

ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

С. В. Амиантов¹

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Е. В. Бузулукова²

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 338.45.01

КЛЮЧЕВЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ РЫНКА ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ИХ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследуются интересы различных групп стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования, влияющие на принятие решения о выборе подрядчика. Выбранный для исследования рынок характеризуется высокой значимостью принимаемых решений, которые затрагивают большое количество стейкхолдеров и зачастую определяют развитие регионов в долгосрочной перспективе. Цель статьи — выявить интересы основных стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования; выявить факторы, которые являются значимыми для выявленных групп стейкхолдеров при выборе компании-подрядчика; а также разработать рекомендации по выстраиванию стратегии продвижения для рассмотренных групп заказчиков. В результате теоретического обзора выявлено более 150 факторов, которые влияют на выбор организации — исполнителя на b2b-рынке, далее они были классифицированы по принципу их влияния на выбор партнеров с точки зрения лица, принимающего решения. На основе проведенных интервью в работе выявлены основные группы стейкхолдеров, которые оказывают влияние или находятся под влиянием принятых решений на рынке градостроительного проектирования. Полевое исследование позволило выявить значимые различия в предпочтениях среди различных групп клиентов проектных организаций: девелоперов, органов власти, других проектных организаций, собственников недвижимости, управляющих компаний, а также различия в предпочтениях организаций — заказчиков услуг. В результате разработаны рекомендации по работе с разными группами стейкхолдеров на основе выявленных предпочтений, а также возможных точек дифференциации, значимых для разных организаций-заказчиков. Структура статьи состоит из теоретического обзора предыдущих исследований по выявлению факторов, влияющих на выбор подрядчика на промышленных рынках, и поиска спосо-

¹ Амиантов Сергей Витальевич — преподаватель департамента маркетинга Высшей школы бизнеса, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: samiantov@hse.ru, ORCID: 0000-0002-3492-7854.

² Бузулукова Екатерина Валерьевна — к.э.н., старший преподаватель департамента маркетинга Высшей школы бизнеса, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: buzuluko-vaev@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-3368-3672.

бов согласования интересов различных стейкхолдеров, а также полевого исследования экспертов отрасли и лиц, принимающих решение при выборе партнеров на рынке градостроительного проектирования. В конце статьи разработаны рекомендации, которые помогут сфокусировать маркетинговую стратегию компаний-проектировщиков градостроительной отрасли. Статья полезна не только для компаний, занимающихся градостроительным проектированием, но и для всех компаний на b2b-рынке, сталкивающихся с разнонаправленными интересами различных групп стейкхолдеров.

Ключевые слова: градостроительное проектирование, промышленный маркетинг, факторы выбора подрядчика, стейкхолдеры.

Цитировать статью: Амиантов, С. В., & Бузулукова, Е. В. (2021). Ключевые стейкхолдеры рынка градостроительного проектирования и их предпочтения при выборе проектной организации. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (5), 155–182. <https://doi.org/10.38050/01300105202158>.

S. V. Amiantov

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

E. V. Buzulukova

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

JEL: M21

KEY STAKEHOLDERS OF THE URBAN PLANNING DESIGN MARKET AND THEIR PREFERENCES IN CHOOSING A DESIGN COMPANY

The article examines the interests and concerns of various groups of stakeholders in the urban planning design market influencing the choice of a contractor. The selected market is characterized by a significant decision magnitude, usually involves many groups of stakeholders, and often determines the long-term development of cities. The aim of the article is to identify the interests of key stakeholders in urban planning design market, factors that are significant for the selected groups of stakeholders when choosing a contractor, and to provide recommendations for promotional strategy for the considered groups of customers. The theoretical review identifies more than 150 factors that influence the choice of a contractor on b2b market, they are further divided according to the underlying principles of choosing a partner from decision-maker's viewpoint. Based on the interviews conducted, we determine the main groups of stakeholders who influence or are influenced by the urban planning design decisions. The field study revealed significant differences in preferences among various groups of stakeholders of project organizations: developers, authorities, other project bureaus, real estate owners, management companies. The preferences also differ based on the size of the company. As a result, we have developed recommendations for dealing with different groups of stakeholders based on the identified preferences, decision-makers, as well as possible directions of a company's differentiation. The structure of the article consists of the theoretical overview of previously conducted research of factors influencing the contractor choice in the industrial markets and

finding ways to harmonize the interests of different stakeholders, after that the field research has been done of experts and decision-makers of choosing a proper partner in the planning design market. Finally, the authors offer recommendations that can focus the marketing strategy of project design companies in the urban planning industry. The article would be of interest not only for companies in the urban planning design market but also for all companies in the industrial market that face the contradictory interests of various groups of stakeholders.

Keywords: urban planning, industrial marketing, factors of partner selection, stakeholders.

To cite this document: Amiantov, S. V., & Buzulukova, E. V. (2021). Key stakeholders of the urban planning design market and their preferences when choosing a design company. *Moscow University Economic Bulletin, (5)*, 155–182. <https://doi.org/10.38050/01300105202158>.

Введение

Градостроительное проектирование является одним из важнейших двигателей экономики как развитых, так и развивающихся стран. Сложно переоценить прямые и косвенные экономические эффекты от принятых проектировщиками решений по развитию транспортной и инженерной инфраструктуры городов, их территориальному зонированию и разработке широкого спектра отраслевых схем от экологии до объектов социальной инфраструктуры.

Разработанная документация влияет на долгосрочное развитие городов и других территорий на десятки лет вперед, в ней заинтересованы и государственные органы власти, и бизнес, и жители городов. При этом основная задача проектировщика — установить баланс между часто разнонаправленными интересами всех стейкхолдеров. В данной работе под стейкхолдерами будут пониматься индивиды, группы или организации, на которые влияет разрабатываемый план или проект, или те, кто может оказать влияние на согласование проекта или его реализацию (Lindenau, Böhler-Baedeker, 2014).

Практически во всех сферах экономики постоянно растет как глобальная, так и региональная конкуренция, что вынуждает организации все больше ориентироваться на потребительские предпочтения своих заказчиков, кастомизировать продукты и адаптировать ценностное предложение под их нужды (Cortez, Johnston, 2018). Крайне важно понимать потребности компаний — заказчиков услуг проектных организаций, как они выбирают подрядчика, какие факторы считают важными при закупке, что или кто может влиять на их решение.

В роли участников и заказчиков услуг по проектированию городской инфраструктуры могут выступать федеральные, региональные, муниципальные исполнительные власти, а также юридические и физические лица, что обуславливает сложную структуру рынка. От их решения за-

висит, кто будет проектировать города и закладывать вектор их развития на десятки лет вперед.

