

Ценностный подход

к управлению лояльностью потребителей на рынке B2B

**Александр
БАРСУКОВ
Ирина
ТОРСКАЯ**

Лояльность потребителей представляет собой образно-положительное отношение потребителей к деятельности компании, а также к производимым и продаваемым ею продуктам (услугам), к ее персоналу, имиджу, торговой марке, логотипу. Именно наличие лояльности потребителя, т.е. его благоприятного отношения к данной компании или ее продукту, и является фундаментом стабильного объема ее продаж, показателем успешности компании. Лояльными потребителями можно назвать тех потребителей, которые на протяжении достаточно долгого времени остаются «верными» компании и совершают повторные покупки.

Рынок B2B подразумевает продажу товаров одной компании другой без участия конечного потребителя, т.к. данные товары компания-покупатель использует для собственного функционирования. По сравнению с рынком B2C, включающим конечного потребителя, на рынке B2B существует ряд особенностей: совершается меньшее количество сделок, высоки риски, сложен процесс принятия решений о заключении сделок, существует необходимость в сотрудничестве компаний продавца и покупателя на долгосрочной основе. Рынок B2B по сравнению с рынком B2C характеризуется и более сложным процессом принятия решения о закупке: во-первых, он базируется не на эмоциях конкретной личности, а на научно-технических данных и объективных фактах о приобретаемой продукции; во-вторых, он является более длительным; в-третьих, он в значительной степени зависит от репутации компании-поставщика.

Ориентацию на удовлетворенность и лояльность потребителя в процессе деятельности организаций, в частности, отражает система ИСО 9004-2009 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». Это международный стандарт, который берется за основу по всему миру, в т.ч. в Республике Беларусь в качестве СТБ ISO 9004-2010 (дата введения в действие – 1 января 2011 г.) и в Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Первым из принципов менеджмента качества, отраженным в указанных стандартах, является ориентация на потребителя. Основным преимуществом такой ориентации, согласно данному принципу, является в т.ч. повышение лояльности потребителей, ведущее к повторным сделкам, а выполнение данного принципа ведет к возможности измерения удовлетворенности потребителей и принятия мер исходя из полученных результатов. Все это говорит об актуальности темы лояльности и удовлетворенности потребителей как по всему миру, так и в странах СНГ.

У большинства людей лояльность потребителя ассоциируется в первую очередь именно с рынком B2C, а первое, что приходит на ум – это лояльность к маркам бытовой техники, легковых автомобилей и т.п. Лояльность же на рынке B2B для большинства – это нечто непонятное и иллюзорное, ведь на рынке B2B осуществляется торговля между компаниями, тогда какая может быть между ними лояльность? Однако следует понять, что лояльности компаний-клиентов не существует, есть лояльность людей, но только

