

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления
наименование

Кафедра
«Маркетинг, коммерция
и сфера обслуживания»
наименование

Направление подготовки

38.04.02 «Менеджмент»
код и наименование

Магистерская программа

«Маркетинг»
наименование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему

«Маркетинг партнерских отношений как фактор повышения
конкурентоспособности предприятия на рынке B2B»

Студент 203ЭМКМ1
номер группы

24.01.2023
подпись, дата

Кофман Юлия Аркадьевна
ФИО полностью

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент
звание, должность

ФГБОУ ВО «ПГУ»
наименование организации

24.01.2023
подпись, дата

Бижанова Е.М.
фамилия, инициалы

Нормоконтролёр

К.Э.Н., доцент
звание, должность

5.02.2023
подпись, дата

Балахонова Е.В.
фамилия, инициалы

Рецензент

специалист Центра поддержки экспорта
должность, место работы

3.02.2023
подпись, дата

Попова Е.А.
фамилия, инициалы

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой «Маркетинг,
коммерция и сфера обслуживания»

Гамидуллаева Л.А.
подпись фамилия, инициалы

Работа защищена с отметкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Балахонова Е.В.
подпись фамилия, инициалы

Пенза 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Маркетинг, коммерция
и сфера обслуживания»

д.э.н., профессор _____ Семеркова Л.Н.

ЗАДАНИЕ

на магистерскую диссертацию студенту

Кофман Юлии Аркадьевны

(ФИО)

- 1. Тема работы:** «Маркетинг партнерских отношений как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на рынке B2B»
 - 2. Срок сдачи законченной работы:** 24 января 2023 г.
 - 3. Исходные данные к работе:** первичная информация, вторичная информация, монографии, учебные пособия по теме, научные работы, статьи и другие периодические издания, статистические данные
 - 4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):** анализ концепции маркетинга партнерских отношений и его влияние на повышение конкурентоспособности предприятия, анализ рынка кондитерских изделий и взаимодействия на нем, формирование рекомендаций по внедрению инструментов маркетинга партнерских отношений для формирования добавленной ценности
 - 5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):** демонстрационные слайды, раздаточный материал
- Дата выдачи задания:** 1 октября 2020 г.

Научный руководитель: _____ Бижанова Е.М.
(подпись)

Задание принял к исполнению: 1 октября 2020 г. _____
(дата) (подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись
	начало	конец	
Содержание	02.10.2020	03.11.2020	
Введение	04.11.2020	17.12.2020	
1 Концепция маркетинга партнерских отношений	18.12.2020	24.08.2021	
1.1 Становление концепции маркетинга партнерских отношений	18.12.2020	27.03.2021	
1.2 Рынок B2B как основа ведения бизнеса	28.03.2021	16.06.2021	
1.3 Влияние МПО на повышение конкурентоспособности	17.06.2021	24.08.2021	
2 Анализ рынка кондитерских изделий	25.08.2021	23.02.2022	
2.1 Анализ современного состояния рынка кондитерских изделий в России	25.08.2021	05.11.2021	
2.2 Конкурентный анализ кондитерского рынка в России	06.11.2021	29.12.2021	
2.3 Анализ взаимодействия компаний на рынке кондитерских изделий	30.12.2021	23.02.2022	
3 Рекомендации по внедрению инструментов маркетинга партнерских отношений для формирования добавленной ценности	24.02.2022	13.12.2022	
3.1 Общие подходы к повышению конкурентоспособности компании	24.02.2022	13.05.2022	
3.2 Разработка системы взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений	14.05.2022	05.09.2022	
3.3 Оценка эффекта от предложенных мероприятий	06.09.2022	13.12.2022	
Заключение	14.12.2022	28.12.2022	
Список использованных источников	29.12.2022	15.01.2023	
Приложения	16.01.2023	22.01.2023	

Научный руководитель магистерской диссертации _____ Бижанова Е.М.
(подпись, ФИО)

Задание по бакалаврской работе, отзыв руководителя, заявление студента на проверку бакалаврской работы в системе «Антиплагиат.ВУЗ» и протокол проверки ВКР на оригинальность не включаются в сквозную нумерацию страниц.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Концепция маркетинга партнерских отношений	8
1.1 Становление концепции маркетинга партнерских отношений	8
1.2 Особенности рынка B2B как основы ведения бизнеса.....	22
1.3 Влияние МПО на повышение конкурентоспособности.....	30
2 Анализ рынка кондитерских изделий	36
2.1 Анализ современного состояния рынка кондитерских изделий в России ...	36
2.2 Конкурентный анализ кондитерского рынка в России	47
2.3 Анализ взаимодействия компаний на рынке кондитерских изделий.....	60
3 Рекомендации по внедрению инструментов маркетинга партнерских отношений для формирования добавленной ценности.....	74
3.1 Общие подходы к повышению конкурентоспособности компании	74
3.2 Разработка системы взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений	90
3.3 Оценка эффекта от предложенных мероприятий.....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	108
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	112
ПРИЛОЖЕНИЕ А	120

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных реалиях взаимодействие производителей с партнерами усложняется ввиду различных факторов: повышения уровня конкуренции в различных сферах деятельности, что формирует более выгодные предложения на рынке, также высоких затрат на поиск новых поставщиков и клиентов, наличия завышенных требований и запросов к производителю и многих других причин.

Ведение долгосрочных договорных отношений на основе партнерства является важным элементом формирования эффективной деятельности предприятия, за счет чего каждый партнер в процессе взаимодействия может выполнять собственные цели и задачи, приобретать выгоды и получать прибыль при совместном создании ценности. Данная модель отражена в концепции маркетинга партнерских отношений. Несмотря на частое использование данного термина в практической деятельности, до сих пор ученые не пришли к однозначному пониманию определения концепции, и на кого она направлена.

Актуальность представленной работы состоит в том, что на данный момент указанная концепция мало внедрена в российский бизнес, лишь иногда можно встретить предприятия, которые тем или иным образом адаптируют ее подходы в свою деятельность, образуя межфирменное сотрудничество.

Помимо этого, все более сложной задачей является удержание клиентской базы, которая упрощается за счет построения индивидуальных отношений и долгосрочного взаимодействия, что позволяет рассматривать отношения как один из ресурсов предприятия, наравне с финансовыми, материальными и другими видами ресурсов. Обозначенный подход подводит предприятия к рассмотрению внедрения концепции маркетинга взаимодействия в бизнес-процессы и совместного формирования ценности, за счет чего они могут повышать свою конкурентоспособность на рынке [13].

Степень разработанности научной проблемы. Рассматриваемая проблема получила широкое освещение в трудах российских и иностранных

исследователей. Развитие теории маркетинга и маркетинга взаимоотношений отражено в работах отечественных и зарубежных ученых Г. Л. Азоева, С. Н. Андреева, Г. Л. Багиева, Л. С. Латышовой, Б. В. Мусатова, О. К. Ойнера, А. А. Мешкова, И. В. Лопатинской, Т. П. Розановой, О. В. Сагиновой, Б. А. Соловьева, М. Ю. Шерешевой, Д. Балантина, М. Бейкера, Л. Берри, М. Брюна, Б. Джексона, П. Дойля, П. Друкера, К. Гренруса, Я. Гордона, Б. Джексона, Ф. Котлера, Т. Левитта, Ж. Ж. Лабмена, А. Пайна, А. Парватияра, Дж. Шета, Дж. Игана и др.

Проблемы взаимодействия в межфирменных сетях рассматриваются и российскими исследователями А. Стерлингом и А. Ардишвили. В работах С. Куца анализируются межфирменные сети как наиболее сложная форма развития маркетинга взаимоотношений. О. Третьяк и О. Юлдашева обобщают результаты теоретических исследований новой концепции маркетингового управления фирмой. О. Третьяк и М. Румянцева проводят обобщающий анализ основных трактовок феномена сетевых форм межфирменной кооперации. В. Каткало анализируется проблема развития сетевых структур как новой организационной формы управления.

Расширенная трактовка понятия «маркетинга взаимоотношений» отражена в работах авторов Д. Балантайна, Э. Гуммессона, Р. Моргана, Ш. Ханта, которая позднее в понимании и видении основных школ: Североамериканской школы (Р. Морган и Ш. Хант), Школа промышленного маркетинга (Ф. Вебстер), Скандинавская школа (Э. Гуммессон), Англо-австралийской школа (М. Христофер, А. Пэйн и Д. Баллатин).

К текущему моменту окончательной трактовки термина «маркетинг партнерских отношений» не существует, и специалисты до сих пор не выработали унифицированного определения данного понятия. По оценкам различных специалистов, на сегодняшний день насчитывается несколько десятков опубликованных определений маркетинга взаимодействия, предложенных различными авторами (С. Дж. Данн и С. М. Данн, например, насчитали их около 50) [12].

Целью магистерской диссертации является изучение концепции маркетинга партнерских отношений и разработка теоретического и методологического обоснования для ее внедрения в бизнес с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

На основе поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- исследовать теоретический аспект и историю становления концепции маркетинга партнерских отношений;
- выявить особенности рынка B2B как основы ведения бизнеса;
- оценить влияние маркетинга партнерских отношений на повышение конкурентоспособности;
- исследовать современное состояние рынка кондитерских изделий в России;
- провести конкурентный анализ ситуации на российском рынке кондитерских изделий;
- провести анализ цепочки создания ценности на рынке кондитерских изделий;
- предложить общие подходы к внедрению для повышения конкурентоспособности компании в рамках концепции маркетинга партнерских отношений;
- разработать систему взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений;
- провести оценку эффекта от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом исследования являются бизнес-единицы, задействованные в процессе изучения концепции маркетинга взаимоотношений и разработки мероприятий для повышения их конкурентоспособности.

Предмет исследования: концепция маркетинга партнерских отношений и ее влияние на повышение конкурентоспособности предприятия в сфере кондитерской промышленности.

Теоретическую и методологическую основу исследования образуют результаты научных взглядов отечественных и зарубежных исследователей в

области маркетинга и экономических отношений, а также системный подход к анализу концепции маркетинга партнерских отношений и конкурентной среды.

Поставленные задачи реализуются посредством использования общенаучных методов, в том числе сравнения, наблюдения, системного анализа и синтеза, а также таких методов, как: дедукция и индукция, сравнительный и статистический анализ, табличные и графические приемы визуализации данных.

Информационной базой исследования послужили данные российских и зарубежных периодических изданий, материалы научных исследований, проведенных российскими и зарубежными исследователями в организациях. Также исследования рейтинговых агентств исследовательских центров, материалы международных и отечественных конференций и научных семинаров, монографии, диссертационные исследования, публикации в научных и общественно-экономических журналах, электронных СМИ, а также в Интернет-источниках.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке инструментов внедрения маркетинга партнерских отношений на предприятии. Основными элементами научной новизны являются:

- уточнено понятие маркетинга партнерских отношений и на кого нацелено установление взаимоотношений: концепция направлена на различные виды взаимодействий, в том числе на построение партнерских долгосрочных отношений с клиентами, поставщиками и различными посредниками;
- разработана цепочка взаимодействия партнеров на рынке кондитерской промышленности, определены этапы и роли внутри цепочки, а также выявлены возможные разрывы в ней из-за рассогласованности целей, нарушения договорных обязательств и сложностей в коммуникации;
- выявлены потребности клиентов в кондитерском секторе и проблемы, складывающиеся из-за особенностей данного рынка;

- предложены рекомендации для внедрения маркетинга взаимодействия на кондитерских предприятиях и описана их роль в повышении конкурентоспособности;

- разработана система взаимодействия предприятия с внешней средой на базе концепции, оценен их эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в формировании инструментов внедрения маркетинга партнерских отношений на предприятиях, следствием чего является повышение их конкурентоспособности.

Апробация результатов исследования. Результаты магистерского исследования изложены в коллективной монографии «Искусственный интеллект и цифровизация современного социально-экономического пространства» (Саратов, 2022); в материалах всероссийской научно-практической конференции «Современная молодежь – инновационное будущее России» (Энгельс, 2021).

Объем и структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, списка литературы, включающего 74 источника, 1 приложения. Основное содержание изложено на 116 страницах машинописного текста, работа содержит 20 таблиц, 30 рисунков, 1 формулу.

Содержание работы. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, описаны цели, задачи, предмет и объект исследования, представлена степень разработанности научной проблемы, новизна проделанного исследования, значимость работы и апробация результатов исследования.

Первая глава рассматривает процесс становление маркетинга партнерских отношений, развитие B2B рынка, а также возможности повышения конкурентоспособности на данном рынке.

Во второй главе исследуется рынок кондитерских изделий как пример взаимодействия на рынке B2B, приводится анализ конкурентоспособности рынка, и, помимо этого, анализируется цепочка создания ценности на рынке кондитерских изделий.

Третья глава включает разработку мероприятий для повышения их конкурентоспособности путем внедрения маркетинга партнерских отношений на предприятии внутри рынка, представлена система взаимодействия предприятия с внешней средой, проведена оценка эффекта от внедрения предложенных рекомендаций.

1 Концепция маркетинга партнерских отношений

1.1 Становление концепции маркетинга партнерских отношений

Сбыт как процесс является крайним звеном как в цепочке донесения товара до потребителя, так и в цепочке формирования добавленной стоимости и ценности. Исходя из этого, сбытовая деятельность представляется как один из наиболее важных элементов, функционирующих в условиях неопределенности и непредсказуемости.

Одна из главных задач бизнеса сегодня – оперативно адаптироваться под текущие изменения рынка в условиях высокого уровня конкуренции, суметь преподнести клиенту товар на максимально выгодных условиях с долгосрочной перспективой сохранения отношений. В связи с этим, участники данного процесса заинтересованы в оперативном и своевременном реагировании на изменения внешней и внутренней среды предприятия. Компании переориентируются с краткосрочной работы с партнером на долгосрочную, формируя и учитывая выгоды обеих сторон взаимоотношений. Данные изменения наталкивают бизнес-единицы на переориентацию их стратегии на маркетинг партнерских отношений.

Сегодня современный потребитель как на рынке B2B, так и на рынке B2C, перешел от пассивного получения информации к активному ее поиску. Вследствие развития коммуникаций, а также прозрачности, широты и открытости информации, покупатель владеет всеми возможностями хорошо знать рынок и прекрасно ориентироваться в нем. Соответственно, это сделало его достаточно бдительным и избирательным к подбору товара или

услуги, что вынуждает поставщика более внимательно относиться к каждому клиенту, применяя индивидуальный подход к взаимодействию с ним. Влияние, которое сегодня потенциальный потребитель может оказать на процессы и результаты деятельности предприятий, становится все более сильным.

Также все более возрастающий уровень конкуренции на рынке способствует унификации и стандартизации предлагаемых товаров и услуг, что ведет к единообразию принимаемых маркетинговых решений. Следствием возникновения данной ситуации является переход продавцов к стратегии удержания покупателей путем развития клиентоориентированного подхода, индивидуализации отношений с ними и работа с партнерами на долгосрочную перспективу, за счет чего организация повышает свою конкурентоспособность на рынке.

Концепция маркетинга взаимодействия направляет видение всех участников сделки на возникновение совместных выгод, что приводит к увеличению ценности реализуемого товара для них. Под основной идеей рассматриваемой концепции понимается наличие объекта управления в виде отношений и коммуникаций между продавцом и покупателем, т.е. сторон, принимающих участие в процессе купли-продажи.

Заданное понятие впервые было применено Л. Берри в 1983 г., определившего маркетинг партнерских отношений как процесс привлечения, сохранения и укрепления отношений с клиентом. Позднее, в 1985 г., Б. Джексон употребил данное понятие в контексте бизнес-для-бизнеса [8].

Начало активной исследовательской деятельности данной концепции было положено с конца 1970-х гг. В США учеными было проведено изучение долгосрочных межфирменных взаимоотношений на промышленных рынках. В это же время в Европе проектом исследования проблемы промышленного маркетинга и закупок занималась группа «IMP» (The Industrial Marketing and Purchasing Group – Группа промышленного маркетинга и закупок), деятельность по которому продлилась несколько десятилетий.

С 1994 г. появляется расширенная трактовка термина «маркетинг партнерских отношений» (далее по тексту МПО), имеющая отношение ко всем маркетинговым мероприятиям, направленным на установление, развитие и поддержание эффективного товарообмена. Она отражена в работах таких авторов, как: Д. Балантайн, Э. Гуммессон, Р. Морган, Ш. Хант. На сегодняшний день существуют четыре школы, занимающиеся исследованием концепции маркетинга взаимоотношений. Представим их в таблице в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные определения маркетинга взаимоотношений различными школами

Научная школа	Представители	Определения МПО	Утверждения школы
Северо-американская школа	Р. Морган Ш. Хант	Маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов.	Предложение разделить длительно протекающий процесс обмена на ряд транзакций с целью выделения объектов маркетинга взаимодействия: – отношения между изготовителями и поставщиками товаров, на принципах своевременности поставок и «полном качественном управлении»; – отношения между поставщиками услуг, возникающие между рекламными агентствами и компаниями, которые представляют маркетинговые услуги; – стратегические альянсы конкурентов (технологические, маркетинговые и глобальные стратегические альянсы); – отношения с некоммерческими организациями; – отношения с правительственными учреждениями всех уровней; – долгосрочные отношения с конечными потребителями; – отношения с посредниками в каналах распределения; – отношения между функциональными отделами компании; – отношения между фирмой и ее сотрудниками (внутренний маркетинг); – отношения внутри фирмы, включающие такие подразделения как филиалы и стратегические подразделения. Ими доказано, что доверие и взаимные обязательства являются основой развития успешных долгосрочных отношений. По их позиции, главная цель бизнеса – это покупатель.
	J. Evans, R. Lasking, 1994	Маркетинг взаимоотношений как сконцентрированный на потребителе подход, посредством которого компании стремятся обеспечить долгосрочные взаимоотношения с перспективными и существующими клиентами	
	A. Parvatiyar, J. Sheth, 2000	Маркетинг взаимоотношений как непрерывный процесс вовлечения в программы сотрудничества и кооперирования, но не всего спектра стейкхолдеров, а клиентов (нынешних конечных пользователей) для создания и усиления взаимной экономической ценности.	
	Я. Гордон, 2001	Маркетинг партнерских отношений как непрерывный процесс определения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия..	
	М. Бейкер, 2002	Маркетинг как процесс, связанный с установлением взаимовыгодных отношений обмена.	

Продолжение таблицы 1.1

Научная школа	Представители	Определения МПО	Утверждения школы
Школа промышленного маркетинга, базой для которой являются исследования группы IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group – Группа промышленного маркетинга и закупок).	Ф. Вебстер	Маркетинг отношений - результат продолжающегося развития маркетинга, отражающего его современное состояние, как следующую ступень после концепции социально-ориентированного маркетинга. В работе «Изменение роли маркетинга в корпорации» показывается динамика развития маркетинговых взаимоотношений крупных компаний: от простых транзакций – через повторяющиеся транзакции, долгосрочные взаимоотношения, партнерства «покупатель–продавец» – к формированию стратегических альянсов и сетей, что является методологической базой изучения новых подходов в промышленном маркетинге.	Группой IMP была предложена классификация основных факторов, способствующих развитию взаимоотношений, которая основывается на анализе трех основных аспектов взаимоотношений: – социальный аспект (кооперация, приверженность взаимоотношениям, доверие, общие цели или совместимость целей, власть, конфликты, уровень удовлетворенности взаимоотношениями и др.); – экономический аспект (затраты на поддержание взаимоотношений, затраты на прекращение отношений, инвестиции, общий уровень транзакционных издержек и др.); – технический аспект (адаптации технического характера, инновации, совместные инновации, создание новых стандартов или нового знания и др.). Главным положением этой концепции является то, что по-настоящему ценными активами любой компании представляются не основные фонды, не продукция, не торговые марки, не инновации, не человеческие ресурсы, а партнерские отношения. Именно они снижают коммерческие риски, являются залогом долгого существования компании и создают условия для увеличения прибылей в долгосрочной перспективе. Данная школа склоняется к мнению о том, что под обменом между компаниями подразумевается взаимодействие между равными партнерами, которые осуществляют как финансовый обмен и обмен
	К. Меллер Д. Уилсон	Построение взаимоотношений с клиентом требует навыков и действий, определяемых как маркетинг отношений.	
	Л.-Г. Маттссон	Маркетинг партнерских отношений в узком смысле очень близок к традиционному подходу маркетинга-микс, поскольку не затрагивает взаимодействие в истинном смысле слова и не принимает в расчет сетевую природу рынка. Однако существуют более широкие подходы маркетинга отношений, которые более всего	

		приближаются к сетевому взгляду на взаимоотношения.	товарами/услугами, так и информационный и социальный обмен.
--	--	---	---

Продолжение таблицы 1.1

Научная школа	Представители	Определения МПО	Утверждения школы
Скандинавская школа	Э. Гуммессон	Маркетинг взаимоотношений нечто большее, чем двусторонние взаимоотношения продавца и покупателя, скорее, он включает в себя весь набор взаимоотношений, связей и взаимодействий, которые компания (вернее, ее персонал или представители) осуществляет в рамках своей коммерческой деятельности. В качестве альтернативы подходу маркетинга-микс можно рассматривать суть маркетинга услуг через взаимоотношения, сети и взаимодействие. Такой подход называется маркетингом партнерских отношений. Маркетинг отношений создает новую парадигму. Маркетинг отношений подчеркивает долгосрочные взаимоотношения сотрудничества между производителем услуг и клиентом и долгосрочную прибыльность.	Выделены 30 типов взаимоотношений, объединенных в 4 группы, которые взаимосвязаны и вытекают друг из друга, представляя собой «куклу отношений» по принципу русской матрешки, где в качестве самой маленькой куклы выступают нановзаимоотношения, а внешней оболочкой – «куклой» являются мегавзаимоотношения: – классические рыночные взаимоотношения (между поставщиком и потребителем); – специальные рыночные взаимоотношения, рассматривающие взаимоотношения в сфере услуг, включая проведение анализа удовлетворенности клиента; – мегавзаимоотношения – взаимосвязи, лежащие в основе рыночных отношений, касающиеся экономики и общества в целом (мегаальянсы, социальные взаимоотношения, пр.); – нановзаимоотношения – внутриорганизационные взаимодействия, влияющие на внешние взаимоотношения.
	К. Гренрус, 1994	Задачи маркетинга взаимоотношений – выявлять и устанавливать, поддерживать и укреплять, а при необходимости и прекращать, взаимоотношения с клиентами и другими стейкхолдерами (кругом лиц, заинтересованных в работе в	

		компании) с прибылью – так, чтобы достигались цели всех вовлеченных в них сторон; осуществлять это посредством взаимного обмена обещаниями и их выполнения.	
--	--	---	--

Продолжение таблицы 1.1

Научная школа	Представители	Определения МПО	Утверждения школы
Англо-австралийской школа	М. Христофер А. Пэйн Д. Баллатин	В более широком смысле маркетинг взаимоотношений рассматривается как концепция, объединяющая ряд вполне самостоятельных концепций – обслуживания клиентов, качества и маркетинга.	Предложили модель шести рынков, под базовой идеей которой рассматривается то, как компании для построения и поддержания успешных коммуникаций с клиентами осуществляют взаимодействие на нескольких рынках одновременно: внутреннем, рынке потребителей, рынке влияния, рынке найма и рынках поставщиков.
	F. Buttle, 1997	Маркетинг взаимоотношений – совокупность наполненных смыслом эпизодов, создаваемых совместными усилиями партнеров по взаимоотношениям.	
	Д. Иган, 2008	Маркетинг взаимоотношений – это обобщенное краткое название целого спектра стратегий (построенных на взаимоотношениях или использующих их), возникших за последние два–три десятилетия и в маркетинге товаров, и в маркетинге услуг, а также в потребительском и промышленном (B2B) маркетинге.	
Примечание – составлено на основе работ: Э. Гуммессона [38], М. Христофера, А. Пэйна, Д. Баллатина [18], Негановой В. П. [32], Куша С. П. [28, 29], Р. Моргана, Ш. Ханта [31]			

По нашему мнению, невозможно рассматривать партнерские отношения с одним лишь потребителем ввиду того, что начало создания товара начинается не с самого производителя, а с поставщика сырья, материалов и услуг. Товар не всегда может легко переместиться от производителя к заказчику – нужна логистика. То есть маркетинг партнерских отношений включает в себя множество субъектов рынка. Таким образом, к наиболее привлекательной системе построения МПО относится Скандинавская школа.

С конца XX в. маркетинг взаимоотношений прочно закрепился среди наиболее актуальных тем практического и теоретического развития маркетинга. Проанализированные Д. Иганом взаимоотношения в сфере маркетинга раскрыли влияние взаимоотношений на современные маркетинговые стратегии и практику маркетинга в современной бизнес-среде.

Сегодня рядом исследователей выделена еще одна школа – Санкт-Петербургская школа маркетинга под руководством профессора Г. Л. Багиева, определяющего термин «маркетинг взаимодействия» как «концепцию, ориентированную на долгосрочные взаимоотношения с клиентом и на удовлетворение целей, участвующих в коммуникациях (сделках) сторон» [3].

Кроме того, следует отметить, что, несмотря на значительный вклад ученых в исследование и разработку указанной проблем, данная тема и по сей день остается дискуссионной, что говорит об отсутствии однозначного понимания «маркетинга партнерских отношений» [33].

К примеру, К. Гренрус на примере сферы услуг показал положительное влияние концепции маркетинга партнерских отношений и предложил категорию жизненного цикла взаимоотношений с клиентом. Основной функцией маркетинга взаимоотношений был выделен поиск, формирование, поддержание, укрепление, а при необходимости и прерывание взаимоотношений с покупателями и другими заинтересованными в работе компании субъектами рынка [11].

Я. Гордоном маркетинг взаимодействия определяется как постоянный процесс определения и создания новых ценностей при непосредственном участии покупателя, а после – совместного получения и распределения выгод от полученного результата между участниками данных отношений [4].

Ф. Котлер определил маркетинг взаимоотношений в виде практики построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми контрагентами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений» [9].

Основные категории рассматриваемой концепции – взаимодействие и отношения. В ней была произведена попытка описания и определения законов, описывающих механизм взаимодействия субъектов рынка. Со временем, при повышении узнаваемости учеными и практики описанной концепции появилось множество вариантов рассмотрения данной области знаний.

Сегодня, по утверждению ряда авторов, распространение получают более широкие трактовки МПО [42]. Например, М. Брюн относит маркетинг партнерских отношений ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений». Здесь прослеживается направленность на создание общей ценности в процессе взаимодействия [34].

К. Грёнрус, в свою очередь, отметил, что «...маркетинг призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли». Данное утверждение уводит читателя во мнение, что МПО касается не только потребителей, но и других субъектов рынка.

Рассмотренные выше утверждения показывают постепенное расширение трактовки концепции МПО. Представим схематично на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Систематизация определений маркетинга взаимоотношений [37]

Происходит последовательное расширение интересов маркетинга: от наиболее узких трактовок, наблюдаемых в маркетинге баз данных, – сначала к концентрации на взаимоотношениях с конечными потребителями, а затем – на многочисленных взаимоотношениях, в которых участвует компания на рынке. Исходя из этого, на представленной схеме создается основание для систематизации определений маркетинга взаимодействия.

О. А. Третьяк описывает, что отношения на разных уровнях взаимодействия не являются однородными. Перед исследователями встает задача построения и обоснования классификации многообразных отношений, возникающих между различными субъектами хозяйствования, выделения основных групп, этих отношений: производитель – потребитель, производитель – поставщик и т. д. Все вышесказанное свидетельствует о необходимости и для исследователей, и для практиков более детального воспроизведения механизма рыночного взаимодействия и рычагов управления этим механизмом [34].