При этом разработкой проектной документации зачастую занимаются компании, которые не прикладывают достаточных усилий для анализа рынка; градостроительная документация разрабатывается в соответствии с буквой закона, но при этом все меньше соответствует ожиданиям реальных стейкхолдеров, которые хотели бы видеть не только юридически верные документы, но и обеспечивающие устойчивое развитие территории.

Рынок градостроительного проектирования (ОКВЭД 71.11.2) включает в себя множество как крупных, так и небольших игроков — проектных институтов и архитектурных бюро. Данные организации разрабатывают для заказчиков градостроительную документацию различных уровней: начиная с федеральных стратегий и отраслевых схем для федеральных и муниципальных органов власти и заканчивая планировкой отдельных небольших участков и планов организации дорожного движения для юридических и физических лиц.

Несмотря на неблагоприятные экономические условия, связанные с пандемией, данный рынок продолжает уверенно расти. В частности, прогнозируется прирост государственных заказов: в последние несколько лет в Москве запущена программа реновации жилья, которую собираются масштабировать на всю Россию, что уже закреплено в законодательстве. Впервые в российской истории задумались о проектировании с нуля нового города. Не отстают и частные заказчики: площадь только жилого многоквартирного строительства в Российской Федерации по состоянию на май 2021 г., превышает 1 млн кв. м, и темпы продолжают нарастать (Росстат, 2021). А это означает, что помимо жилья необходимо будет проектировать и всю сопутствующую инфраструктуру.

При этом события, связанные с пандемией COVID-19, изменили лишь используемый на рынке инструментарий — переведя многие процессы в режим онлайн, однако в целом рынок остался достаточно инертен, проекты разрабатываются на длительный срок, и на рост рынка в долгосрочной перспективе данные события не повлияли.

Учитывая вышеизложенное, данное исследование ставит своей целью обозначить ключевых стейкхолдеров рынка градостроительного проектирования, выявить и классифицировать факторы, которые важны для них при выборе проектной организации, обозначить степень влияния, которую данные факторы оказывают на принятие ими решения, а также разработать рекомендации по выстраиванию стратегии продвижения для выявленных групп стейкхолдеров. Для этого были решены следующие задачи:

- на основе изучения предыдущих исследований выявлен перечень факторов, которые могут влиять на выбор подрядчика в сфере градостроительного проектирования, а также представлена их авторская классификация;

- выявлены группы стейкхолдеров в сфере градостроительного проектирования;
- произведена оценка важности выявленных факторов для всех групп потенциальных заказчиков при помощи анкетирования;
- проведен статистический анализ значимости различий в оценке факторов среди различных групп заказчиков;
- разработаны рекомендации по работе с разными группами компаний-заказчиков.

Выявление факторов, влияющих на выбор подрядчиков на рынке градостроительного проектирования с учетом мнения разных стейкхолдеров

Факторы, влияющие на выбор подрядчиков на промышленных рынках. Современным направлением изучения отношений между компаниями на рынке b2b является подход, исследующий взаимоотношения между организациями с точки зрения теории сетей (Håkansson, Johanson, 1992). Она предполагает, что все взаимоотношения осуществляются путем взаимодействия акторов (стейкхолдеров), процессов и ресурсов.

Аспект взаимоотношений фирм на рынке b2b продолжает интересовать ряд авторов и сегодня (Gharib et al., 2017; Casidy et al., 2018; Cortez, Johnston, 2017, 2018; Li et al., 2021; Verbeke, Hutzschenreuter, 2021; Connelly et al., 2021). Вопросы взаимоотношения фирм на российском b2b-рынке также рассматривались рядом исследователей (Куш, 2003; Юлдашева, 2006; Смирнова, 2010; Мансуров, 2012; Ребязина и др. 2013; Шерешева, Палт, 2014).

По мере развития маркетинговых подходов от концепции совершенствования производства к маркетингу взаимоотношений в поле зрения исследователей попадали сотни различных факторов принятия решения при совершении сделки на рынке b2b от финансовых показателей до оценки взаимоотношений. В общей сложности в ходе анализа литературы было выявлено более 150 различных факторов, влияющих на процесс покупки на рынке b2b, предлагавшихся различными зарубежными и российскими авторами.

Для целей исследования все выявленные факторы предлагается разделить по принципу их влияния на выбор партнеров с точки зрения лица, принимающего решение:

- факторы, связанные с взаимоотношениями и коммуникацией;
- характеристики компании и рынка;
- характеристики производимого продукта и его качества;
- факторы, связанные с оценкой рисков;
- финансовые показатели.

С полным перечнем всех выявленных в литературе факторов, разделенных по группам и предложенных определенными авторами, можно ознакомиться в табл. 1.

Таблица 1

**Выявленные в литературе факторы,
влияющие на выбор подрядчика в сегменте b2b**

Группы	Фактор	Авторы
Факторы, связанные с взаимоотношениями и коммуникацией	атмосфера взаимодействия; быстрота реакции на нужды; взаимное вовлечение во внутренние процессы; взаимное доверие; взаимные обязательства; взаимный выбор; взаимодействие с потребителем; взаимозависимость; взаимоотношения внутри сети; вовлечение заказчиков; гало-эффект; групповой эффект; двухсторонние коммуникации; доверие; долгосрочные отношения; забота о качестве взаимоотношений; знания сотрудников о заказчике; иерархическая позиция ЛПР; индивидуальный подход; интенсивность коммуникаций; качество коммуникаций; координация действий; личные качества; личные связи; личный интерес; аффективное мышление и эмоции сотрудников; благодарность сотрудников; масштабность взаимодействия; наличие информации о партнере; общие цели; односторонненность интересов; предвзятость; предыдущее взаимодействие; предыдущие отношения с другими поставщиками; приверженность взаимоотношениям; привычка; продолжительность взаимоотношений; разделяемые ценности; репутация поставщика; сетевое взаимодействие; сложность управления взаимоотношениями; совпадающее видение; совпадающие решения; стратегическая важность взаимоотношений; существующие отношения с другими поставщиками; участие в интеллектуальном сообществе; функциональная роль ЛПР; ценности членов закупочного центра	Campbell, Cunningham, 1983; Casidy et al., 2018; Connelly et al., 2021; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002; Dawes, Massey, 2005; de Ruyter, Keeling, Cox, 2018; Ford, 1980; Gelderman, Van Weele, 2000; Geldes et al., 2017, Hughes et al. 2012; Håkansson, 1982; Hardwick et al., 2019; Kahneman et al, 2011; Madhavaram et al., 2017; Mohr, Spekman, 1994; Möller, Halinen, 2018; Moriarty, Spekman, 1984; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Verbeke, Hutzschenreuter, 2021; Webster et al., 1972; Wiersema, 2013; Yorke, Droussiotis, 1994; Куш, Смирнова, 2010; Ребязина, 2013; Третьяк, 2001; Юлдашева, 2006
Характеристики компании и рынка	внешнее окружение; географическая близость; географическая концентрация; географическое положение; доля рынка поставщика; интенсивность конкуренции; ключевые потребители; когнитивное сходство компаний; компетенции; конкурентная позиция; общие ресурсы; оперативность поставок;	Boyd, Koles, 2018; Campbell, Cunningham, 1983; Canning, 1982; Casidy et al., 2018; de Ruyter et al., 2001; Dhar, Glazer, 2003; Ford, 1980; Geldes et al., 2017;

