

УДК 334.02

JEL D40

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ В2В-МАРКЕТИНГЕ

Евдокимов Николай Николаевич, канд. экон. наук

Самарский государственный экономический университет, ул. Советской армии, 141, Самара, Россия, 443090; e-mail: nickelsyz@list.ru

Предмет: динамичная внешняя среда обуславливает гибкость и адаптивность маркетинговой стратегии компании и ориентацию на ключевые сегменты потребителей на В2В-рынке. Эффективно выстроенный процесс сегментации позволяет повысить конкурентоспособность компаний и открыть новые перспективные направления работы. *Цель:* формирование концептуального подхода к проведению сегментации на В2В-рынке, интегрированного в систему стратегического управления компании. *Дизайн исследования:* на основании анализа релевантных источников установлено отсутствие в российской и зарубежной библиографии комплексного подхода к проведению сегментации на В2В-рынках. Гипотеза о потенциальной заинтересованности промышленных предприятий в наличии готового решения по систематизации процесса сегментации рынков подтверждена эмпирически через опросы и экспертные коммуникации с профильными специалистами. Обоснована целесообразность систематизации наработанных методов сегментации для формирования концептуального подхода к выстраиванию процесса проведения сегментации на В2В-рынках. *Результаты:* автором предложено рассматривать сегментацию как непрерывный циклический процесс, включающий в себя пять этапов. Разработана последовательность этапов сегментации, проведено их содержательное наполнение. Сформирован общий подход к формированию перечня критериев сегментации, приведены варианты их комплексного применения для решения практических задач стратегического маркетинга. Учтены результаты эмпирических наблюдений при достижении цели исследования.

Ключевые слова: стратегия маркетинга, сегментация на В2В-рынке, процесс и критерии сегментации.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/11/64-74

Введение

В стратегическом маркетинге одним из ключевых понятий является сегментация. Она выступает базовым инструментом структуризации рынка, на котором работает компания, или рынка присутствия, а также позволяет систематизировать данные о рынках перспективных, выход на которые возможен на горизонте стратегического планирования.

Независимо от того, рассматриваем ли мы сегментацию как процесс или результат, существуют значительные различия в сегментации в зависимости от того, на какой тип потребителя ориентирована компания. В самом общем виде по данному критерию принято делить рынки на B2B и B2C, так как между ними возникают наиболее существенные расхождения с точки зрения параметров потребителей, формирующих сегменты. Как следствие, многие инструменты работы с данными типами рынков имеют свои особенности, что в полной мере относится к сегментации.

В российской и зарубежной научной литературе представлено большое количество источников, описывающих процедуры проведения сегментации на рынках B2C, в том числе и включающие эмпирические исследования практики их применения в компаниях (второе в большей степени отличает европейских авторов). В то же время публикаций, посвященных сегментации на рынках B2B, крайне скучное количество.

Анализ ведущих российских баз научных изданий позволяет сделать вывод, что общее количество реферальных источников по исследуемой проблематике не превышает десяти единиц за последние 10 лет. Для предыдущих лет низкая публикационная активность также характерна. Зарубежные авторы, работающие в областях стратегического маркетинга, тоже уделяют мало внимания методологии и эмпирике сегментации на промышленных рынках. Так, по мнению авторов, представляющих академическую школу Университета Южной Дании и глубоко специализирующихся на проблематике сегментации B2B-рынков, в литературе за единичными исключениями (относимыми к 1990-м годам XX века) нет информации о том, как на практике компании сегментируют такие рынки, а теоретические изыскания концентрируют усилия на одном или нескольких элементах процесса сегментации, не формируя единую концепцию [12].

Такой подход к изучению сегментации на рынках B2B препятствует развитию теоретических основ, одновременно с этим снижая эффективность стратегического маркетинга компаний. При этом исследователи отмечают высокую заинтересованность бизнеса, особенно крупных организаций, в инструментарии сегментирования [7]. Тем более, что сегментирование рассматривается как необходимая составляющая формирования маркетинговой и генеральной стратегий компаний [2], в том числе при выходе на новые рынки [4].

