

# РОЗВИТОК B2B В УКРАЇНІ: НА ШЛЯХУ ДО СПІЛЬНОТИ ТА СТАНДАРТІВ

**ОЛЕКСАНДР ЮРЧАК,**  
*Chartered Marketer*  
керуючий директор агенції "B2BRay"

*Наприкінці 2010 року у в своїх статтях «Виклики маркетингу в Україні» та «Подорож в маркетинг майбутнього» я намагався зрозуміти та порівняти стан і тенденції розвитку в Україні та світі. Один із викликів – створення спільноти, в рамках якої можна було б обговорювати можливості та пріоритети розвитку. Відтоді пройшло 1,5 року. Які є здобутки та яким чином сьогодні ми можемо оцінювати стан розвитку B2B маркетингу в Україні?*

## **Початкові питання «де ми зараз?» та «що обговорювати?»**

Спочатку важливо було розібратись в середовищі B2B – визначити його стан. Тоді, – у 2010 році – я тільки-но вийшов з команди топ-менеджерів великого промислового підприємства. У подібних середовищах перебував і раніше; як правило, це доволі закритий світ. І тому після багатьох років перебування в ньому мені було незрозуміло, що являє собою B2B маркетинг в Україні. На жаль, перед тим я не відвідував спеціалізованих конференцій і не знаходив спеціалізованих періодичних видань, які б висвітлювали стан та розвиток цього сектору маркетингу в Україні та світі. Відповідно 2010-11 роки припали на відвідування чисельних конференцій з маркетингу та намагання розібратись у ситуації. Забігаючи наперед, скажу, що початкове враження після всіх цих відвідувань не змінилось – B2B маркетинг в Україні перебуває в початковій фазі розвитку (можна назвати її фазою само ідентифікації) і значно відстає від B2C у всіх аспектах. Детально я аргументував це в роботі , і відтоді ця думка не змінилась. Колеги, що віддавна

перебувають у консалтингу, можуть здивуватись настільки банальному та очевидному висновку. Однак, на фоні розмірів B2B ринків, експортної орієнтації багатьох галузевих лідерів, присутності чисельних міжнародних компаній тощо (не згадуючи вже присутні на ринку бізнес-школи та багаторічний стаж кафедр промислового маркетингу провідних вишів), такий стан мене, чесно кажучи, здивував. Тим більше, що пропозицій та конференцій на тематику B2B-продажу було вдосталь. Невже функція маркетингу настільки занедбана B2B, що це нікому не цікаво, чи ж попит настільки малий, що цим не займаються ані бізнес-школи, ані консалтингові чи тренінгові агенції?

Другим важливим питанням було визначити хоча б орієнтовний формат – «а про що говорити в рамках спільноти?». Звичайно, проблемних тем у B2B багато, є про що спілкуватися, однак B2B дуже різний і бажалося мати певний загальний формат та певну відповідність очікуванням (в тому числі власним) вже на початку. Тривале перебування у рамках західних та великих компаній, бізнес-освіта – усе це створює певний відрив від

реалій, особливо стосовно українських підприємств. Я вибрав підхід, який власне практикую й досі: брати за основу міжнародні стандарти (у даному випадку за основу були обрані напрацювання британського Chartered Institute of Marketing) та намагатись прив'язати їх до українських реалій, - адаптовано та в силу зрілості.

### Перший підхід до снаряду – створення майданчиків для спільноти

Звичайно, я був зацікавлений у швидкому старті майданчиків для об'єднання спільноти. Перше завдання – створення інформаційного майданчику, ми вирішували разом з найбільшим управлінським порталом Management.com.ua – так з'явився проект B2B-insight (b2b-insight.management.com.ua). Сьогодні цей сайт налічує вже понад 140 публікацій освітнього характеру, структурованих за головними темами маркетингу B2B.

Наступним кроком був вибір майданчику для «живих» зустрічей. Вибір упав на клуб MarketingJazz, де на початку 2011 року була створена секція «B2B маркетинг в Україні». Там ми провели 7 перших засідань секції. З 2012 р секція вийшла у самостійне плавання під назвою «B2B Клуб». Ми зрозуміли, що цільова аудиторія MarketingJazz не є такою для B2B, водночас для нас було дуже важливим спілкуватися однією мовою та обговорювати одні й ті ж самі проблеми, важливі для B2B. Групи з подібними назвами були створені також у Facebook та в LinkedIn.