Группы	Фактор	Авторы
Характеристики компании и рынка	организационная креативность; организационное сходство компаний; отдаленность от заказчика; отрасль потребления; предпочтения конечных потребителей; спрос; прогнозирование спроса; производительность спроса; референтность группы потребителей; рост потребительского рынка; социальные факторы внешней среды; на собственную продукцию; стабильность поставок; стратегии проникновения компании на рынок; стратегические цели компании; сходство корпоративных культур; технологии виртуальной реальности; технологические факторы внешней среды; типы потребителей; физическое сходство компаний; циклические колебания рынка; число потребителей; экономические факторы внешней среды; эластичность спроса; эффективность коммуникаций; информация и знания; использование прямых каналов закупки; использование стратегических ресурсов; квалификация отдела маркетинга; внутренний социальный капитал; корпоративная культура; личная продажа; навыки сотрудников, осуществляющих продажу; наличие маркетинговой информационной системы; регулирование процессов; управление знаниями; структура процессов; сложная структура социальных аспектов; современные технологии; соответствие стратегических целей; социальное сходство компаний; способность к обмену информацией; технико-экономические характеристики поставщика	Håkansson, 1982; Hardwick et al., 2019; Hartley, 1976; Hughes, et al. 2012; LaForge, Craven, 1982; Li et al., 2021; Madhavaram et al., 2017; Mohr, Spekman, 1994; Porter, 1980; Куш, Смирнова, 2010; Юлдашева, 2006
Характеристики производимого продукта и его качества	возможный объем поставок; желание получить лучшие характеристики продукта; интеллектуальный капитал; кастомизированный продукт; коммерческое предложение; навыки исполнителей заказа; обслуживание покупателей; подкованность в технических методах исследований; профессиональная практика; совместная разработка продукта; сопутствующий комплекс услуг; техническая поддержка; технические знания; техническое взаимодействие; технологический аспект	Canning, 1982; Casidy et al., 2018; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002; Cunningham, Homse, 1982; de Ruyter, K., Keeling, Cox, 2018; Dhar, Glazer, 2003; Ford, 1980; Gelderman, Van Weele, 2000; Madhavaram, et al., 2017; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Song, Parry, 1997; Webster et al., 1972; Юлдашева, 2005, 2006

Группы	Фактор	Авторы
Факторы, связанные с оценкой рисков	административные и прочие барьеры; бесконфликтное взаимодействие; взаимозависимость; неопределенность экономического эффекта; риск от совершения сделки; риск установления длительных отношений; совместное решение проблем; способность к разрешению конфликтов; доля закупок потребителя	Campbell, Cunningham, 1983; Dhar, Gazer, 2003; Håkansson, 1982; LaForge, Craven, 1982; Verbeke, Hutzschenreuter, 2021; Mohr, Spekman, 1994; Tarasi et al., 2011; Юлдашева, 2006
Финансовые показатели	доходность; затраты на обслуживание; затраты на продажи; издержки; объем продаж; объем продаж каждого потребителя; объем продаж по продуктовым линиям; отсутствие долгов; потенциальный прогноз продаж; прибыль от долгосрочных отношений; прибыль от сделки; прибыльность; размер предыдущих заказов; рыночная позиция; скидки; специфичность инвестиций; транзакционные издержки; условия оплаты; цена; частота предыдущих заказов	Campbell, Cunningham, 1983; Canning, 1982; Connelly et al., 2021; de Ruyter, Keeling, Cox, 2018; Gelderman, Van Weele, 2000; Hartley, 1976; Kaplan et al., 2001; Möller, Halinen, 2018; Porter, 1980; Shapiro et al., 1987; Smackey, 1977; Storbacka, 1997; Tarasi et al., 2011; Юлдашева, 2006

Источник: составлено авторами.

Российскими авторами (Ребязина и др., 2013) также проводились попытки классифицировать факторы, влияющие на интенсивность взаимодействия с партнерами, среди которых выделялись такие группы, как: теснота взаимоотношений, характер межличностных отношений, наличие инвестиций и готовность к адаптации, а также индивидуальные характеристики, организационные факторы, групповые факторы и факторы макросреды (Юлдашева, 2005). Но следует отметить, что при богатстве исследований по теме взаимодействия на b2b-рынках исследования рынка градостроительного проектирования в России достаточно скупы. Мы крайне мало знаем о том, как проходит процесс выбора подрядчика на данном рынке и какие факторы учитываются при принятии решения. При этом факторы, которые влияют на процесс закупки, могут сильно отличаться в зависимости от рынка и географического положения (Плещенко, 2011; Антонов, 2019).

Отсутствие данных о предпочтениях потребителей на российском рынке градостроительного проектирования и информации о предпочтениях стейкхолдеров обуславливает актуальность данного исследования.

Основные группы стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования и сложности согласования их интересов. Под стейкхолдерами обычно понимают «любые индивидуумы, группы или организации, суще-

ственно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» (Freeman, 1984, p. 25). Основная идея теории заключается в том, что успех организации зависит от того, насколько хорошо она управляет отношениями с ключевыми группами заинтересованных лиц, такими как клиенты, сотрудники, поставщики, сообщества и другие, которые могут повлиять на достижение ее целей. При этом задача компании состоит в балансировке интересов всех групп стейкхолдеров (Freeman, Philips, 2002). Поскольку рынок градостроительного проектирования обладает большой спецификой, то целесообразно использовать определение, которое в наибольшей степени будет ее отражать. Под стейкхолдерами в рамках данной статьи будут пониматься индивиды, группы или организации, на которые влияет разрабатываемый план или проект или кто может влиять на согласование проекта или его реализацию (Lindenau, Böhler-Baedeker, 2014).

Учитывая сложную структуру рынка градостроительного проектирования и противоречивость решений разных групп стейкхолдеров, использовать стандартные инструменты оценки портфеля взаимоотношений не представляется возможным. Так, например, конечные потребители продукта (к примеру, жители территории, для которой разрабатывается проектная документация) часто сильно влияют на результат проекта через механизмы публичных слушаний, при этом их решения могут носить противоречивый характер, например, известен феномен «Not in My Backyard», который говорит о том, что жители города признают необходимыми изменения в планировке (к примеру, строительство того или иного объекта или элементов транспортной системы), но строго против них, если эти объекты строятся где-то поблизости (Wright, 1989). В исследовании фокуса интересов различных групп стейкхолдеров (инвесторов, разработчиков, дизайнеров, арендаторов, местных властей и обычных пользователей) в городском дизайне (Carmona, Magalha, 2002) показано, насколько различными могут быть интересы разных групп с точки зрения экономического, социального и экологического аспектов.