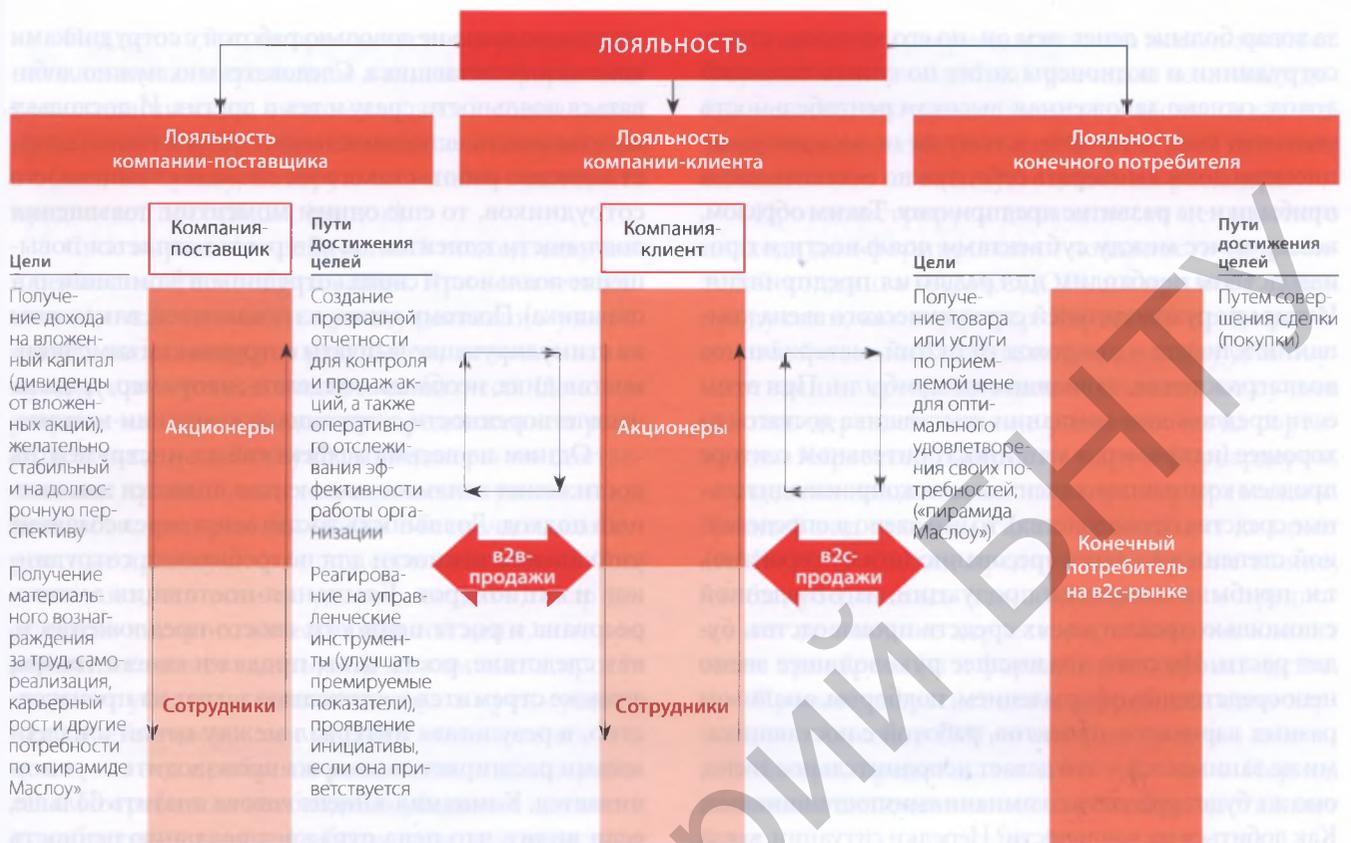


Рисунок 1
Структура субъектов лояльности на рынках в2в и в2с, целей и путей их достижения

в данном случае не обычных обывателей, а руководства, персонала компаний – т.е. людей, которые ввиду своего служебного положения или права собственности работают с компанией-поставщиком или влияют на процесс принятия решений о заключении сделок.

Люди с опытом работы на в2в рынке знают, что на данном рынке могут существовать негативные моменты, связанные с незаконными методами достижения данной лояльности: такая лояльность зачастую достигается через так называемые «откаты» и посредством «связей». Эта тема активно обсуждается в публикациях по промышленному маркетингу. Такая ситуация действительно может возникнуть и это нужно учитывать, т.к. можно инвестировать средства в перспективные направления развития своей компании, чтобы достичь лояльности компаний-клиентов, а их сотрудники будут материально простимулированы конкурентами и все инвестиции в лояльность не найдут свое отражение в росте продаж. Однако если компании-клиенты заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве, имеют грамотное руководство и достаточно серьезно отно-

сятся к своей деятельности, проверяя, в частности, своих сотрудников, то лояльность такой компании будет очень выгодно сформировать. Безусловно, следует осуществлять диверсификацию поставок продукции, проводить анализ и оценку целесообразности сотрудничества с компаниями-клиентами. Но для начала необходимо понять, какова структура бизнеса у компании-поставщика и компании-клиента, определить все звенья, влияющие на решение о купле-продаже, выявить их цели и пути достижения, что отражено на рисунке 1.

На рисунке 1 показано, что лояльность компании-клиента включает лояльность ее акционеров, сотрудников. Добиться формирования этой лояльности возможно с помощью наличия лояльности собственно компании-поставщика: лояльности ее акционеров и сотрудников. Необходимо понимать, что в ряде случаев лояльности этих субъектов могут находиться в противоречии и требуется искать компромисс. Ведь деньги, циркулирующие между этими субъектами, должны идти к каждому из них в разумных, справедливых пропорциях: покупатель не хочет дать

за товар больше денег, чем он, по его мнению, стоит; сотрудники и акционеры хотят получить большой доход, однако заложенная высокая рентабельность увеличит конечную цену, к тому же не весь доход акционеры должны забрать себе, нужно оставить часть прибыли и на развитие предприятия. Таким образом, компромисс между субъектами лояльности и производством необходим для развития предприятия. Интересы руководителей стратегического звена компании-клиента – это доход от акций, материальное вознаграждение, зависящее от прибыли. При этом если предложение компании-поставщика достаточно хорошее (например, в машиностроительном секторе продаем компаниям-клиентам высокопроизводительные средства производства), то это звено в определенной степени уже заинтересованно (стимулировано), т.к. прибыль от продаж продукции, изготовленной с помощью предлагаемых средств производства, будет расти. Но само это высшее руководящее звено непосредственно оформлением, подбором, анализом разных вариантов проектов, работой с поставщиками не занимается – это делает исполнительное звено, оно же будет работать с компаниями-поставщиками. Как добиться их лояльности? Нередки ситуации, когда исполнительное звено лояльно к компании-поставщику, а руководящее звено этого не понимает и не принимает, или наоборот, сверху идет команда, а испол-