Г. Л. Багиев и А. О. Шульга рассуждают о необходимости измерения характеристики всех этапов процесса взаимодействия по отдельности для осуществления их эффективно. Отношения становятся продуктом, в котором

интегрированы интеллектуальный и информационный ресурсы – главные факторы устойчивости рыночных отношений [20].

Методом сравнения на рисунке 1.2 представлены различия между отношениями и взаимодействием между партнерами.

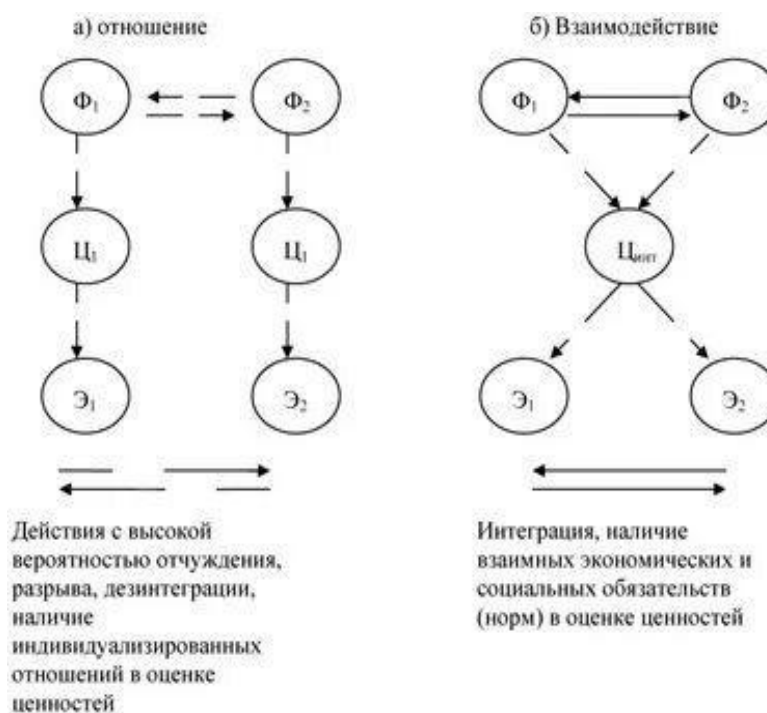


Рисунок 1.2 – Система связей: отношения (а) и взаимодействие (б) в процессе маркетинговых коммуникаций [20]

Исходя из данного рисунка можно сделать вывод о наличии общих взаимных обязательств по созданию ценности между партнерами с целью достижения их эффективного взаимодействия.

Стоит отметить, что понимание того, что маркетинг должен также разрабатывать процессы, направленные на усиление долгосрочной лояльности потребителя, возникло не так давно. Это является фундаментом для создания концепции маркетинга взаимоотношений, в соответствии с которой главной задачей маркетинга является создание и развитие долгосрочных прибыльных взаимоотношений с потребителями [23].

Написанное выше позволяет прийти к выводу о том, что взаимоотношения сегодня приобретают существенное значение наряду с

различными видами ресурсов предприятий: финансовыми, материальными, человеческими и др. Так взаимоотношение партнеров в процессе сделки купли-продажи в системе создания ценности становится преимущественным нематериальным активом, напрямую влияющим на формирование стоимости реализуемой продукции и стоимости самой компании.

Концепция маркетинга взаимодействия направляет видение всех участников сделки на возникновение совместных выгод, что приводит к увеличению ценности реализуемого товара для них. Под основной идеей рассматриваемой концепции понимается наличие объекта управления в виде отношений и коммуникаций между продавцом и покупателем, т.е. сторон, принимающих участие в процессе купли-продажи.

Разумеется, нельзя рассматривать МПО в рамках взаимодействия с потребителем. Данная концепция позволяет рассматривать всех участников рынка (партнеров). Ими могут быть и поставщики сырья, и банки, и транспортно-экспедиторские компании, и различные посредники.

Для формирования концептуальной основы нового направления в маркетинге, безусловно, требуются выделение и систематизация его основных определений. Из рассмотренной ранее совокупности определений становится ясно, что предметом исследования и управления в маркетинге взаимоотношений являются многочисленные взаимодействия фирмы на рынке, особая значимость придается взаимодействиям и отношениям с потребителями, замыкающими цепочку создания ценностей.

Рассмотрим подробнее факторы, составляющие основу системы координат определения сущности маркетинга взаимоотношений [32]:

- 1)Изменение роли потребителя. Ранее деятельность фирмы не была прозрачной, отчего потребитель был недостаточно осведомлен о ситуации на рынке и имел пассивное поведение. В последующем каждый обладает разнообразными возможностями узнавать о деятельности компании, отчего потребитель становится более активным и информированным.

- 2)Повышение доли участия потребителя в формировании ценности

продукта. Более активный потребитель сейчас может участвовать в создании ценности продукта: в его разработке, производстве, продвижении и продаже. Теперь вместо традиционного бизнеса, где ценность создавать в одностороннем порядке, и она заключалась исключительно в продуктах и услугах, маркетинг взаимодействия позволяет расширить понятие ценности.

3) Объединение потребителей в сети, что дает возможности быть еще более осведомленными о ситуации на рынке.

4) Потребительские рынки сильно трансформировались: не только фирмы изучают потребителя, но и сами потребители изучают фирмы и процессы, происходящие в них (логистика, сбыт, производство, имидж, мнение покупателей).

Данные изменения дают понять, что ориентация на создании общей ценности в МПО очень важна. Рассмотрим ее подробнее. Одной из экономических теорий, лежащих в основе отношенческого подхода, является теория ценности, к которой исследователи в области маркетинга обратились в 1950–1960-е гг. Данная теория рассматривает обмен ценностями в процессе взаимоотношений, что является основополагающим для изучения взаимодействия партнеров.

Например, А. Равальд и К. Грэнрус [41] рассматривают ценность как важную составляющую B2B маркетинга и отмечают, что наиболее успешной конкурентной стратегией является развитие способности компании по созданию добавленной ценности для потребителя. Для понимания природы взаимоотношений, особенно на B2B рынках, целесообразен анализ процесса создания ценности с точки зрения взаимодействия. Дж. Шет и А. Парватийяр обуславливают переход от концепции обмена к концепции взаимоотношений концентрацией внимания компаний на процессе взаимодействия и создания добавленной ценности в рамках взаимоотношений с внешними партнерами [43]. Рассмотрим данное явление на рисунке 1.3.

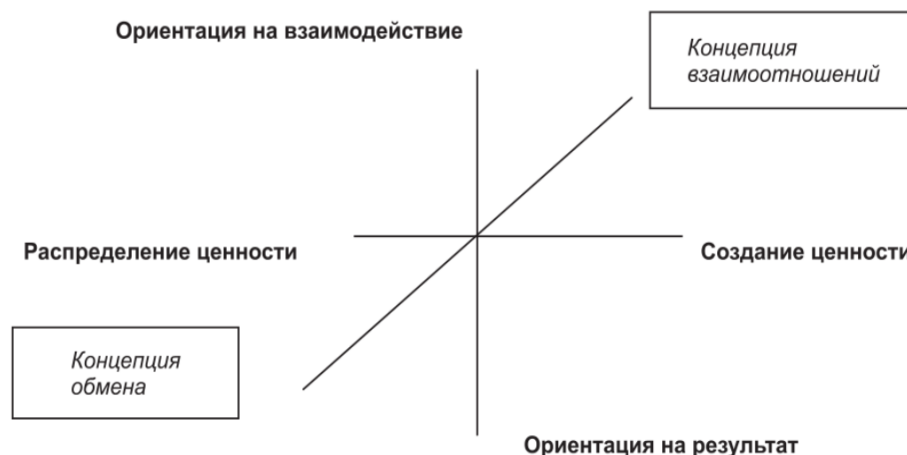


Рисунок 1.3 – Переход от концепции обмена к концепции взаимоотношений

Кратко опишем технологию внедрения МПО: один из главных способов, позволяющих собираться, обрабатывать, хранить и анализировать информацию – внедрение ряда информационных систем, к примеру, CRM (Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентом). Так, помимо отношений с клиентами, в системе сбора информации должны присутствовать и все заинтересованные стороны: потребители, наемные работники, поставщики сырья и материалов, транспортные посредники и другие участники рынка.

Таким образом, маркетинг взаимодействия объединяет информацию о клиентах, полученную по каналам маркетинга, продаж, и обеспечивает сотрудников компании информацией, необходимой для лучшего понимания запросов потребителей и для эффективного построения взаимоотношений со своими покупателями и партнерами.

К текущему моменту окончательной трактовки термина «маркетинг партнерских отношений» не существует, и специалисты до сих пор не выработали унифицированного определения МПО. По оценкам различных специалистов, на сегодняшний день насчитывается несколько десятков опубликованных определений маркетинга взаимодействия, предложенных различными авторами (С. Дж. Данн и С. М. Данн, например, насчитали их около 50) [12].

Конечная цель изучения концепции маркетинга взаимодействия – создание интегрированной модели взаимодействия субъектов рынка. На сегодняшний день данная цель еще не достигнута, а существование теоретических предпосылок говорит лишь о существовании отправной точки к созданию данной целостной модели. В дальнейшем в работе мы будем рассматривать, как привести обособленных друг от друга партнеров к совместной работе, целям и как данное взаимодействие будет осуществляться.

1.2 Особенности рынка B2B как основы ведения бизнеса

Будучи потребителями, мы знакомы с рынком и его участниками процесса создания ценности со стороны потребительских товаров и услуг. Однако важно понимать, что создание значительной части ценности потребитель не видит, так как он сам относится к рынку B2C, а многие процессы происходят на промышленных рынках – B2B рынках. Поэтому в данной главе мы рассмотрим, что такое B2B рынки, какое значение они имеют в создании ценности продукта, и какими особенностями обладают. В широком смысле, составляющими B2B рынка являются все рынки, взаимодействия между которыми осуществляется между компаниями и организациями (ими могут быть любые коммерческие и некоммерческие организации, государственные и исследовательские организации, университеты и т.д.).

Специфика B2B рынков обусловлена следующими факторами поведения его субъектов [35]:

- характер взаимоотношений компаний на данном рынке определено ограниченным количеством партнеров, каждый из которых преследует собственные цели и обладает собственной спецификой своей деятельности;
- связи между компаниями регулярны и постоянны, между ними осуществляется процесс обмена, что дает наращивать возможности организации и согласовывать действия партнеров;

– возможности каждой отдельной компании в сети развиваются через взаимоотношения.

Помимо вышесказанного понятия B2B рынков, исследователями было предложен подход к его определению в качестве понятия «созвездия создания ценности» [17]. Оно подразумевает вовлечение во взаимодействие более широкого круга субъектов рынка, чем в традиционной цепочке создания ценности. Концепция созвездия создания ценности характеризуется сложностью процессов на B2B рынке и необходимости вовлечения в систему взаимодействия большого количества партнеров.

Специфика B2B рынков оказывает существенное влияние на формирование спроса и поведение потребителей на нем. Спрос на B2B рынках является производным и определяется, прежде всего, собственно запросами производственного процесса покупателей. Таким образом, спрос на B2B продукты и услуги является производным и находится в прямой зависимости от спроса конечного потребителя. Понимание и учет факторов спроса на конечный продукт является определяющим для управления всей цепочкой (или созвездием) создания ценности на B2B рынке, а при прогнозировании спроса на B2B рынках необходимо учитывать динамику спроса конечных потребителей.

К основным положениям концепции мы можем отнести, во-первых, то, что она охватывает как поставщиков и потребителей, так и субподрядчиков как субъектов создания ценности. Во-вторых, ценность создается совместно не только за счет непосредственных потребителей, но и их покупателей тоже. Также ценность для потребителя, в конечном счете, будут составлять и сам продукт/услуга, и межличностные связи.

Таким образом, определяя взаимодействие на B2B рынке, мы можем сформулировать следующее его определение: взаимодействие на B2B рынке предполагает общение широкого круга партнеров, которые включают в себя как ранее сказанных субъектов рынка, так и конечных потребителей. Это, в свою очередь, требует объединения усилий участников рынка. Для разработ-

ки, производства и реализации товара на потребительском рынке требуется отработанная система взаимодействия между поставщиками, покупателями, подрядчиками, государственными организациями, логистами и иными участниками. В таблице 1.2 рассмотрим сходства и различия маркетинговой деятельности на рынках B2B и B2C [19].

Таблица 1.2 – Сходства и различия маркетинга на B2B и B2C рынках

	B2B рынок	B2C рынок
Понимание потребностей потребителя	И B2C маркетинг, и B2B маркетинг требуют от маркетологов понимания потребностей, поведения и мотивации потребителей, особенностей принятия ими решений.	
Ограниченность взаимодействия	Число партнеров регламентировано количеством торговых точек, распространяющим товар до потребителя.	Компании на B2B рынках, в основном, сотрудничают с ограниченным числом партнеров, и данная тенденция в последние десятилетия только усиливается.
Создание ценности товара	Маркетинг на B2C и маркетинг на B2B рынках являются частями единого процесса создания ценности для конечных потребителей.	
Масштабность сделок	Количество сделок на B2C рынке большое, однако они приносят малую долю прибыли.	Число сделок на B2B рынках меньше, но, как правило, они значительно масштабнее.
Зависимость от внешних факторов	Оба вида маркетинга требуют от компании развития и адаптации собственных ресурсов и компетенций, а также ресурсов и компетенций поставщиков для соответствия потребностям потребителей и создания конкурентных преимуществ.	
Географическая зависимость	Донесение товара до потребителя обусловлено местоположением торговых точек и их количеством, которых может быть несколько в одном сегменте. Для определения местоположения магазина необходимо изучать удобные их расположения для потребителей, рассматривать магазины конкурентов.	Взаимодействие компаний-партнеров часто детерминировано компактностью расположения B2B предприятий одной или нескольких отраслей, что существенно ограничивает выбор партнеров, предполагает детальное изучение их потребностей, анализ стратегии конкурентов.
Воздействие на поведение потребителя	Как на B2C, так и на B2B рынках компании пытаются влиять на поведение существующих и потенциальных потребителей.	
Компетенции потребителя	На B2C рынке покупатель чаще поверхностно изучает рынок и полагается на собственные требования касательно товара. Длительность принятия решения более короткая, чем на B2C рынке.	Высокий уровень компетенции потребителей, которые на B2B рынках хорошо знают продукт и конъюнктуру рынка, ориентируются в критериях качества продукции и услуг.
Цель	Маркетологи, работающие как на B2C, так и на B2B рынках,	

деятельности предприятия	ориентированы на получение прибыли.	
Сложность процесса закупки	Процесс принятия решения более быстрый ввиду поверхностного изучения товара.	Процесс принятия решения о закупке на B2B рынках имеет существенно более сложный характер.

Исходя из представленной таблицы, общие факторы для B2C и B2B рынков обусловлены природой самого бизнеса и основ маркетинга. Написанное не исключает того, что каждый подход должен быть адаптирован к виду бизнеса и рынку, на котором он осуществляется. Так, бизнес должен ориентироваться на потребности и поведения потребителей, исследование рынка, планирование закупок, планирование и организация маркетинга в компании.

Рассмотрим особенности B2B рынков, отраженные ранее в таблице. В первую очередь, ограниченность взаимодействия обусловлена тем, что каждый партнер ценен для компании, поэтому, например, в отношениях с потребителями каждому уделяется отдельное внимание, нередко присутствует индивидуальный подход. Так, условия взаимодействия являются результатом переговоров.

Тесные взаимосвязи образуют доверие и лояльность потребителя, что обеспечивает развитие межфирменных взаимоотношений – создание совместных стратегий и планирования. И для поставщиков, и для потребителей одинаково важны перспективы их взаимодействия, так как обе стороны преследуют в бизнесе определенные цели, которые могут быть выполнены как за счет партнера, так и за счет результатов их сотрудничества. Особенности B2B рынков обуславливают важность пересмотра традиционных маркетинговых концепций и смещения приоритетов в пользу разработки новых подходов в управлении взаимоотношениями, основанных на концепции МПО.

Во-вторых, под географической зависимостью имеется в виду наличие промышленных кластеров – группы взаимосвязанных компаний по роду деятельности: поставщиков оборудования, научно-исследовательских институтов и т.д. К примеру, в Пензенской области действует кластер «Союз пензен-

ских кондитеров», деятельность которого направлена на содействие развитию и повышению конкурентоспособности кондитерской промышленности в регионе [55].

В-третьих, масштабность сделок говорит о протяженности и разветвленности цепи поставок, меньшем числе сделок в сравнении с рынком конечных потребителей, но при этом большем объеме отпускаемого товара.

Кроме того, сложность процесса закупки обусловлена длительным процессом принятия рационального решения, рассмотрением конкурентов.

В-пятых, при высоком уровне компетенции потребителей убедить потребителя в том, что ему нужен конкретный продукт, значительно сложнее: необходимо также хорошо знать рынок, чтобы оперировать аргументами. Данный фактор характеризует поведение потребителей на B2B рынке: они более активны в выборе поставщика и продукта, хорошо ориентированы в своих требованиях и качестве, участвуют в процессе создания ценности, решения о закупках принимаются коллегиально.

Сегодня определяющим фактором является именно возможность включать потребителя в процесс создания продукта и его вывода на рынок, а также послепродажное обслуживание.

Особенности поведения потребителей на B2B рынках обусловлены следующими факторами:

- 1) Потребители, как говорилось ранее, активны в выборе поставщика, но при этом очень скептически относятся к его смене. На B2B рынке замена или поиск поставщика инициируется потребителем. Отбор осуществляется по уникальным критериям, определенным самим заказчиком.

- 2) Решение о закупке принимается коллегиально, от этого процесс является длительным. К примеру, поставщик сырья может оцениваться в финансовом плане (его надежность и т.д.) и в производственном, подходит ли данного сырья по критериям и качеству. В крупных компаниях присутствует закупочный центр с отточенными критериями отбора поставщиков.

3) Каждое взаимодействие оставляет след в опыте работы компании и определяет перспективы дальнейших взаимоотношений как с определенной компанией, так и с другими. Поэтому на B2B рынке успешные разовые продажи часто перерастают в долгосрочные отношения для минимизации рисков.

4) Зависимость всех функциональных отделов внутри компании друг от друга.

5) Через взаимосвязи развивается потенциал и возможности компаний (в результате обмена информацией, знаниями, совместной работой над продуктом и т.д.).

6) Непрерывность взаимодействия обуславливается постоянными регулярными связями с партнерами, что позволяет объединять ресурсы сторон. Такие связи требуют выстроенных коммуникаций и координации взаимодействия.

Таким образом, можно сказать, что поведение потребителей выходит на рамки стандартных представлений о закупках, где основными критериями выбора являются цена и качество.

Обратим внимание на оценку эффективности маркетинговой деятельности на B2B рынках. Несмотря на кажущиеся более легкие условия для совершения маркетинговой деятельности за счет ограниченного числа партнеров и понятной системы принятия решений, оценка ее эффективности является достаточно сложной задачей ввиду рисков. Потеря одного клиента для B2C рынка менее критична, чем для предприятия, работающего на B2B рынке [10]. Обычно B2B компании рассчитывают экономическую и управленческую эффективность. Для оценки эффективности по заданной теме наиболее подходит учет управленческой эффективности. Под ней подразумевается соответствие достигнутых целей поставленным.

Развитие маркетинга и информационных технологий, увеличение уровня конкуренции изменили подходы к оценке маркетинговых показателей и сами маркетинговые показатели [84]:

– усиление значимости нефинансовых показателей, например, удовлетворенности потребителей, уровня его лояльности и т.д.;

- акцент восприятия затрат на маркетинг как на бюджет для поддержки продаж сместился на формат инвестиций;

- появление сложных интегрированных показателей, которые можно корректировать в режиме реального времени.

Можно выделить ряд подходов к оценке эффективности маркетинговой деятельности компании.

Во-первых, ценностно-ориентированный подход, основа которого – акцент на создание добавленной ценности у потребителя. Так, с маркетинговой деятельностью предприятия развивается имидж компании, который, в свою очередь, увеличивает ценность предложения для покупателя. Следствие – увеличение доли рынка [40].

Также существует подход, ориентированный на оценку маркетинговой продуктивности. Данная оценка основывается на финансовых показателях деятельности предприятия и на воздействии маркетинговой стратегии на потребителя, что в дальнейшем влияет на увеличение показателей компании в финансовом выражении.

В-третьих, подход, основанный на оценке воздействия маркетинговой деятельности на поведение потребителя. При его использовании эффективность оценивается по следующей схеме: маркетинговые мероприятия – реакция потребителя, изменение его поведения – результат изменения (принятие решения о покупке товара) – закупка – улучшение финансовых показателей [39].

Четвертый подход – ориентированный на повышении ценности бренда. Алгоритм следующий: формирование маркетинговой стратегии и инвестиция в намеченные программы – влияние маркетинговой деятельности на потребителя – увеличение ценности бренда – увеличение ценности компании [36].

При рассмотрении предложенных подходов было выявлено, что наиболее подходящим для оценки внедряющейся в компанию концепции МПО будет ценностно-ориентированный подход, так как, по нашему мнению, одна из главных задач, осуществляемых при внедрении данной концепции, является создание общей ценности.

К основным показателям оценки эффективности применения рассматриваемой концепции мы можем отнести [67]:

- динамика объема продаж;
- длина цикла сделки;
- показатели доли рынка;
- соответствие планам продаж за назначенный период;
- рентабельность маркетинговых мероприятий;
- показатель удовлетворенности потребителей;
- приток новых клиентов;
- увеличение числа повторных продаж и сокращение промежутка времени между ними;
- возвращение старых клиентов и другие.

Отдельно выделим клиентские показатели, ведь один из наиболее важных активов любой компании – ее потребитель. К ним мы можем отнести общее число потребителей (присутствует обратная зависимость: чем больше потребителей, тем меньше зависимость компании от конкретных покупателей), динамика объемов закупок (и их частоты), коэффициент удержания потребителей и другие.

Таким образом, можно сделать вывод о существовании специфики ведения бизнеса на рынке B2B. Основная разница закладывается в многократности, сложности и длительности совершения сделки, а также хорошей ориентированности потребителей в рынке, на котором они развивают свой бизнес. Помимо этого, отличным является и поведение потребителя: он активен, хорошо ориентируется в поставщиках, способен влиять на предложение и может накладывать свой опыт на взаимодействие с новыми партнерами. Важно оценивать эффективность от внедрения новых подходов в бизнес. Нами было выявлено, что к оценке МПО наиболее подходит ценностно-ориентированный подход.

1.3 Влияние МПО на повышение конкурентоспособности

Для определения понятия конкурентоспособности в рамках концепции маркетинга взаимодействия, рассмотрим его в суждениях различных исследователей в таблице, представленной в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определение понятия «конкурентоспособность»

Автор	Понятие
З. А.Васильева	<p>К конкурентоспособности у каждого субъекта рынка различные требования:</p> <p>Для потребителей – способность удовлетворять дифференцированные потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров и качеству.</p> <p>Для конкурентов – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.</p> <p>Для инвесторов – способность использовать производственные и управленческие ресурсы для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.</p> <p>Для субъектов рынка – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе синергетики.</p>
И. Ансофф Г. Я. Киперман В. Е. Чернов	Конкурентоспособность фирмы во многом зависит от наличия эффективного использования сложившихся в стране базирования условий: необходимых факторов производства развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей.
М. Портер Д. Е. Ивахник К. А. Раицкий А. Н. Романова	<p>Термин «конкурентоспособность» – это:</p> <p>– многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, фирмы или отрасли;</p> <p>– относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособен на других.</p>
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В. Я. Гонфилькель, Г. Б. Поляк, Е. Л. Голубков, Е. А Горбашко	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.
Ж. Ж. Ламбен А. И. Кредисова	Преимущество товарного рынка для предприятия зависит от его собственной конкурентоспособности, то есть от способности

И. А. Спиридонов	удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают его конкуренты. Предприятие конкурентно, если у него есть конкурентное преимущество: оно может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам.
Р. А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Н. С. Яшин	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции.

Продолжение таблицы 1.3

Автор	Понятие
Л. М. Калашникова	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.
Примечание – составлено на основе работ: З. А. Васильева [24], И. Ансофф [2], М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [1], Дж. Робинсона [14], В. Л. Белоусова [21], П. С. Завьялова [7], Л. М. Калашникова [27], Р. А. Фатхутдинова [15].	

Исходя из приведенных определений в данной таблице, обобщим все представленные понятия следующим образом: конкурентное преимущество маркетинга взаимодействия является набором тяжело повторяемых другими факторов и показателей, формирующихся при грамотно выстроенных отношениях с партнерами, которые при успешной их реализации делают компанию успешнее, чем ее конкуренты. Так, предприятие начинает обладать рядом факторов, которые отличают его от партнеров и влияют на выбор компании потребителями. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отличающаяся удовлетворенностью потребителей товарами компании и эффективности производственной деятельностью в сравнении с аналогичными предприятиями на представленном рынке. Также данное свойство показывает возможности адаптивности предприятия к текущим рыночным условиям в конкурентной среде.

В статье «Новые направления исследования теории маркетинга взаимодействия» Ларкиной Н.Г. приводится мнение исследователей относительно маркетинга партнерских отношений (МПО), что он является тем инновационным фактором, который обеспечивает конкурентоспособность предприятия. Внедрение данной концепции в компанию возможно при концентрации на отношениях с партнерами, поддержания лояльности в уже имеющихся отношениях, рациональной систематизации взаимодействия и создании новых связей. Целостно фокусирование должно быть на управлении отношений с клиентами.

Первоочередным условием для использования концепции на практике является возможность получения необходимых для этого знаний и компетенций в области маркетинга и коммуникаций. Таким образом, за счет эффективности реализации МПО обеспечивается повышение конкурентоспособности предприятия [30].

На рисунке 1.4 рассмотрим показатели конкурентоспособности.



Рисунок 1.4 – Показатели конкурентоспособности

По представленной схеме мы можем определить, насколько многообразны показатели конкурентоспособности: в нее входят конкурентоспособность товаров и предприятия, что дает возможность быть узнаваемыми на рынке, од-

нородность рынка и вид производимого товара, которые определяют, что производить, конкурентоспособность рынка, страны, региона и их емкость определяют объемы продаж, что на рынке продается и в каких объемах, возможности технических новшеств в отрасли дает понимание современных тенденций рынка, а легкость доступа – насколько высоки барьеры входа на рынок.

Сегодня, на современном этапе развития конкуренции на отечественном рынке, соперничество между отдельными компаниями начало заменяться конкуренцией между целыми производственными цепями. Например, М. Кристофер говорит о вхождении мировых рынков в новые процессы – конкуренцию цепей поставок. Под ней подразумевается общность предприятий с совместными одинаковыми целями. Каждое предприятие, в свою очередь, создает часть добавленной стоимости в данной цепи для клиентов. Так, в процессе перехода модели конкуренции от соперничества предприятий друг с другом к производственным цепям, традиционные отношения сменяются на формирование долгосрочным партнерских отношений [22].

Исходя из вышесказанного, в современном бизнесе одним из условий повышения конкурентоспособности является создание дополнительных ценностей для потребителя или формирования долгосрочных отношений с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка, то есть каждого участника, формирующего конкурентные преимущества товара на рынке.

Именно взаимодействие с партнерами, плотное длительное сотрудничество, доверие между ними, получение совместных выгод позволяют развивать потенциал конкурентоспособности, что означает способность пользоваться имеющимися возможностями для улучшения имеющихся конкурентных преимуществ и создания новых в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно говорить о наличии предпосылок перехода от противостояния к партнерским отношениям как основы взаимодействия субъектов промышленного рынка.