Данные особенности позволяют говорить о значительно более сложной системе взаимоотношений между всеми стейкхолдерами, принимающими участие в процессе разработки градостроительной документации. В этих ограничивающих использование вторичной информации условиях было принято решение о проведении интервью для выявления наиболее важных групп стейкхолдеров.

Методология исследования факторов, влияющих на принятие решения о выборе подрядчика на рынке градостроительного проектирования

Разработанная методология включает в себя два этапа: качественное и количественное исследование. Целью первого этапа было выявление

групп стейкхолдеров и перечня лиц, принимающих решения, для определения финального списка факторов, влияющих на принятие решения о закупках. Второй этап проводился с помощью опроса по выявлению значимости выявленных на первом этапе факторов, влияющих на выбор подрядчика.

Первый этап исследования — интервью с менеджерами проектных организаций. На первом этапе в 2019 г. было проведено 9 интервью с менеджерами проектных организаций, отвечающими за взаимодействие с заказчиками, продолжительностью до 40 минут каждое. В ходе интервью:

- был уточнен перечень групп стейкхолдеров;
- выявлен перечень лиц, принимающих решение о выборе проектной организации (ЛПР);
- сокращен список первично выявленных факторов, которые, по мнению экспертов, необходимо исследовать: характеристики компании, характеристики продукта, взаимоотношения с партнерами, риски и финансовые показатели;
- собран перечень из 46 критериев, отношение к которым необходимо выяснить у респондентов в ходе количественного исследования.

В рамках проведенных глубинных интервью были установлены 17 групп стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования, которые были разделены на шесть групп в соответствии с ролями, которые они играют для проектной организации. Для этого была использована модель шести рынков (Payne et al., 2000; 2005; Christopher et al., 2002), в которой выделяется внутренний рынок — стейкхолдеры внутри самой организации, которые влияют на организационную культуру; референтный рынок — те стейкхолдеры, которые готовы рекомендовать компанию; рынок влияния — те стейкхолдеры, которые могут влиять на окружение компании; рынок найма; и, наконец, рынки поставщиков и потребителей. Таким образом, в соответствии с изложенным подходом стейкхолдеры были разделены следующим образом (см. табл. 2).

Таблица 2

Стейкхолдеры градостроительной организации и их распределение по модели шести рынков

Название рынка	Стейкхолдеры	
Рынок потребителей	1	Муниципальные органы власти
	2	Девелоперы, застройщики, инвесторы
	3	Собственники производственной и иной приносящей доход недвижимости
	4	Проектные организации и архитектурные бюро
	5	Управляющие компании

Название рынка	Стейкхолдеры	
Рынок найма	6	Высшие учебные заведения
	7	Специалисты в области архитектуры, градостроительства, транспорта и инженерии, социологии и экономики, экологии, истории, информационных технологий и менеджмента
	8	Студенты высших учебных заведений
Рынок влияния	9	Региональные и федеральные органы власти
	10	Средства массовой информации
	11	Экспертное сообщество в области градостроительства
	12	Конечные потребители — инициативные группы граждан, жители и бенефициары территории, собственники квартир, домов, дач, нежелательные субъекты, потенциальные потребители
Референтный рынок	13	Клиенты, готовые порекомендовать компанию по результатам совместной работы
Внутренний рынок	14	Учредители компании
	15	Производственные мастерские института
	16	Административный персонал
Рынок поставщиков	17	Проектные организации
	18	Поставщики портала госзакупок

Источник: составлено авторами.

В таблице указано 18 групп стейкхолдеров, но одна из них — проектные организации — продублирована, так как данная группа является одновременно стейкхолдером на рынке потребителей, и на рынке поставщиков, что обусловлено процессами «коопетиции» (coopetition) (Brandenburger, Nalebuff, 1996) — явления, когда конкуренты одновременно сотрудничают друг с другом ради создания той или иной ценности. Для дальнейшего анализа были выбраны стейкхолдеры, относящиеся к рынку потребителей, с которыми возможны непосредственные транзакционные отношения.

Второй этап исследования — количественное исследование методом опроса заказчиков проектной организации. На базе проведенных интервью была создана анкета, с использованием которой проведено количественное кросс-секционное одновыборочное исследование, измеряющее отношение респондентов к различным факторам, влияющим на выбор подрядчика на рынке градостроительного проектирования. Анкета разрабатывалась на основе перечня характеристик в табл. 1, входящих в ту или иную группу факторов.

В первой части анкеты задавался ряд скрининговых вопросов о типе организации, ее размере и лицах, принимающих решение о закупке. Эти осо-

бенности компаний в ходе интервью были признаны наиболее важными для сегментации. Вопрос о типе организации также является и фильтрующим. В случае, если респондент работает в организации, нерелевантной для исследования, его ответы не были учтены в исследовании.

Основная часть анкеты разделена на пять блоков в соответствии с выявленными группами факторов принятия решения на рынке градостроительного проектирования. В соответствии с ними на выбор поставщика могут влиять несколько групп факторов:

- взаимоотношения с организацией (вежливость сотрудников, скорость реакции, готовность идти навстречу, взаимоотношения с другими группами стейкхолдеров и социальная ответственность);
- характеристики компании (опыт, компетенции, репутация, награды);
- качество продукта (реализуемость, соответствие интересам, прохождение экспертиз);
- финансовая выгода (условия оплаты, скидки, рассрочка);
- отсутствие рисков (соблюдение сроков, гарантия, внесение изменений в проект).

Каждый фактор проверялся с помощью ряда утверждений (в сумме 46), с которыми респондентам было предложено согласиться или не согласиться по семибалльной шкале Лайкерта от 1 (Абсолютно не согласен) до 7 (Абсолютно согласен). Полный перечень факторов и утверждений, с помощью которых они были операционализированы, приведен в приложении 1 (табл. А.1).

Квотированная выборка составлена из представителей пяти групп стейкхолдеров, которых мы можем рассматривать как непосредственных заказчиков проектной документации. Основой для построения выборки стал перечень ОКВЭД и база заказчиков одной из проектных организаций.

В качестве элемента отбора использовались ответственные за ведение проектов и закупки представители юридических лиц, осуществляющих в текущий момент деятельность в области архитектуры, инженерно-технического проектирования в промышленности и строительстве: главные инженеры и архитекторы проектов, представители проектного офиса, заместители директоров и директора компаний.