В большей степени публикации последних лет на русском языке в проблемной области сегментирования B2B-рынков связаны с вопросами

применения информационных технологий либо методикой проведения сегментирования на отдельных рынках. Примером исследования первого типа можно назвать статью М.Е. Цоя и В.Ю. Щеколдина, в котором приведены результаты применения модифицированного авторами метода RFM-анализа для сегментации клиентов одного производственного предприятия [9]. В работе коллектива авторов П.И. Домнина, С.А. Казаряна, А.Г. Кинжигалиева и др. представлен подход к проведению сегментации клиентской базы для компаний, работающих в сфере электронной коммерции [3], где также преимущественно задействован метод RFM. Отдельно стоит отметить общий недостаток таких работ, связанный с ориентацией на применение внутренней информации компаний и истории их продаж, что существенно ограничивает поиск новых сегментов и ниш.

Тем самым в настоящее время в российской и в целом мировой библиографии не решен вопрос формирования концептуального подхода к проведению сегментации для закрытия потребностей стратегического B2B-маркетинга. Необходимо разработать общие подходы к проведению такой сегментации с учетом актуальных потребностей предприятий, ориентированных на B2B-рынки. При этом вопрос поиска отдельных ниш под специализированные продуктовые решения не является предметом настоящей статьи и поднимается в отдельных специализированных публикациях [8].

Методы и результаты исследования

В рамках исследовательской и практической деятельности в области стратегического маркетинга российских компаний, ориентированных на B2B-рынки, автором был проведен краткий опрос лиц, возглавляющих направления маркетинга в 10 организациях, представляющих промышленные предприятия из 3 субъектов Российской Федерации – Московскую и Самарскую области, Алтайский край. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты опроса представителей промышленных компаний по тематике сегментации рынков

Вопросы	Варианты ответов			
	Важно	Скорее важно	Скорее не важно	Не важно
Вопрос 1. Насколько важно компании проводить сегментацию?	5	4	1	0
	Да, регулярно	Да, редко	Да, было разово	Нет
Вопрос 2. Проводится ли в компании сегментация?	1	5	1	4
	Внутренние	Внешние	Комбинация	Не используются/не проводится
Вопрос 3. На каких информационных источниках проводится сегментация?	5	0	1	4

Окончание табл. 1

Вопросы	Варианты ответов			
	Высокая	Средняя	Низкая	Нет/ не проводится
Вопрос 4. Как Вы оцените связь между сегментацией и управлением маркетингом/продажами?	0	2	3	5
	Да, интересно	Возможно	Нет, не интересно	Затрудняюсь ответить
Вопрос 5. Представляет ли для Вас интерес готовый интерактивный инструментарий по проведению сегментации?	4	4	1	1

На основании данных табл. 1 можно сделать следующие выводы:

- промышленные предприятия в лице своих представителей понимают важность сегментации, тем самым проблематика актуальна;
- для более половины компаний характерна практика проведения сегментации, хотя это не постоянная деятельность;
- в своей деятельности компании преимущественно строят сегментацию на внутренних источниках, связанных с историей продаж и привлечением экспертизы своих сотрудников (это косвенно подтверждается тематикой статей по сегментации на русском языке, где в основе сегментации лежит RFM-метод);
- результаты сегментации не находят должного отражения в коммерческой и маркетинговой политике, что, возможно, связано с не совсем удовлетворительным качеством проводимых работ;
- отмечается в целом высокий интерес к готовому инструментарию проведения сегментации, тем самым можно говорить о незакрытой потребности в наличии такого предложения для профессиональных B2B-маркетологов.

Концептуально процесс сегментации в стратегическом B2B-маркетинге рекомендуется проводить в пять этапов, последовательность и содержательная сторона которых представлена на рис. 1.

Сегментация представляет собой цикличный процесс, который в идеале при наличии необходимых ресурсов должен проходить с определенной периодичностью, что не соответствует практике российских промышленных предприятий (табл. 1).

Старт цикла связан с реализацией предварительного этапа сегментирования, в рамках которого определяется сама рабочая область, подлежащая сегментированию, ставятся цели, проистекающие из маркетинговой стратегии компании. С учетом целеполагания определяются сроки проведе-

ния работ в рамках всего цикла, что позволяет спланировать ориентировочный период получения обратной связи и возобновления цикла.