Выведем конкурентные преимущества, имеющие отношение к формированию МПО [32]:

1) формирование тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами дают возможность при помощи совместных усилий добиться снижения транзакционных издержек и уменьшить затраченное время;

2) повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности: путем накопления опыта сотрудничества между собой субъекты взаимодействия формируют общие стратегические цели и перспективы;

3) совместное прогнозирование эффективности внедрения нововведений и сопряженных с ними риски через сформированные партнерские отношения субъектов рынка в процессе внедрения инноваций;

4) повышение прозрачности совместной деятельности, поскольку со временем партнеры все больше узнают о стандартах и ожиданиях друг друга и могут получить преимущества осуществления предыдущих проектов;

5) влияние эффективной системы партнерских отношений на конкурентоспособность субъектов промышленного рынка может проявляться в обеспечении конкурентных преимуществ в соперничестве, которые определяются основными принципами.

В первую очередь, конкурентное преимущество партнерских отношений базируется на усовершенствованиях, нововведениях и изменениях. Субъекты промышленного рынка получают преимущество перед соперниками за счет того, что они находят новые ниши для конкуренции или совершенствуют существующие средства ведения конкурентной борьбы. Например, некоторые нововведения могут формировать конкурентные преимущества, когда субъект обретает совершенно новую потребность у потребителя или же находит тот сегмент рынка, который соперники обошли вниманием.

Кроме того, конкурентное преимущество партнерских отношений основывается на общей системе создания ценностей, то есть набор видов деятельности, которые используются в процессе создания товара и охватывает ценности фирм, поставщиков, посредников, покупателей.

Конкурентное преимущество является результатом формирования всей цепочки ценности и управления ею.

В-третьих, конкурентное преимущество партнерских взаимоотношений поддерживается только за счет регулярных усовершенствований. Чаще всего конкурентные преимущества удастся легко скопировать, поэтому, когда фирма остается статичной во внешней среде, то, в конечном счете, соперники ее обходят. Некоторые фирмы могут много лет удерживать конкурентные позиции благодаря преимуществам лидера, устойчивым отношениям с клиентом, однако со временем более динамичные соперники находят способ более эффективного ведения бизнеса. В условиях высокой динамики рынка становится все тяжелее сделать свой бизнес уникальным, предложить необычный продукт или услугу и продержаться хотя бы небольшой период времени. Поэтому в данном случае отличаться от других – значит быть первым.

Исходя из этого, в обобщенном виде понятие конкурентного преимущества партнерских взаимоотношений представляет собой фактор или комбинацию факторов, которые делают деятельность организации более успешной по сравнению с конкурентами на рынке и не может быть легко повторена ними. Как отмечал М. Портер, «конкурентное преимущество появляется тогда, когда фирме удастся выполнять необходимые действия с более низкими совокупными затратами, чем ее конкурентам, или выполнять определенные действия уникальными способами, создающими неценовую потребительскую ценность и поддерживают добавленную цену. Способность создавать потребительскую ценность зависит, в свою очередь, от того, как фирма влияет на деятельность своих каналов и конечных пользователей».

Таким образом, в первой главе магистерской диссертации были рассмотрены становление концепции МПО и ее развитие в различных школах и мнениях, проанализированы взгляды исследователей на понятие «взаимоотношения», и был сделан вывод, между какими субъектами рынка будет рассматриваться данная концепция маркетинга. Далее мы рассмотрели рынок

B2B, и сравнили маркетинг на данном рынке и рынке B2C, отметили особенности поведения потребителя на первом из них и важность оценки эффективности мероприятий по внедрению в их деятельность концепции МПО, и как это влияет на повышение конкурентоспособности предприятия. Резюмируя, качественно построена маркетинговая система партнерских отношений субъектов рынка – результат, который способен решить проблему конкурентных преимуществ предприятия за счет эффективности рыночных трансакций в динамической маркетинговой среде.

2 Анализ рынка кондитерских изделий

2.1 Анализ современного состояния рынка кондитерских изделий в России

С целью понимания текущей ситуации на рынке кондитерской промышленности и формирования управленческих решений, связанных с реагированием на влияющие на функционирование предприятия факторами, рассмотрим положения из различных источников.

Российский рынок кондитерских изделий остается одним из самых емких, высококонкурентных, а также активно меняющихся, вследствие чего каждому производителю нужно искать пути завоевания и удержания покупателей [2]. Кондитерские изделия на российском рынке в основном реализуются через розничную торговлю, на долю которой приходилось в среднем 77,8 % от суммарных продаж в 2016–2020 гг. По расчетам BusinessStat, в 2016–2019 гг. розничные продажи ежегодно росли на 1,5–3,2 % и в 2019 г. составили 2,83 млн т. [45]. В 2020 г. в российской рознице было реализовано 2,70 млн т. кондитерской продукции, что на 4,7 % ниже уровня предыдущего года [59].

В 2020 г. производство кондитерских изделий в России снизилось на 2 %, до 3,85 млн т. На долю мучных кондитерских изделий пришлось 52 % производства, шоколадных – 28 %, сахаристых – 20 %. В денежном выраже-

нии, поскольку шоколад дороже, он занимает более значимый объем – 42 % в общей выручке отрасли, которая составила 10,8 млрд долл. Вопреки ожиданиям, потребление кондитерских изделий в 2020 г. снизилось до 24,2 кг на человека против 25,5 кг в 2019 г., а в 2021 г. вновь увеличилось до 24,6, емкость рынка – до 3,503 млн т. против 3,694 млн т. [47]. При этом рынок кондитерских изделий России насыщен, и производителям надо думать, как его удерживать и развиваться [58].

Российский рынок кондитерских изделий за 2017–2021 гг. показывал разнонаправленную динамику. В 2019 г. объем производства кондитерской продукции показал рост в 2,6 % и достиг пика, после чего, в 2020 г., наблюдалось снижение на 3,1 %. В 2021 г. производство вновь показало рост в 2,4 %. При этом стоит отметить, что эта тенденция не распространялась на мучные кондитерские изделия, которых в 2020 г. и 2021 г. было произведено на 1,3 % и 3,6 % (к предыдущему году) меньше соответственно.

На диаграмме (см. рисунок 2.1) ниже рассмотрим динамику производства кондитерских изделий в России за 2017–2021 гг.



Рисунок 2.1 – Динамика производства кондитерских изделий в России за 2017–2021 гг.

Исходя из представленной диаграммы, мы можем выявить динамику производства кондитерских изделий. Так, за пять лет пик объема производства всех кондитерских изделий, в том числе и мучных, приходится на 2019 г. В 2020 г. ввиду пандемии объемы падают. К причинам можно отнести и сокращение числа предприятий, которые не смогли справиться со сложностями этого периода, сильный рост цен на сырье и материалы, и условия неопределенности. В 2021 г. ситуация выправляется.

Производство мучных кондитерских изделий идет по иной тенденции. Год пандемии оставил объемы их производства на том же уровне, однако в 2021 г. можно наблюдать падение темпов роста производства.

Отразим полученные результаты в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика производства кондитерских изделий по годам

	2017	2018	2019	2020	2021
Производство кондитерских изделий, млн т.	3,78	3,91	4,02	3,89	3,99
Темпы роста производства, к предыдущему году	—	3,5 %	2,6%	— 3,2 %	2,5 %
Производство мучных кондитерских изделий, млн т.	1,93	1,98	2,05	2,03	1,95
Темпы роста производства, к предыдущему году	—	2,6 %	3,5 %	— 0,2 %	— 3,9 %
Доля мучных кондитерских изделий в общем объеме	51,1 %	50,6 %	51,0 %	52,2 %	48,9 %

Исходя из данных, представленных в таблице, мы можем наблюдать увеличение объемов производства кондитерских изделий в целом с 2017 по 2019 гг., однако в 2020 г. ввиду пандемии ситуация резко изменилась и объемы производства упали до уровня 2018 г. Данное падение обусловлено сложностью ведения бизнеса и логистикой, удорожанием сырья. По итогу 2021 г. производственные показатели стали восстанавливаться.

Показатели производства мучных кондитерских изделий отображают иную ситуацию: объемы производства в 2020 г. остаются неизменными, до уровня 2019 г., однако в 2021 г. объемы производства падают практически на

4 %. По анализу данной таблицы также мы можем сделать вывод о тенденциях падения объема производства мучных кондитерских изделий и роста производства у других видов. Так до 2020 г. доля мучных кондитерских изделий в общем объеме производства была достаточно стабильна. В 2020 г., данный вид укрепился на рынке и увеличил свою долю, однако в 2021 г. сильно ослабили свои позиции, впервые уступив большую долю кондитерского рынка другим видам кондитерской продукции.

Можно предположить, что такое произошло ввиду нестабильности цен на сырье и материалы, а также сокращения числа производителей.

Помимо этого, по данным Минсельхоза, производство кондитерских изделий за первые четыре месяца 2022 г. снизилось на 3,4 %, до 1,2 млн т. год к году. Важно отметить, что тенденция к сокращению объемов проявилась у единственной категории продуктов питания – кондитерской промышленности [57]. Основная причина – сокращение экспорта, от него отказались даже крупные международные компании. Поясняется, что ситуация со снижением объемов производства при этом никак не скажется на внутреннем потреблении. Однако не стоит делать заблаговременные выводы, и ситуация до конца года может измениться.

Обратимся к данным, датируемыми первым полугодием 2021 г. Сравним объемы производства в регионах России в первых полугодиях 2020 и 2021 гг. (см. рисунок 2.2).

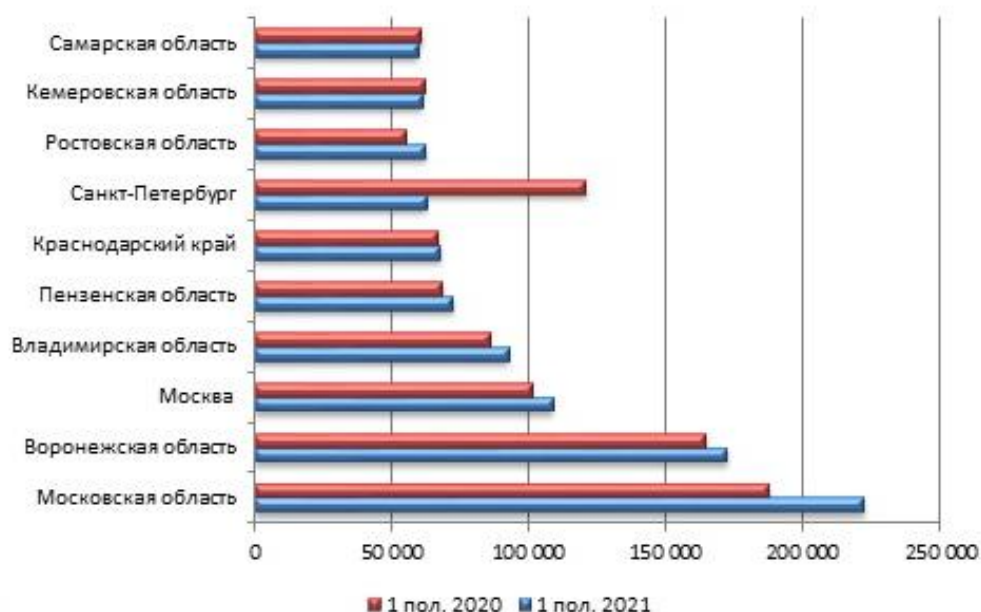


Рисунок 2.2 – Сравнительные объемы производства кондитерских изделий в TOP-10 регионов России в 1 пол. 2020 г. и 1 пол. 2021 г., т. [44]

Анализ результатов исследования позволяет сделать следующие выводы: из представленных десяти регионов, в которых производится наибольший объем кондитерских изделий, рейтинг возглавляет Московская область (компании «KDV», «Марс» и другие) – 12 % от общего объема производства кондитерских изделий, Воронежская область (компании «KDV», «Воронежская кондитерская фабрика») – 9,3 % от общего объема, Москва (Кондитерский концерн «Бабаевский», «Красный октябрь», «Рот Фронт» и другие) – 5,9 % от совокупных результатов. На тот момент в производстве кондитерских изделий в России наметилась стабилизация. В сравнении с январем – июнем 2020 г. объемы выпуска выросли на 2,9 %, превысив отметку 1,85 млн т. Стоит отметить, что объемы производства выросли в каждом отдельно взятом регионе, входящем в TOP-5. В частности, в Московской области, на долю которой пришлось по итогам первой половины 2021 г. 12 % всего объема производства кондитерских изделий в стране, значение показателя увеличилось относительно шести месяцев 2020 г. на 18,5 %, в Воронежской области (9,3 % совокупного объема) – на 4,5 %, в Москве (5,9 %) – на 7,6 %.

Также во многих регионах наблюдается повышение объемов производства за год. Однако в Санкт-Петербурге мы видим его резкое сокращение. Одна из причин снижения объемов производства – сложности с повышением цен на сырье, а также тот факт, что часть кондитерских фабрик переходят в другие объединения, из-за чего производства находятся в других регионах.

Важно отметить, что средняя цена производителей на изделия мучные кондитерские, торты и пирожные недлительного хранения в 2022 г. выросла на 17,5 % к уровню прошлого года и составила 357054,8 руб./т., а средняя розничная цена на печенье в 2022 г. выросла на 21,3 % к уровню прошлого года и составила 217,9 руб./кг [63]. В среднем, цена в рознице увеличилась более чем на 30 %.

Производство кондитерских изделий в стране за 2017-2021 гг. выросло на 6,1 %: с 3,71 до 3,93 млн т. Структура российского выпуска сладостей в целом соответствует структуре внутренних продаж, так как на рынке преобладает продукция отечественного производства.

На протяжении последних трех лет в России наблюдается как спад, так и подъем производства кондитерских изделий. В 2021 г. в России было произведено 3 983 800,7 т. кондитерских изделий, что на 2,5 % больше объема производства предыдущего года.

Больше всего в стране производится мучных изделий (в среднем 51,7 % совокупного выпуска в 2017–2021 гг.), на шоколад и какао-продукты приходится 30,4 %, на сахаристые изделия – оставшиеся 17,9 %.

Одним из наиболее актуальных направлений в развитии сбыта кондитерских изделий, является экспорт. В 2021 г. российский экспорт кондитерских изделий составил более 1,6 млрд долл., что на 12,7 % больше, чем в 2020 г. В годовом выражении экспорт сладостей в прошлом году показал рост на 19 %. По сравнению с 2017 г. он вырос на 56 %.

В том числе экспорт шоколадных кондитерских изделий увеличился на 18 % до 872 млн долл., мучных кондитерских изделий – на 23 % до 557 млн долл., сахаристых кондитерских изделий – на 16 % до 210 млн долл. Таким

образом, в структуре совокупного экспорта кондитерских изделий 53 % приходилось на шоколад, 34 % – мучные кондитерские изделия и 13 % – сахаристые кондитерские изделия.

Прогнозы на 2022 г. строились в сторону увеличения объемов экспорта до 738 тыс. т. (на 1,7 млрд долл.), в 2023 г. – до 815 тыс. т. (на 1,9 млрд долл.), в 2024 г. – до 1 млн т. (на 2,4 млрд долл.). На январь–февраль 2022 г. российский экспорт кондитерской продукции вырос на 6 % по сравнению с аналогичным показателем за 2021 г. – до 158 млн долл. Однако на данный момент в связи с текущей геополитической ситуацией осуществлять экспорт кондитерских изделий стало сложнее. Так ряд международных кондитерских компаний отказались от вывоза своей продукции из страны [52]. Следствие – резкое падение объемов экспорта на 40 тыс. т. по итогам первых четырех месяцев (сравнение 2021 и 2022 гг.).

Сами отечественные производители столкнулись с логистическими проблемами и перебоями в закупках сырья, материалов и оборудования. Данная ситуация привела к сокращению объемов производства и концентрации на отечественном рынке. Однако перспективы развития экспортного направления от этого не уменьшаются – уже развиты такие направления, как Беларусь, Казахстан и другие страны СНГ, развиваются – Саудовская Аравия и Китай (по экспорту шоколада Россия уже занимает в данных направлениях первое место среди других стран-поставщиков), которые являются наиболее перспективными рынками сбыта кондитерской продукции наряду с государствами Ближнего Востока и Азии. Также интересными направлениями для экспортеров могут являться ОАЭ, Катар, Оман, Египет, Кувейт и Ирак [62].

Рассмотрим импорт по видам кондитерских изделий по годам в таблице 2.2 [46].

Таблица 2.2 - Импорт кондитерских изделий России, 2017–2021 гг., в тыс. т.

Параметр	2017	2018	2019	2020	2021
Мучные кондитерские изделия	62,6	76,8	74,0	73,1	81,5

Сахаристые кондитерские изделия	72,6	71,8	76,1	68,3	79,4
Шоколадные кондитерские изделия	100,1	120,5	128,4	126,1	144,7
Всего	235,3	269,0	278,5	267,6	305,5

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод об увеличении объема импортируемой продукции, в частности, резком увеличении импорта кондитерских изделий в 2021 г. после пандемии, когда преобладали производственные и логистические сложности как в России, так и за рубежом.

Одной из ведущих проблем рынка кондитерских изделий на сегодняшний день является нестабильность цен на сырье и материалы, из-за чего производители не в состоянии удерживать цены. К наиболее нестабильным видам сырья и материалов для кондитерской промышленности можно отнести: муку, сахар, маргарин, масло растительное, упаковку (короба и пленка) и многое другое. К примеру, в апреле 2021 г. производители кондитерских изделий заявили о резком повышении цен на продукцию в связи с «катастрофическим» повышением цен на сырье. В марте 2022 г. цены на сырье (в том числе на маргарин, глазурь и т.д.) взлетели еще выше и на данный момент не стабилизировались.

Ситуация на рынке кондитерских изделий такова, что практически все поставщики – от сырья до упаковки – повышали цены, причем иногда еженедельно.

В 2021 г., по словам производителей, за шесть месяцев рост цен на основные ингредиенты составил от 25 до 120 %. Так, например, мука, масло, яйца, джемы подскочили в цене на 50 %, какао-порошок – на 30–40 %, а сахар подорожал на 120 %. В целом рост затрат по сырью по сравнению с прошлым годом достиг на текущий момент около 50–70 % [60]. В 2022 г. производить кондитерские изделия стало еще дороже как минимум на 40 %: сахарная пудра выросла в цене на 82 %, какао – на 60 %, фруктовые начинки – на 30 % (а сливочные и вовсе на 90 %), формы для выпечки – на 100 % и более. Вследствие этого, кондитерские изделия подорожали до 67 % [49].

Рассмотрим динамику роста цен на сырье в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика средних цен на сырье и материалы

Наименование	Цена на июнь 2020 г., руб.	Цена на октябрь 2022 г., руб.	Абсолютное изменение цены, руб.	Относительное изменение цены, %
Сахар, кг	27,60	53,90	26,30	95,29
Мука, кг	20,10	22,30	2,20	10,95
Маргарин, кг	58,00	118,70	60,70	104,66
Растительное масло, л	60,80	95,95	45,70	75,16
Яйца, за 10 шт.	33,00	60,00	27,00	81,82
Короба, 1 шт.	14,30	28,96	14,66	102,52

По представленным данным, мы можем отметить повышение стоимости каждой позиции (за исключением муки) более чем на 70 %, что показывает сложности отечественных производителей в условиях кризиса, и то, почему в период пандемии и после нее число предприятий сильно сокращалось, а объемы производства продукции уменьшались.

Наглядно отразим динамику средних цен сырье на рисунке 2.3.

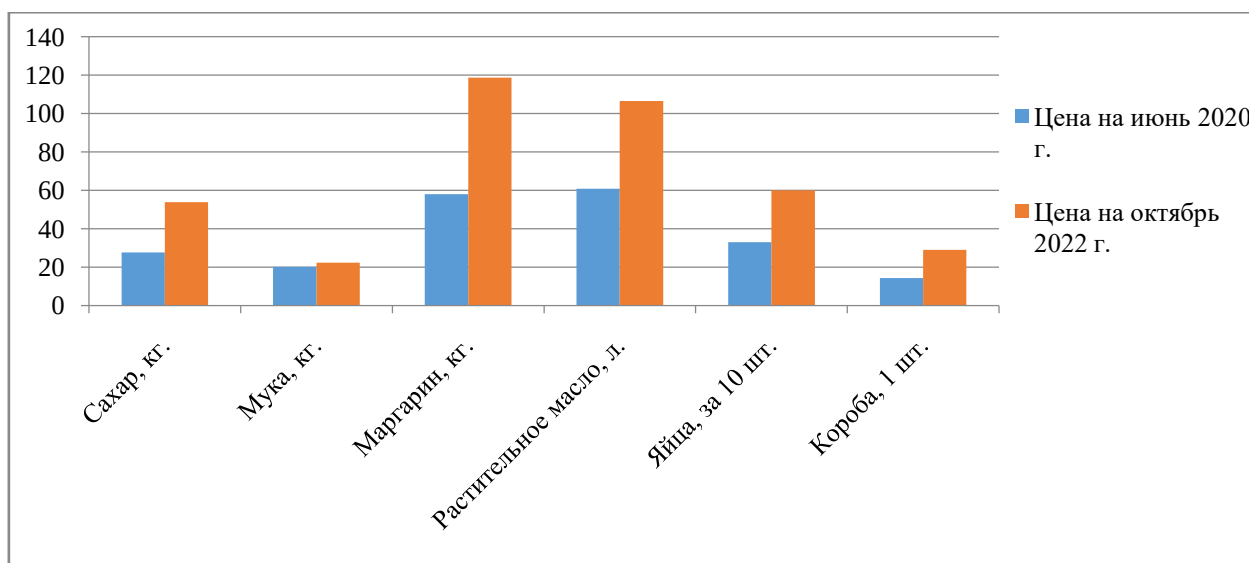


Рисунок 2.3 – Динамика средних цен на сырье и материалы, руб.

На диаграмме мы наблюдаем резкое изменение всех цен на сырье. Мука, несмотря на то, что повышение стоимости на 10 % является критичным показателем для производителей – нередко составляет большую долю в сырьевой структуре продукта. Исходя из представленных данных, можно

сделать вывод о том, что цены на некоторые позиции сырья достаточно не-стабильны, что нередко заставляет себестоимость продукции соприкасаться с отпускной ценой продукции или даже превосходить ее [25].

Выделим ключевые тренды, которые будут актуальны в ближайшие два-три года [4]. Во-первых, уход производителей в более высокие ценовые сегменты. Ежегодно в России в розницу продается 2,7 млн т. кондитерских изделий на 1,3 трлн руб. (в среднем по 457 руб. за кг). К 2025 г. ожидается рост до 2,8 млн т. изделий на 1,5 трлн руб. Цена за килограмм при этом вырастет до 540 руб., что выше прогнозируемой инфляции, по данным «Росстат». Будут востребованы кондитерские изделия сегментов «средний» и «средний плюс» (объем этого сегмента составит не менее 300 млрд руб.). В этой связи, специалист советует не бояться инвестировать в новые продукты, вкусы, решения, закупать новое оборудование, создавать новые виды товаров.

Далее – рост потребления полезных продуктов, так как рынок здорового питания растет в среднем на 8,5 % в год и оценивается в 13,5 млрд долл. (более 6 % от оборота продовольственного рынка страны). При этом 88 % россиян планируют покупать товары с низким содержанием сахара, 36 % из них хотят увеличить потребление таких товаров. Платить за здоровые продукты и напитки больше обычного готовы 35–41 % покупателей.

Кроме того, сегодня на рынке товаров повседневного спроса (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) россияне обеспокоены ростом цен и инфляцией, а значит хотят так или иначе сэкономить. Более выгодные цены покупатели ищут в формате жестких дискаунтеров, доля которых 2021 г. выросла на 32 %. В частности, 79 % россиян хотя бы раз в год покупают кондитерские изделия в сети «Fix Price», а 47 % – в сети «Светофор».

В-четвертых, производство кондитерских изделий с оригинальными вкусами – это розовый шоколад, соленая карамель, выпечка с азиатскими ароматами, овощными ингредиентами, матчей, шпинатом, имбирем, орешки с разными вкусами, макаруны с различными вкусами, совмещение печенья и шоколада (Oreo с Milka и Alpen Gold, шоколад с драже) и другие. Он дает

возможность выпускать новинки, привлекая внимание потребителя к базовой линейке продуктов.

В-пятых, эко-тренд, безглютеновое и веганское питание. Экологический тренд воспринимается потребителями многогранно. Это экологически чистые продукты и безопасное сырье (растительные сахарозаменители, натуральный мармелад и т.д.), которое используется при выпуске кондитерских изделий. Но не менее важным является тренд на эко-упаковки, а также снижение пластика в единице упаковки. Если речь идет об упаковке конфет, то это сложно-собираемый вид отходов, и сейчас уже есть примеры полностью биоразлагаемых упаковок.

И последнее – переход на домашнее потребление. Если до локдауна 2020 г. нередко говорят о потреблении на бегу, то после потребители переключились на домашнее потребление. Здоровье как базовая ценность и забота о здоровье семьи, триггером которого выступил коронавирус, способствовали заботе о близких через приготовление еды и радость совместного потребления. Это привело к росту спроса на кондитерские изделия, которые позволяют сделать любой день праздничным (рулеты, торты и кексы). Также появился тренд на замороженные кондитерские изделия, которые можно положить в морозилку и доставать по мере необходимости (торты, макарены).

Очень важно понимать, что соответствие трендам – это соответствие ожиданиям потребителей, которые меняются, трансформируются. Следует учитывать и продолжающиеся кризисные явления в экономике и искать в ассортиментной стратегии баланс, выпуская как кондитерские изделия, пользующиеся массовым спросом, так и нишевые, спрос на которые еще только начинает формироваться.

По окончании проведения исследования рынка проведем PEST-анализ кондитерской отрасли. Отразим его в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – PEST-анализ кондитерской отрасли

Факторы	Описание
---------	----------

Политические факторы	1) Политическая нестабильность; 2) Рост/снижение пошлин на ввозимое сырье и импортируемую кондитерскую продукцию; 3) Поддержка отечественных производителей; 4) Законодательная, налоговая и другие базы.
Социокультурные факторы	1) Изменение вкусов и предпочтений потребителей; 2) Изменение уровня жизни; 3) Изменение тенденций отрасли; 4) Повышение уровня образованности населения, увеличение числа квалифицированных кадров.
Экономические факторы	1) Динамика инфляции; 2) Динамика цены на сырье и материалы; 3) Снижение/повышение покупательской способности населения; 4) Уровень конкуренции на рынке; 5) Входные барьеры; 6) Изменения банковской политики.
Технологические факторы	1) Совершенствование производства, увеличение производительности за счет оборудования; 2) Инновации и новые виды кондитерской продукции; 3) Совершенствование технологий сбыта и маркетинга.

По проведенному анализу можно сделать следующие выводы: перво-степенно, на сегодняшний день рынок кондитерских изделий достаточно не-стабилен. Это проявляется в росте цен на сырье и их зависимости от внешних факторов (например, цена на сахар сопряжена с курсом доллара). Во-вторых, рынок насыщен различными видами кондитерской продукции, из-за чего про-изводителям важно уделять особое внимание своим преимуществам и уникаль-ности продукта предприятия. Для отечественного рынка прогрессирующим является направление экспорта, однако важно брать во внимание то, что им-порт также развивается, что говорит о свободных нишах и возможностях импортозамещения. Помимо этого, рынок быстро изменяется, из-за чего производителю необходимо постоянно отслеживать изменения и тенденции рынка. Исходя из вышенаписанного, задачей предприятия является быстрая адаптация к происходящим на рынке изменениям, а также следование текущим трендам, что должно отражаться на ассортименте товаров и рынкам сбыта.