При помощи анкетирования произведена оценка выявленных факторов и произведен анализ значимых различий между группами. Результаты исследования обрабатывались в программе SPSS с применением однофакторного дисперсионного анализа.

Внутренняя непротиворечивость основной части анкеты тестировалась по методу Кронбаха. Разбивая частные шкалы на несколько поднаборов и сравнивая их коэффициенты корреляции, можно получить усредненное значение корреляции — Альфа Кронбаха. В данном случае параметр на основании 133 наблюдений и 46 вопросов-переменных составил 0,849, что интерпретируется как хорошая степень надежности шкал.

Количественная часть исследования проводилась в течение марта и апреля 2019 г. Размер выборки составил $n = 133$ респондента. Большинство респондентов являлись представителями крупных компаний: от 101 до 500 сотрудников (26,3%) и более 501 сотрудника (30,1%). Средние (от 31 до 100 сотрудников) и малые (менее 30 сотрудников) компании составили суммарно 43,6% выборки.



Рис. 1. Структура выборки $n = 133$ по типу организации
Источник: составлено авторами.

По типу компаний респонденты разделились следующим образом: 33,8% относятся к девелоперам, застройщикам и инвесторам, 9% — к представителям муниципальных органов власти, 23,3% являются проектными организациями, 20,3% — собственниками недвижимости и 12,8% — представители управляющих компаний. Один респондент указал тип компании «Консультант» (0,8%). В дальнейшем исследование указанный тип организации ($n = 1$) перенесен в группу «Проектные организации», которые также осуществляют консультационную деятельность для других участников рынка (см. рис. 1).

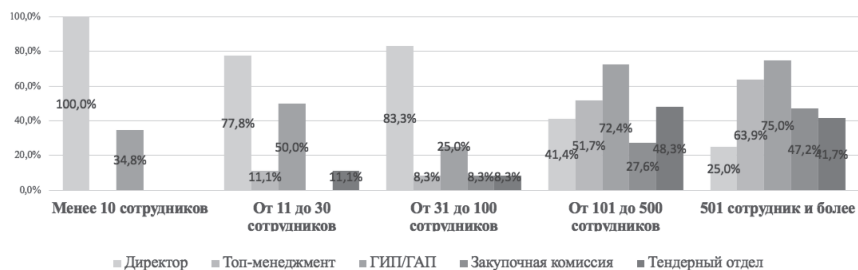


Рис. 2. Распределение лиц, принимающих решение в компаниях различного размера.
Указаны доли ответов от 100% респондентов каждого типа

Источник: составлено авторами.

На рис. 2 показано распределение лиц, принимающих решение в компаниях различного размера. На рис. 3 — в зависимости от типа компании. Значимыми при $p < 0,05$ (проверка с помощью однофакторного дисперсионного анализа) оказались различия во всех группах.



Рис. 3. Распределение лиц, принимающих решение в компаниях различного типа.

Указаны доли ответов от 100% респондентов каждого типа

Источник: составлено авторами.

Для каждой группы стейкхолдеров далее были изучены различия в воспринимаемой важности факторов. При этом с помощью непараметрического Н-теста Краскела—Уоллиса показаны различия по двум параметрам: размер компании и тип заказчика. Результаты можно увидеть в табл. 4 и 5.

Анализ полученных данных

В ходе теоретического исследования был выявлен начальный перечень факторов, которые могут влиять на выбор подрядчика на рынках b2b, затем данный перечень совместно с менеджерами и стейкхолдерами был скорректирован и сужен для отрасли градостроительного проектирования в России. Результаты были проинтерпретированы прежде всего с точки зрения практической пользы для проектных организаций при разработке маркетинговых стратегий.

В ходе анализа были обнаружены различия в структуре лиц, принимающих решения, в зависимости как от размера компании, так и от ее типа. Выявлены следующие тенденции:

- главные инженеры проекта (ГИП) и главные архитекторы проекта в той или иной степени принимают участие в выборе подрядчика практически во всех организациях независимо от их типа и размера;
- первое лицо чаще принимает решения в организациях небольшого размера (любого типа), а также в проектных организациях любого размера;
- в органах власти закупки осуществляются в соответствии с законодательством через формализованные процедуры. Иных ЛПП, кроме тендерного отдела, заявлено практически не было;

- наибольшую вариативность круга ЛПР имеют девелоперы и собственники недвижимости.

Далее была произведена оценка факторов между группами стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования в России (см. табл. 4).

Таблица 4

Средние значения по 46 переменным с разбиением по типу организации

	Тип организации				
	Девелопер, застройщик, инвестор	Муниципальный орган власти	Проектные организации и архитектурные бюро	Собственник недвижимости	Управляющая компания
	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
Повторные обращения к партнерам	1,76	-0,67	1,55	0,81	-1,22
Ищем новых партнеров	1,40	2,17	1,48	1,48	1,94
Вежливость сотрудников	1,02	0,92	1,35	1,15	1,89
Доступность сотрудников	2,53	2,75	1,26	2,63	1,67
Готовность вносить изменения	2,16	2,42	1,45	1,52	2,44
Вынужденные обращения	-1,49	-0,33	-0,71	-0,93	-1,78
Репутация в профессиональном сообществе	1,71	-0,33	1,81	2,15	2,44
Рекомендации партнеров	0,69	-0,42	0,45	1,81	-1,56
Социальная ответственность	0,07	1,33	0,10	0,07	0,83
Проекты в портфолио	2,49	2,58	1,29	2,41	2,17
Небольшие компании	-0,71	-0,67	0,06	1,56	0,00
Аффилированность с властью - минус	-0,71	-0,17	1,45	-0,78	-1,06
Признание архитектурного сообщества	1,53	-0,50	0,71	2,33	0,22
Положительные отзывы клиентов	0,56	1,92	0,00	2,44	-1,06
Победы в российских конкурсах	0,11	1,92	1,65	2,63	0,06
Победы в зарубежных конкурсах	1,49	1,75	1,03	2,70	0,89
Много проектов каждый год	0,07	1,83	0,97	1,07	0,94
Близость территориального расположения	0,87	0,25	0,13	2,37	-0,61
Крупная компания	2,20	0,67	0,19	-0,22	0,72
Связи с муниципальной властью	0,67	-0,75	0,48	0,48	1,33
Формальные критерии тендера	1,78	2,67	-0,10	2,22	2,50
Самый большой объем работ	-1,16	-1,00	-0,16	-1,04	0,89
Комплексные знания	1,56	1,92	1,58	2,04	2,33
Точность сроков	2,51	2,42	0,52	2,15	2,72
Сжатые сроки	1,13	0,33	-0,52	0,74	2,00
Скорость реакции сотрудников	1,69	2,33	1,16	1,00	2,78
Оперативность изменений	1,18	2,42	0,71	0,44	2,50
Многолетний опыт	-0,31	-0,67	-1,00	-0,44	0,83
Одобрение муниципальной властью	1,44	2,83	0,94	1,44	2,28
Прохождение экспертиз	0,93	1,50	-0,19	1,59	0,61
Успешное согласование с ресурсоснабжающими орг-ми	-0,13	-0,42	0,94	0,78	2,33
Защита ТЭПов, необходимых заказчику	1,67	-1,42	0,26	1,41	1,72
Бесконечные переделки	1,73	0,00	0,42	1,59	1,44
Высокая цена - высокое качество	1,71	-0,83	0,19	0,44	-1,28
Низкая стоимость - преимущество	-1,02	2,42	0,45	-0,78	-1,83
Низкая стоимость - плохое качество	1,49	-0,33	-0,03	0,93	1,56
Отсрочка платежа и постоплата	-0,13	-0,92	0,55	0,04	-2,06
Скидки	-0,38	-1,58	-0,06	0,26	-0,50
Большой объем работ	-0,44	2,92	0,35	0,52	-1,06
Гарантийный срок	2,53	2,33	0,87	2,48	0,06
Оплата за результат	2,40	2,25	-0,42	2,44	2,17
Несоблюдение сроков - повод попросить	2,56	2,08	0,90	2,52	1,33
Бесплатные изменения в проект	1,33	1,67	1,10	2,52	2,17
Согласование с первой попытки	1,89	-1,0	0,35	1,00	2,11
Снижение требований по ТЭПам	0,71	-1,92	0,03	0,81	0,94
Отсутствие скандалов в прессе	1,07	0,42	-1,58	-1,74	1,06