Третій крок – ідентифікація найбільш зацікавлених гравців, партнерів з метою створення спільних продуктів та визначення порядку денного (аженди). Протягом 2011 року перемовини та зустрічі

відбувались з багатьма компаніями. Відразу скажу, що далеко не всі проявляли прихильність чи розуміння. Однак з деякими ми знайшли порозуміння та розвиваємо спільні теми і продукти й сьогодні. Це дослідницькі компанії «Агентство Індустріального Маркетингу» та «Міжнародна Маркетингова Група», постачальник CRM-рішень Integros, агенції Brandesign та ПрактиУм, проект Itsells та інші. Як практиків-експертів вважаю необхідним відзначити Марину Тропак (Данфосс-Україна), Юлю Федоренко (DagSoft) та Олександра Резвановича (НПО ім. Фрунзе – ЛАЗ).

Отже, як головний результат цієї 1,5 річної діяльності сьогодні ми маємо майданчики, де спільнота може обговорювати свої важливі питання розвитку українського B2B-маркетингу.

### Ажанда: версія №1

Як вже ми відзначали, умовний порядок денний (ажанда) №1 з'явився як результат бенчмаркетингового аналізу тенденції світового розвитку. За основу я взяв напрацювання Chartered Institute of Marketing (CIM) від 2009 р. Тоді CIM разом з найбільшою консалтинговою організацією Accenture організували дослідження та групові дискусії з найбільшими світовими компаніями щодо стану маркетингу та його розвитку. CIM чітко ідентифікував кризовий стан світового маркетингу (поглиблений світовою кризою 2008 року) та запропонував шляхи виходу під гаслом: «Трансформація маркетингу». Деталі дискусії наведені у роботі, Рисунок 1 ілюструє декілька найважливіших тез цієї дискусії.

CIM разом з групою найбільших світових компаній визначають 3 найголовніші ролі маркетингу: Стратегічний напрямок, Генерація доходу, Бренд та репутація, а також 6 драйверів росту цінності.



Рис. 1. Ролі маркетингу та драйвери росту Цінності для бізнесу.

Про ці «драйвери» (тобто фактори руху та прискорення розвитку) СІМ говорить у контексті сучасної малої цінності маркетингу для бізнесу.

Напрацювання СІМ є важливими для початкової синхронізації перспектив розвитку. Доповнені власними уявленнями щодо пріоритетності тих чи інших тем, вони лягли в основу тем для обговорення у В2В клубі, у соціальних мережах та відповідних публікаціях на B2B-insight. Таким чином, за 1,5 року існування спільноти нами опрацьовані та обговорені наступні теми:

- ◆ Бренд та брендинг у В2В
- ◆ Вирівнювання маркетингу та продажу
- ◆ Сегментація ринків та клієнтів
- ◆ Управління продуктами (Продакт менеджмент)
- ◆ Управління лідами (Лід менеджмент)
- ◆ Проведення досліджень у В2В
- ◆ Контент-маркетинг

- ◆ Інтегрований маркетинг
- ◆ Структура маркетингу у В2В

Наступною – вересневою темою – будуть «Програми лояльності для В2В». Крім цих тем, що винесені на спільне обговорення, важливими були обговорення в он-лайн (соціальні мережі, листування), наприклад:

- ◆ Термінологія - зокрема, про невідповідність багатьох термінів в україно/російських перекладах сучасному розумінню та трактуванню (зокрема, «клієнто-центрування» не є «клієнто-орієнтація»).
- ◆ Концепти – як те ж Клієнто-центрування, але також багато інших – як СЕМ (Customer Experience Management), Лійка продажу vs Життєвий цикл клієнта, Управління лідами тощо.
- ◆ Технології – багато про цифровий маркетинг, CRM, Marketing Automation тощо.

Кожна з цих тем супроводжується

пошуковою роботою за тенденціями розвитку на Заході (Схід, на жаль, нам нічого цінного не дає – незважаючи на популярність російських «гуру» в Україні), пошуками кращих прикладів в Україні та запрошенням відповідних експертів на засідання B2B клубу. Кращі та фундаментальні речі намагаємось перекладати, залучаючи провідних експертів та виші.

Таким чином, на основі обговорень, реакції спільноти сьогодні ми можемо робити певні і більш поглиблені висновки щодо нашого стану, актуальності тих чи інших тем, а також щодо нашої зрілості їх сприймати.