2.2 Конкурентный анализ кондитерского рынка в России

Для построения долгосрочных и взаимовыгодных отношений с партнерами важно не просто понимать, как работает рынок и каковы его тенденции, но и знать его игроков, в первую очередь, конкурентов, производящих аналогичную продукцию или продукцию-заменители. Ниже рассмотрим крупнейшие компании-производители (холдинги и группы компаний) кондитерских изделий (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5 – Крупнейшие компании-производители кондитерских изделий в России

Компания	Выручка компании	Описание
ООО «Объединенные кондитеры»	58,4 млрд руб.	Крупный холдинг, который состоит из 19 кондитерских фабрик в 15 регионах России, в том числе и в Пензе («Пензенская кондитерская фабрика»). К брендам данного холдинга относятся: «Красный октябрь», «Рот Фронт», «Аленка», «Коровка», «Кондитерский концерн «Бабаевский» и другие. На сегодняшний день число их наименований по всем маркам достигает 3500.

Продолжение таблицы 2.5

Компания	Выручка компании	Описание
ООО «КДВ-Групп»	18,4 млрд руб. (бралось только ООО «КДВ Яшкино»)	Является одним из наиболее крупных пищевых холдингов страны, специализируясь в большом масштабе на производства кондитерских изделий. В число брендов кондитерских изделий входят: Яшкино, Forsite, Tondi и многие другие. Основу кондитерского сектора составляет бренд Яшкино, производства которого располагаются в Сибирском и Центральном ФО. В ассортиментный ряд входят: крекеры, вафли, рулеты, бисквиты и другие, распространенные на данный момент в большую часть регионов России.
АО «Акконд»	12,1 млрд руб.	Кондитерская фабрика, основанная в 1943 г. Одно из крупнейших производств в Чувашии. Выпускает вафли, шоколад, печенье и крекеры. Почти половину произведенной продукции направляет на экспорт. Продукция распространена в 80 регионах России и 30 странах мира.
ОАО «Хлеб-пром»	13,2 млрд руб.	Компания, основанная в 1982 г. Состоит из 4-х производственных площадок, 14 торговых представительств и 31 подразделения. Продукция компании представлены в 9-ти брендах: «Мой», «Усладов», «Русская нива», «Mirel», «Dr. Korner» и другие.
ООО «Чипита»	6,3 млрд руб.	Международная компания, распространяющая свой ассортимент в 56 стран. В России производство базируется

		в г. Санкт-Петербург. К брендам продукции относятся 7Days и Chiriso. Среди ассортиментного ряда наиболее известны круассаны и бисквитные пирожные данных брендов.
Примечание – составлено на основе источников: сайтов ООО «Объединенные кондитеры» [65], АО «Акконд» [64], ООО «КДВ-Групп» [68], ОАО «Хлебпром» [59], ООО «Чипита» [67]		

Результаты проведенного исследования показывают, что отечественный рынок богат различными видами кондитерской продукции. Основным достоинством холдингов является наличие нескольких производств по всей стране, за счет чего он имеет возможность производить различные виды продукции, внедрять инновации в производство, расширять логистические возможности, обладать удобными транспортными путями в различные точки страны, иметь широкий ассортимент и разнообразие торговых марок, и многое другое. Большие производственные возможности дают предприятиям ориентиры на удовлетворения спроса.

Рассмотрим основные предприятия Пензенской области, производящие кондитерские изделия. На сегодняшний день Пензенская область считается хорошо развитым регионом в области производства кондитерских изделий. Регион входит в пятерку регионов по объемам производства кондитерских изделий. Для понимания функционирования регионального рынка кондитерских изделий, возьмем наиболее известных и сильных игроков в сфере кондитерской промышленности Пензенской области и рассмотрим их в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Крупнейшие предприятия по производству кондитерских изделий в Пензенской области

Наименование	Год основания	Ассортиментный ряд	Адрес сайта	Особенности
«Пензенская кондитерская фабрика» (далее по тексту «ПКФ»)	1925	Более 130 наименований	https://www.uniconf.ru/	Входит в холдинг «Объединенные кондитеры
«Ванюшкины сладости» (далее по тексту «Ванслад»)	2012	Более 800 наименований	https://vanslad.ru/	Наличие СТМ, участник проекта «Производительность РФ»

Комбинат кондитерских изделий «Агеевский»	2000	142	https://ageevskiy.com/	—
«Бековские сладости»	1956	63	https://bekovsandy.ru/	Производство натуральных сладостей
«Невский кондитер»	2007	Более 500	http://konditer.net/	Входит в холдинг «Невский кондитер»

Для успешного функционирования кондитерского сектора в области на территории региона на базе центра кластерного развития Пензенской области существует кондитерский кластер «Союз пензенских кондитеров». Цель его деятельности – развитие конкурентоспособных кондитерских изделий в регионе на основе взаимодействия и конкуренции предприятий-производителей кондитерских изделий, поставщиков сырья и других субъектов рынка, взаимодействующих с региональными производителями, повышение их инвестиционного и экспортного потенциала [56].

Отразим на рисунке 2.4 местоположение основных предприятий области.

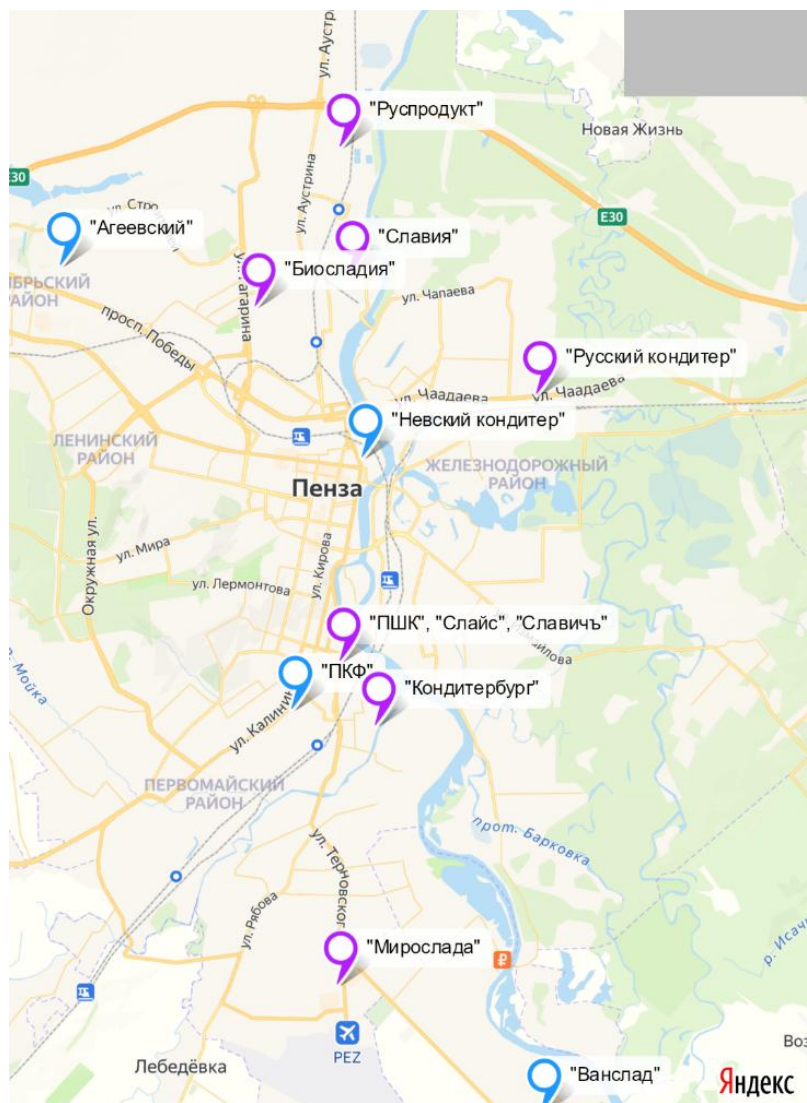


Рисунок 2.4 – Карта местонахождения предприятий-производителей кондитерской продукции Пензенской области [56]

По карте мы можем наблюдать, что производители рассредоточены по городу. Однако есть примеры, где на одной территории находится сразу несколько производителей, например, завод ПАО «Пензмаш», на территории которого располагается много кондитерских предприятий: ООО «ПШК», ООО «Слайс», ООО «Щедрый Славичь», ООО «Пряничный комбинат «Сергеевский», ООО «Сладовик», ООО «Берекет» и другие. Концентрация множества производителей на одной территории обладает сразу несколькими преимуществами: быстрый доступ водителей сразу к нескольким местам отгрузок, удобство планирования логистики для заказчиков, возможность водителей сменить место погрузки в случае высокой загрузки на одной точке. Данный рисунок дает нам информа-

цию о том насколько значимым фактором является местоположение предприятия, и какое влияние удачное местоположение может оказать на выбор покупателя. На приведенной карте отсутствует производство предприятия «Бековские сладости», так как оно находится за пределами города. Однако несмотря на его расположение не в черте города, можно отметить, что предприятие успешно работает со своими клиентами, и проблем с осуществлением загрузки у него нет.

Рассмотрим примеры миссий предприятий на схеме ниже (см. рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Миссии предприятий-производителей кондитерской продукции Пензенской области

По схеме мы можем отметить, насколько разнообразны миссии предприятий. Однако каждое объединяет общий фактор – направленность на потребителя. Деятельность всех предприятий направлена на заботу о клиенте и его потребностях.

Отразим производимую продукцию каждого из представленных предприятий на рисунке 2.6.

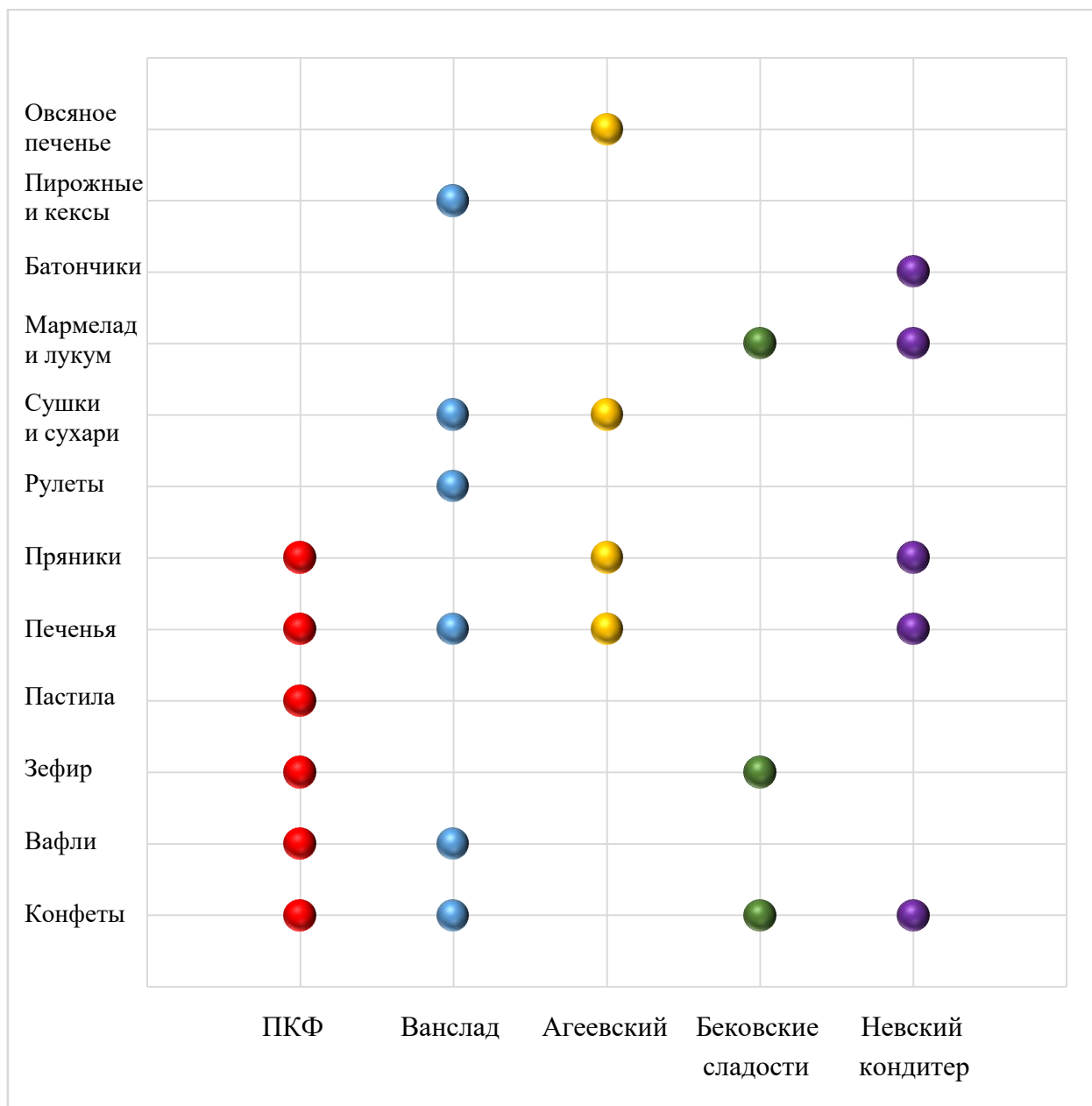


Рисунок 2.6 – Карта видов продукции предприятий-производителей кондитерских изделий Пензенской области

Анализ представленных результатов дает нам понимание, что крупные предприятия ориентируются на производство, в большей части, конфет, печений и пряников, что говорит о больших объемах производства именно этих видов кондитерской продукции в регионе. Самый широкий ассортимент у

предприятия ООО «Ванслад». По разнообразию ассортиментного ряда также выделяется данная компания. Помимо перечисленных на рисунке позиций, в их ассортименте имеются хлеб, слоеные изделия, мягкая выпечка, мультизлаковые конфеты, ассорти из продукции. Один из факторов, позволяющих обладать таким количеством позиций, является наличие СТМ.

Можно выявить и следующее: среди крупных предприятий не столь большие объемы производства у рулетов, зефиров, батончики, пирожные и кексы. К вариантам, почему предпочтение отдается другим видам продукции, можно отнести: низкий спрос на данные товары, сложная технология производства, дороговизна сырья и другое.

На рисунке 2.7 рассмотрим географию продаж за пределами России на примере 3-х представленных выше предприятий: «Невский кондитер» (1), «ПКФ» (2), «Ванслад» (3) [48].



Рисунок 2.7 – География продаж кондитерских изделий, экспорт

По карте мы можем сделать вывод, что продукция Пензенских производителей распространена далеко за пределами стран СНГ. Также интересно, что продукция всех трех производителей распространена в Китае и Германии. Экспорту в первую из них содействовал Центр кластерного развития.

Помимо этого, мы можем наблюдать, что «ПКФ» совместно с холдингом «Объединенные кондитеры» осуществляет сбыт своей продукции в Южную Америку (Венесуэлу и Уругвай), а также в Израиль. Продукцию холдинга «Невский кондитер», в свою очередь, можно встретить во Вьетнаме и США.

На схеме ниже (см. рисунок 2.8) распишем, в какие страны осуществляется экспорт Пензенскими производителями.



Рисунок 2.8 – Страны-импортеры продукции Пензенских производителей

Рассматривая три предприятия производителя кондитерских изделий, важно ответить, что два из них («ПКФ» и «Невский кондитер») состоят в холдингах («Объединенные кондитеры» и «Невский кондитер» соответственно), что дает им большие возможности сбыта. Помимо этого, «Ванслад» относительно недавно вышел на рынок, однако успел заметно нарастить свои производственные мощности и географию сбыта.

Отразим выручку и прибыль предприятий на графике (см. рисунок 2.9) и сравним их.

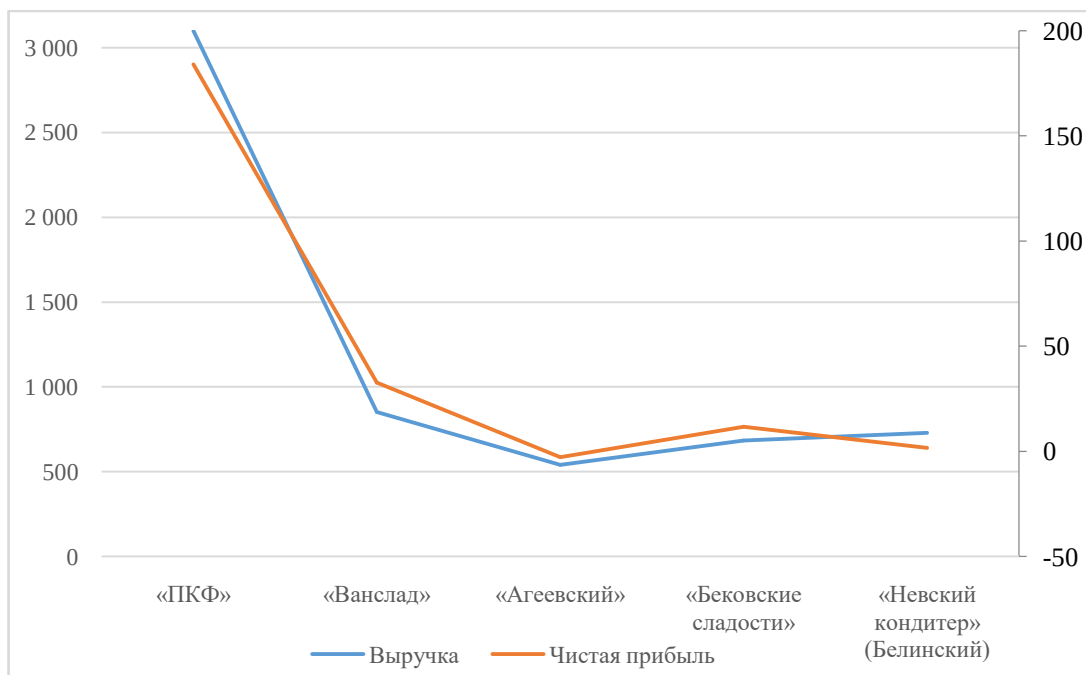


Рисунок 2.9 – Выручка и прибыль пензенских производителей за 2021 г.

По гистограмме мы можем точно отметить, что явным лидером на рынке кондитерской промышленности Пензенской области является ЗАО «ПКФ». Так, выручка предприятия составляет 3,1 млрд руб., чистая прибыль – 184 млн руб. Быстрые темпы роста у предприятия «Ванслад»: выручка предприятия достигает 851,6 млн руб., прибыль – 32,7 млн руб. По уровню выручки не отстает предприятие «Невский кондитер» с итоговой выручкой 729 млн руб. Однако, в отличие от конкурента, годовая прибыль данного предприятия среди всех самая низкая, и составляет лишь 1,6 млн руб., что говорит о высоком уровне затрат предприятия. Также, в сравнении с представленными конкурентами, отрицательная прибыль у предприятия «Агеевский», составляет – 2,8 млн руб. при выручке 540 млн руб. Соответственно, все показатели рентабельности у него будут отрицательны. У предприятия «Бековские сладости» выручка и прибыль за 2021 г. составляют 684,5 млн руб. и 11,7 млн руб. соответственно.

Для понимания положения предприятий на рынке, рассмотрим финансовое состояние предприятий и представим основные показатели их деятельности в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Основные финансовые показатели деятельности предприятий за 2021 г.

	«ПКФ»	«Ванслад»	«Агеевский»	«Бековские сладости»	«Невский кондитер» (Белинский)
Выручка, тыс. руб.	3 100 000	851 600	540 000	684 500	729 400
Чистая прибыль, тыс. руб.	184 000	32 700	– 2 800	11 700	1 600
Баланс, тыс. руб.	2 200 000	487 900	300 300	248 300	430 000
Коэффициент автономии	0,64	0,48	0,95	0,73	0,03
Коэффициент абсолютной ли- квидности	0,15	0,02	3,88	0,04	0,05
Коэффициент быстрой ликвидности	1,60	1,60	8,93	0,04	1,04
Рентабельность продаж	6,03	3,84	– 0,51	1,70	0,21
Рентабельность активов	8,28	6,70	– 0,93	4,69	0,36
Рентабельность собственного капитала	13,01	14,70	– 0,97	6,41	12,97
Примечание – составлено на основе источников: финансовой отчетности ООО «Пензенская кондитерская фабрика» [70], ООО «Ванслад» [69], ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» [71], ООО «Невский кондитер Белинский» [72], ООО «Бековский РПК «Октябрь» [66]					

Результаты проведенного исследования показали нам, что:

1) Наибольшая годовая выручка и чистая прибыль приходится на ЗАО «ПКФ» (годовая выручка составляет 3,1 млрд руб., чистая прибыль – 184 млн руб.).

2) Коэффициент автономии показывает зависимость предприятия от внешних источников финансирования и наличие рисков: чем он выше, тем выше зависимость. Значение $> 0,5$ является выходом за пределы нормативного. Так мы можем наблюдать, что «ПКФ», «Агеевский» и «Бековские сладости»

вышли за пределы норматива, что говорит о возможном наличии внешнего финансирования.

3) Увеличение коэффициента абсолютной и быстрой ликвидности говорит о финансовой устойчивости предприятия. Высокий показатель имеется у предприятия «Агеевский» (3,88 и 8,93 соответственно).

4) Возрастание показателя рентабельности продаж характеризуется ростом объемов продаж и изменением структуры ассортимента, что говорит о более быстрых темпах роста выручки относительно темпа роста затрат. Высокие показатели отражены у «Ванслад» (3,84) и «ПКФ» (6,03).

5) Положительная динамика рентабельности активов свидетельствует о возможном росте оборачиваемости активов, увеличении чистой прибыли, и, в целом, отражает рост прибыли компании на каждый рубль средств, вложенных в активы. Помимо «Ванслад» (6,70) и «ПКФ» (8,28) достойный показатель отмечается у «Бековские сладости» (4,69).

6) Рост значения рентабельности продукции свидетельствует о повышении прибыли с каждого рубля, затраченного на производство, что, в свою очередь, уведомляет заинтересованные стороны о возрастании отдачи от понесенных расходов. Высокие показатели приходятся на предприятия «Ванслад» (14,70), «Невский кондитер» (12,97) и «ПКФ» (13,01).

Одним из важнейших факторов при рассмотрении поставщика кондитерских изделий является сайт компании-производителя. В таблице 2.8 мы проведем оценку сайтов исследуемых компаний. Выделим факторы оценки, учитываемые при анализе сайтов:

- наличие сайта;
- объем текста на сайте: его читаемость и количество на странице;
- форма связи с менеджером компании через сайт;
- оригинальность сайта;
- логотип сайта;
- качество и количество фото, их уместность;

- удобство пользования и качество выполнения сайта: систематичность и структурность содержимого.
- наличие каталога на сайте.

Таблица 2.8 – Оценка сайтов компании-производителей кондитерской продукции

Предприятие	Преимущества	Недостатки	Общая оценка
«ПКФ»	В каталоге можно выбрать конкретную фабрику, продукцию и марки которой пользователь может рассмотреть	Отсутствует собственный сайт завода. Общий сайт «Объединенные кондитеры»	3
	Наличие фильтра для выбора среди ассортимента кошерных, халяль и вегетарианских позиций	Сайт давно не обновлялся. Много текста, мало фотографий	
	По каждому кондитерской фабрике можно посмотреть отчетные документы и документы собраний	Отсутствует автоматическая форма для связи с менеджером	
«Бековские сладости»	Наличие личного кабинета B2B (кабинет партнера)	Нет	5
	Наличие онлайн-магазина и отслеживание заказа		
	Яркий сайт, с выраженными основными цветами фабрики		
	Мгновенный доступ к скачиванию каталога продукции с подробным описанием и презентации фабрики		
	Быстрый доступ во все социальные сети предприятия		
«Агеевский»	Оригинальный прелоадер (прогрузка) страницы	Нет	5
	Быстрый доступ к поиску и форме для связи		
	Красочная видео-заставка, полно-размерные качественные фото		
	Наличие фильтров в каталоге по бренду, категории и упаковке		
	Подробное описание каждой позиции		
	Наличие рецептов с продукцией.		
	Продуманный яркий веб-дизайн сайта		

Продолжение таблицы 2.8

Предприятие	Преимущества	Недостатки	Общая оценка
«Ванслад»	Продуманный логотип, красивая	Много сложночитаемого	3

	заставка	текста	
		Сайт стандартный, требует дополнений	
		Белый фон, мало фотографий	
«Невский кондитер»	Яркая заставка, выраженный логотип	Некачественные изображения категорий товаров	4
	Быстрый доступ к каталогу	Сайт холдинга, отсутствует собственный сайт	
	Анимированное стартовое изображение	Некачественные фото продукции в каталоге	
Примечание – составлено на основе источников: интернет-сайтов компаний «ПКФ» [54], «Ванслад» [52], «Агеевский» [50], «Невский кондитер» [53], «Бековские сладости» [51]			

Каждый сайт отличен от другого и имеет свои особенности. Сайты компаний «Агеевский» и «Бековские сладости» отличаются своей продуманностью, красочностью и деталями. К примеру, концепция сайта компании «Бековские сладости» направлена на показ фотографий главного приоритета компании – радостных клиентов. Частой проблемой просмотренных сайтов является обилие нечитабельного текста и отсутствием картинок и фото при этом. Такое встречается на сайтах компаний «ПКФ» и «Ванслад». Сложности при просмотре сайтов, плохая навигация заставляют пользователя выключить его из-за высокой нагрузки.

Таким образом, важно отметить, что на рынке кондитерских изделий существуют различные предприятия с большим количеством брендов, позиций и объемом выпуска, доля рынка которых является достаточно большой, помимо этого сильно развит импорт кондитерской продукции. В связи этим, по нашему мнению, основная задача предприятий по производству кондитерских изделий – создать свое уникальное предложение, удерживать покупателей и строить долгосрочные отношения с ними, использовать индивидуальный подход к каждому из них.

2.3 Анализ взаимодействия компаний на рынке кондитерских изделий

Рассмотрим цепочку взаимодействия партнеров на рынке кондитерской промышленности от поставщиков до конечного потребителя на рисунке 2.10,

где сплошные блоки – обязательные партнеры и взаимодействие, пунктирные – косвенные, необязательные. Черные стрелки символизируют донесение товара и информации до потребителя, синие – обратно от потребителя.



Рисунок 2.10 – Цепочка взаимодействия партнеров
на рынке кондитерской промышленности

Так, опираясь на построенную схему, мы можем наблюдать взаимодействие партнеров на разных уровнях процесса донесения товара до потребителя. Важно отметить, что между производителем и конечным потребителем на всех этапах может присутствовать дополнительный логистический посредник, который не является обязательным ввиду возможного наличия у партне-

ра собственного транспорта. Однако важно иметь в виду его возможное присутствие в цепочке взаимодействия.

Обратим внимание на каждый этап взаимодействия и пропишем его в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Этапы цепочки создания ценности

Этап цепочки ценности		Описание взаимодействия	Общая ценность
Партнер 1	Партнер 2		
1	2	3	4
Поставщик оборудования	Производитель кондитерских изделий	Поставка оборудования для производства кондитерской продукции (печи, отсадки, линии и др.) и ее упаковки (вертикальные/горизонтальные упаковщики др.). Задача поставщика – отгрузить оборудование и вести его постобслуживание, информационное сопровождение. Задача производителя кондитерской продукции – своевременно оплатить оборудование.	Поставка качественного оборудования, минимизация рисков, связанных с их поломкой.
Поставщик сырья и материалов	Производитель кондитерских изделий	Поставка сырья и материалов для производства продукции. Особую роль здесь играет налаживание долгосрочных отношений ввиду регулярности осуществления закупок. Задача поставщика – своевременная поставка качественного сырья и материалов, регулирование проблем с производителем. Задача производителя – своевременно закрывать кредиторскую задолженность перед поставщиком.	Совместное решение проблем, развитие долгосрочных отношений, наращивание объемов поставок.