В таблице использована шкала от -3 до +3 баллов. Черным отмечены показатели, с которыми респонденты не согласны (<0). Серым — утверждения, с которыми респонденты

в среднем скорее склонны согласиться (>0). Светло-серым — показатели, различия между группами в которых оказались не значимы по результатам теста Краскела—Уоллиса.

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

Средние значения по 46 переменным с разбиением по размеру организации, шкала от –3 до +3 баллов.

	Размер организации				
	Менее 10 сотрудников	От 11 до 30 сотрудников	От 31 до 100 сотрудников	От 101 до 500 сотрудников	501 сотрудник и более
	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
Повторные обращения к партнерам	1,30	0,23	0,92	0,54	1,33
Ищем новых партнеров	1,13	1,59	2,00	1,69	1,60
Вежливость сотрудников	1,96	1,09	1,31	0,91	1,15
Доступность сотрудников	2,35	1,86	2,46	1,60	2,60
Готовность вносить изменения	1,83	2,00	2,15	1,60	2,15
Вынужденные обращения	-1,09	0,32	-0,38	-1,89	-1,53
Репутация в профессиональном сообществе	3,57	2,09	1,46	0,97	2,78
Рекомендации партнеров	1,65	0,18	0,62	-0,17	0,43
Социальная ответственность	0,96	0,05	0,00	0,17	0,25
Проекты в портфолио	1,00	2,36	2,38	2,37	2,45
Небольшие компании	0,65	0,27	-0,85	-0,09	-0,08
Аффилированность с властью - минус	0,87	0,14	1,00	-0,60	-1,10
Признание архитектурного сообщества	1,61	0,41	1,38	0,86	1,45
Положительные отзывы клиентов	1,48	0,36	0,69	0,37	0,78
Победы в российских конкурсах	2,61	1,82	0,31	0,26	0,95
Победы в зарубежных конкурсах	2,65	1,32	1,54	0,66	1,90
Много проектов каждый год	1,48	1,05	0,54	0,43	0,55
Близость территориального расположения	1,87	0,14	0,92	0,17	0,88
Крупная компания	0,74	-0,36	2,00	0,89	1,35
Связи с муниципальной властью	1,09	0,18	-0,69	0,26	1,10
Формальные критерии тендера	1,30	0,95	0,77	1,46	2,55
Самый большой объем работ	0,04	-0,86	-1,38	-0,71	-0,50
Комплексные знания	1,91	2,32	1,08	1,43	2,0
Точность сроков	1,61	1,55	2,92	1,74	2,38
Сжатые сроки	0,87	-0,09	0,85	0,69	1,05
Скорость реакции сотрудников	1,65	1,64	1,77	1,26	1,90
Оперативность изменений	0,96	1,45	1,23	1,00	1,40
Многолетний опыт	-0,30	-1,14	-0,38	-0,20	-0,15
Одобрение муниципальной властью	2,17	1,86	2,23	0,91	1,40
Прохождение экспертиз	1,91	0,23	2,15	0,06	0,73
Успешное согласование с ресурсоснабжающими орг-ми	1,91	0,91	1,77	-0,29	0,10
Защита ТЭПов, необходимых заказчику	0,74	0,32	0,46	0,63	2,08
Бесконечные переделки	1,09	-0,05	0,69	1,43	1,93
Высокая цена - высокое качество	0,30	0,14	1,62	0,09	0,70
Низкая стоимость - преимущество	1,13	0,09	0,69	-1,11	-1,38
Низкая стоимость - плохое качество	0,04	0,18	1,69	0,77	1,53
Отсрочка платежа и постоплата	1,48	0,86	1,31	-1,29	-1,53
Скидки	1,65	-0,45	-0,46	-1,06	-0,63
Большой объем работ	1,70	1,18	0,15	-1,00	-0,28
Гарантийный срок	2,26	1,36	2,77	0,94	2,15
Оплата за результат	1,70	0,86	1,85	1,14	2,63
Несоблюдение сроков - повод попросить	1,78	1,32	2,69	1,77	2,33
Бесплатные изменения в проект	1,96	1,68	1,62	1,34	1,78
Согласование с первой попытки	0,78	0,59	0,31	0,83	2,13
Снижение требований по ТЭПам	0,39	-0,18	1,23	0,80	0,00
Отсутствие скандалов в прессе	-2,35	-0,73	-1,00	0,31	1,20

В таблице использована шкала от –3 до +3 баллов. Черным отмечены показатели, с которыми респонденты не согласны (<0). Серым — утверждения, с которыми респонденты в среднем скорее склонны согласиться (>0). Светло-серым — показатели, различия между группами в которых оказались не значимы по результатам теста Краскела—Уоллиса.

Источник: составлено авторами.

В результате был получен профиль потенциальных заказчиков и требований, часто разнонаправленных, которые они предъявляют к градостроительной проектной организации. Данные профили отображают, кого потенциальные заказчики на рынке градостроительного проектирования видят в качестве исполнителя для своих проектов.

На основании полученных данных были составлены перечни из 10 наиболее важных факторов, влияющих на принятие решения о закупке каждого из рассматриваемых типов стейкхолдеров (см. табл. 6).