нительное звено недоволено работой с сотрудниками компании-поставщика. Следовательно, нужно добиваться лояльности сразу и тех и других. И поскольку на лояльность исполнительного звена клиента влияет качество работы такого же звена поставщика, его сотрудников, то еще одним моментом повышения лояльности клиентов на B2B-рынке является повышение лояльности своих сотрудников (компания-поставщика). Поэтому одним из показателей, влияющим на стимулирующие выплаты сотрудникам компании-поставщика, необходимо сделать, например, уровень удовлетворенности сотрудников компании-клиента.

Одним из весьма эффективных инструментов достижения лояльности клиентов является ценностный подход. Лояльность достигается через создание уникальной ценности для потребителей, сотрудников и акционеров. Компания-поставщик заинтересована в росте ценности своего предложения и, как следствие, росте цены продажи своего товара, а также стремится к снижению затрат на производство, в результате интервал между ценой и издержками расширяется и маржа производителя увеличивается. Компания-клиент готова платить больше, если видит, что цена отражает реальную ценность предложения и что от использования именно этого предложения можно получить большую выгоду. Данная ситуация отражена на рисунке 2.



Рисунок 2
Возможности увеличения разрыва между создаваемой ценностью и издержками компании-поставщика

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).

Свое выражение ценностный подход получает в ценностном ценообразовании. При количественных оценках ценности преимущественно учитываются экономические результаты использования продуктов и услуг в интересах бизнеса. Ценовые уступки на перенасыщенном предложением рынке все чаще не действуют, менеджеры по поставкам, как правило, ищут предложения уникальной ценности, которые бы могли обеспечить конкурентные преимущества для своих компаний. Они понимают, что если не удалось создать товар достаточно высокого качества для той цены, которую компания желает задать, или же компания просто не умеет убедить своих клиентов в преимуществах своего товара, так сказать «показать его лицом» – то это проблемы компании, а не потребителя. Потребителя необходимо убедить в ценности приобретения товара и обосновать цену на основе ценности предложения. Такой подход позволяет добиться увеличения продаж на рынке в2в, в т.ч. и не прибегая к снижению цен.

Когда предприятие презентует товар потребителю, более уместно, согласно ценностному подходу, использовать не цену реализации, а цену потребления, которая отражает не только затраты на покупку, но и эксплуатацию товара. Цена потребления должна складываться из цены приобретения техники и продисконтированных затрат на ее

эксплуатацию за период полезного использования. Осуществление подобных расчетов позволяет добиться того, что клиент может согласиться купить товар и по достаточно высокой цене, если при этом он сэкономит на эксплуатационных расходах.

Проиллюстрируем возможности ценностного подхода для формирования лояльности потребителей холдинга «АМКОДОР» на примере такой продукции, как харвестер. Харвестер представляет собой лесозаготовительную машину для осуществления срезания, валки, очистки от сучьев стволов деревьев, а также распилки их на сортаменты. Харвестер работает в паре с форвардером, осуществляющим транспортировку древесины. Данный вид техники также производит холдинг «АМКОДОР», и для предприятия крайне важно, чтобы, убедившись в высокой ценности предложения по покупке харвестера, компания-клиент затем приобрела бы и форвардер его производства.

Произведен расчет цены потребления для харвестера «Амкодор 2551» и его конкурента – компании Sampo, представленный в таблице 1. Период полезного использования харвестера составляет 5 лет.

Следует иметь в виду, что расчет цены потребления требует от компании-поставщика накопления статистических данных о процессе эксплуатации его продукции у покупателей, фактических затратах, которые в период полезного использования продукции несет его клиент. В представленном расчете были использованы статистические данные Минского государственного производственного лесохозяйственного объединения, а также сведения, имеющиеся в холдинге «АМКОДОР».