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4
---	---	---	---

Банковские и кредитные посредники	Производитель кондитерских изделий	Кредиты и займы для производителя позволяют не только наращиваться производственные мощности и развивать бизнес, но своевременно закрывать кредиторскую задолженность. Могут как требоваться бизнесу, так и можно обходиться без него. Задача кредитных организаций – предоставить хорошие условия бизнесу для кредитования. Задача кондитерского предприятия – своевременно закрывать платежи по кредиту.	Наращивание возможностей бизнеса.
Логистические организации	Производитель кондитерских изделий	Взаимодействие с логистикой осуществляется на фоне поставок сырья и материалов производителю, готовой продукции – продавцу. Помимо поставок грузов с большим весом, в данную категорию включаются грузоперевозки малых весов. Задача перевозчика – своевременно доставить товар в надлежащем виде. Задача партнера – своевременно принять груз и оплатить услугу.	Поставка товара/сырья/материалов в надлежащем состоянии.
Производитель кондитерских изделий	Оптовые продавцы/дистрибьюторы/розничные продавцы	Взаимодействие между производителями кондитерских изделий и покупателями являются основой ведения бизнеса. Основная задача первого – производить качественный товар, соответствующий заявленной документации, своевременно отгружать их покупателю, вести грамотную работу с рекламациями. Задача второго – получить и вовремя оплатить товар.	Выстраивание долгосрочных отношений. Осуществление информационного обмена в рамках понимания спроса и тенденций рынка. Удовлетворение спроса конечного потребителя.
Розничные продавцы	Конечный потребитель	Взаимодействие данных двух субъектов рынка заключено в донесении продукции до конечного потребителя, удовлетворения его потребностей. Задача продавца – грамотно преподнести товар надлежащего качества покупателю. Задача покупателя – оплачивать товар и делать информационную отдачу.	Формирование понимания спроса со стороны потребителя, товаро-информационный обмен.

По данной таблице мы можем наблюдать, насколько многообразно взаимодействие до того момента, как товар дойдет до потребителя. Поэтому

важно выстраивать долгосрочные отношения для желаемого результата в донесении товара до потребителя.

Рассмотрим взаимодействие производственного предприятия с поставщиками на примере закупки материалов (упаковка) и оказания услуг (аренда).

Взаимодействие с поставщиком упаковочных материалов регламентируется договором поставки. Характер отношений – партнер поставляет лотки и ящики для дальнейшей укладки продукции. Степень взаимозависимости: в случае увеличения цен на упаковку, компания может найти другого поставщика на более выгодных условиях. Также покупатель зависим от наличия коробов на складе поставщика и качества поставляемого материала. Сам поставщик в случае ухода клиента теряет объемы.

Взаимодействие с поставщиков по договору оказания услуг – договор аренды. Характер отношений: партнер предоставляет в аренду помещения под производства, склад и офисы, совместно решают проблемы, складывающиеся на арендованных площадях. Степень взаимозависимости: в случае увеличения арендной платы (чаще всего, это происходит один раз в год по курсу инфляции), у арендатора (производителя) увеличиваются постоянные затраты на продукцию. Важно учитывать, что данные площади не являются собственностью и действия внутри них должны согласовываться с арендодателем. Со стороны арендодателя – при покидании площади арендатором, ему необходимо найти в кратчайшие сроки новых людей, в ином случае это спровоцирует финансовые потери.

По двум вариантам взаимодействия с поставщиками мы можем наблюдать, как структура затрат, закладываемых в будущий продукт может меняться в связи с действиями поставщиков. Задача закупочного центра производителя – налаживать долгосрочные и договорные отношения таким образом, чтобы наилучшим образом снизить риски, которые впоследствии передаются на продукт.

Проведенный анализ показал, что представленная на рисунке 2.10 цепочка может обладать рядом «разрывов», подразумевающие под собой раз-

личные проблемы во взаимодействии партнеров, которые можно объединить в несколько групп:

- нарушение договорных обязательств, в число которых входит несвоевременная поставка оборудования, непогашение задолженности, поставка продукта, сырья, оборудования или услуги несоответствующего договоренностям качества;

- коммуникационные разрывы: сложности в ведении переговоров, поддержания долгосрочных регулярных отношений (исчезновение партнера и неожиданное появление с предложением), нарушение информационного обмена;

- рассогласованность целей, под которой подразумевается желание одного партнера наращивать отношения, а другого – осуществлять наиболее выгодную для себя продажу для получения прибыли.

Отразим пример разрывов на рисунке 2.10.

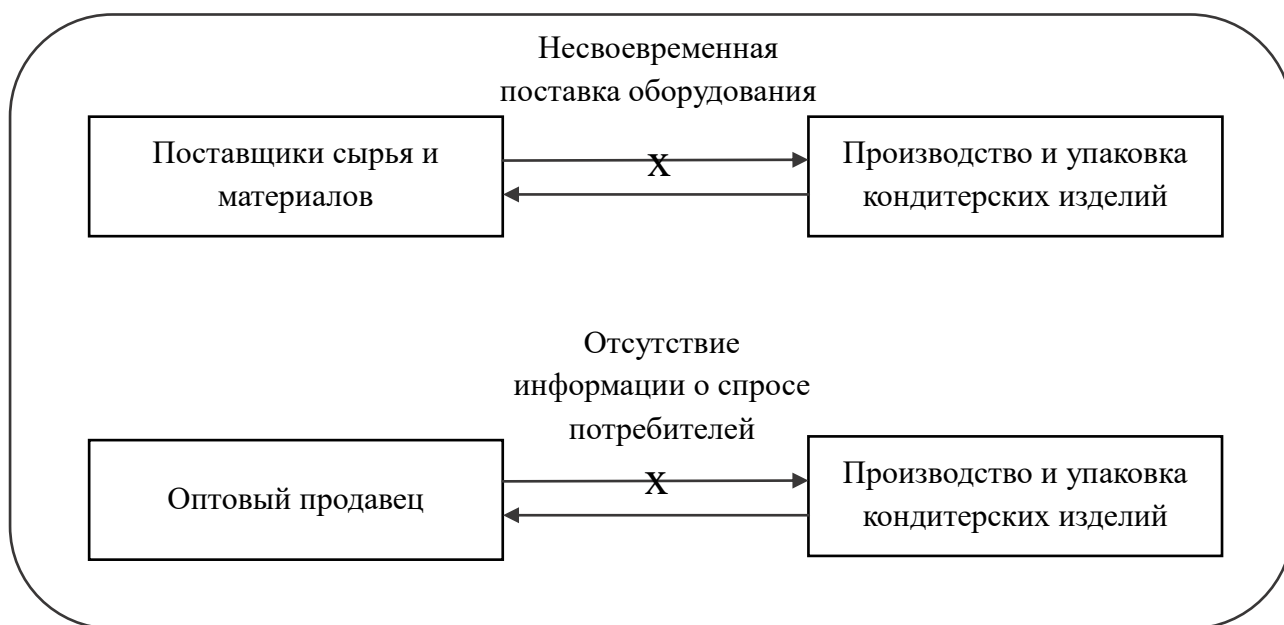


Рисунок 2.10 – Разрывы в цепочке взаимодействия партнеров

В ходе написания магистерской диссертации было проведено исследования методами опроса, наблюдение и интервьюирования. Опрос (анкета)

клиентов предприятия-производителя кондитерских изделий приведен в Приложении А.

1 вопрос – Критерии выбора компании-поставщика представлены на рисунке 2.11.

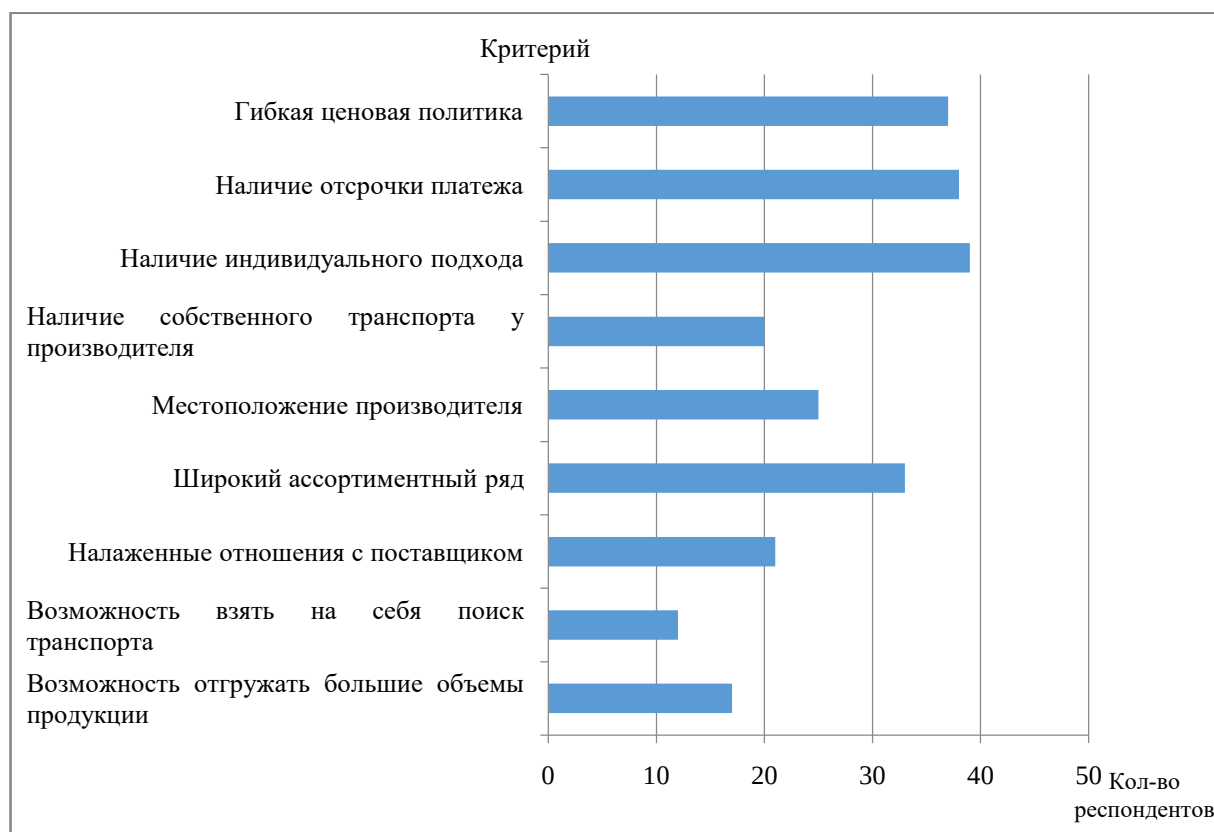


Рисунок 2.11 – Критерии выбора поставщика

Так на данный вопрос наиболее частыми ответами являются: наличие широкого ассортиментного ряда, возможность большой отсрочки платежа, гибкая ценовая политика и наличие индивидуального подхода.

2 вопрос – Ранжирование выбранных клиентов критериев представим в таблице 2.10, где суммарная оценка факторы складывается из оценки и количества респондентов, ее проставившую.

Таблица 2.10 – Оценка полученных критериев выбора компании-поставщика по степени значимости

Критерий	Оценка					Суммарная оценка (Оценка x Кол-во ответов)
	1	2	3	4	5	
Гибкая ценовая политика	—	5	8	12	12	142
Наличие отсрочки платежа	8	1	9	12	8	125
Наличие индивидуального подхода	7	6	8	9	9	154
Наличие собственного транспорта у производителя	6	3	7	3	1	50
Местоположение производителя	5	7	6	5	2	67
Широкий ассортиментный ряд	8	10	5	7	4	123
Налаженные отношения с поставщиком	5	9	4	1	2	49
Возможность взять на себя поиск транспорта	5	2	3	2	—	26
Возможность отгружать большие объемы продукции	3	4	1	2	7	57

Отразим значимость критерия на рисунке 2.12.

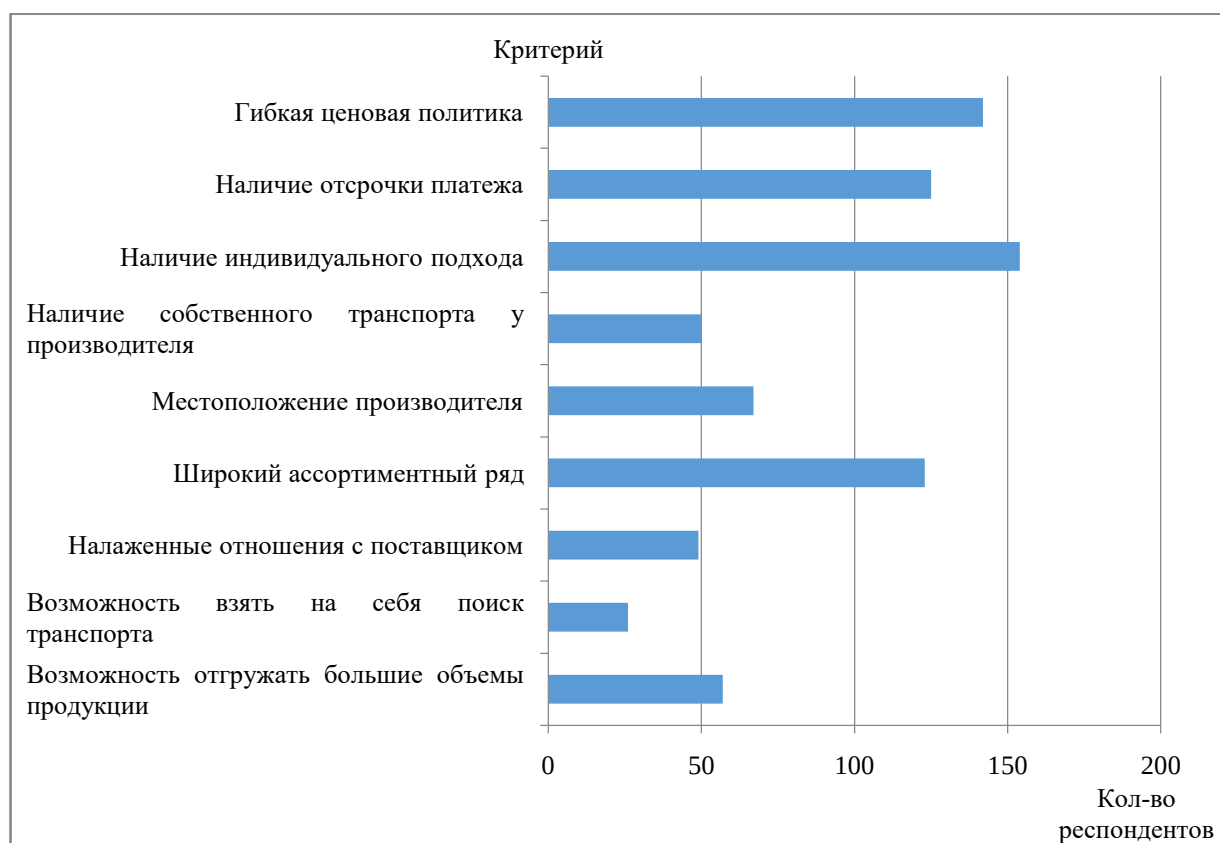


Рисунок 2.12 – Значимость критерия, оказывающего влияние на конкурентоспособность, при выборе компании-поставщика

Исходя из полученных данных, можно выявить следующие результаты: к наиболее важным критериям относятся гибкая ценовая политика, наличие

отсрочки платежа, широкий ассортиментный ряд и наличие индивидуального подхода. К наименее важным критериям отнесли: возможность отгружать большие объемы продукции, налаженные и долговременные отношения с поставщиком и возможность компанией взять на себя поиск транспорта.

3 вопрос – Оценка имеющейся на сегодняшний момент системы лояльности на предприятии. Представлен на рисунке 2.13.

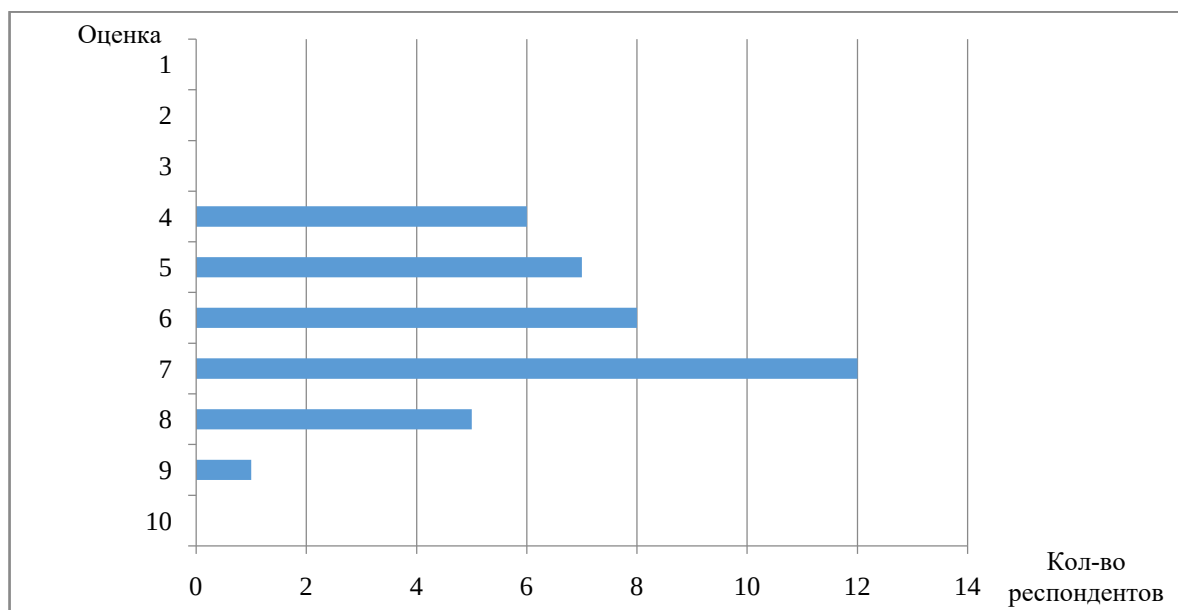


Рисунок 2.13 – Оценка системы лояльности предприятия

Анализируя данный вопрос, был сделан вывод, что средняя оценка, данная покупателями, составляет 6,31 баллов, что является средним показателем. Важно отметить, что данный показатель является индивидуальным для каждого клиента и для каждого предприятия ввиду по-разному складывающейся истории отношений.

4 вопрос – Недостающие факторы в системе лояльности предприятия представлены на рисунке 2.14.



Рисунок 2.14 – Недостающие факторы в системе лояльности предприятия

По схеме мы можем определить, что покупателей, в первую очередь, волнуют вопросы ценовой политики предприятий. При наличии таких запросов особенно важно выстраивать доверительные отношения с клиентами, быть честными с ними, четко и каждому объяснять обстоятельства, при которых сложилась текущая ценовая ситуация.

5 вопрос – Факторы, на которые опирается покупатель при выборе продукции производителя, и выделение приоритетных факторов.

Основываясь на предложенных вариантах ответа, респонденты наиболее часто выбирают факторы, представленные на рисунке 2.15.

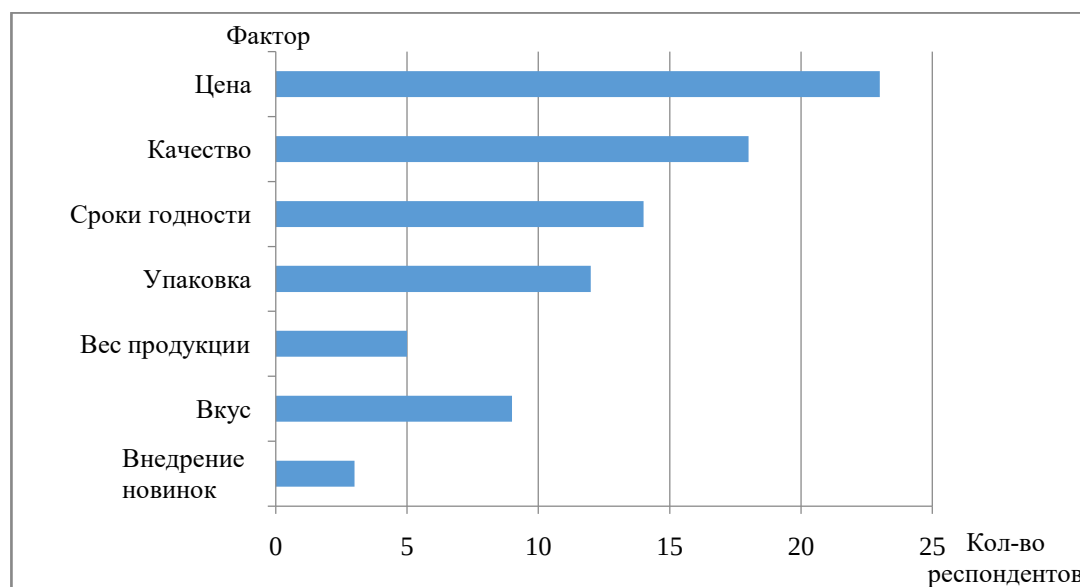


Рисунок 2.15 – Оценка приоритетности факторов выбора продукции поставщика

Цена продукта включает в себя запрос важности низкой закупочной цены и способа ее повышения. Также респонденты делали упор на качество, сроки годности, внешний вид упаковки и наличие фасованной продукции. Внедрение новинок и продукции, не существующей на рынке, выделен как дополнительный пункт. Сроки годности были отнесены в индивидуальные запросы покупателей, ввиду различных факторов, сопутствующих их продаж. Например, при отгрузке продукции в Дальневосточный край требуются сроки годности от двух-трех месяцев, так как из Поволжья товар идет не менее 21 дня.

6 вопрос – Факторы, выделенные как недостающие при выборе продукции предприятия. Основные ответы, данные респондентами, отражены на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16 – Недостающие факторы при выборе продукции предприятия

Исходя из рисунка, мы можем наблюдать индивидуальные запросы покупателей. На основе проведения исследования, были выявлены следующие критерии, влияющие на выбор продукта и компании (см. рисунок 2.17):



Рисунок 2.17 – Критерии, влияющие на выбор продукта и компании

Сегодня все чаще распространяется тенденция создания собственной торговой марки (СТМ) и продажи под ней. Это может быть продажа оптовому продавцу с СТМ, или же создание своего СТМ. Так поступила Пензенская компания «Ванслад».

На последний вопрос – оценка работы персонального менеджера, респонденты отвечали высокими показателями. Среди комментариев, касающихся проблем взаимодействия с менеджером, описываются медленное реагирование на заказы и сложность ориентирование с точным объемом на отгрузку (ввиду загруженности производства, большого объема заказов и неопределенности в работе производства), а также возможные неполные объемы отгрузки.

Последний вопрос дает нам понять, насколько важен вопрос взаимодействия клиента с менеджером в рамках маркетинга партнерских отношений, так как одну из ключевых ролей в процессе построения отношений между покупателем и предприятием занимает именно менеджер, являющийся посредником. Ввиду того, что рассматриваемая концепция подразумевает именно отношения, персональный менеджер является лицом компании и субъектом, формирующим данное взаимодействие. Помимо этого, маркетинг взаимоотношений включает в себя внутрифирменное взаимодействие.

Исходя из представленных результатов опроса, можно сделать вывод о разнообразии запросов покупателей, на каждый из которых необходимо акцентировать внимание при принятии управленческих решений. Важно обращать внимание не только на продукцию, но и на непосредственное взаимодействие с покупателем.

Интервью в ходе выставок и общения с клиентом позволяют следующую информацию (данные на март 2022 г.) (рисунок 2.19). В первую очередь, в связи с текущей ситуацией на рынке большинство поставщиков кондитерской продукции изменили условия поставок и отпускные цены на продукцию. Также покупатели ищут качественную продукцию с большими сроками годности. В частности, они зачастую заинтересованы в фасованной продукции для работы с сетями.

В-третьих, множество поставщиков кондитерских изделий банкротились, не справившись с кризисом. Кроме того, покупателям интересно увеличение отсрочки платежа, особенно в случае работы с сетями, так как их отсрочка платежа составляет 40 дней. Также покупатели желают видеть у поставщиков более стабильные цены на продукцию, отсутствие сокращения объемов заказа, отсутствие брака продукции. Предпочтение они, как и ранее, чаще всего отдают предпочтению наемному транспорту, чем приобретению собственного.

Немаловажным является и то, что Пензенская область имеет большое количество предприятий, занимающихся производством кондитерской продукции, из-за чего множество клиентов выставок прекрасно знакомо с Пензенской областью как поставщиком кондитерских изделий, из чего можно сделать вывод, что потенциальным поставщикам проще завоевать клиента, уже имеющего поставщиков на рынке нашей области.

Исходя из проведенного анализа, структурируем основные требования покупателей относительно работы предприятия и производимой им продукции (см. рисунок 2.18).



Рисунок 2.18 – Критерии закупки покупателями кондитерской продукции

По результатам проведенного исследования, мы можем выявить следующие проблемы во взаимодействии с партнерами. В первую очередь, – это опора каждого на собственные цели, что создает сложности для внедрения маркетинга партнерских отношений. Во-вторых, наличие субъективных критериев выбора партнера и его продукции каждым покупателем. Кроме того, важна проблема высокого уровня конкуренции в стране, возрастающего импорта кондитерских изделий. Также значимой проблемой является ситуация, связанная с нестабильностью рынка в целом (динамика цен на сырье, влияние различных внешних факторов на бизнес).

Исходя из полученных результатов анализа опроса, наблюдения и интервьюирования, мы выявили насколько многоступенчатой является система доведения товара до потребителя, и какое количество факторов может сказаться на качестве и цене продукции. Данные опроса сводятся к тому, насколько широк диапазон факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Для донесения до конечного потребителя продукции, полностью удовлетворяющей его спрос, необходимо создать основу для формирования системы индивидуального подхода под каждого клиента и МПО в работе с клиентами.

3 Рекомендации по внедрению инструментов маркетинга партнерских отношений для формирования добавленной ценности

3.1 Общие подходы к повышению конкурентоспособности компании

Повышение конкурентоспособности на основе внедрения концепции маркетинга партнерских отношений – многоступенчатый процесс, который индивидуален для каждого бизнеса. Каждому из них могут подойти разные предложения и могут быть сложности в совершенно несоответствующих моментах. В данной главе магистерской диссертации будут рассмотрены общие подходы к повышению конкурентоспособности компании через маркетинг взаимодействия. Предложенными мероприятиями являются:

- внедрение маркетинга внутрикорпоративных отношений;
- поэтапная оценка партнеров компании;
- формирование базы партнеров;
- проработка проблемных ситуаций на основе ситуационного анализа;
- создание личного кабинета партнера на сайте компании.

В таблице 3.1 пропишем ответственных лиц, отвечающих за каждое мероприятие.

Таблица 3.1 – Ответственные лица за предложенные мероприятия

Мероприятие	Ответственные лица
Внедрение маркетинга внутрикорпоративных отношений	Руководство предприятия: генеральный директор и его заместители, отдел управления кадрами и руководители отделов предприятия (продаж, маркетинга закупок и т. д.).
Поэтапная оценка партнеров компании	Юридический и финансовый отделы, отделы продаж, маркетинга и закупок, руководство предприятия: генеральный директор и его заместители.
Формирование базы партнеров	Юридический и финансовый отделы, отделы продаж, маркетинга и закупок, руководство предприятия: генеральный директор и его заместители.
Проработка проблемных ситуаций на основе ситуационного анализа	Финансовый отдел, отделы продаж, маркетинга и закупок, руководство предприятия: генеральный директор и его заместители.