Интерпретация результатов исследования

Результаты эмпирического исследования проливают свет на то, как гибко традиционные факторы принятия решения о закупке, свойственные для консервативных рынков b2b, адаптируются под конкретную отрасль — рынок градостроительного проектирования в России. Данный подход важен с той точки зрения, что одни и те же факторы могут оцениваться в зависимости от исследуемого рынка совершенно по-разному (Плещенко, 2011; Антонов, 2019). Этот тезис подтверждается тем, что эксперты в ходе интервью сократили общий список факторов почти в три раза, посчитав многие из них нерелевантными для принятия решений на конкретном рынке. Традиционные факторы были оценены, дополнены и ранжированы экспертами, что позволило показать значимые с практической точки зрения результаты.

На основе полученной информации можно ответить на ряд вопросов, важных для увеличения потребительской ценности и привлечения клиентов проектными организациями:

- какие критерии наиболее важны для каждой группы потребителей и улучшение которых поможет наилучшим образом соответствовать ожиданию рынка;
- кто принимает решение о закупке и на кого необходимо направлять коммуникационные усилия;
- на какие критерии ориентированы конкурирующие проектные организации и соответственно по каким критериям компания может получить конкурентное преимущество, избрав их в качестве точек дифференциации.

Далее будут сделаны рекомендации для выявленных в исследовании групп заказчиков.

Если компания хочет привлечь **девелоперов**, то она должна четко соблюдать сроки, обеспечить максимальную прозрачность процессов и доступность сотрудников, предоставить гарантийный срок по внесению изменений в проект либо же возможность прописать в договоре получение оплаты лишь при достигнутом результате. При этом девелоперы в значительной степени готовы переплачивать за результативное

достижение своих целей и больше других настроены на долгосрочное взаимодействие.

Данная группа наиболее редко сталкивалась с вынужденной необходимостью обращаться к тому или иному подрядчику, не заинтересована в подрядчиках, которые предлагают большой объем работ, более ориентирована на качество, не считает низкую стоимость работ значимым преимуществом и настроена взаимодействовать с крупными компаниями, связанными с государственной властью.

Среди лиц, принимающих решения о закупке, наблюдается наибольшее разнообразие, однако в большинстве случаев решение принимает директор компании на высшем уровне (в 25,2% случаев) и главный архитектор проекта (29,7%). С небольшим отрывом в процессе закупок участвует закупочная комиссия (16,2%), топ-менеджмент (14,4%) и тендерный отдел (также 14,4% случаев). Здесь и далее за 100% принято общее количество множественных ответов заказчиков данного типа.

При необходимости наладить взаимодействие **с органами власти** необходимо ориентироваться на большой объем работ. Кроме того, основным критерием успеха проекта является именно одобрение органами власти (в данном случае было бы странно увидеть иную ситуацию). Также высоко ценится властями в процессе работы над проектом доступность сотрудников. При заключении контракта в наибольшей степени важно соответствие подрядчика формальным критериям тендера. Это объясняется строго регламентированными конкурсными процедурами, предписанными законодательством. Однако в данных критериях почти всегда прописаны и другие требования к подрядчику, среди которых наличие релевантных проектов в портфолио, скрупулезное отношение к срокам, готовность вносить правки в проекты и оперативность вносимых изменений, а также низкая стоимость и наличие гарантийного срока. Однако муниципальные власти — группа, наиболее склонная к поиску новых партнеров, что также объясняется спецификой конкурсных процедур.

В то же время власти не готовы снижать свои требования по технико-экономическим параметрам (ТЭП), не ждут каких-либо скидок, считают свои интересы превыше интересов других заказчиков в случае их разнонаправленности, не склонны выбирать компании по объему работ, не будут переплачивать за согласования с первой попытки и не пойдут на отсрочку платежа. Также представители органов власти не склонны думать, что высокая цена и многолетний опыт подрядчика будут являться плюсом.

В подавляющем большинстве случаев решение принимается тендерным отделом (66,7%) либо закупочной комиссией (11,1%).

Проектные организации значительно отличаются от остальных по структуре своих предпочтений. В частности, они выбирают подрядчика в первую

очередь, ориентируясь на его репутацию в профессиональном сообществе. Значимым фактором для них также будут являться победы в российских архитектурно-градостроительных конкурсах, широкая специализация и комплексность знаний подрядчика. Организации в значительной степени склонны к повторным обращениям и долгосрочным взаимоотношениям с партнерами, с которыми уже приходилось работать. В то же время организации всегда находятся в поиске новых партнеров. Значимы для них такие факторы, как вежливость сотрудников и их доступность. При заказе они также ориентируются на наличие релевантных проектов в портфолио.

В то же время данный тип заказчиков меньше других склонен изучать прессу на предмет скандальных ситуаций, не считает многолетний опыт залогом качества, редко сталкивается с навязанными кем-либо подрядчиками, не согласен с тем, что качественный проект может быть сделан в сжатые сроки. На них также скорее всего не повлияют такие факторы, как оплата за результат, большой объем работ и скидки. Кроме того, низкую стоимость данная группа менее других склонна считать показателем плохого качества.

Проектные организации не считают важными дисциплину и результативность, а также скорость работ. При этом они ценят постоянство и взаимоотношения, в большей степени ориентированы на цену, готовы проявлять гибкость и не считают успешное согласование конечной целью.

Решения о закупке принимает чаще всего директор компании на высшем уровне (в 68,6% случаев), иногда принимает участие в решении также главный архитектор или главный инженер проекта (20%).

Собственники недвижимости — одна из самых требовательных, но при этом не слишком финансово выгодных групп заказчиков. Часто, обращаясь напрямую в проектную организацию, они не обладают необходимой внутренней экспертизой в градостроительных вопросах и ищут именно экспертной помощи у проектировщиков в том или ином вопросе.

При этом, выбирая подрядчика, они прежде всего ориентируются на победы в зарубежных и российских градостроительных конкурсах, так же как и остальные организации, ценят доступность сотрудников, хотели бы бесплатно вносить в проект изменения (вероятно, в меньшей степени, чем остальные участники, сознавая сложность данного процесса). Они строго относятся к соблюдению сроков. Рассматривают гарантийный срок и оплату работы за результат как важные возможности снизить свои воспринимаемые риски. Одни из немногих групп, которые ориентируются на положительные отзывы других клиентов подрядчика и территориальную близость подрядчика. Кроме того, для них важны проекты в портфолио.

В то же время они практически не настроены на длительное взаимодействие, не изучают прессу на предмет скандалов, не ориентируются на большое количество выполненных работ, не считают низкую стоимость преимуществом, а аффилированность с государственной властью минусом. В меньшей степени они склонны работать с крупными компаниями. Скорее всего на их решение не повлияют скидки и социальная ответственность компании-подрядчика.