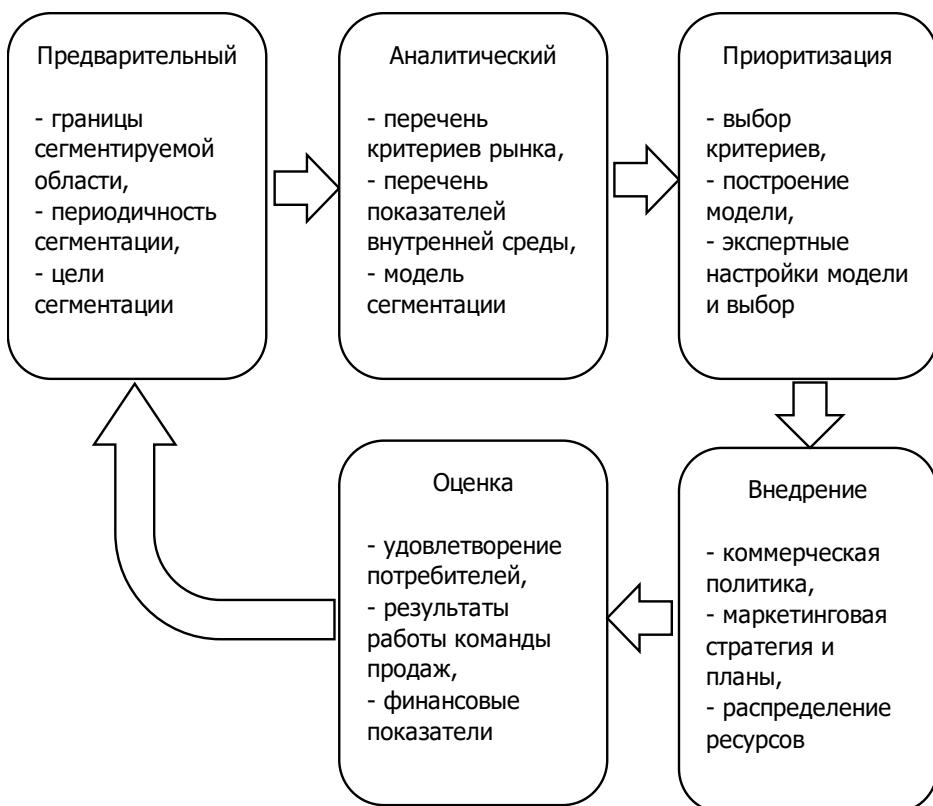


Рис. 1. Последовательность этапов сегментации

Одним из основных этапов с содержательной точки зрения выступает аналитический. В его рамках формируются перечни критериев, характеризующие как внешнее окружение компании, так и ее внутреннюю среду в части взаимодействия с потребителями и рынками, которые могут быть положены в модель сегментации.

Как отмечалось выше, для российской теории и практики характерен акцент на внутренних источниках информации для проведения сегментации, что существенно ограничивает перспективы бизнеса. Такая ситуация во многом объясняется доступностью и подготовленным характером данных, которые можно использовать для RFM-анализа или более часто встречающимися вариациями ABC-анализа.

В то же время для формирования адекватной модели сегментации для конкретных B2B-рынков важно учитывать широкий спектр информации о внешней среде, которую можно собирать как из вторичных источников (статистика, аналитические доклады, результаты готовых исследований и т.д.), так и первичных (опросы, инструменты конкурентной разведки и т.д.).

Подробная классификация различных источников информации о внешней среде представлена в статье Л.С. Коробейниковой и Д.Ю. Смолевской [6].

Вариантов критериев для проведения сегментации может быть значительное количество, но не представляется оправданным ориентироваться на формирование некоего исчерпывающего перечня критериев, которые могут быть с той или иной степенью проработки применены для проведения сегментации. Предприятие, исходя из поставленных целей сегментации и имеющихся возможностей, создает необходимый и достаточный перечень, который имеет практическую значимость и способствует решению коммерческих и маркетинговых задач, ориентируясь на маркетинговую стратегию [11]. Примерный список таких потенциальных критериев сегментации для B2B-рынков приведен в исследовании К.Г. Климова [5].

Важно, чтобы в модели сегментации были учтены как факторы окружения компании, так и критерии внутренней среды, так как такой подход позволит в наибольшей степени адресно учесть специфику компании для развития и углубления сегментов присутствия и не упустить сегменты с потенциалом на перспективу, которые в настоящее время не задействованы или продажи в которых носят эпизодический характер.

Пример такой сегментации (выдержка из аналитического массива) можно увидеть в табл. 2.