### **Висновок №1: Строкатість B2B або «кожному своє»**

B2B є дуже поляризованим, аж до строкатості – і думаю, що набагато більше, ніж в B2C. На стан та напрямки розвитку маркетингу впливають:

- ◆ Розмір підприємств: у малому бізнесі маркетинг як виділена функція де-факто відсутній.
- ◆ Походження бізнесу: на загал маркетинг у західних компаніях є набагато вищому рівні.
- ◆ Галузь та середовища: Нафтогаз буде відрізнятися від підприємств харчової промисловості – і не тільки рівнем корумпованості, а й іншим розкладом осіб, що приймають рішення, динамікою розвитку тощо.
- ◆ Обсяги контрактів: відповідно впливають на становище та ролі маркетингу – перш за все, по відношенню до продажу.
- ◆ Орієнтованість на експорт: експортні підприємства швидше розвивають маркетингову функцію – до цього їх змушує сам бізнес та ринки.
- ◆ ...

Таким чином, висновки, які деколи можна чути на кшталт «маркетингу в нас немає...» або ж «ми відстаємо на 10+ років», є відносними. Як це звучить на англійській – «it depends on...». Водночас, дійсно можна говорити стосовно загального низького рівня маркетингу. Про це далі.

### **Висновок №2: «зрілість організації» – головний критерій для серйозної розмови стосовно маркетингу**

Незважаючи на відсутність будь-яких серйозних досліджень в області маркетингу B2B в Україні, до багатьох висновків ми підходимо емпіричним шляхом – через власний досвід та спостереження. Таким чином можна побачити, що організації навіть однакового розміру та з однієї галузі, але різні щодо етапів організаційного розвитку, мають абсолютно різний стан маркетингу.

В роботі «Трансформація маркетинга: от юности к расцвету» ми з колегою вказували, що для великої більшості українських організацій питання про такі «високі матерії», як ролі та функції взагалі не стоїть – маркетингу, як виділеної та фахової функції, там просто немає або ж весь він зведений до функцій маркетингових комунікацій. Відповідно, більш-менш серйозна дискусія щодо розвитку може йти тільки з тими, хто давно відчув (зрозумів) потребу у функціях маркетингу.

### **Висновок №3: маркетинг B2B є допоміжною, а не основною функцією бізнесу.**

Подібне відставання маркетингу (перш за все від функцій продажу, виробництва та фінансів) – немислиме для багатьох видів бізнесу B2C – є розпов-

судженням не тільки для середнього бізнесу (про малий тут не говоримо взагалі), а й для великого бізнесу. Наш досвід та спостереження показують, що функція маркетингу у багатьох українських організаціях (навіть лідерах ринку!) є у початковій фазі. Іншими словами, Маркетинг є допоміжною, а не основною функцією бізнесу (згідно моделі доданої цінності Портера). Звідки можна зробити один крок до висновку, що в нас усе ще домінує маркетинг епохи 1.0, тобто маркетинг, орієнтований на самих себе, а не на споживача. Саму тому організації «збувають» продукцію (звідки й відповідні назви структурних підрозділів), а не «маркетують та продають».

У цьому статусі маркетинг виконує як правило 2 головні ролі – Підтримки продажу (точніше, «збуту») та Маркетингових комунікацій. Ця ситуація не є виключно нашою, наприклад, Velocitypartners у своєму відомому «Маніфесті маркетингу B2B» вказує на подібний розповсюджений стан і в західних країнах, наголошуючи при цьому, що Марком Маркетинг. Щоб стати основною функцією бізнесу, Маркетинг має бути повнофункціональним та інтегрованим з Продажами. На практиці це означає впровадження процесів та функцій Аналітики, Стратегічного планування, Продуктового маркетингу, проведення Кампаній, що генерують зрозумілі результати (питання ROMI), а також взяття на себе відповідальності за добру половину процесів наверху лійки продажу.

#### **Висновок №4: області відставання – термінологія, стандарти та практики**

Теза про відставання (і не тільки B2B) знаходить наочне підтвердження, як тільки ми торкаємось термінології та

фахових стандартів маркетингу. Вже наведений вище приклад про «клієнтоорієнтацію» замість «...центрування» є показовим – у більшості випадків проблемним є переклад, в результаті чого багато термінів йдуть зі спотвореним змістом. Візьмемо інший курйозний приклад – added value ми до цього часу перекладаємо як «додану вартість». Хоча очевидно, що бізнес має створювати для споживача Цінність, а не Вартість. Тоді чому ще й до цього часу стільки маркетологів, включно з топами, що отримали MBA-освіту, оперують поняттями «додана вартість»? Відповідь проста – невірний переклад. Однак у цьому та у багатьох інших випадках зміна слова змінює чи спотворює зміст.

