

УДК 338.3

DOI 10.21661/r-552806

Е.С. Выборов, О.Ю. Макарова

**Цифровая трансформация B2B сектора: маркетинговый аспект****Аннотация**

В настоящей статье рассматривается важность цифровой трансформации B2B сектора. Если B2C сфера демонстрирует высокие темпы прироста использования цифровых технологий, то только 30% компаний B2B успешно проводят цифровую трансформацию. В работе представлены способы цифровой трансформации в сфере маркетинга, выявляются причины повышения значимости холистического опыта клиента и выдвигаются предложения по цифровизации B2B сектора. Раскрывая содержание холистического опыта клиента, выделяются успешные и проблемные направления, которые должны позволить B2B компаниям в целях сохранения и укрепления конкурентных позиций переориентироваться с продуктоцентричной на клиентоориентированную стратегию.

**Ключевые слова:** холистический опыт клиента, инвестиции в цифровой опыт, бионические компании, внутренняя и внешняя согласованность.

E.S. Vyborov, O.Y. Makarova

**Digital Transformation of the B2B Sector: Marketing Aspect****Abstract**

This article discusses importance of digital transformation of the B2B sector while the B2C sector shows high growth rates in using digital technologies, only 30% of B2B companies successfully carry out digital transformation. The article presents ways of digital transformation in the field of marketing, reveals the reasons for increasing the importance of the client's holistic experience and offers for digitalization of the B2B sector. Revealing the content of the client's holistic experience, we highlight successful and problematic areas that should allow B2B companies to reorient from a product-centered to a customer-oriented strategy in order to maintain and strengthen their competitive positions.

**Keywords:** holistic customer experience, investment in digital experience, bionic companies, internal and external consistency.

Еще недавно диджитализация для B2B сектора была тем, что интересно, но не обязательно, или, что можно отложить в качестве стратегии на будущее. Но 2020 год наглядно показал, что инвестиции в цифровую трансформацию стали обязательными для бизнеса в секторе B2C. И B2B-компании вынуждены ускоренно входить в цифровое пространство раньше, чем им хотелось или к чему они были готовы. На рисунке 1. приводятся данные Института McKinsey, обследовавшего 1500 компаний по всему миру, отражающие разрыв в цифровизации по секторам экономики (ИКТ принят за 100%). Как видно из приведенных данных, около половины уровня ИКТ достигают только сферы туризма и розничной торговли, в среднем менее 25%.

Специфика 2020 г. заключается в резком ускорении развития электронной коммерции. По оценкам аналитиков Business Insider и eMarketer, объем глобальной

электронной торговли составит в 2020 году \$3,914 трлн, при этом доля розничной торговли в eCommerce составит 13,2% общего объема розницы. Доминирование Китая в рассматриваемой сфере привело к тому, что на долю Азиатско-Тихоокеанского региона приходится 62,6% мирового рынка электронной коммерции. Доля США и Западной Европы к концу 2020 г. составит 19,1% и 12,7% соответственно [6].

В России, согласно Data Insight, в 2020 году на долю онлайн-торговли приходится 9% всей розницы. При этом к 2024 году, по оценкам, доля eCommerce увеличится до 19%. Средний рост рынка с 2019 по 2024 год (CAGR) составит 33,2% [1].

Председатель комитета электронной торговли iAB Russia, Global CEO CityAds Media Анна Лопусова обратила внимание на изменение ландшафта электронной коммерции в 2020. Помимо онлайн-магазинов резкий прирост продемонстрировали доставка еды и

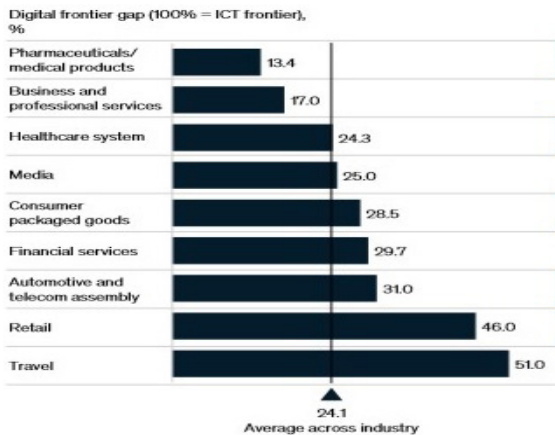


Рис. 1. Разрыв в цифровизации по секторам экономики [8] продуктов (+79%), онлайн-образование (+32%), медицина (+27,3%). Но при этом появляются новые вызовы. Более 40% пользователей откажутся от бренда, если их не устраивает хотя бы один из этапов совершения покупки, начиная от сообщения в рекламе до UX-сайта или приложения [2].