Таблица 2

Применение критериев разных типов для сегментации рынка B2B компаний

		Отраслевой признак потребителя		
		Пищевая упаковка	Игрушки	Товары для сада и дома
Количество продаж, ед. в год	< 5	7	3	5
	6 – 10	4	5	3
	≥ 10	0	0	12

В ячейках табл. 2 представлено количество клиентов компании – поставщика сырьевого товара для производителей ряда отраслей (видов деятельности). Из данного небольшого фрагмента аналитического массива видно, что периодичность закупа имеет отличия для разных отраслевых сегментов, что необходимо учитывать при проведении маркетинговых мероприятий. Также наблюдаются два пустых (отсутствующих) сегмента, что может объясняться как объективным отсутствием потребности в частом закупе для двух видов деятельности, так и недоработкой ответственных менеджеров. После сбора дополнительных сведений была подтверждена первая гипотеза.

Применяя многопараметрические сегментации и дополнительно подключая инструменты анализа массива данных, например, кластерный анализ, компания формирует систему карт сегментации, которые дают основу для дальнейшей приоритизации сегментов.

Модель приоритизации сегментов (третий этап) в общем виде представляет собой ранжирование выделенных на предыдущем этапе сегментов, проводимое по ряду количественно измеримых показателей. Среди них могут быть индикаторы финансовых результатов, показатели продаж, рентабельности и т.д. Желательно применять не менее 5 таких показателей для всесторонней оценки сегментов с учетом стратегического целеполагания компании.

Так как показатели могут иметь различную ценность с точки зрения принятия решения о приоритетной работе с ними и подключения дополнительного ресурсного обеспечения, то представляется целесообразным их взвешивание с учетом экспертной оценки, которая может проводиться внутри предприятия с привлечением лиц, ответственных за достижение стратегических целей и реализацию коммерческой политики.

На практике часто возникает ситуация, когда некоторые группы сегментов априори не могут быть сопоставлены в рамках единой «системы координат». Например, сложно корректно оценить и проранжировать по одним условиям устоявшиеся сегменты и перспективные, в настоящее время еще не освоенные в рамках деятельности организации. В таком случае возможно проводить приоритизацию раздельно либо заранее «квотировать», например, приоритетные сегменты, что позволяет наращивать потенциал прибыли в перспективе.

Наиболее важным с точки зрения маркетинг-менеджмента выступает четвертый этап, который заключается во внедрении полученных результатов в практику деятельности компании. Именно в этот момент часто происходит разрыв между стратегическим маркетингом и коммерческой деятельностью, что в том числе вызывает недоверие бизнеса к инструментам сегментации в их прикладном значении [13]. Об этом разрыве говорили и респонденты опроса, отвечая на вопрос №4 (табл. 1). В то же время построение процесса продаж для рынков B2B [1], в рамках которого часто возможна адресная коммуникация с потребителями, в большей степени чем порядок взаимодействия с клиентами на рынке B2C предполагает непосредственное использование результатов сегментации в организации сбыта.

При этом необходима оперативная координация предлагаемых изменений, обусловленных новыми данными о сегментации рынка, с текущими практиками и инструментами коммерческой политики, уточнение маркетингового плана, что повлечет за собой перераспределение ресурсов. Важно максимально сохранить наработанные связи с уже действующими клиентами, особенно если компания работает на рынке с высоким уровнем влияния прямых отношений между представителями продавца и покупателя на

условиях сделок. И тем более это необходимо сделать, когда продавец и покупатель образуют единую цепочку поставок, управление которой требует особых маркетинговых условий и инструментов [10].

По итогам внедрения проводится оценка полученных результатов с учетом временных лагов, связанных с циклом сделки. Так как на рынках B2B он может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет, то возможно рассматривать получение обратной связи в сокращенном варианте для внесения оперативных корректировок. Анализу подлежат изменения в поведении и удовлетворенности потребителей, работе команды продаж в широком смысле, а также в конечном счете коммерческие и финансовые результаты деятельности компании.

Хотя сегментация внедряется и оценивается, в первую очередь, с позиций повышения эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности, ее результаты зачастую влияют на принятие управленческих решений, относимых к иным сферам и зонам ответственности. Как пример, уточнение сегмента присутствие, тем более ориентация на новый сегмент, могут потребовать внесения изменений в продукт под запрос изменившейся целевой группы потребителей. Как следствие, возникают управленческие задачи, затрагивающие производство, закупки, управление персоналом и т.д. Тем самым сегментация непосредственно приводит к корректировке не только маркетинговой, но и генеральной стратегии компании.

Результаты оценки анализируются руководством предприятия и ложатся в основу корректировки целей и границ сегментации, тем самым запуская новый цикл процесса сегментации. Предлагаемый автором подход к проведению сегментации на рынках B2B ориентирован на поддержание постоянных изменений, что является необходимым условием конкурентоспособности бизнеса в условиях динамичной внешней среды.

