво чи відділ маркетингу? Або, скажімо, популярне який рік поспіль питання інновацій. Яким чином продукувати інновації без того самого галузевого інсайту? Хто і за що відповідальний? Відповіді на ці запитання (стандартні з точки зору ефективності) не очевидні для кожного підприємства. Може, й інновацій тому у нас замало? І тому потрібно починати з подібних запитань. Так як це роблять "у них". Наприклад, Marketing Transformation forum [3] називає три головні ролі маркетингу стосовно бізнесу:

Бренд і репутація: роль, яка на 100% належить маркетингу.

Зростання і генерація попиту: відповідальність за цю роль розділяється з продажем.

Напрямок розвитку: маркетинг має відігравати роль каталіста, фасилітатора і радника вищого керівництва компанії.

Але це "у них" і, дивлячись на першу роль, відразу побачимо "вуха" B2C. З іншого боку, важко не погодитись з чіткістю і релевантністю формулювань. Особливо в двох наступних, де чітко зазначені ролі стосовно продажу і стосовно стратегій.

Такі речі потрібно формулювати і в нас. Анакше буде те, що завжди - "хто в ліс, а хто по дрова".

◆ Структурні зміни: на наш погляд, є одними з найбільш нагальних і ефективних речей. Тим більш, що вони цілком вписуються в формат поширених консалтингових проєктів, більшість з яких стосується питання структур. Отже, що маємо міняти у структурах відділів або департаментів маркетингу?

Перш за все - вводити спеціалізацію. Наприклад, на наш погляд, не можна говорити про інновації на промислових підприємствах, не торкаючись питань Досліджень і Продуктового менеджменту. Саме ці дві функції (часто об'єднані в посаді "продуктового менеджера") у західних компаніях створюють реальне підґрунтя та якісний контент для постійного інноваційного процесу. У маркетингу існують десятки окремих спеціальностей (спеціалізацій), і тому сумно, коли навіть великі українські компанії всі ці окремі спеціалізації скидають до чогось одного абстрактного на зразок "менеджер з маркетингу".

Інша річ, яка стосується структур, - це міняти типи структур. Наприклад, починати переходити від лінійно-функціональних структур до матричних. Матричні структури є набагато ефективнішими у подоланні міжфункціональних бар'єрів.

Ну і третя очевидна річ - підняти роль і значення посади маркетингового директора. Знову ж, про які "прориви" у маркетингу і стратегіях ми можемо говорити, якщо посади директора зі стратегічного маркетингу в багатотисячних українських корпораціях до цього часу просто відсутні? Тобто на

операційному рівні маємо когось відповідального за виставки і проспекти, а на стратегічному - "валимо все на генерального"? Якщо вже брати за приклад західні компанії, то також і в цих речах. Посади віце-президент з маркетингу, директор стратегічного маркетингу і їм подібні існують вже десятками років у структурах західних компаній.

◆ Розібратись з сучасними концептами і вивести їх на перший план. На наш суб'єктивний погляд, у загальних маркетингових дискусіях надто багато плутанини і суперечностей. З приходом концепції "блакитного океану" заговорили про відхід від традиційних догм, про інші погляди на ринки, про формування ринку "зсередини", про пріоритетність власних інноваційних ідей тощо. Отже, роблять висновок деякі автори, дослідження та інсайти не настільки важливі - головне мати власні ідеї і з ними виходити на ринок. І це за того жалюгідного стану в розумінні ринків і споживачів, який ми маємо в B2B! Інший приклад - дискусії навколо проблеми суспільства надспоживання. Замість говорити про сталий маркетинг і його розвиток, впадаємо в іншу крайність - пропагуємо відмову від споживання. І як це співвідноситься з професією маркетолога в конкретному бізнесі?

Таких прикладів безліч і маркетологам спочатку самим варто розібратись у цих речах, перш ніж виводити їх на широку публіку.

Важливо також відмітити пріоритет концептів над техніками. Надто багато уваги приділяється сьогодні традиційним і новим технікам маркетингу просування і надто мало важливим концепціям та їх реалізації на практиці. Концепції як "організація Market-led", Market strategy (а потім вже Marketing), Value-based marketing, Outside-in, Category management, Corporate Social Responsibility, Customer experienced management сьогодні є базовими у здійсненні маркетингу як системної та стратегічної функції і як культури бізнесу. Тому такі концепції більш важливі, ніж новітні методи і засоби просування на ринку, про що пишуть у спеціалізованих виданнях. В іншому випадку доходить до перекосів, коли продукт, навіть неякісний, намагаються "впарити" споживачеві



досить сучасними методами. Прикладів на ринку більш ніж достатньо.

Кому адресовано цей виклик - "підняти цінність"? Тут важко виділити когось одного чи одну категорію. Зрозуміло, що перша скрипка в питаннях структур має бути за підприємствами і консультантами, в плані концепцій - за бізнес-школами і підготовленими консалтинговими групами, в плані ролей-функцій - можливо, це формат широкої дискусії. Ясно, що без активної співпраці гравців і, перш за все, без активного зворотного зв'язку від широкого кола організацій B2B (і не тільки лідерів ринку) ці питання важко узгоджувати і просувати.