Продолжение таблицы 3.1

Мероприятие	Ответственные лица
Создание личного кабинета партнера на сайте компании	Отдел маркетинга, закупок и продаж, аутсорсинг (разработка сайта и личного кабинета).

Данные рекомендации применимы как малом бизнесе, так в среднем и крупном. При внедрении каждой из них важно помнить о том, что чем меньше предприятие, тем более оно является гибким, например, в небольшом предприятии ряд задач может выполнять один сотрудник. Крупному предприятию для внедрения вышеописанных предложений требуется строгое распределение обязанностей и ответственность каждого сотрудника перед поставленной задачей.

Рассмотрим каждое предложение подробно, опираясь на принцип улучшения взаимоотношений не только клиентов, но и поставщиков, посредников и других партнеров, с которыми взаимодействует организация.

Во-первых, построение маркетинга внутриорганизационных коммуникаций, который обеспечивает направленность на внедрение данной концепции во взаимодействие партнеров во внешней среде в будущем. Для внедрения концепции МПО на предприятии необходимо отметить, что формирование партнерских отношений не является прерогативой отношений субъектов во внешней среде – партнерские отношения должны развиваться и внутри предприятия. Климат внутри коллектива, взаимовыручка, коллегиальность в принятии решений, работа в кризисных ситуациях – все это факторы, влияющие на то, с каким успехом может внедриться предложенная концепция на практике. Исходя из этого, рассмотрим рекомендации, направленные на построение маркетинга взаимодействия внутри предприятия.

В аспекте построения отношений крайне важно раскрыть деятельность менеджера. Как было сказано ранее, одну из главных ролей в построении отношений предприятия и клиента, предприятия и поставщика, предприятия и любого другого партнера – менеджер, который является посредником и лицом компании.

Выделим основные требования к менеджеру, учитываемые при приеме на работу для обеспечения наиболее устойчивого внутрикорпоративного взаимодействия: во-первых, компетентность (знание продукта и рынка, знание конкурентов и др.), управленческая компетентность менеджеров, являющихся главами отделов (умение принимать управленческие решения во время критических ситуаций, работа с рекламациями и др.), в-третьих – исполнительность и дисциплина.

Помимо этого, примем во внимание факторы, которые мы предлагаем использовать в качестве технологии маркетинга отношений для эффективного построения внутриорганизационных коммуникаций, что в дальнейшем способствует улучшению взаимодействия менеджеров с партнерами вне предприятия:

1) Желание поддерживать стабильный психологический климат внутри коллектива. Данный критерий важен как в случае быстрой адаптации к критическим и неожиданным ситуациям во взаимоотношениях с клиентами, так и в поддержании комфортного климата в коллективе. Споры и конфликты должны в скором порядке регулироваться вышестоящим лицом.

2) Разделение менеджеров по географическому признаку, что заметно улучшает понимание менеджеров в том, кто с кем имеет право работать, а также положительно влияет на климат в коллективе за счет сокращения претензий менеджеров друг к другу относительно общих клиентов и территории их размещения. Среди общих регионов предлагается иметь Москву и Московскую область. В последнем важно работать сообща, не пересекаясь с уже проделанной работой коллеги, то есть: уточнять о звонке конкретному контрагенту и историю их взаимодействия.

3) Мотивация менеджеров исследовать и повышать свои знания о производственном процессе, так как частая проблема офиса и производства – отсутствие согласованности в их работе и понимания сотрудников, как работают различные отделы предприятия. Следствие – трудности в объяснении

контрагентам причин проблем компании. Понимание проблем предприятия дает возможность вести прозрачный и прямой диалог с партнером.

4) Повышение знаний сотрудников о самом предприятии, его преимуществах, недостатках и возможностях, аналогично – о конкурентах. Данное предложение основано на логике: знание рынка дает широкие возможности для общения с клиентом. Возможности предприятия можно воплотить с партнерами, достоинства – то, на что важно опираться при описании конкурентных преимуществ, недостатки – те моменты, в которых важно быть честными с партнерами.

5) Развитие принципа коллегиального принятия решений для всех заинтересованных сторон. Наличие возможности участвовать в собраниях, обсуждении различных ситуаций дает сотрудникам чувство защищенности, надежности и значимости в коллективе. Одновременно с этим важно не упускать запросы сотрудников по тем или иным вопросам, не обесценивать их проблемы.

6) Проведение ежемесячного/ежеквартального общения с сотрудниками предприятия на предмет наличия у них проблем, претензий и сложностей. Таким образом каждый будет чувствовать себя нужным и незабытым. Помимо этого, внедрение данного предложения уменьшает риск неожиданного ухода сотрудника из компании, снижает текучку персонала.

7) Наличие четкой иерархии подчинения сотрудников, позволяющей точно знать, кто отвечает за или иные вопросы, кто является лицом, принимающим решения, и к кому каждый может обратиться в случае возникновения проблемы.

Данные рекомендации могут быть внедрены как на крупном предприятии, так и в компаниях, относящихся к малому бизнесу. Ввиду большей гибкости предложение удобнее внедрить в последнем варианте, однако и на больших предприятиях организация маркетинга внутрикорпоративных отношений вполне может быть внедрена при регулировании процесса командой лиц, принимающих решения. Ответственными за данное мероприятие

могут быть руководство предприятия в лице генерального директора и его заместителей, отдел управления кадрами и руководители отделов предприятия (продаж, маркетинга, закупок и т.д.).

Используя вышеперечисленные принципы, предприятие сможет выстроить партнерские отношения в коллективе, образуя комфортный климат для совместной работы, что, в свою очередь, образует конкурентное преимущество предприятия в виде основы для грамотно проработанной системы внедрения МПО во взаимодействие с внешней средой. Помимо этого, коллектив будет основан на взаимоподдержке и взаимопомощи, что поможет быстрее адаптироваться к различным ситуациям вне предприятия.

Вторым предложением является поэтапная оценка партнера для снижения рисков работы компании и повышения возможностей в ее работе. Система оценивания каждого партнера важна в любой компании, как крупной, так и небольшой. Надежность всех контрагентов, с которыми работает предприятие, увеличивает качество сделок, снижает риски попадания в неприятные для бизнеса ситуации (невыполнение условий договора, отсутствие погашения текущих задолженностей и т.д.), дает понимание возможности долгосрочного сотрудничества и улучшает положение компании на рынке за счет количества и качества сделок. Объектом оценки могут являться как поставщики сырья и оборудования, так и сами клиенты.

Алгоритм оценивания партнера представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Алгоритм оценивания партнера

Исходя из представленной системы, можно сделать вывод о многоступенчатости процесса и важности каждого этапа для наиболее правильно принятого решения. Так как система не может работать без четко структурированного делегирования полномочий, важно назначить ответственных лиц. Пропишем поэтапную систему оценивания партнера (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 – Построение алгоритма оценивания партнера [16]

Этап оценки	Описание	Ответственные
Анализ юридической документации	Основано на изучении основной юридической документации: устава, анализа организационно-правовой формы, системы налогообложения, наличия связанных предприятий, проверке учредителей, судебных дел и налоговых проверок. Также включает в себя подтверждение сведений о государственной регистрации государственными и регистрирующими органами, соответствие юридического и фактического адреса, наличия лицензий на осуществление деятельности. Анализируется система управления, наличие филиалов и территориальный охват.	Юрист предприятия, финансовый отдел
Финансовая аналитика потенциального партнера	Заключается в оценке финансовых показателей деятельности предприятия: выручки, прибыли, ликвидности и рентабельности, добросовестности уплаты налогов.	Финансовый отдел
Сведения об управленческом персонале компании	Данный этап включает в себя оценку контрагента в лице генерального директора, менеджеров и других лиц, принимающих решение и их полномочия. На основе общения делается вывод о компетентности сотрудников в требуемой сфере.	Менеджер, работающий с данной компанией и глава его отдела, генеральный директор
Рыночный статус	Исследование доли рынка компании, ее имидж, уровень конкуренции, основные партнеры.	Менеджер, работающий с данной компанией и глава его отдела, маркетинговый отдел
Наличие специфической информации	Наличие судебных дел, теневого оборота.	Юрист, финансовый отдел
Сбор отзывов о компании	Поиск достоверных отзывов о контрагенте, при возможности общение с их клиентами и постоянными партнерами.	Менеджер, работающий с данной компанией и глава его отдела

Продолжение таблицы 3.2

Этап оценки	Описание	Ответственные
Принятие решения о взаимодействии с партнером	Осуществляется коллегиально всеми задействованными в анализе лицами.	Генеральный директор, финансовый отдел, юрист, менеджер, работающий с данной компанией и глава его отдела
Подписание договора	Осуществляется после принятия решения о сотрудничестве. Является отдельным этапом оценки ввиду наличия возможных трудностей, и на их фоне расторжения устных договоренностей. К важным пунктам при подписании договора можно отнести: проверить обязательное участие обоих контрагентов во всех основных операциях, обязательно вести протокол разногласий, всегда перечитывать договор после правок, максимально детально оговаривать экономические интересы и условия оплаты, проверять отсутствие обязательств третьих лиц, не участвующих в подписании договора.	Юрист, финансовый директор, генеральный директор

Исходя из данного алгоритма, мы можем сделать вывод о важности каждого этапа для приближения партнеров к сделке. Оценка дает возможность оценить контрагента на степень его надежности, которую можно разделить на три группы.

Первая группа включает в себя наиболее надежных партнеров, собранная информация по которым является положительной по всем пунктам. Ко второй группе относятся партнеры, в целом, положительные по всем характеристикам, но имеющие в прошлом опыт нарушения соглашений. Третья группа – компании, надежность которых оценивается низкой степенью: зачастую они не выполняют заявленные обязательства, имеют плохую исполнительную дисциплину, могут быть трудны во взаимодействии.

Наиболее важным конкурентным преимуществом, возникающим в процессе внедрения данного предложения, является улучшение репутации компании на рынке, так как предприятие, минимизирующее риски своей дея-

тельности за счет работы с надежными контрагентами, является наиболее привлекательным партнером на рынке.

Данный алгоритм оценивания важен не только перед заключением договора, но и его контроль значим в течение всего взаимодействия ввиду смены руководящего состава партнера, его положения на рынке и т.д. Поэтому вышеописанное предложение рекомендуется использовать для мониторинга партнеров, наиболее оптимальной периодичностью его оценки является полгода. Оценивая партнера на различных уровнях и этапах важно фиксировать результаты проведенного анализа. Для этого наиболее подходящим способом является внесение результатов оценки в базу партнеров предприятия, которая будет рассмотрена далее.

Третьим мероприятием является формирование базы партнеров с описанием опыта взаимодействия с ними. Для внедрения данного подхода необходимо наличие в компании аналитических CRM-систем или же системы 1с, позволяющих иметь большую базу данных с систематизированной информацией о клиентах. Так в процессе взаимодействия с партнером менеджер, работающий с ним, может прописывать комментарии в карточку партнера. Карта партнера может содержать следующие данные:

- основные юридические данные лица: ИНН, КПП, договора, лицевые счета и др.;
- дебиторская/кредиторская задолженность;
- особенности, характерные черты во взаимодействии, кто является лицом, принимающим решения в компании;
- описание опыта взаимодействия: особенности коммуникации, характер менеджера;
- фиксация всех транзакций, их особенности, например, их количество, популярные позиции, статистика по контрагенту и его доля участия среди всех контрагентов.

Особое значение имеют причины конфликтов, то, как они разрешались, сложности при построении коммуникации и причины разрыва отношений.

Каждый из этих пунктов должен быть проанализирован руководящим персоналом предприятия, и они же должны учитываться при принятии решения о возобновлении взаимоотношений.

Данная рекомендация применима, чаще всего, к крупным компаниям, ввиду наличия финансовых и технических возможностей для внедрения в компанию программных обеспечений. Однако широкий выбор поставщиков услуг позволяет компаниям выбирать понравившуюся программу. Для малого бизнеса, которому сложно внедрить программу, предлагается вести аналогичную таблицу в Microsoft Excel с предложенными столбцами, ведя записи по каждому контрагенту.

К лицам, ответственным за внедрение данного предложения, можно отнести практически весь управленческий персонал предприятия, ввиду прямого или косвенного взаимодействия с партнером или информационной базой: менеджеры, финансовый отдел и бухгалтерия, юрист, маркетинговый отдел, генеральный директор и др. Конкурентное преимущество, формирующее в процессе внедрения рекомендации – удобство взаимодействия для партнера: ему не нужно вспоминать историю взаимодействия и иную информацию, обмен информации упрощен.

Четвертое предложение – заблаговременная проработка проблемных ситуаций во взаимодействии с внешней средой на основе ситуационного анализа. В рамках проведения наблюдения за клиентами в сфере кондитерской промышленности, рассмотрим следующие кейсы.

Первая ситуация – повышение отпускной цены на продукцию в связи с сильным повышением цен на сырье.

В момент резкого повышения цен на сырье, его поставщики затребовали полную предоплату на поставки вместо имеющейся отсрочки, в связи с чем предприятиям было необходимо провести следующие мероприятия (наблюдение на март 2022 г.):

- повысить цены на продукцию;
- объявить покупателям о возможном срочном дополнительном по-

вышении цен на продукцию не в рамках сроков, прописанных в договорах в связи с аналогичными действиями поставщиков;

– предлагать покупателям с имеющейся отсрочкой переходить на предоплату с гарантией скидки на продукцию.

В результате проявляется следующая цепочка динамики цен (см. рисунок 3.2).

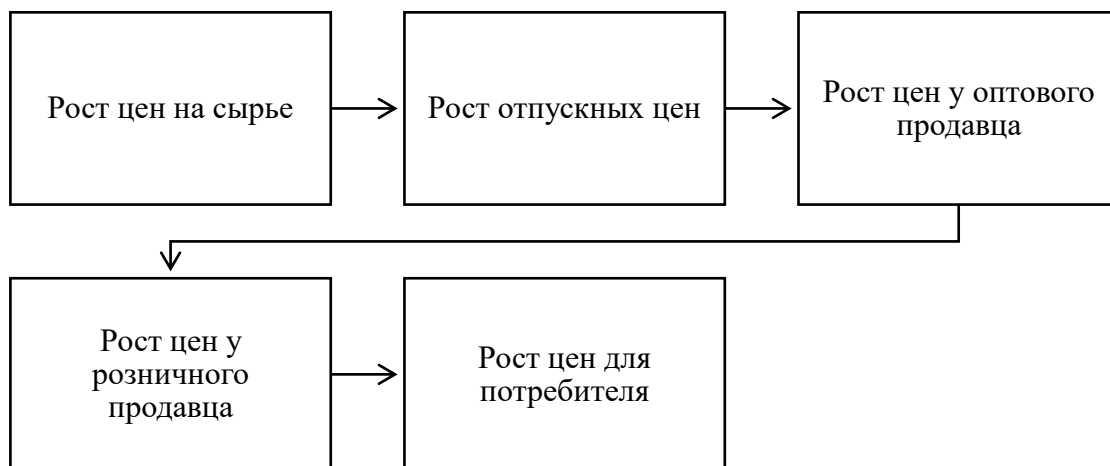


Рисунок 3.2 – Влияние повышения цены на сырье на конечную цену

Исходя из представленной цепочки, повышение роста цен на сырье оказывает непосредственное влияние на повышении цен на кондитерскую продукцию на потребительском рынке. Ситуация усугубляется тем, что поставщики различного вида сырья могут повышать цены постепенно и совместно, что усложняет прогнозирование себестоимости и, соответственно, цен на продукцию. Аналогичные сложности принятия решений об отпускных ценах существует по всей цепочке влияния: у оптовых и розничных продавцов.

Второй кейс: в пик сезона производственные мощности не позволяют сделать заказы покупателей в полном объеме, из-за чего погрузки происходят частично. К действиям менеджеров можно отнести: объяснение причин отсутствия продукции, предложение приехать на отгрузки позже, в редких ситуациях – отказ от отгрузки клиента.

Исходя из проведенного наблюдения, можно выявить категории покупателей, отраженных в таблице 3.3. Рассмотрим 3 вида клиентов по объемам продукции, которые они берут, и их реакции, наблюдаемые в течение двух представленных ситуаций.

Таблица 3.3 – Категории покупателей при построении отношений с поставщиком.

Категория покупателей	Ситуационный кейс	
	Повышение цен на продукцию	Частичные погрузки
Крупные покупатели	К повышению цены относятся спокойно, однако требуют обоснования данной меры через конкурентный анализ. На сокращение отсрочки погашения платежей не идут. Удовольствием о единовременном повышении цены у множества клиентов, согласны брать тот же объем при индивидуальном назначении цены в ходе переговоров.	Реагируют спокойно первые разы, после требуют урегулировать ситуацию. При регулярных недогрузках могут начать параллельно искать поставщиков, которые смогут удовлетворить их объемы. Впоследствии могут сменить поставщика.
Средние покупатели	В большей части реагируют спокойно, с пониманием. Часть клиентов может перейти на предоплату, однако большая часть остается в прежнем положении. Могут высказать претензию по частому повышению цен ввиду наличия собственных клиентов и необходимости повышения цен уже для них.	Являются более адаптивными в данной ситуации. Ввиду заполнения машины на разных предприятиях в одном рейсе, могут при недополученном грузе заполнить машину в другом месте, выбрав аналогичную продукцию или заменить какой-либо другой. Иногда готовы перейти более заблаговременную подачу заказов.
Мелкие покупатели	Могут реагировать беспокойно, так как повышение цен для них критично. На предоплату переходят редко.	Быстро адаптируются к ситуации, могут заменить продукцию другими позициями или взять ее у других поставщиков, некоторые могут начать делать заказ более заблаговременно.

При рассмотрении результатов, отраженных в данной таблице, можно сделать вывод, что каждая категория клиентов очень важна. Нельзя ставить в приоритет только крупных клиентов, полагаясь на большие объемы, хорошо выстроенный индивидуальный подход и постоянство заказов. Данные клиен-

ты приносят наибольшую выручку, однако при завершении их работы с поставщиком или уходе с рынка, производитель останется ни с чем, а на возвращение старых клиентов нужно время.

Реакцию покупателей на повышение цен на продукцию можно определить следующими утверждениями:

- ряд покупателей с пониманием относятся к повышению цен и готовы в свою очередь повышать цены для своих покупателей;
- ряд покупателей негативно относятся к возможному дополнительному повышению цен и просят стабилизировать их для конкретного клиента;
- покупатели не соглашаются на переход на предоплату даже с условием снижения цены на продукцию в связи с имеющимися у них задолженностями и отсрочками перед их поставщиками;
- впоследствии покупатели регулярно запрашивают снижение цены на продукцию (акции, скидки) или спрашивают о снижении цены в связи с урегулированием цен на сырье.

Потребители реагируют на недогрузки следующим образом:

- ряд покупателей с пониманием относятся к текущей ситуации и готовы забирать частично выполненные заказы, либо адекватно реагируют на временное снижение объемов поставок;
- ряд покупателей выдают негативную реакцию, говоря о замене поставщика;
- ряд покупателей готовы изменить срок подачи заказа на более заблаговременный для более полного выполнения заказа (например, с одной недели на две недели).

Рассмотрим возможности, предлагаемые для решения данных проблем. Рекомендация основана на проработке способов реагирования на жалобы и претензии относительно сложностей, присутствующих на предприятии. Рассмотрим вышеописанные реакции и предложения по реагированию на них в виде матрицы (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 – Способы реагирования компании на поведение клиентов

Реакция	Способ реагирования и решение проблемы
Повышение цен на продукцию	
Покупатель требует обоснование повышения цены.	Проведение конкурентного анализа, анализа себестоимости продукции, и дальнейшее предоставление результатов покупателю.
Негативное отношение к возможному дополнительному повышению цен и запрос их стабилизации для конкретного клиента.	Предоставление сводки по себестоимости. Заблаговременное продумывание возможных акций и уступок для клиента в случае возникновения негативной реакции, например, при покупке тонны продукции дается скидка на ряд позиций в 5 %.
Отказ от перехода на предоплату с условием снижения цены на продукцию.	Оставить ситуацию прежней, однако в течение существования проблемы запроса предоплаты поставщиками периодически спрашивать о возможно полной или частичной предоплаты продукции по предыдущим условиям.
Наличие претензий по частому повышению цен ввиду наличия собственных клиентов и необходимости повышения цен уже для них.	Ведение диалога с клиентом и проработка вопроса о том, каким способом ему приемлемо повышать цены (единовременно и сильно, постепенно и регулярно).
Запрос снижения цены на продукцию в виде акций, скидок или запрос снижения цен в связи с урегулированием цен на сырье.	Наличие актуальной сводки по себестоимости продукции и возможности внедрения бонусной и акционной программы (обновляется в отделе продаж и маркетинга не реже 2 раз в месяц). Обоснование сохранения прежней цены, регулярная оценка рынка.
Покупатель с пониманием относится к повышению цен и сложившейся ситуации.	Поощрение клиента бонусами и акциями в периоде (по окончании года, в течение квартала и др.).
Частичные погрузки	
Покупатель с пониманием относится к текущей ситуации и готов забирать частично выполненные заказы, адекватно реагируют на временное снижение объемов поставок.	Поощрение клиента бонусами и акциями в периоде (по окончании года, в течение квартала и др.) предложение поставить товар собственным транспортом дополнительный раз. Предложение замены другими позициями.
Негативная реакция, угроза замены поставщика.	Предложение временной скидки на ряд позиций и поставки товара собственным транспортом дополнительный раз. Обоснование загруженности производства, честный подход в общении с клиентом. Предложение замены другими позициями.
Изменение срока подачи заказа на более заблаговременный для более полного выполнения заказа (например, с одной недели на две недели).	Поощрение клиента бонусами и акциями в периоде (по окончании года, в течение квартала и др.), предложение поставить товар собственным транспортом дополнительный раз. Предложение замены другими позициями.

Обобщить проведенный анализ можно наличием в каждом случае индивидуального подхода, проникновения в психологию клиента, проникания его сложностями для решения выявленных проблем. Ведение диалога с каждым не должно осуществляться по скрипту. Также важно отметить, что предложенные рекомендации являются общими, так как каждый клиент требует своего подхода, однако наличие заблаговременно проработанной политики реагирования помогает быстрее адаптироваться к ситуации. Таким образом, можно сделать вывод, что любые действия предприятий необходимо делать обдуманно, с наличием адаптивности и индивидуального подхода к клиентам, а также особую важность имеет наличие системы реагирования менеджеров на поведение клиентов.

Исходя из этого, предприятиям необходимо грамотно работать с каждым клиентом: крупными, средними и мелкими; уметь работать с возражениями и рекламациями, находить точки опоры в общении в кризисных ситуациях. Ответственными за проведение данных мероприятий являются практически все управленческие отделы предприятия: менеджеры, финансовый отдел и бухгалтерия, юрист, маркетинговый отдел, генеральный директор и др. Конкурентное преимущество от внедрения предложения – умение быстро реагировать на внешние изменения и реакцию клиентов. Быстрый ответ клиентам и обратная связь дает возможность поддерживать крепкие отношения с ним.

Следующая рекомендация – создание личного кабинета партнера на сайте компании для эффективного взаимодействия. B2B платформа с веб-интерфейсом имеет следующие положительные черты: упрощена система формирования заказа, удобный и простой интерфейс, наличие основных данных в личном кабинете (актуальный статус заказа, каталог, индивидуальные цены и др.). Среди Пензенских предприятий данная система найдена только у ООО «Бековские сладости». Как пример, представим возможности сайта их компании (см. рисунок 3.3 и рисунок 3.4) [61].

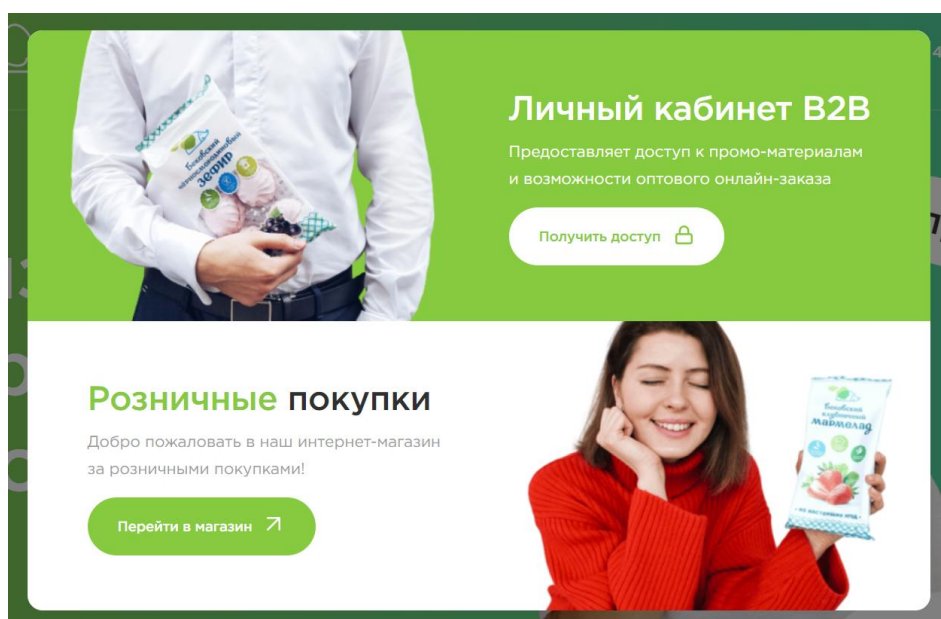


Рисунок 3.3 – Личный кабинет B2B партнеров
на сайте компании «Бековские сладости»

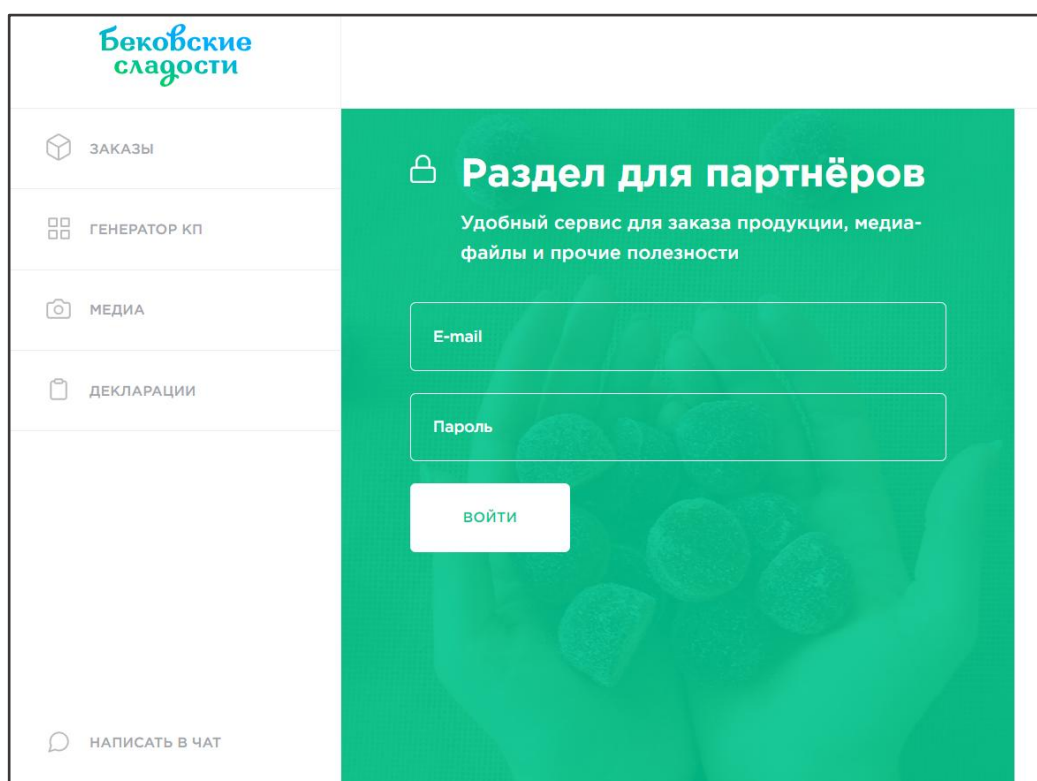


Рисунок 3.4 – Раздел для партнеров на сайте компании «Бековские сладости»

Таким образом, мы можем наблюдать следующие возможности представленного сервиса: формирование заказов прямо на сайте, доступ к декла-

рациям, возможности формирования коммерческого предложения онлайн, наличие различных медиафайлов, систематизация и автоматизации сбора заказов покупателя. Данный сервис применим как для поставщиков сырья, так и для покупателей кондитерских изделий.