Заключение

В настоящее время теоретическая проработка сегментации на B2B-рынках не позволяет в полной мере задействовать этот инструмент стратегического маркетинга в бизнес-практике. Данная ситуация характерна как для библиографических источников на русском языке, так и статей зарубежных авторов.

Акцент на отдельных методах и практиках сегментации не формирует целостной картины в теоретическом аспекте и одновременно не позволяет создать комплексное решение для применения в промышленных предприятиях для повышения эффективности коммерческой деятельности. В настоящей статье автором предлагается комплексный взгляд на процесс сегментации через описание циклической процедуры его проведения.

Второй важной проблемой выступает оторванность имеющихся неполных теоретических изысканий от практики сегментации в бизнес-структурах. Более того отсутствуют масштабные исследования, позволяющие создать эмпирическую базу для совершенствования сегментации с практической

точки зрения. Автором проведен краткий опрос представителей промышленных предприятий Российской Федерации по тематике сегментации, однако для формирования более глубоких и репрезентативных выводов требуется проведение длительного и ресурсоемкого исследования, что является перспективным направлением дальнейших изысканий.

На основе продвинутой эмпирической базы будет возможно уточнить концептуальные основы сегментации на рынках B2B, а впоследствии создать детальную модель сегментации, учитывающую актуальные практики российских компаний и лучший зарубежный опыт. Ее ядро составит поликритериальная система собственно сегментации рынков и приоритизации выделенных на ее основе сегментов.

Список источников

1. Вицут С.И., Горгадзе Т.Е. Сегментация рынка и роль бизнес-модели B2B в торговле // Экономика и предпринимательство, 2022, № 9, с. 870-875.
2. Гуркин Г.А., Стазаева И.В. Маркетинговые стратегии корпорации // Гуманитарный научный журнал, 2021, № 1, с. 126-131.
3. Домнин П.И., Казарян С.А., Кинжалиев А.Г. и др. Актуальный подход к сегментации клиентской базы для цифровых B2C- и B2B-компаний // Вестник академии знаний, 2024, № 3, с. 174-179.
4. Канапухин П.А., Цебекова Е.П., Плетнев В.С. Стратегия выхода предприятия на внешний рынок // Современная экономика: проблемы и решения, 2025, № 8, с. 35-56.
5. Климов К.Г. Комплексный маркетинговый анализ как средство сегментирования покупателей на промышленном рынке // Торговля и рынок, 2020, № 4-2, с. 67-72.
6. Коробейникова Л.С., Смолевская Д.Ю. Информационное обеспечение анализа рыночного окружения экономического субъекта // Современная экономика: проблемы и решения, 2025, № 7, с. 114-124.
7. Пашоликов М.А. Сегментирование и позиционирование на рынках B2B // Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции «Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов». Москва, 2023, с. 143-148.
8. Токарев Б.Е. Маркетинговая классификация рыночных ниш // Маркетинг в России и за рубежом, 2023, № 2, с. 3-10.
9. Цой М.Е., Щеколдин В.Ю. Сегментация потребителей промышленного оборудования на основе MRFM-анализа // Управленец, 2023, Т. 14, № 2, с. 90-99.
10. Cabanelas P., Cortez R.M., Charterina J. The buying center concept as a milestone in industrial marketing: Review and research agenda // Industrial Marketing Management, 2023, vol. 108, pp. 65-78.
11. Clarke A.H., Freytag P.V., Cortez R.M. Revisiting the strategic role of market segmentation: Five themes for future research // Industrial Marketing Management, 2024, vol. 121, pp. A7-A10.
12. Clarke A.H., Freytag P.V., Cortez R.M. B2B market segmentation – An analysis of current practices and their implications // Journal of Business Research, 2025, vol. 189, art. 115144.
13. Thomas R.J. Multistage market segmentation: an exploration of B2B segment alignment // Journal of Business & Industrial Marketing, 2016, vol. 31, pp. 821-834.

SEGMENTATION OF MARKETS IN STRATEGIC B2B MARKETING

Evdokimov Nikolai Nikolaevich, Cand. Sci. (Econ.)