#### 4. Об'єднатись навколо викликів

Якщо обговорювати і вирішувати разом те, що не в змозі вирішити поодиночці, тоді варто об'єднуватись. Хоча б інколи. Схожі питання доводилось чути на конференціях - "чому в нас вже стільки асоціацій маркетингу, давайте зробимо одну, саму головну". Ну стосовно "стільки" - питання риторичне. По-перше, тому що ми українці. Чим краща маркетингова спільнота від, скажімо, політичної? Де "два козаки..." - це наше рідне і від цього ми ніде не дінемось. Навпаки, мені як учорашньому маркетинговому директору великого підприємства важко розібратись у сферах впливу, компетенціях, перевагах різних асоціацій, агентств тощо. Та і чи потрібно це робити? Може, краще, щоб гравці самостійно чітко позиціонувались на ринку відповідно до своєї ключової компетенції? Але спільні питання (як поставлені вище) важливо вирішувати разом - це очевидно. Тому виклик - вміти об'єднуватись, бажання йти на контакт, вміти домовлятися - стосується сьогодні всіх учасників ринку маркетингових послуг, хто поважає себе і свою професію.

#### 5. Підняти рівень компетенції і спроможності маркетингових організацій

Ну і нарешті, але, мабуть, далеко не останній виклик, - рівень знань і умінь маркетингових менеджерів та організацій. Питання актуальне на Заході, і тим більше у нас. За [3], виділяємо 6 сфер внутрішнього зростання маркетингу:

1. Керовані інсайтом: бути чемпіоном споживача: (insight driven being the customer champion). Вихід на чемпіонський рубіж має бути досягнуто саме через справжній інсайт стосовно споживачів, ринків і конкурентів.
2. Взяти на себе відповідальність, збільшити потужність (engaged and empowered people). Маркетинг не на словах, а на ділі повинен вийти на зміну ролей і відповідальності всередині організації, стати більш відповідальним та інтегрованим, надихати і вирощувати своїх лідерів.
3. Вимірювати і взяти на облік (measurable and Accountable). Йдеться про повну синхронізацію з іншими підрозділами щодо мови бізнесу, переходу на спільні показники вимірювання ефективності, вибір найбільш релевантних твердих КПЕ - як ROI, рівень задоволення споживача, зростання прибутку, репутація бренду, ціна на акцію тощо.
4. Інтегруватись у канали ринку (embedded in Channels to Market). Принципи маркетингу, цінності бренду мають бути інтегровані в кожну точку дотику зі споживачем - як у внутрішніх каналах (сервісні служби, комерція), так і у зовнішні (партнери).
5. Керувати стратегією та візією (driving the Strategy and Vision). Засоби і сфери дії чи впливу - інсайт, стратегічне планування, інтеграція до рад директорів та інших виконавчих органів корпорацій.

Ці висновки зроблені на основі досліджень і майже річної роботи в групах двох десятків маркетингових директорів провідних британських компаній з фасилітацією і підтримкою від CIM [2].

Які здатності організацій і маркетингових менеджерів є найбільш важливими у нас - знову ж це питання досліджень і дискусій. Ясно одне - маємо свої зони зростання. Це завдання для досліджень і це виклик для тих, хто готує фахівців і керівників з маркетингу.

### Динаміка руху - так. Але у правильному напрямі!

Як вже було сказано, в Україні щорічно з'являється більше гравців, які

готові надавати маркетингові послуги ринку, у тому числі в B2B. Майже щомісяця проводяться маркетингові конференції, семінари, форуми тощо. І хоча окремо для B2B проводиться ще зовсім мало, немає сумнівів, що, по-перше, хвиля вже доходить і до них, і, по-друге, з часом буде все більше спеціалізованих речей.

Однак у цій динаміці підвищення активності хотілося б, щоб зусилля докладались у правильному напрямі. Добре швидко лізти по драбині, однак чи до тієї стіни приставлена вона?

Це є головним питанням для спільноти маркетологів, які працюють на ринках B2B. Тому ще раз - спочатку потрібно сформулювати і прийняти виклики, сформулювати порядок денний для всієї спільноти у маркетингу B2B, а тоді вже нараховувати зусилля.

Наскільки правильно виклики сформульовані в цій статті - питання, звичайно ж, дискусійне.

Зі свого боку, разом з management.com.ua і Strategic Consulting Group ми організували новий проєкт <http://b2b-insight.management.com.ua>, присвячений цим публікаціям, гострим темам і дискусіям з питань маркетингу в B2B.

Будемо раді одержати ваші відгуки, зустрічні пропозиції і завжди готові до співпраці.

### Джерела

1. Ринок маркетингових досліджень в Україні. Звіт за 2009 р. Українська Асоціація Маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.uam.in.ua](http://www.uam.in.ua).

2. The future of marketing capability // White paper. CIM in association with. - Accenture, 2009 [Електронний ресурс] Marketing ikansformavion Leadership Forum // [www.cim.co.uk](http://www.cim.co.uk)

3. Cim. Global Benchmarking [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.marketing-transformation.com](http://www.marketing-transformation.com).

4. Cim. Global Benchmarking [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.global-benchmark.com](http://www.global-benchmark.com).

5. Юрчак О.В. Подорож у маркетинг майбутнього [Електронний ресурс] / О.В. Юрчак. - Режим доступу : <http://www.management.com.ua> - Заголовок з екрану

6. Юрчак О.В. Стратегія як проєкт. Ч. 3 [Електронний ресурс] / О. В. Юрчак. - Режим доступу : <http://www.management.com.ua>. - Заголовок з екрану