Мир меняется очень быстро. Необходимо учитывать, что подрастающие поколения принимают решения о ведении всех дел в интернете. И их ожидания, когда доходит до взаимодействия с брендами, сформированы потребительским опытом с такими гигантами B2C, как Amazon, Taobao.cn, Alibaba.com. B2B компании начинают понимать, что цифровые технологии – ключ, который удовлетворяет и превосходит потребности современных руководителей, принимающих решения.

По мнению Брайна Солиса, «бизнесы начинают уделять все больше внимания тому, какой опыт клиенты получают при взаимодействии с ними, и правильно делают. Никогда раньше клиенты не имели так много связей, такой обширный доступ к информации и главное – такой свободы выбирать продукт или услугу» [7] B2B компаниям для сохранения и упрочения конкурентных позиций необходимо переориентироваться с продуктоцентричной стратегии на клиентоориентированную.

Одной из необходимых инноваций во взаимоотношениях с партнерами и продвижении продукции для сектора B2B становится создание холистического (всестороннего) опыта клиента (Holistic Customer

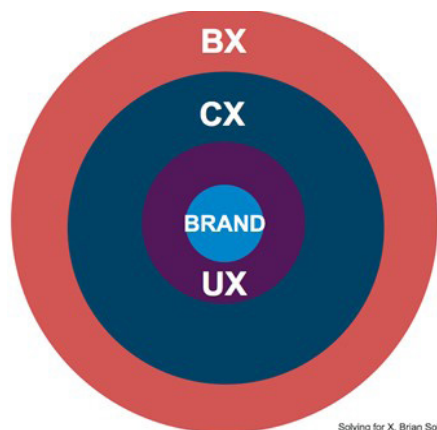


Рис. 2. Содержание холистического опыта [7]

Experience, EX) [7]. Понимая то, как создается холистический опыт клиента в отношении бренда, руководство компании может адекватно расставлять приоритеты при принятии отдельного решения, чтобы с каждым изменением компания двигалась в сторону релевантности и актуальности, а не вымирания.

Холистический опыт EX складывается из следующих составляющих (рис. 2):

- опыт от бренда (brand experience, BX): эмоциональный опыт и рациональное отношение к бренду, которые вы хотите, чтобы клиенты имели перед, во время и после каждого взаимодействия с брендом;
- опыт клиента (customer experience, CX): сумма ощущений клиента от всех касаний с брендом, сливающаяся в одно запоминающееся и четко выраженное эмоциональное состояние клиента;
- пользовательский опыт (user Experience, UX): ощущения клиента от непосредственного продукта, интерфейса, взаимодействия с представителями бренда, тактильные ощущения от продукта, ощущение пользы, как сами по себе, так и в общей сумме. Это включает в себя графический дизайн, оформление продукта, пользовательский интерфейс, коммуникации и подачу информации.

Несмотря на то, что в течение последних нескольких лет Опыт клиента был главным приоритетом для большинства компаний B2B, отдача от него стагнирует. Отмечается незначительный прогресс, когда речь заходит о предоставлении лучшего опыта работы с клиентами.

В 2015 году было начато исследование, которое отслеживает долю компаний, оценивающих свою работу как «сильную» по 6 основными направлениями деятельности, связанным с холистическим опытом. Очевидно, что многие из этих компаний старались удовлетворить потребности клиентов. В декабре 2019 года картина почти не изменилась. В случае с «отзывчивостью» и «эволюцией» показатели деятельности застопорились и даже пошли вспять.

На самом деле только 15% B2B-брендов считались «лидерами CX» с высокими показателями по своевременному реагированию на потребности клиентов (столбец 5) и эволюционированию (столбец 6). К ним относятся Amazon, Taobao, FidEX. Большинство брен-

Процент компаний, оценивающих свою деятельность как «сильную» по всем 6 критериям



Рис. 3. Доля компаний, оценивающие свою деятельность как «сильную» по 6 критериям [4]

дов (56%) были со средними показателями по цельности и выполнению обязательств (2 и 3 столбцы) – БДО Юникон, БайкалТрейл, Бейкер Тилли Рус. Тревожные 30% считались «СХ отстающими», не проявляющие себя ни по одному из показателей – A-count, CGL Low, KBK Accounting [4].

Что действительно отделяет «лидеров СХ» от остальных компаний и лежит в основе успешного опыта клиентов в современном мире, это использование цифровых технологий. Лидеры понимают, что цифровой опыт является ключом к удовлетворению потребностей следующего поколения, принимающих решения.