Samara State Economic University, Sovetskoi Armii Str., 141, Samara, Russia, 443090;
e-mail: nickelsyz@list.ru

Importance: a volatile external environment calls for flexible and adaptive marketing strategies and a strong focus on key B2B customer segments. An efficient segmentation process helps companies gain a competitive edge and identify new promising business opportunities. *Purpose:* the development of a conceptual framework for B2B market segmentation, embedded into the company's strategic management system. *Research design:* an analysis of relevant sources has established the absence of a comprehensive approach to B2B market segmentation in both Russian and international bibliography. The hypothesis concerning the potential interest of industrial enterprises in having a ready-made solution for systematizing the market segmentation process has been empirically confirmed through surveys and expert communications with industry specialists. The rationale for systematizing established segmentation methods to develop a conceptual framework for structuring the B2B segmentation process has been substantiated. *Results:* the author proposes to view segmentation as a continuous, cyclical process comprising five stages. A sequence for these stages has been developed and substantively detailed. A general approach to formulating a set of segmentation criteria has been devised, with options provided for their integrated application in solving practical strategic marketing tasks. The findings from empirical observations were incorporated to achieve the research objective.

Keywords: marketing strategy, B2B market segmentation, segmentation process and criteria.

References

1. Vitsup S.I., Gorgodze T.E. Segmentatsiya rynka i rol' biznes-modeli B2B v torgovle [Market Segmentation and the Role of the B2B Business Model in Commerce]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2022, no. 9, pp. 870-875. (In Russ.)
2. Gurkin G.A., Stazaeva I.V. Marketingovye strategii korporatsii [Corporate Marketing Strategies]. *Gumanitarnyy nauchnyi zhurnal*, 2021, no. 1, pp. 126-131. (In Russ.)
3. Domnin P.I., Kazarian S.A., Kinzhigaliyev A.G., et al. Aktual'nyi podkhod k segmentatsii klientskoj bazy dlja tsifrovych B2C i B2B kompanij [A Contemporary Approach to Customer Base Segmentation for Digital B2C and B2B Companies]. *Vestnik Akademii znanii*, 2024, no. 3, pp. 174-179. (In Russ.)
4. Kanapukhin P.A., Tsebekova E.P., Pletnev V.S. Strategija vkhoda predpriatija na vneshniy rynek [A Firm's Market Entry Strategy]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2025, no. 8, pp. 35-56. (In Russ.)
5. Klimov K.G. Kompleksnyi marketingovyj analiz kak sredstvo segmentirovaniia

- pokupatelej na promyshlennom rynke [Comprehensive Marketing Analysis as a Tool for Buyer Segmentation in Industrial Markets]. Torgovlia i rynok, 2020, no. 4-2, pp. 67-72. (In Russ.)
6. Korobeinikova L.S., Smolevskaia D.IU. Informatsionnoe obespechenie analiza rynochnogo okruzheniya ekonomicheskogo sub"ekta [Information Support for Analyzing the Market Environment of an Economic Entity]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2025, no. 7, pp. 114-124. (In Russ.)
7. Pasholikov M.A. Segmentirovaniye i pozitsionirovaniye na rynkakh B2B [Segmentation and Positioning in B2B Markets]. *Sbornik materialov XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Sovremennye voprosy ustoichivogo razvitiya obshchestva v epokhu transformatsionnykh protsessov»*. Moskva, 2023, pp. 143-148. (In Russ.)
8. Tokarev B.E. Marketingovaia klassifikatsiya rynochnykh nish [Marketing Classification of Market Niches]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2023, no. 2, pp. 3-10. (In Russ.)
9. Tsoi M.E., Shchekoldin V.IU. Segmentatsiya potrebiteli promyshlennogo oborudovaniia na osnove MRFM-analiza [Segmentation of Industrial Equipment Consumers Using MRFM Analysis]. *Upravlenets*, 2023, vol. 14, no. 2, pp. 90-99. (In Russ.)
10. Cabanelas P., Cortez R.M., Charterina J. The buying center concept as a milestone in industrial marketing: Review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 2023, vol. 108, pp. 65-78. (In Eng.)
11. Clarke A.H., Freytag P.V., Cortez R.M. Revisiting the strategic role of market segmentation: Five themes for future research. *Industrial Marketing Management*, 2024, vol. 121, pp. A7-A10. (In Eng.)
12. Clarke A.H., Freytag P.V., Cortez R.M. B2B market segmentation – An analysis of current practices and their implications. *Journal of Business Research*, 2025, vol. 189, art. 115144. (In Eng.)
13. Thomas R.J. Multistage market segmentation: an exploration of B2B segment alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, vol. 31, pp. 821-834. (In Eng.)