Інший приклад (переходячи вже й до стандартів) – термін «лід». Розклад лійки продажу на 4-6 категорій (статусів) потенційних клієнтів сьогодні є загальноновизнаним стандартом для B2B розвинутих країн. Це (як мінімум) «зацікавлений» (prospect), «лід» (lead), «готовий лід» (sales-ready lead), «можлива угода» (opportunity), «клієнт» (customer). Безумовно цей переклад не має жодної претензії на усталеність чи повну смислову адекватність. Інколи «lead» перекладають на російську як «зацепка». Однак, кажучи про ці 4 мінімальні категорії, ми тим самим категорично відкидаємо прийняту до цього часу в Україні манеру говорити щодо якогось 1-го «потенційного клієнта», якого треба рухати по лійці без врахування його поведінки на різних етапах лійки (або ж життєвого циклу). Розуміння статусу клієнта дає розуміння його стану у його циклі закупівлі – звідки можна вже робити висновки та рішення стосовно власного циклу продажу, (дивись Рис. 2). У нас же, як правило, цикл закупки клієнта взагалі не розглядається, внаслідок чого моделі продажу

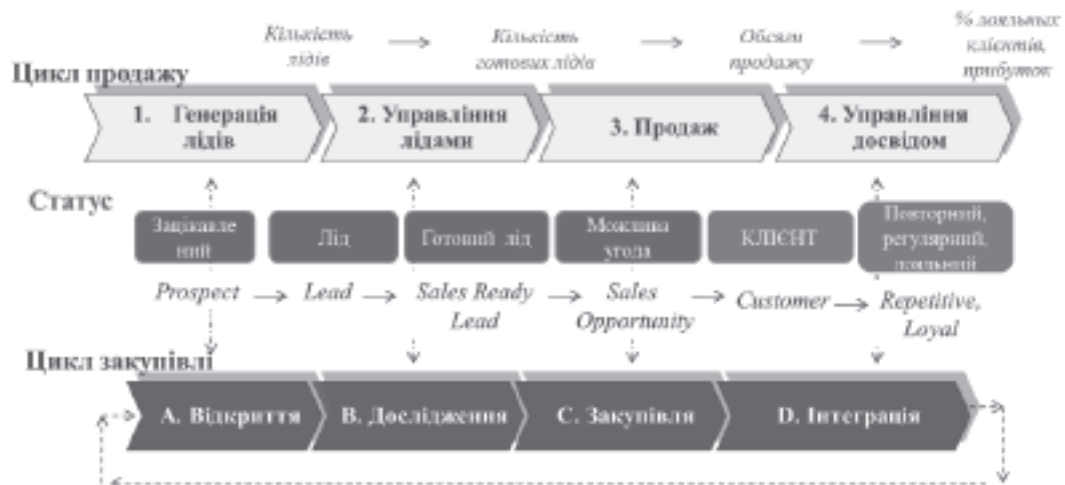


Рис. 2 Цикл продажу vs Цикл закупівель в редакції B2BPay.

виглядають абстрактно, а про їх ефективність мова не йде.

Подібна ситуація щодо практик. B2B швидко переймає тренди та знання, які йдуть з власного (українського) B2C, однак дуже повільно – ті, які властиві саме B2B і які B2C їм не може дати. Зокрема, вже зазначена тема управління лідами та вирівнювання маркетингу і продажу (Рис.1) є надзвичайно важливими для розвитку B2B і є пріоритетними на Заході. Однак ми ще на загал дуже далеко тут як від самої термінології, так й від моделей та практичних напрацювань.

Однак, набагато більша проблема щодо практик – це знаходження будь-яких цікавих кейсів, успішних історій з B2B. Причини цього становища різні, це окрема розмова, але на загал B2B у цьому відношенні дуже відстає від B2C.

### Висновок №5: Розриви «Маркетинг – Продажі» у низці випадків є критичними

Твердження, що у B2B функція продажу грає набагато більшу роль у бізнесі, ніж маркетинг, є на загал справедливим для більшості ринків B2B. Як ми вже ска-

зали, маркетинг грає допоміжні ролі та функції і є вторинним по відношенню до продажу. Принаймні, це твердження справедливе для більшості українських організацій, з якими автору доводилось мати справу.