К 2025 году подрастающее поколение составят 44% мировой рабочей силы. Исследования показывают, что 73% миллениалов, которые работают в компаниях, привлечены для поиска решений по увеличению спроса на продукцию [4]. Неудивительно, что молодое поколение гораздо больше полагаются на онлайн-источники, чтобы узнать о брендах по сравнению со старшими поколениями. Исследования показывают, что 16% лиц, принимающих решения, используют онлайн-источники на протяжении всего пути покупки, по сравнению всего с 7% с остальными.

Не только опыт покупок через интернет должен быть приоритетом. Необходимо найти важный баланс между скоростью и удобством покупки в цифровом виде и потребностью в человеческом прикосновении, которое может обеспечить только прямое взаимодействие с другими людьми.

Не каждый клиент хочет одного и того же, и создание опыта, отвечающего потребностям различных сегментов рынка, должно быть в центре внимания. Установление правильного баланса между цифровым и человеческим опытом в равной степени относится и к лицам, принимающим решения.

Таким образом, удовлетворение потребностей этой новой волны лиц, принимающих решения, не только требует инвестиций в сами цифровые каналы, но и опирается на поддерживающие офлайн-каналы и процессы бэк-офиса, чтобы обеспечить бесперебойную работу в онлайн и офлайн-режимах. Например, 51% молодежи согласились с тем, что цифровые каналы закупок должны предоставлять более персонализированное решение. Как было рассмотрено выше, предоставление бесшовного опыта и эффективное использование персоналий для создания персонализированного опыта – это то, где «лидеры СХ» превосходят средние и неэффективные бренды. Они не только понимают потребности сегодняшних лиц, принимающих решения, но и способны создавать впечатления, которые отвечают потребностям клиентов на протяжении всего пути.

Инвестиции в цифровую трансформацию и цифровой опыт, ориентированный на клиента, – возможность для B2B-брендов выиграть. Но чем дольше они ждут внедрения изменений, тем дальше они отстают. По мере того, как все больше компаний осознают эту возможность, пройдет совсем немного времени. Прежде чем персонализированный опыт станет просто каплей в море возможностей, «лидеры СХ» перейдут к следующей перспективе. Две трети компаний B2B стремятся инвестировать в цифровые бизнес-модели и изменить спо-

Как бизнесы стараются изменить уровень обслуживания и связи с клиентами



Рис. 4. Направления изменения уровня обслуживания и связи с клиентами

соб обслуживания клиентов в будущем. Однако, по мнению Boston Consulting Group, только около 30% компаний успешно проводят цифровую трансформацию [4]. И ориентироваться в ней среди неопределенности новой реальности особенно трудно, потому что новые модели поведения и ожидания формируются и развиваются с огромной скоростью. Современный подход в управлении сосредоточен на создании бионических компаний: организаций, которые сочетают цифровые и человеческие возможности и применяют их ко всем аспектам своего бизнеса.

Как видно из рисунка 4, 71% компаний стремятся улучшить имеющиеся у них данные и информацию о своих клиентах и рынках в целях предвидения будущих потребностей; 65–66% компаний стремятся инвестировать в новые системы для повышения качества обслуживания клиентов и расширение электронной коммерции.

С позиции жизненного цикла организации, естественно, молодые компании более предрасположены к использованию инструментов цифрового маркетинга и онлайн продаж. 73% молодых компаний, «точно или очень вероятно»:

- увеличат инвестиции в возможности электронной коммерции и онлайн-продаж в своем бизнесе, по сравнению с 56% состоявшихся компаний;
- будут продавать больше непосредственно клиентам, а не через дистрибьюторов, по сравнению с 47% состоявшихся компаний [5].

Как уже упоминалось, хотя цифровая трансформация уже была в сознании лидеров бизнеса B2B, события 2020 года вынудили многие бренды начинать или ускорять данный процесс. Исследования, материалы которых использовались в данной статье, проводились в апреле-мае 2020 года в разгар пандемии. Это позволяет оценить не только динамику инвестиций в цифровизацию, но и уровень деловой уверенности лидеров и аутсайдеров. 58% компаний B2B заявили, что их технологическая функция получила увеличение бюджета и ресурсов в течение последнего месяца. 32% опрошенных показали значительный рост – на 10% и более. Было обнаружено, что компании, которые отметили увеличение своих технологических бюджетов, имели более высокий уровень деловой уверенности. Фактически, среди тех компаний, которые увеличили свой бюджет на 50% или более, 47% были чрезвычайно уверены в своей способности восстановиться в среднесрочной перспективе, по сравнению с только 28% компаний, которые либо сократили, либо сохранили свой бюджет статичным [5]. По итогам проведенных исследований можно сделать

следующие выводы, которые помогут B2B-компаниям в обеспечении мирового уровня обслуживания клиентов в цифровую эпоху:

- разработка стратегии холистического опыта;
- необходимо определить, как именно опыт клиентов будет обеспечивать обещание бренда, и как цифровой и человеческий опыт будут взаимосвязаны. Это требуется для глубокого понимания различных потребностей клиентов, с одной стороны, и совершенствования производимой продукции, с другой;
- работа в направлении внутренней согласованности;
- разработка внутренней согласованности начинается с удаления организационных блоков и интеграции технологических платформ для консолидации данных из нескольких источников и создания единого представления о клиенте;
- следующий шаг – инвестировать в правильные цифровые инструменты и рассмотреть возможность создания цифрового центра передового опыта, состоящего из специалистов в различных областях, таких как веб-сайт, SEO, eComm, CX, маркетинг и продажи;
- разработка и внедрение внешней согласованности.