Ориентируясь на пример компании, предлагается совершенствование сервиса следующим образом:

- внедрение системы обратной связи по данному заказу;
- внедрение в систему личного кабинета прописанных индивидуальных скидок и условия сотрудничества;
- возможность иметь перед глазами на сайте каталог с фото;
- возможность быстрого обращения к договору с партнером прямо в личном кабинете;
- наличие выхода прямо с сайта на систему документооборота;
- работа с рекламациями и претензиями прямо на сайте;
- внедрение индивидуальных предложений для клиентов в личном кабинете.

Данная мера также дает возможность систематизировать заказы и выгружать их в базу 1с, параллельно передавая заказ на склад. Помимо этого, перед глазами имеется задокументированная переписка. Одним из минусов является риск работы в интернете (хранение информации): вследствие этого в личном кабинете партнера недопустимо наличие любой финансовой информации, документооборота, обмен актами сверки. Но при этом возможно уведомление об оплате в статусе заказа. Ответственными за данное мероприятие являются отдел маркетинга, продаж и закупок, а также привлеченные партнеры, занимающиеся разработкой сайтов. Конкурентное преимущество данного предложения – систематизированный подход и упрощение коммуникации и процессов для партнера.

Проведенный анализ предложений позволяет сделать нам вывод о разностороннем внедрении мероприятий для формирования маркетинга партнер-

ских отношений. Участниками (ответственными) различных мероприятий является большая часть управленческого персонала предприятия, каждый специализирующийся на своем вопросе. Грамотное делегирование помогает сосредоточиться персоналу на необходимых задачах и сделать вклад в развитие предприятия и маркетинга партнерских отношений, внедряемых внутри него.

Важно выделить возможность повышения конкурентоспособности при условии внедрения представленных выше рекомендаций, однако для этого требуется коллегиальная структурированная и систематизированная работа, которая позволяет коллектив и осуществляемые задачи быть гибкими и четко выполняемыми. Помимо этого, описанные предложения подразумевают детальный отбор партнеров, что помогает избежать рисков срыва сделок, а проработка проблемных ситуаций помогает быстро реагировать на различные кризисные ситуации.

3.2 Разработка системы взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений

Разберем подробнее взаимодействие производителя и потребителя, которым может являться оптовый и розничный продавец или дистрибьютор.

Помимо описанных ранее в схеме (см. рисунок 2.10) видов построения сбытовой цепочки, существует прямой сбыт (производитель-конечный потребитель). В таком случае производитель имеет собственную розничную точку, где он продает продукцию своего производства. Примером использования такого способа продажи является «ПКФ». Его главным преимуществом является быстрое получение информации от потребителя, однако то, почему так редко производителями используется этот способ продажи – значительные затраты на содержание торговой точки.

Более частая ситуация – производственное предприятие осуществляет сбыт посредством косвенной системы или системы посредников. Причинами использования многоуровневых каналов распределения являются [6]:

- экономия финансовых ресурсов предприятия в процессе сбыта продукции (при высоких затратах на формирование собственных точек продаж и транспортировку товара);
- возможность более эффективной организации продаж продукции посредником;
- расширение географии сбыта продукции и целевых рынков в целом, возможность сбора данных о запросах потенциальных потребителей на еще неосвоенных рынках;
- рост объемов продаж за счет охвата большего количества сегментов рынка, и понимание, какая продукция будет пользоваться наибольшим спросом на конкретном канале сбыта.

Одна из главных задач во взаимодействии с покупателями – информационный обмен. На современном рынке, ввиду изобилия кондитерских изделий, производитель должен опираться на спрос, информацию о котором ему тяжело получить, не взаимодействуя с потребителем. И так как цель как производителя, так и его покупателей (оптовых продавцов) одна – удовлетворить потребности конечного потребителя, наиболее важная задача – работать вместе на общую цель. Однако для покупателя данное взаимодействие не всегда является выгодным. Нередко ему проще найти нового поставщика с уже готовым предложением, чем с нуля разрабатывать совместный продукт. Вследствие этого ведущей задачей производителя является не только совместная работа с клиентом, но и его удержание, построение отношений.

Обратим внимание на этапы построения отношений с клиентом, чтобы понять, что рекомендуется для внедрения, исходя из концепции маркетинга партнерских отношений.

Сначала производится знакомство партнеров и установления ряда «правил» и структуры работы (как происходит общение, как часто планируются заказы и погрузки, в каком мессенджере клиенту удобнее общаться (если письменно) и др.)

Дальнейшее взаимодействие обусловлено завышенными ожиданиями за счет ощущения осуществления «идеальной сделки» и регламентированных условий работы. Данный этап может продолжаться до возникновения конкретной проблемы, которая проверяет обоих партнеров на готовность работать вместе и решать проблемы. В этот момент партнеры демонстрируют и свою гибкость, и гибкость сложившихся отношений, а также умение коллегиально решать проблемы. Успешное решение проблемы может стать толчком для перехода на более качественный уровень отношений.

Прохождение предыдущего этапа дает возможность выстраивать более плотное взаимодействие и поиск выгоды для обоих партнеров, общих целей, после – получение быстрых результатов. Одним из важных нюансов является то, что данное такое взаимодействие не может длиться вечно без усовершенствований и новых совместных проектов.

Благодаря этому отношения трансформируются в регулярно выполняемую последовательность действий, которая приносит хорошие результаты. Позднее по прошествии длительного времени отношения выходят на два пути развития:

- угасание и прекращение отношений из-за новых приоритетов и целей одного из партнеров, изменений способов достижения целей;
- усовершенствование отношений, установление новых целей, поиск новых совместных интересов.

Исходя из этого, важно постоянно создавать, поддерживать и развивать отношения с партнерами. Рассмотрим, что для этого необходимо менеджерам, и как добиться наиболее устойчивых и долгосрочных отношений с партнерами.

Рассмотрим факторы, которые могут влиять на построение отношений представителей двух предприятий-партнеров. Отразим их на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Факторы, влияющие на построение отношений партнеров

Таким образом, мы можем наблюдать, что факторы делятся на два типа: факторы, определяющие статус предприятия и факторы, определяющие, насколько грамотно работает менеджер. К первой категории мы можем отнести факторы доверия и надежности, что обуславливает, насколько предприятие готово работать на основе концепции маркетинга партнерских отношений, и как фирму оценивает сам партнер. Личностные факторы определяют работу менеджера, однако нельзя не добавить, что за факторы доверия отвечает именно менеджер, который является посредником во взаимодействии компании и покупателя.

Рассмотрим, на основании каких факторов мы предлагаем развивать партнерские отношения компании с субъектами рынка.

Во-первых, возвращение мотивации менеджеров работать не на прибыль или заказы, а на отношения. Именно этот фактор позволит начать перестраивать ориентиры сотрудников и стратегию предприятия в целом. Однако

важно мотивировать работу менеджеров не только за счет оценки начальства, но и за счет финансового поощрения. В разделе 3.3 мы рассмотрим предложение оценки эффективности работы менеджеров в работе с клиентами.

Далее – обучение менеджеров форматам общения с клиентами в конфликтных ситуациях, умение работать с рекламациями. Человеческий фактор, волнение и незнание, как вести себя с партнером в необычной ситуации может обернуться для отношений не той стороной. Важно прорабатывать с менеджерами тактики поведения в различных ситуациях, не упускать возможности посещать тренинги, прорабатывать со всеми менеджерами кейсы, возникшие с одним из коллег во взаимодействии с клиентом. Цель работы с партнерами – не избегать конфликты, а уметь с ними работать.

В-третьих, использование принципа честности, открытости и прозрачности. Невозможно выстроить доверительные отношения, не имея честного диалога с партнером. Важно быть честным перед ним и открыто говорить о текущих трудностях. При этом важно не подрывать доверие из-за сорванных сделок, формирующихся задолженностей и т.д.

Следующий фактор – формирование системы обратной связи. Проведение ежеквартального опроса клиентов на предмет положительных отзывов, запросов, проблем, проявляющихся в работе предприятия. По выбору компании, ответы могут анонимными или открытыми. Суть данного мероприятия – наличие объективной оценки собственной работы. Также предлагается проводить аналогичные разговоры с клиентами, особенно в случае наличия в течение последнего периода конфликтных ситуаций или возвратов продукции. Помимо этого, важно получать аналогичную обратную связь и от менеджеров по работе с клиентами: сотрудник может дать отзывы о сложностях работы с клиентом, проблемах с отгрузками и многое другое. Таким образом, будут всесторонне выявлены внутренние проблемы предприятия, а также трудности менеджеров.

В-пятых, формирование концепции благодарности, основанной на действиях и мероприятиях в отношении клиентов. Предприятию предлагается, к примеру, под окончание календарного года, всем партнерам, являющимися

постоянными клиентами компании делать подарок в благодарность за продуктивно проделанную работу. К данным подаркам могут относиться: бонусные упаковки продукции при заказе в следующем году от определенного объема, в одном заказе в новом году скидка на позицию 10 %, для особенно важных клиентов – скидка на весь ассортимент 5 % при следующем заказе.

Шестое – формирование общей системы ценностей и целеполагания. Система данных взаимоотношений построена на двух принципах: создание совместной ценности и поиск общих целей. Как было сказано ранее, концепция взаимоотношений сложена на основе перехода от распределения ценности к ее созданию, и от ориентации на результат к ориентации на взаимодействие. Исходя из этого, данный принцип проявляется следующим образом:

- поиск и определение для обоих партнеров, как общих целей: создать новинку для рынка, найти крупного покупателя для продукта; при этом важно учитывать и свои собственные цели, и цели партнера, которыми, к примеру, могут быть повысить узнаваемость за счет новинки, улучшить имидж производителя и др.;

- опора на общие ценности в ходе выполнения работы: вести направленность на создание продукта, совместно решать конфликты, на равных правах участвовать в разработке, быть открытыми друг с другом, поддерживать принцип взаимовыручки.

Таким образом, решения между партнерами принимаются коллегиально, проблемы решаются совместно на основании тех общих целей, которые были определены ранее. Совместно созданная ценность распределяется между компаниями, состоящими в цепочке.

Далее – развитие проектной деятельности с партнерами, которое заключается в генерации новых идей и внедрении их на рынок. Данная деятельность внутри организации может осуществляться по множеству направлений, с различными клиентами, с индивидуальными к каждому из них разработками, и разным уровнем сложности. Важно отметить, что взаимодействие партнеров может быть различным, например, разработка нового продук-

та может осуществляться производителем и крупным покупателем, или поставщиком, производителем и покупателем, а также производителем и несколькими покупателями (см. рисунок 3.6, 3.7, 3.8).

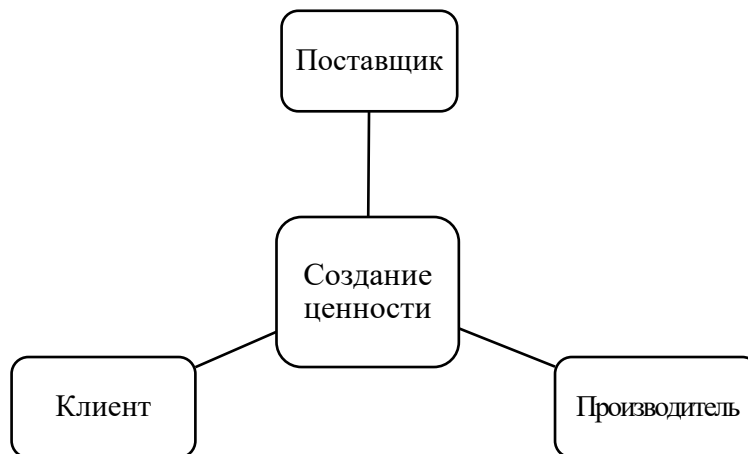


Рисунок 3.6 – Модель построения проектных партнерских отношений
производитель–поставщик–клиент

На представленном рисунке отображено создание ценности за счет цепочки партнеров в лице поставщика, производителя и клиента, которая дает большие возможности для реализации проекта за счет охвата различных видов деятельности всеми участниками.

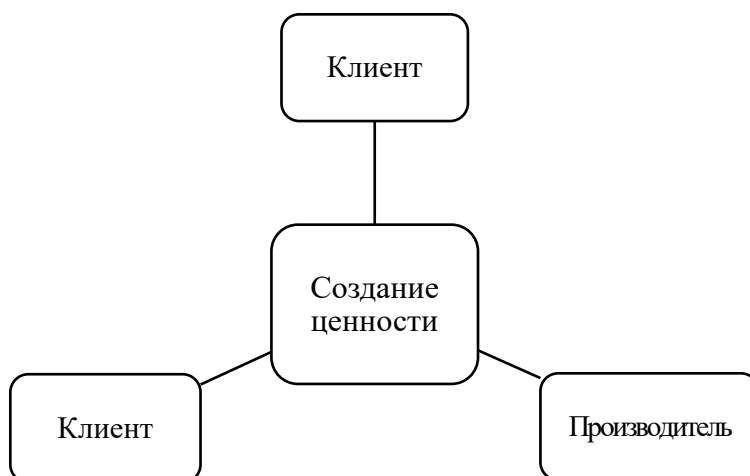


Рисунок 3.7 – Модель построения проектных партнерских отношений
производитель–клиент–клиент

Данная модель отражает взаимодействие производителя одновременно с несколькими клиентами в рамках одного проекта. Главное преимущество данной схемы – широкие возможности для изучения спроса и конечного потребителя.

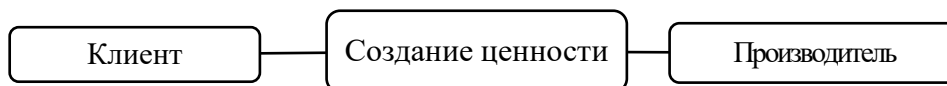


Рисунок 3.8 – Модель построения проектных партнерских отношений
производитель–клиент

На данном рисунке отображена модель взаимодействия в рамках проекта клиента и производителя. Преимущество представленной схемы – возможность концентрации на работе с конкретным клиентом.

Различие проектных команд предполагает отличия в распределении задач, в роли участия каждого партнера, в конечном результате – создаваемой ценности. Помимо представленных моделей существует множество других, вплоть до участия нескольких поставщиков, покупателей и посредников в создании конкретного продукта. К особенностям проектной деятельности в маркетинге взаимоотношений можно отнести:

- высокая степень информированности проектной группы;
- регулирование деятельности сменяется координацией и распределенностью;
- происходит сокращение жизненного цикла продукта в связи с ускорением его разработки, запуска и выхода на рынок;
- снижение рисков за счет повышенной информированности;
- большие возможности и ресурсы при разработке идеи;
- возможность генерации идей;
- гибкость и адаптивность проекта.

Одними из наиболее важных аспектов в создании проектной деятельности при использовании концепции маркетинга взаимоотношений – ориентация

на совместные ценности и целеполагания, поддерживать принципы открытости и доверия, ориентироваться на общие цели. Совместно созданный продукт обладает конкурентными преимуществами, заключающимся в гибкости проектной деятельности относительно постоянно изменяющейся внешней среды.

Отметим факторы, которые перекрывают возможность внедрения маркетинга партнерских отношений на практике [5]:

- отсутствие непрерывно обновляющихся знаний о потребителе;
- отсутствие современного оборудования и опыта работы с клиентом по индивидуальной системе, а также механизма работы по данной системе (процессов проектирования, разработки, изготовления и т.д.);
- отсутствие мотивации и неготовность руководства и персонала к подобным изменениям в бизнес-процессе, к командному взаимодействию и цепочке создания ценности;
- невозможность доступа потребителей к необходимой им достоверной информации о бизнесе, что является катализатором становления двусторонних отношений.

Рассмотрим пример создания нового продукта для кондитерского производства – нового формата печенья. Для разработки продукта создается команда: поставщик оборудования, поставщик сырья, производитель, клиент, который собирается внедрять новинку на свой рынок (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 – Роли и ответственность участников в проекте создания печенья

Предприятие-партнер	Ответственность
Поставщик оборудования	Продумывает, как создать наиболее выгодное (финансово) для производителя оборудование, обладающее нужными характеристиками и производственными мощностями, как его внедрить в производство, не ограничивая производственную деятельность остального оборудования.
Поставщик сырья	Совместно с технологами производственного предприятия продумывает использование того или иного сырья в производственном процессе, его показатели и характеристики, доля каждой позиции сырья в продукте, направление с ценами в финансовый отдел для расчета себестоимости.

Продолжение таблицы 3.5

Предприятие-партнер	Ответственность
Производитель	Рассчитывает собственные возможности (загруженность производства, количество рабочей силы, наличие места под новое оборудование), менеджеры занимаются поиском клиентов, которые хотели бы участвовать в разработке нового продукта, менеджера по снабжению занимаются поиском поставщиков с необходимым сырьем и материалами, которые хотят участвовать в разработке продукта, расчет финансовым отделом потенциальных затрат на продукт и его себестоимости.
Клиент	Совместно с менеджерами анализируется спрос, на основе чего разрабатывается продукт. Создается проект по внедрению и продвижению товара на рынок. Согласуется цена и необходимые объемы.

Задача представленной команды – создать новую модель печенья, которая успешно выйдет на рынок, и каждого участника в отдельности – вложить-ся в процесс, продукт и его ценность. Таким образом, при участии различных субъектов рынка создается полноценная модель нового продукта, а этап создания продукта характеризуется его детальной проработкой и минимизацией рисков за счет участия партнеров. Таким же образом может осуществляться взаимодействие производитель-покупатель: совместная разработка нового продукта, акций для покупателей, работа над улучшением предложения.

Восьмое – ранее отмеченный пункт – разделение менеджеров по географическому признаку позволяет не только создать комфортный климат в коллективе, но и дает ряд преимуществ во взаимодействии с клиентом: ему не звонят другие менеджеры компании, клиент осведомлен, с какими конкурентами также работает поставщик, из-за чего он может совместно продумывать логистику, для менеджера производственной компании концентрация клиентов в одном регионе – возможность детально изучить рынок. Среди общих регионов предлагается иметь Москву и Московскую область.

Последнее предложение – постоянное изучение рынка и обновление информации о нем дает производителю возможность обладать актуальными данными о спросе, что делает его более гибким и стратегически расчетливым и взвешенным в принятии решения. Также важно изучать тенденции рынка,

посещая выставки и налаживая постоянную коммуникацию с клиентами относительно обмена информацией.

Таким образом, при написании рекомендаций, мы можем сделать следующие выводы: для внедрения маркетинга партнерских отношений важно не только намерение и понимание необходимости внедрения, но и готовность участников (персонала предприятия, партнеров) осуществлять совместную работу над проектами и обменом информацией. Исходя из этого, важна мотивация участников и понимание, какого эффекта может добиться бизнес от внедрения маркетинга партнерских отношений.

3.3 Оценка эффекта от предложенных мероприятий

Один из наиболее важных аспектов в разработке предложений – наличие оценки целесообразности и эффективности предложенных мероприятий. Так как маркетинг взаимодействия – долгосрочная инвестиция, невозможно посчитать эффективность от ее внедрения, однако мы можем описать эффект и конкурентные преимущества, которые компания получает с внедрением концепции. В разрезе отдельных субъектов промышленного рынка эффективные взаимоотношения с партнерами позволяют получить конкурентные преимущества (см. таблицу 3.6).

Таблица 3.6 – Конкурентные преимущества различных субъектов рынка

Субъект рынка	Конкурентное преимущество
С организациями-потребителями	– создание дополнительной полезности товара; – выполнение индивидуальных заказов; – уменьшение времени оформления заказа; – расширение коммуникаций «из уст в уста».
С конкурентами в отрасли	– бенчмаркинг – обмен передовым опытом; – создание входных барьеров в отрасль, способствующие уменьшению количества новых конкурентов; – совместное разработки стандартов качества продукции.
С персоналом предприятия	– создание благоприятных условий труда; – слаженность работы структурных подразделений; – четкое и своевременное выполнение поставленных задач;

	– быстрое реагирование на жалобы и предложения потребителей.
--	--

Продолжение таблицы 3.6

Субъект рынка	Конкурентное преимущество
С поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> – создание дополнительной полезности товара; – совместное управление качеством продукции; – сокращение логистических издержек; – возможность объединения в стратегические союзы и альянсы.
С маркетинговыми представителями	<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение вертикальных и горизонтальных конфликтов; – уменьшение времени обратной коммуникации с потребителями; – совместное проведение маркетинговых мероприятий (исследований и рекламных кампаний); – ускорение процесса реализации продукции; – собрендинг.
С поставщиками деловых услуг	<ul style="list-style-type: none"> – первоочередность обслуживания; – помощь в избежание угрозы банкротства (участие в санации предприятия).
С контактными аудиториями	<ul style="list-style-type: none"> – лоббирование; – финансовая поддержка; – активизация инвестиционных процессов.

Конкурентные преимущества, описанные в таблице, отражают многогранность возможностей, которые предприятие может получить при применении МПО во всех видах взаимодействия. Для понимания конкурентных преимуществ и эффекта, проявляющегося при внедрении предложенных мероприятий, рассмотрим каждое из них:

1) Внедрение маркетинга внутрикорпоративных отношений создает следующий эффект: за счет формирования комфортного климата в коллективе создается платформа для продуктивной совместной работы; систематизируется взаимодействие в коллективе, минимизируется время, затраченное на решение внутренних конфликтов и командообразование, выделяется специальное время для взаимодействия сотрудников в рамках коллегиального решения задач, проработки проблемных ситуаций; четко фиксируются должностные обязанности, вышестоящее руководство и границы взаимодействия. Ведущие принципы взаимодействия – взаимопомощь, поддержка, быстрое решение поставленных задач на основе коллегиальности.

Конкурентное преимущество предприятия основано на сформированной системе внедрения МПО, которая в последующем задаст ориентиры для проработки аналогичного алгоритма для взаимодействия с внешней средой. Улучшение знаний о предприятии даст возможность менеджерам лучше представляться перед клиентами при заочном общении и выставках. Также гармоничные внутрикорпоративные отношения дают возможность минимизировать риск текучки персонала, формируя стабильный, сильный и сплоченный кадровый состав. Помимо этого, сотрудники адаптированы на быстрое реагирование на изменение внешней среды, обладают гибкостью и ускоренной адаптивностью.

2) Поэтапная оценка партнеров компании позволяет проследить следующий эффект: компания обладает большим объемом детализированной достоверной информации о партнере, что дает ей принять решение о дальнейшем сотрудничестве, оценить степень надежности контрагента. Проработка заключаемого договора дает возможность избежать различного рода риски, а также четко документировать условия сделки, необходимые для предприятия. При регулярном мониторинге партнера в процессе взаимодействия компания может быстро среагировать на различные изменения контрагента (смена руководства, появление судебных дел, возбуждении дела о банкротстве), что поможет своевременно решить ситуацию с дебиторской задолженностью, недопоставкой авансированного товара и т.д.

Конкурентное преимущество, формирующееся за счет внедрения данного мероприятия – повышение надежности самого предприятия за счет его умения снижать риски взаимодействия, тем самым повышая свою привлекательность и репутацию на рынке.

3) Формирование базы партнеров формирует следующий эффект: менеджеры предприятия обладают возможностью быстро ознакомиться с историей взаимодействия с партнером, понять его требования, вкусы (предпочтения региона, в котором он работает), выстроить цепочку построения или восстановления отношений; упрощение ведения статистики по клиенту, которая

может быть отражена за весь период взаимодействия; оценка роста возможностей партнера и работы с ним менеджера (рост объемов продаж и суммы выручки), понимание специфических запросов клиента. Также фиксируется информация, найденная в процессе мониторинга и оценки партнера (различные акции, бонусные системы, нарушения, особенности). При работе с поставщиками услуг и сырья – быстрое отслеживание и сравнение отпускных цен, возможность сравнения цен конкурентов на схожие позиции. Систематизированная и структурированная информация о партнере дает возможность более быстрого сбора информации и принятия решения по взаимодействию.

Конкурентное преимущество, формирующее в процессе внедрения данной рекомендации – удобство взаимодействия как для потенциального партнера, так и партнера, с которым ранее осуществлялись отношения: ему не нужно вспоминать историю взаимодействия и иную информацию, обмен информацией упрощен.

4) Проработка проблемных ситуаций на основе ситуационного анализа позволяет достичь следующего эффекта: предприятие умеет ориентироваться в собственных проблемах и признает их, а также имеет определенную степень готовности к кризисным ситуациям внешней среды – быстро адаптируется и реагирует на них, что дает компании выстоять в трудном положении; менеджеры прорабатывают свое поведение в кризисных ситуациях и знают, как общаться с партнером в случае их возникновения,

Конкурентное преимущество данной рекомендации – умение быстро реагировать на внешние изменения и реакцию клиентов. Быстрый ответ партнерам и обратная связь дает возможность доказать свой профессионализм и возможность идти навстречу, поддержать крепкие отношения с ним.

5) Создание личного кабинета партнера на сайте компании создает для предприятия следующий эффект: систематизация поступления заказов и перегрузка их в базу 1с, что дает минимизацию рисков ошибки при передаче заказа на склад.

Конкурентное преимущество – создание систематизированного универсального сервиса для подачи заказа клиентами и формирования коммерческих предложений поставщиками, что убирают нагрузку с электронной почты, минимизирует излишние телефонные переговоры. Клиенты получают удобную платформу с личным кабинетом для подачи заказов с каталогами и личными скидками, упрощаются коммуникационные процессы.

В аспекте разработки системы взаимодействия с внешней средой рассмотрим эффект от внедрения предложений.

Во-первых, повышение мотивации менеджеров работать не на прибыль, а на отношения. Данная система, несмотря на результат в виде отношений с клиентами должна быть подкреплена мотивацией, которую предлагается рассматривать из следующих составляющих (коэффициентов): долгосрочность работы с клиентом (более двух лет) ($k = 0,1$), наличие проектного формата ($k = 0,4$), рост объемов продаж в течение определенного времени (более трех поставок) ($k = 0,2$). Таким образом, помимо суммы основного оклада (который составляет, например, 1 руб. с 1 кг продукции), менеджер сможет получать за продуктивную работу дополнительно до 0,7 руб. с 1 кг проданной продукции.

Рассмотрим ситуацию, когда в рамках создания проекта по производству новой позиции осуществилась продажа постоянному клиенту в размере 7 500 кг, рост объемов продаж которой происходит уже четвертый раз. Таким образом, сумма дополнительной прибыли менеджера будет составлять:

$$7\,500 \times (0,1 + 0,4 + 0,2) = 5\,250 \text{ руб.} \quad (1)$$

Итоговая сумма выручки менеджера в данном кейсе доходит до 12 750 руб. Предполагаемый эффект от внедрения мероприятия – стремление менеджеров работать не на количество, а на качество, детальное выявление возможностей каждого клиента и его желания не только покупать, но и создавать. При этом закладываемый приоритет на отношения дает конкурентное преимущество при взаимодействии с внешней средой: улучшается

коммуникация с клиентом, учащается обмен информацией, что повышает знания компании о рынке и различных изменениях, клиент, со своей стороны, чувствует свое участие в создании продукта, отношения становятся более доверительными, работа – продуктивнее, а все транзакции – более эффективными. Данный принцип взаимодействия применим и для менеджеров по закупкам.