Відповідно проблемним є визнання ролі маркетингу відповідальним за генерацію доходу (а не просто попиту – Рис.1). Більшість маркетологів не готові до такої ролі, багато з них взагалі не спілкуються із клієнтами, при цьому продавці відверто сміються з подібних заяв, вважаючи себе єдиними та повноправними власниками лійки продажу, а маркетинг – просто некваліфікованим для роботи з клієнтами. Така ситуація посилює головну роль відділів продажу в операційній роботі з клієнтами, хоча подібні підходи на заході вже давно визнаються застарілими та дуже обмеженими внаслідок неспроможності продавців реагувати на сучасні ринкові виклики, такі як вплив Інтернету, часті зміни поведінки споживачів, загострення конкуренції, глобальна економічна нестабільність тощо. Власне, така реакція і не входить у завдання продажу. Реагувати на подібні зміни – з випередженням, прогнозова-

но, системно та з врахуванням довгострокової стратегії може тільки маркетингова функція, оскільки саме вона й служить організації з метою відповідати на подібні виклики. З огляду на саме подібні розриви, Пітер Фіск, один з керівників СІМ-у у 2000-их роках, говорить у своїй роботі «Маркетинг геній»: «сьогодні бізнеси як ніколи потребують маркетингу та маркетологів».

Тим більш показовим є те, як деякі західні організації, що працюють в Україні, демонструють зовсім інший рівень залучення маркетингу до вирішення завдань бізнесу. Від аналітики та планування стратегій й до просування, запуску на ринок нових продуктів тощо – одним словом, маркетинг у таких підприємствах може реально впливати на майбутнє та генерувати дохід вже сьогодні.

\*\*\*\*\*

### Отже, що у сухому залишку?

За півтора роки маємо певні здобутки – сайт, майданчики для спілкування, початкову аженду, ряд опрацьованих тем, невелике ядро ентузіастів-практиків та спеціалізованих агенцій.

Спільнота та ми самі ставимо серйозні питання щодо розвитку, однак розуміємо, що ці питання адресовані перш за все тим, хто вже «дозрів» – здебільшого це компанії з розвинутими відділами маркетингу та продажу, де питання «системності в роботі, ефективності у бізнесі та ринкового розуміння» звучать усе голосніше.

У категорії таких підприємств є низка спільних стратегічних завдань на рівні всієї системи маркетингу. Це – входження у режим реального «вирівнювання» з продажами через взяття на себе відповідальності за результати «верхніх» процесів лійки продажу та генерацію якісних

лідів, поступове та планомірне збільшення функцій маркетингу (аналітика, менеджмент-продукт та PR є одними з перших кандидатів), покращення якості фахових стандартів.

Для всієї спільноти важливими ми вважаємо спільну роботу з прийняття сучасних та релевантних для В2В термінології, моделей та концепцій. А також роботу щодо значно більшого поширення переложених практик – і, перш за все, українських.

«Клуб В2В» буде радий співпраці з новими партнерами, а також просто спілкуванню на наших заходах.

### Джерела:

1. «Виклики маркетингу в Україні», журнал «Маркетинг в Україні» січень-лютий 2011 р. (републікація - <http://b2b-insight.management.com.ua/2010/11/vykylyku-marketynhu-v2v-v-ukrajini/>)
2. «Путешествие в маркетинг будущего», журнал «Новый маркетинг», рос. видання, липень 2010 року (републікація - <http://www.management.com.ua/marketing/mark205.html>)
3. «Трансформація маркетинга: от юности к расцвету», журнал «Индустриальный и В2В маркетинг», и.д. Гребенникова, 4/2011. (републікація <http://b2b-insight.management.com.ua/2011/11/transformatsyya-marketynhu-ot-yunosti-k-rastsvetu/>)
4. «Маніфест нового маркетингу В2В», Velocity Partners, 2010, переклад на укр.<http://b2binsight.management.com.ua/2010/11/manifest-novoho-marketynhu-v2v/>
5. «Новая машина дохода в В2В: отличительные особенности», В2ВRay, 2011 (<http://b2binsight.management.com.ua/2011/09/upravlenye-lydamy-v-novoj-modely-dohoda/>)