Чтобы воплотить бренд в жизнь и обеспечить удовлетворение потребностей клиентов на протяжении всего пути, необходимо, чтобы передовые цифровые решения были сбалансированы с человеческим опытом. Каждая точка соприкосновения, включая цифровую,

человеческую и Ecommerce, должна управляться плавно, чтобы создать последовательный опыт, когда и где бы клиент ни взаимодействовал с брендом.

Наконец, важно начать быстро, не ждать совершенного решения, а изменять и приспосабливаться по мере продвижения, используя обратную связь с рынком. По статистике около половины компаний из списка Fortune 500 (2000 г.) на данный момент перестала существовать в результате инертности их бизнес-моделей и неадаптивности топ-менеджмента. Согласно недавнему опросу Accenture, две трети финансовых директоров крупных компаний по всему миру считают, что их бизнеса к 2027 г. не будет, а 75% компаний актуальной версии рейтинга уступят свое место другим фирмам [3].

Необходимость цифровой трансформации B2B и цифрового опыта нельзя недооценивать в современном мире. Новое поколение, принимающих решения, ированного опыта в каждой точке соприкосновения, как в автономном режиме, так и в интернете. Цифровые технологии играют решающую роль в том, чтобы бренды могли предоставлять клиентам опыт мирового класса. Бренды, которые делают это правильно, более устойчивы и уверены в будущем. Две трети B2B-компаний инвестируют в цифровые технологии, бренды, которые отстают на данном этапе, рискуют никогда не догнать их. Будущее уже наступило, и бренды должны полностью принять цифровое пространство, если они хотят победить в этом быстро меняющемся мире.

### Литература

1. Новый мир e-commerce в России: как изменился рынок в 2020 году и что его ждет / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://finance.rambler.ru/other/44980003/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/other/44980003/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
2. Рынок eCommerce: прогноз роста 2020–2024. Data Insight / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_eCommerce2020\\_2024.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_eCommerce2020_2024.pdf)
3. С чистого листа: зачем и как «обнулять» бизнес / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/5f4fe0e59a79471ecf8b9776>
4. Accelerating Digital Transformation. Digital Transformation Consulting and Strategy / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>
5. Geyer F. 2020 State of Digital Transformation in B2B / F. Geyer, J. Niessing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://b2bdigitaltransformation.com/studies/stateofb2bdt>
6. Global Ecommerce 2020 от eMarketer: основные факты / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/global-ecommerce-2020-otemarketer-osnovnye-fakty.html>
7. Solis B. Solving for X: Why the Future of Business is Experiential / B. Solis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.briansolis.com/2019/07/solving-for-x-the-rise-of-experience-innovation/>
8. Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. McKinsey Global Institute. Briefing note Prepared for the Digital Enterprise Show 21–23 May, Madrid May2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twentyfive%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-yearsof-digitization-may-2019.ashx>

### References

1. Novyi mir e-commerce v Rossii: kak izmenilsia rynek v 2020 godu i chto ego zhdet. Retrieved from [https://finance.rambler.ru/other/44980003/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/other/44980003/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
2. Rynek eCommerce: prognoz rosta 2020-2024. Data Insight. Retrieved from <https://datainsight.ru/sites/default/files/>
3. S chistogo lista: zachem i kak "obnuliat" biznes. Retrieved from <https://pro.rbc.ru/demo/5f4fe0e59a79471ecf8b9776>
4. Accelerating Digital Transformation. Digital Transformation Consulting and Strategy. Retrieved from <https://www.bcg.com/>
5. Geyer, F., & Niessing, J. 2020 State of Digital Transformation in B2B. Retrieved from <https://b2bdigitaltransformation.com/>
6. Global Ecommerce 2020 ot eMarketer: osnovnye fakty. Retrieved from <https://e-pepper.ru/news/>
7. Solis, B. Solving for X: Why the Future of Business is Experiential. Retrieved from <https://www.briansolis.com/2019/>
8. Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. McKinsey Global Institute. Briefing note Prepared for the Digital Enterprise Show 21-23 May, Madrid May2019.