Таблица 1

Расчет цены потребления для харвестеров «Амкодор 2551» и Sampo

Показатель	Ед. изм.	Амкодор 2551		Sampo 1047 PRO	
		Значение	Уд. вес, %	Значение	Уд. вес, %
Цена покупки	млн руб.	2449,82	35,51	3568,15	38,85
Эксплуатационные затраты В том числе:	млн руб.	4448,87	64,49	5615,29	61,15
материальные затраты	млн руб.	1098,48	15,92	1464,94	15,95
стоимость топлива	млн руб.	1313,95	19,05	1519,80	16,55
заработная плата с начислениями	млн руб.	823,03	11,93	823,03	8,96
амортизация	млн руб.	1213,40	17,59	1807,52	19,68
Цена потребления	млн руб.	6898,69	100	9183,44	100

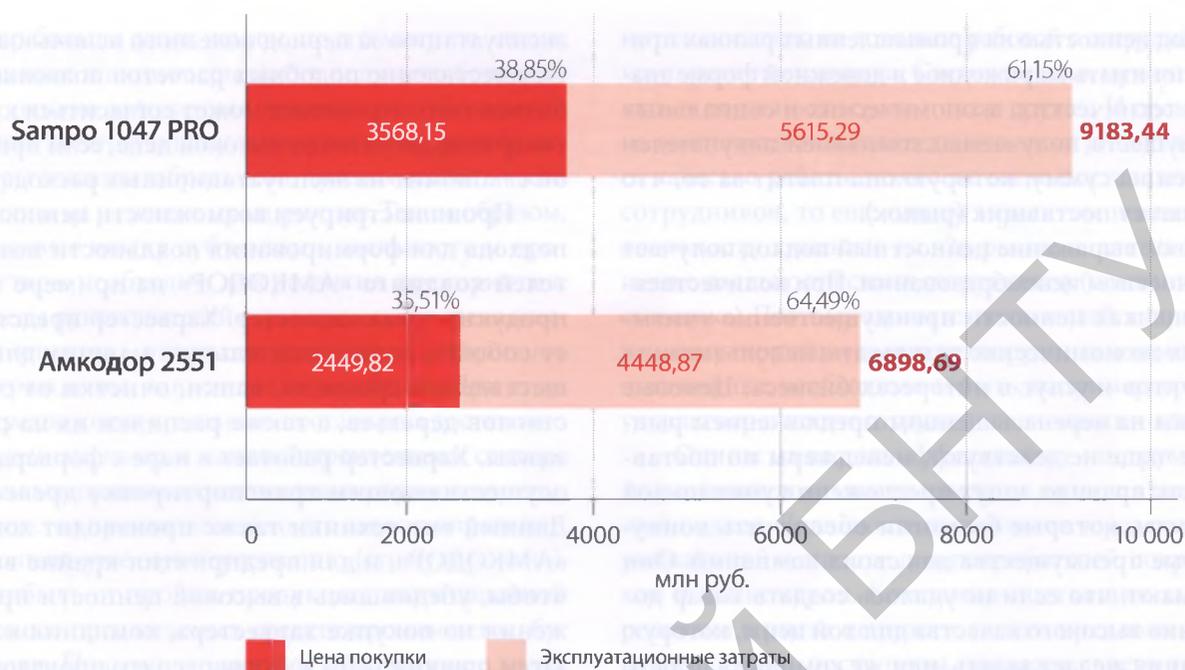


Рисунок 3

Структура цен потребления харвестера «Амкодор 2551» и харвестера 1047 PRO компании Sampo

Структура цен потребления приведена на рисунке 3. Как видно из расчетов, больший удельный вес в цене потребления приходится на эксплуатационные затраты (64,49%). К концу срока полезного использования на цену покупки будет приходиться 35,51% осуществленных затрат. Такая тенденция характерна для большинства технологичной продукции, у которой доля эксплуатационных издержек в цене потребления составляет не менее 50%.

Таким образом, обоснованная и понятная для клиента цена потребления, расчет и обоснование которой обеспечивает лояльное отношение потребителей к продукции, формирует позитивный имидж компании-поставщика. В таком случае клиент видит, чем вызвана та или иная цена товара, и у него появляется возможность наиболее полно-

го аргументированного выбора без значительной степени неопределенности, что особенно актуально для рынка в2в. Для большей убедительности клиенту следует предложить проверить результат, используя собственные данные, что поможет в конечном итоге убедить потребителя в правдивости расчетов.

Следует также иметь в виду, что если компания-поставщик хочет добиться еще большей лояльности компании-клиента на рынке в2в, для этого необходимо также понять потребности не только компании-клиента, но и уже ее клиентов на рынке в2с. Это позволит опережать ожидания клиентов рынка в2в и идти впереди конкурентов. В основу такого подхода может быть положен, в частности, метод структурирования функции качества.