Во-вторых, эффект от обучения менеджеров (как закупок, так и продаж) форматам общения в конфликтных ситуациях отражается в возможности компании быстро реагировать на изменения рынка, претензии клиентов. Менеджеры, в свою очередь, умеют грамотно реагировать, сохранять спокойствие, отточены на быстрое разрешение ситуации, сохранение спокойствия партнеров и хороших отношений с ними. Для внешней среды в данном принципе проявляется профессионализм менеджеров и ответственность компании за различные ситуации, и, несмотря на их возникновение, желание разрешить все неудобства и сохранить отношения.

Эффект от использования принципа честности, открытости и прозрачности основан на ответственности компании за свои действия и готовности вести честный разговор с партнером относительно проблем и неудач в своей деятельности, целей построения отношений. К примеру, клиент может быть приглашен на производство для его просмотра. Партнер, со своей стороны, чувствует доверительное отношение к нему и идет навстречу, несмотря на трудности. Предприятие повышает свою репутацию за счет повышения знаний партнеров о нем.

Возникновение эффекта от формирования системы обратной связи, в первую очередь, направлено на выявление потребностей партнеров в работе предприятия, нерешенных проблем, претензий, не высказанных напрямую в ходе работы. Данный принцип работы – основная возможность совершенствования деятельности компании и улучшения ее работы персонально для каждого партнера. Помимо этого, мероприятие направлено на дальнейшую работу над возвращением потерянных клиентов. Непосредственно для лица,

дающего обратную связь, – это возможность почувствовать свое мнение важным для компании и принять участие в улучшении процессов внутри него и условий взаимодействия для себя. Аналогично для внутренней среды компании: при возможности сотрудников сформировать обратную связь, они ощущают себя частью компании и то, что они могут повлиять на ситуацию в ней, а также могут попробовать улучшить условия своего труда.

Формирование системы благодарности дает выстроить успешные отношения с партнером за счет повышения его ценности для компании. Так партнеры предприятия чувствуют себя особенными и важными, а производитель дает партнеру понять, насколько ценно для него сотрудничество с данным клиентом или поставщиком и насколько он хочет работать с ним в дальнейшем.

Шестое мероприятие – создание общей системы ценностей и целеполагания предполагает формирование совместной деятельности партнеров за счет поиска совместных целей их работы и создания ценности, которые, в свою очередь, направляют опору построения отношений, в первую очередь, на них, а не на результат работа. Наибольший эффект заложен в создании грамотно выстроенных отношений партнеров, где производится совместная работа над продуктом (создание ценности) и опора на поставленную общую цель.

Далее – развитие проектного направления, которое направлено не просто на формирование проектной деятельности внутри предприятия, но и образовании партнерского взаимодействия между компаниями. Сопряженно с предыдущим предложением, основной эффект – на основе совместной работы, где каждый партнер делает вклад, создать ценность. За счет данного предложения улучшаются возможности компании сотрудничать с внешней средой, улучшать эффективность работы за счет совместного генерирования идей, уменьшать длину цикла создания продукта и издержки на его создание. Каждый участник создания ценности, задействованный в проектной деятельности, получает отдачу в виде интересной работы, знаний и опыта, увеличения возможностей своей деятельности, новых знакомств и прибыли от реали-

зации созданного продукта. Совместная деятельность обеспечить более легкий доступ на новые рынки сбыта.

Восьмое предложение – разделение менеджеров по географическому признаку позволяет создать благоприятный климат в коллективе из-за отсутствия деления клиентов на этапе начала работы с ними. За клиентом, в зависимости от его географического положения закрепляется конкретный менеджер, которых может открыто ему говорить о наличии других партнеров в данном регионе. Менеджер, поставленный на определенный регион, хорошо осведомлен об особенностях его рынка: какая продукция не подходит, нюансы логистики, сложности доставки, наличие сетей и крупных оптовых баз.

Последнее предложенное мероприятие – регулярное изучение рынков дает предприятию возможность ориентировать в тенденциях и актуальной информации о рынке, расширять проектную деятельность с клиентом, формировать стратегию своей деятельности и быть готовым к различным изменениям во внешней среде.

Также важна и долгосрочность партнерских связей, которая заключается в оценке времени, в течение которого организация осуществляет совместную деятельность. Длительное партнерство позволяет точнее выстраивать стратегию расходов и время выполнения обязательств, качественно и своевременно выполнять их. Соответственно, чем больше у предприятия долгосрочных партнерств, тем выше его конкурентоспособность. Имеет значение и динамика партнерских отношений, расширение сфер взаимодействия и совместный выход на новую продукцию, рынки и отрасли [26].

Таким образом, мероприятия по внедрению МПО увеличивают конкурентоспособность предприятия, позволяют увеличить продуктивность работы менеджеров и динамику объемов продаж, длину цикла сделки, соответствие планам продаж за назначенный период, увеличить рентабельность маркетинговых мероприятий, удовлетворенность потребителей, обеспечить приток новых клиентов, минимизировать уход партнеров к конкурентам, увеличить число повторных продаж и возврат старых клиентов и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При написании работы были выполнены следующие задачи:

- исследован теоретический аспект и история становления концепции маркетинга партнерских отношений;
- выявлены особенности рынка B2B как основы ведения бизнеса;
- оценено влияние маркетинга партнерских отношений на повышение конкурентоспособности;
- исследовано современное состояние рынка кондитерских изделий в России;
- проведен конкурентный анализ ситуации на российском рынке кондитерских изделий;
- проведен анализ цепочки создания ценности на рынке кондитерских изделий;
- предложены общие подходы к внедрению для повышения конкурентоспособности компании в рамках концепции маркетинга партнерских отношений;
- разработана система взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений;
- проведена оценка эффекта от внедрения предложенных мероприятий.

В ходе написания магистерской диссертации были сделаны выводы относительно исследуемой темы. Так, конечная цель изучения концепции маркетинга взаимодействия – создание интегрированной модели взаимодействия субъектов рынка. На сегодняшний день данная цель еще не достигнута, а су-

существование теоретических предпосылок говорит лишь о существовании отправной точки к созданию данной целостной модели.

Были сделаны выводы о существовании специфики ведения бизнеса на рынке B2B. Основная разница закладывается в многократности, сложности и длительности совершения сделки, а также хорошей ориентированности потребителей в рынке, на котором они развивают свой бизнес. Помимо этого, отличным является и поведение потребителя: он активен, хорошо ориентируется в поставщиках, способен влиять на предложение и может накладывать свой опыт на взаимодействие с новыми партнерами. Важно оценивать эффективность от внедрения новых подходов в бизнес. Нами было выявлено, что к оценке МПО наиболее подходит ценностно-ориентированный подход.

В обобщенном виде понятие конкурентного преимущества партнерских взаимоотношений представляет собой фактор или комбинацию факторов, которые делают деятельность организации более успешной по сравнению с конкурентами на рынке и не может быть легко повторена ними.

По проведенному анализу рынка были сделаны следующие выводы: первостепенно, на сегодняшний день рынок кондитерских изделий достаточно нестабилен. Во-вторых, рынок насыщен различными видами кондитерской продукции, из-за чего производителям важно уделять особое внимание своим преимуществам и уникальности продукта предприятия. Для отечественного рынка прогрессирующим является направление экспорта, однако важно брать во внимание то, что импорт также развивается, что говорит о свободных нишах и возможностях импортозамещения. Рынок быстро изменяется, из-за чего производителю необходимо постоянно отслеживать изменения и тенденции рынка.

По результатам проведенного исследования, выявлены проблемы во взаимодействии с партнерами. В первую очередь, – это опора каждого на собственные цели, что создает сложности для внедрения маркетинга партнерских отношений. Во-вторых, наличие субъективных критериев выбора партнера и его продукции каждым покупателем. Кроме того, важна проблема

высокого уровня конкуренции в стране, возрастающего импорта кондитерских изделий. Также значимой проблемой является ситуация, связанная с нестабильностью рынка в целом.

Исходя из полученных результатов анализа опроса, наблюдения и интервьюирования, выявлено, насколько многоступенчатой является система доведения товара до потребителя, и какое количество факторов может сказаться на качестве и цене продукции. Данные опроса сводятся к тому, насколько широк диапазон факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Для донесения до конечного потребителя продукции, полностью удовлетворяющий его спрос, необходимо создать основу для формирования системы индивидуального подхода под каждого клиента.

Были предложены мероприятия по внедрению МПО:

- внедрение маркетинга внутрикорпоративных отношений;
- поэтапная оценка партнеров компании;
- формирование базы партнеров;
- проработка проблемных ситуаций на основе ситуационного анализа;
- создание личного кабинета партнера на сайте компании.

Проведенный анализ предложений позволяет сделать нам вывод о разностороннем внедрении мероприятий для формирования маркетинга партнерских отношений. Участниками (ответственными) различных мероприятий являются большая часть управленческого персонала предприятия, каждый специализирующийся на своем вопросе. Грамотное делегирование помогает сосредоточиться персоналу на необходимых задачах и сделать вклад в развитие предприятия и маркетинга партнерских отношений, внедряемых внутри него.

Важно выделить возможность повышения конкурентоспособности при условии внедрения представленных выше рекомендаций, однако для этого требуется коллегиальная структурированная и систематизированная работа, которая позволяет коллектив и осуществляемые задачи быть гибкими и четко выполняемыми. Помимо этого, описанные предложения подразумевают детальный отбор партнеров, что помогает избежать рисков срыва сделок, а

проработка проблемных ситуаций помогает быстро реагировать на различные кризисные ситуации.

Для эффективного взаимодействия с внешней средой в рамках концепции МПО были предложены следующие мероприятия:

1) Взрачивание мотивации менеджеров работать не на прибыль или заказы, а на отношения.

2) Обучение менеджеров форматам общения с клиентами в конфликтных ситуациях, умение работать с рекламациями.

3) Использование принципа честности, открытости и прозрачности.

4) Формирование системы обратной связи.

5) Формирование концепции благодарности, основанной на действиях и мероприятиях в отношении клиентов.

6) Формирование общей системы ценностей и целеполагания. Система данных взаимоотношений построена на двух принципах: создание совместной ценности и поиск общих целей.

7) Развитие проектной деятельности с партнерами, которая заключается в генерации новых идей и внедрении их на рынок.

8) Разделение менеджеров по географическому признаку.

9) Постоянное изучение рынка и обновление информации.

Таким образом, при написании рекомендаций, были сделаны следующие выводы: для внедрения маркетинга партнерских отношений важно не только намерение и понимание необходимости внедрения, но и готовность участников (персонала предприятия, партнеров) осуществлять совместную работу над проектами и обменом информацией. Исходя из этого, важна мотивация участников и понимание, какого эффекта может добиться бизнес от внедрения маркетинга партнерских отношений.

Таким образом, мероприятия по внедрению МПО увеличивают конкурентоспособность предприятия, позволяют увеличить продуктивность работы менеджеров и динамику объемов продаж, длину цикла сделки, соответствие планам продаж за назначенный период, увеличить рентабельность марке-

тинговых мероприятий, удовлетворенность потребителей, обеспечить приток новых клиентов, минимизировать уход партнеров к конкурентам, увеличить число повторных продаж и возврат старых клиентов и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Альберт М., Мескон М. Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1993. – 251 с.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1998. – 513 с.
- 3 Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
- 4 Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
- 5 Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации : учеб. пособие. – М. : Инфра-М, 2014. – 336 с.
- 6 Завгородняя А. В., Ямпольская Д. Л. Маркетинговое планирование : учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 340 с.
- 7 Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
- 8 Калюжнова, Н. Я., Кошурникова Ю. Е. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 170 с.
- 9 Котлер Ф. Основы маркетинга : учебное пособие. – СПб. : Вильямс, 2002. – 112 с.
- 10 Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинг на b2b рынках: отношенческий подход : учебное пособие. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.

- 11 Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / Г. Л. Багиев [и др.]. – Сыктывкар : Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2014. – 249 с.
- 12 Очковская М. С., Рыбалко М. А. Маркетинг: новые тенденции и перспективы : учебное пособие. – М. : МАКС Пресс, 2016. – 176 с.
- 13 Пелявина А. П. Развитие партнерских отношений компаний в сфере малого бизнеса: магист. дис. – Уральский федеральный университет, Екатеринбург, 2018. – 70 с.
- 14 Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М. : Экономика, 2006. – 390 с.
- 15 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
- 16 Фирсова А. А. Экономическая безопасность предприятия : учебно-методическое пособие. – Орел : МАБИВ, 2014. – 180 с.
- 17 Чернатони Л. де Брендинг. Как создать мощный бренд : учеб. для студентов вузов. – ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 560 с.
- 18 Christopher M., Ballantyne D., Payne A. Relationship Marketing: Bringing // Quality, Customer Service and Marketing Together, Oxford, 1991. – 525 p.
- 19 Clarke A. Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice. Sage Publications, London, 1999. – 216 p.
- 20 Багиев Г. Л., Шульга А. О. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 262-265 с.
- 21 Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С. 35-43.
- 22 Бутенко Н. В. Партнерские отношения как фактор формирования конкурентных преимуществ // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 6. – С. 67-74.

23 Вагапова Н. А., Азизова Г. Р. Маркетинг взаимоотношений – новая концепция маркетинга // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2010. – № 1 (4). – С. 71-75.

24 Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.

25 Вершинина, В. Д. Проблемы функционирования и развития кондитерского рынка / В. Д. Вершинина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 16 (150). – С. 251-253.

26 Иващенко Н. С. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 3-25.

27 Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18.

28 Куц С. П. Отношенческие аспекты современной теории промышленного маркетинга // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2006. – № 2. – С. 71-77.

29 Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт – Петербургского ун-та. – 2003. – № 32. – С. 3-25.

30 Ларкина Н. Г. Новые направления исследования теории маркетинга взаимодействия // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – №4. – С 24-32.

31 Морган Р. М., Хант Ш. Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2 (2). – С. 73–110.

32 Неганова В. П. О сущности маркетинга взаимоотношений // Известия УрГЭУ. – 2012. – №2. – С. 110-117.

33 Семерникова Е. А. Становление маркетинга партнерских отношений // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S16. – С. 46–50.

34 Третьяк О. А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Том 11. – №1. – С. 41-62.

35 Третьяк О. А. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. – 1997. – No. 10. – С. 74-81.

36 Akbarov S. Antecedents of Customer Based Brand Equity-Research in Azerbaijan. Journal of Business and Management Sciences. – 2018. – No. 6 (2). – pp. 54-58.

37 Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W. Towards a paradigm shift in marketing: An examination of current marketing practices. Journal of Marketing Management. – 1997. – No. 13 (5). – pp. 383–486.

38 Gummesson E. Making Relationship Marketing Operational // International Journal of Service Industry // Management. – 1994. – No. 5. – pp. 5–20.

39 Martensen A., Gronholdt L. Internal marketing: A study of employee loyalty, Its determinants and consequences. Innovative Marketing. – Dec., 2006. – No. 2 (4). – pp. 92-115.

40 Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani and Liam Fahey. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis: Journal of Marketing. – Jan., 1998. – No. 1. – pp. 2–18.

41 Ravald A., Grönroos C. The Value Concept and Relationship Marketing. European Journal of Marketing. – 1996. – No. 30. – pp. 19-30.

42 Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. Economic sociology – the European electronic newsletter. – 2012. – No. 13 (3). – pp. 4-26.

43 Sheth J. N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. – 2000. – pp. 119-148.

44 Анализ кондитерской отрасли России 2021 [Электронный ресурс] // Исследовательская компания Id marketing. – URL: <https://inlnk.ru/w4jQgp> (дата обращения: 29.09.2021).

45 Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2016-2020 гг, прогноз на 2021-2025 гг. [Электронный ресурс] // Обзор рынков БизнесСтат. – URL: <https://inlnk.ru/emLXOz> (дата обращения: 23.09.2021).

46 Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026 гг. [Электронный ресурс] // Обзор рынков БизнесСтат. – URL: <https://inlnk.ru/O158e4> (дата обращения: 23.09.2021).

47 В этом году в России будет произведено более 4 млн тонн кондитерских изделий [Электронный ресурс] // «Информационное агентство «Финмаркет». – URL: <http://www.finmarket.ru/news/5180541> (дата обращения: 13.10.2021).

48 География сбыта кондитерских изделий. Экспорт [Электронный ресурс] // Конструктор карт Яндексa. – URL: <https://inlnk.ru/poXpok> (дата обращения: 10.11.2021).

49 Из-за рекордного роста цен на сырье кондитерские изделия подорожают до 67% [Электронный ресурс] // Редакция Москвич. – URL: <https://goo.su/m0GgQlh> (дата обращения: 03.10.2021).

50 Компания «Агеевский» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Агеевский». – URL: <https://ageevskiy.com/> (дата обращения: 13.11.2021).

51 Компания «Бековские сладости» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Бековские сладости». – URL: <https://bekovocandy.ru/catalog> (дата обращения: 13.11.2021).

52 Компания «Ванслад» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Ванслад». – URL: <https://vanslad.ru/> (дата обращения: 13.11.2021).

53 Компания «Невский кондитер» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Невский кондитер». – URL: <http://konditer.net/kontakty/> (дата обращения: 13.11.2021).

54 Компания «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Пензенская кондитерская фабрика». – URL: <https://www.uniconf.ru/factories/pkf/> (дата обращения: 13.11.2021).

55 Кондитерский кластер Пензенской области [Электронный ресурс] // Центр кластерного развития Пензенской области. – URL: <https://ckr58.ru/clusters/konditerskij-klaster> (дата обращения: 12.04.2021).

56 Местоположение предприятий-производителей Пензенской области [Электронный ресурс] // Конструктор карт Яндексa. – URL: <https://inlnk.ru/agADwg> (дата обращения: 22.11.2021).

57 Минсельхоз рассказал о снижении производства сладостей российскими кондитерами [Электронный ресурс] // Сетевое издание Forbes.ru. – URL: <https://inlnk.ru/YAPYAX> (дата обращения: 11.09.2021).

58 Мучные кондитерские изделия. Экспорт [Электронный ресурс] // Обзор ВЭД АгроЭкспорт. — URL: <https://inlnk.ru/NDa1D8> (дата обращения: 20.09.2021).

59 Потребление сладкого в России побило рекорд [Электронный ресурс] // Новости РБК. – URL: <https://goo.su/jcDp4YB> (дата обращения: 05.09.2021).

60 Почему подорожают кондитерские изделия? [Электронный ресурс] // Журнал «Аргументы и Факты». – URL: <https://goo.su/e0Oj9R> (дата обращения: 28.08.2021).

61 Раздел для партнеров [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Бековские сладости». – URL: <https://bekovocandy.ru/user/login> (дата обращения: 12.03.2022).

62 Российский экспорт кондитерских изделий: перспективные направления в 2022 году [Электронный ресурс] // Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. – URL: <https://inlnk.ru/l0Dj0m> (дата обращения: 18.09.2021).

63 Рынок кондитерских изделий в России [Электронный ресурс] // Маркетинговые исследования Alto consulting group. – URL: <https://inlnk.ru/Vo8voY> (дата обращения: 13.09.2021).

64 Сайт Акконд [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Акконд». – URL: <https://akkond.ru/> (дата обращения: 05.12.2021).

65 Сайт Объединенные кондитеры [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Объединенные кондитеры». – URL: <https://www.uniconf.ru/> (дата обращения: 05.12.2021).

66 Сайт Хлебпром [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Хлебпром». – URL: <https://www.hlebprom.ru/> (дата обращения: 05.12.2021).

67 Сайт Chipita [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Chipita». – URL: <https://www.chipita.com/el-ru/> (дата обращения: 05.12.2021).

68 Сайт KDV [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «KDV». – URL: <https://kdv-group.com/ru> (дата обращения: 05.12.2021).

69 Финансовый отчет ООО «Ванслад» [Электронный ресурс] // Проверка контрагентов Чекко. – URL: <https://checko.ru/company/vanslad-1125809000437?extra=finances> (дата обращения: 23.12.2021).

70 Финансовый отчет ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] // Проверка контрагентов Чекко. – URL: <https://checko.ru/company/penzenskaya-konditerskaya-fabrika-1025801443667?extra=finances> (дата обращения: 24.12.2021).

71 Финансовый отчет ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» [Электронный ресурс] // Проверка контрагентов Чекко. – URL: <https://checko.ru/company/kombinat-konditerskih-izdely-ageevsky-1085835004573?extra=finances> (дата обращения: 23.12.2021).

72 Финансовый отчет ООО «Невский кондитер Белинский» [Электронный ресурс] // Проверка контрагентов Чекко. – URL: <https://checko.ru/company/nevsky-konditer-belinsky-1075802000020?extra=finances> (дата обращения: 23.12.2021).

73 Финансовый отчет ООО «Бековский РПК «Октябрь» [Электронный ресурс] // Проверка контрагентов Чекко. – URL: <https://checko.ru/company/bekovsky-rpk-oktyabr-1025800599560?extra=finances> (дата обращения: 24.12.2021).

74 10 показателей эффективности в B2B-маркетинге [Электронный ресурс] // Интернет-журнал B2B Journal. – URL: <https://b2b-journal.ru/article/15> (дата обращения: 20.07.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для клиентов предприятия-производителя кондитерских изделий

1. Выберите критерии, по которым Вы осуществляете выбор партнера – поставщика кондитерских изделий:

- гибкая ценовая политика;
- наличие отсрочки платежа;
- наличие индивидуального подхода;
- наличие собственного транспорта у производителя;
- местоположение производителя;
- широкий ассортиментный ряд;
- другое _____

2. Проранжируйте выбранные критерии по степени важности по шкале от 1 до 5 (невыбранные критерии можете пропустить).

Таблица В.1 – Бланк для проведения анкетирования

Критерий	Оценка				
	1	2	3	4	5
Гибкая ценовая политика					
Наличие отсрочки платежа					
Наличие индивидуального подхода					
Наличие собственного транспорта у производителя					
Местоположение производителя					
Широкий ассортиментный ряд					
Поиск транспорта продавцом					
Возможность отгрузки больших объемов продукции					
Другое _____					

3. Оцените систему лояльности нашего предприятия по 10-балльной шкале.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Чего, по Вашему мнению, не хватает в системе клиентоориентированности компании для лучшей ее оценки?

5. Выберите критерии, на которые Вы опираетесь при выборе продукции у поставщика?

- цена;
- качество;
- сроки годности;
- упаковка;
- вес продукции;
- вкус;
- другое _____

6. Какими из вышеприведенных факторов Вы обосновываете выбор продукции нашего предприятия?

7. Каких факторов, по Вашему мнению, не хватает для повышения вероятности выбора продукции нашего производства?

8. Оцените работу Вашего персонального менеджера по 10-балльной шкале. В строке ниже опишите, с какими проблемами Вы сталкиваетесь в коммуникации с Вашим менеджером.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ректору Пензенского
государственного университета
А.Д. Гулякову
студента 3 курса ИЭиУ
заочной формы обучения
Кофман Юлии Аркадьевны

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Кофман Юлия Аркадьевна, студент 3 курса заочной формы обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинг»), прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат» магистерской диссертации на тему «Маркетинг партнерских отношений как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на рынке B2B», выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска ВКР к защите и отчисления из университета.

24 января 2023 г.

Диссертация представлена на проверку «24» января 2023 г. 13 ч. 00 мин.

Научный руководитель _____
(подпись)

Е.М. Бижанова
(И.О. Фамилия)

Протокол

проверки на оригинальность в системе «АнтиплагиатВУЗ» выпускной квалификационной работы на тему «Маркетинг партнерских отношений как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на рынке B2B» студентки 3 курса Ю.А. Кофман направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Маркетинг»

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент кафедры «МКиСО» ФГБОУ ВО ПГУ Бижанова Е.М.



Работа допускается к защите, т.к. первоначальный процент оригинальности авторского текста связан с техническим заимствованием, т.е. использованием в тексте типовых фраз и выражений, не влияющих на общую оригинальность авторского текста. Окончательный процент оригинального текста составляет 77,56

Руководитель ВКР _____/Е.М. Бижанова

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

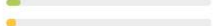
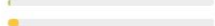
о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Кофман Юлия Аркадьевна
Самоцитирование
рассчитано для: Кофман Юлия Аркадьевна
Название работы: Магистерская диссертация Кофман.pdf
Тип работы: Магистерская диссертация
Подразделение: кафедра "Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания"

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ		16.26%	СОВПАДЕНИЯ		16.38%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		71.9%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		77.56%
ЦИТИРОВАНИЯ		7.07%	ЦИТИРОВАНИЯ		1.28%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		4.78%	САМОЦИТИРОВАНИЯ		4.78%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 28.01.2023

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 28.01.2023 11:38

Структура документа: Проверенные разделы: титульный лист с.1, основная часть с.2-3, 5-118, содержание с.4, библиография с.118-125, приложение с.126-127
Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Бижанова Евгения Михайловна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»

ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

На магистерскую диссертацию студента

Кофман Юлии Аркадьевны

(фамилия, имя, отчество)

выполненную на тему: «Маркетинг партнерских отношений как фактор повышения конкурентоспособности предприятия на рынке B2B»

1. Актуальность работы обусловлена тем, что в современных реалиях взаимодействие производителей с партнерами становится все более сложным ввиду различных факторов: повышения уровня конкуренции в различных сферах деятельности, что формирует более выгодные предложения на рынке, высоких затрат на поиск новых поставщиков и клиентов, наличия завышенных требований и запросов к производителю и многих других причин. В настоящее время концепция маркетинга партнерских отношений недостаточно используется российскими предприятиями: лишь незначительное их число адаптируют ее подходы к своей деятельности, образуя межфирменное сотрудничество. Именно это обусловило актуальность выбранной темы.

2. Научная новизна работы заключается в разработке инструментов внедрения маркетинга партнерских отношений на предприятии кондитерского рынка.

3. Оценка содержания работы

Объем и содержание работы соответствует заданию. Поставленные вопросы рассмотрены достаточно полно и глубоко. Автор работы последовательно и логично анализирует теоретические основы концепции маркетинга партнерских отношений и ее влияние на повышение конкурентоспособности предприятия (1 глава), проводит исследование деятельности предприятий на современном рынке кондитерских изделий в целом, и в частности анализирует их взаимодействие (2 глава), затем дает рекомендации по внедрению инструментов маркетинга партнерских отношений для

формирования добавленной ценности (3 глава). Работа носит как аналитический, так и прикладной характер.

4. Положительные стороны работы:

- проведенный конкурентный анализ кондитерского рынка в России;
- исследование взаимодействия компаний на рынке кондитерских изделий;
- разработанные мероприятия по повышению конкурентоспособности компаний на основе внедрения концепции маркетинга партнерских отношений;
- разработанная и обоснованная система взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием маркетинга партнерских отношений.

5. Замечания по работе

нет

6. Рекомендации по внедрению полученных результатов

Разработанные мероприятия по повышению конкурентоспособности компаний и система взаимодействия предприятия с внешней средой на основе внедрения концепции маркетинга партнерских отношений могут быть рекомендованы для внедрения в деятельность компаний, работающих на рынке кондитерских изделий, для повышения эффективности их работы.

7. Рекомендуемая оценка

в целом работа соответствует требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе, и может быть рекомендована к защите с оценкой «отлично».

8. Дополнительная информация для ГЭК

рекомендуется к поступлению в аспирантуру

Руководитель _____
(подпись)

Бижанова Евгения Михайловна
(фамилия, имя, отчество)

к.э.н., доцент кафедры «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»
Пензенского государственного университета
(ученая степень, звание, должность, место работы)

(дата выдачи отзыва)