В случае с собственниками недвижимости на первом месте среди ЛПР находятся главные архитекторы или инженеры проекта, вероятно, как наиболее технически подкованные специалисты (в 33,9% случаев). На втором месте — первое лицо компании (26,8%) либо топ-менеджмент (21,4%).

Управляющие компании — организации, которые заключают договор с собственниками недвижимости с целью обеспечить эксплуатацию и техническое содержание объектов. Сотрудники данных организаций больше других ценят скорость реакции, готовность вносить изменения и их оперативность, а также точность сроков при выполнении проектов. Также они ориентируются на репутацию в профессиональном сообществе и компетентность знаний. В то же время в качестве результата, за который они готовы платить, рассматривают согласования с ресурсоснабжающими организациями и муниципальными властями.

При этом управляющие организации не расценивают в качестве плюсов отсрочку платежей, не считают низкую стоимость проекта преимуществом, однако и высокую стоимость не считают залогом высокого качества работ. Крайне редко сталкиваются с вынужденными обращениями к тому или иному подрядчику и в то же время ценят аффилированность с властями. Не ориентируются на рекомендации партнеров, отзывы клиентов и не склонны к повторным обращениям.

В 40% случаев решение принимается на уровне топ-менеджмента, в 36% случаев в нем также принимает участие главный архитектор или главный инженер проекта. В 16% случаев решение принимает закупочная комиссия.

Свести полученные данные можно в следующую таблицу (см. табл. 6).

Профили стейкхолдеров по типам организаций

Уникальное торговое предложение	Возможности для снижения издержек	Лица, принимающие решения	Точки дифференциации
Девелоперы Ценят соблюдение сроков (2,56 балла), доступность сотрудников (2,53), наличие гарантийного срока (2,53), наличие релевантных проектов (2,49), возможность оплаты за результат (2,4), гарантию согласования с первой попытки (1,89), ориентированы на формальные критерии тендера (1,78)	Нечувствительны к цене, не ожидают скидок, не нужен большой объем работ, не влияет многолетний опыт, не требуют постоплаты	ГИП 73,3%, директор 62,2%	Крупная компания, аффилированность с властью, доступность сотрудников, соблюдение сроков
Органы власти Ценят большой объем выполненных работ (2,92), конечная цель — одобрение ими (2,83), доступность сотрудников (2,75), соответствие формальным критериям тендера (2,67), проекты в портфолио (2,58), точность сроков (2,42), готовность вносить изменения (2,42), оперативность изменений (2,42), низкая стоимость (2,42), гарантийный срок (2,33)	Повторно не обращаются, не ценят многолетний опыт, не считают высокую цену признаком качества, не соглашаются на отсрочку платежа и постоплату, не ценят скорость и согласование с первой попытки, не снижают показатели по ТЭПам, не ждут скидок	тендерный отдел 100%	Большой объем работ, доступность сотрудников, аффилированность с властью, соответствие формальным критериям, готовность вносить изменения
Проектные организации Ценят репутацию в профессиональном сообществе (1,81), победы в российских конкурсах (1,65), комплексность знаний, взаимоотношения (1,58) и повторные обращения (1,55), готовы к новым партнерам (1,48), не слишком требовательны к внесению изменений в проект (1,45), ценят вежливость (1,26)	Считают минусом аффилированность с властями, не следят за прессой, не считают многолетний опыт плюсом, готовы сдвигать сроки и не согласны с оплатой только по достижении результата	директор 92,3%, ГИП 26,9%	— не применимо —

	Уникальное торговое предложение	Возможности для снижения издержек	Лица, принимающие решения	Точки дифференциации
Собственники недвижимости	Ценят победы в зарубежных (2,7) и российских конкурсах (2,63), доступность сотрудников (2,63), внесение изменений в проект бесплатно (2,52), шепетильны к срокам (2,52), положительно относятся к гарантийному сроку (2,48) и готовы платить за результат (2,44), важна близость территориального расположения (2,37) и проекты в портфолио (2,41)	Не изучают прессу, не ценят объем работ, не считают низкую стоимость преимуществом, аффилированность с властями не считают минусом, не считают преимуществом крупный размер компании	ГИП 70,4%, директор 55,6%, топ-менеджмент 44,4%	Доступность сотрудников, внесение изменений в проект, соблюдение сроков, гарантийный срок
Управляющие компании	Ценят скорость реакции на свои запросы (2,78), точность сроков (2,72), соответствие формальным критериям тендера (2,5), оперативность вносимых изменений (2,5) и готовность их вносить (2,44), ориентируются на репутацию в профессиональном сообществе (2,44) и успешное согласование проектов (2,33), хотели бы платить за результат (2,17)	Не требуют отсрочки платежа и постоплаты, не считают низкую стоимость преимуществом, не прислушиваются к рекомендациям партнеров, редко обращаются к партнерам повторно	топ-менеджмент 71,4%, ГИП 64,3%	Быстрая реакция на запросы, соблюдение сроков, соблюдение формальных критериев и дисциплина, внесение изменений в проект, оплата за достижение результата

Источник: составлено авторами.

Заключение

В ходе исследования было выявлено и систематизировано более 150 факторов, которые могли бы влиять на принятие решения на рынках b2b, данный список сокращен до 46 факторов, которые признаны экспертами наиболее актуальными на рынке градостроительного проектирования в России. Затем данные факторы оценивались потенциальными заказчиками с точки зрения их важности для выбора партнеров.

Результаты исследования и диапазон опрошенных специалистов позволяют ответить на ряд вопросов, важных для увеличения потребительской ценности и привлечения клиентов: наиболее важные критерии для каждой группы потребителей, улучшение которых поможет наилучшим образом соответствовать ожиданиям рынка; наименее важные критерии — за счет которых можно сократить издержки на привлечение клиентов; перечень лиц, принимающих решение у заказчика, на кого необходимо направить коммуникационные усилия, а также критерии, которые считают важными сами проектные организации, чтобы определить точки дифференциации и отстроиться от конкурентов. Рекомендации, разработанные с учетом данной информации, позволят проектным организациям увеличить свою конкурентоспособность независимо от рынка, на котором они работают, — будь то государственные или коммерческие заказы.

Полученные результаты исследования также могут быть полезны для понимания структуры рынка градостроительного проектирования и построения коммуникационных стратегий проектных организаций.

Кроме того, в результате исследования стал очевидным факт, что остальные группы стейкхолдеров также прямым или косвенным образом влияют на конечное принятие решения о закупке на данном рынке. Данное влияние и взаимодействие всех групп стейкхолдеров могут обусловить дальнейшее направление исследования с использованием теории сетей.

Список литературы

Антонов, Д. Силова, Е., & Тарынин, Ю. (2019). Особенности института закупок в здравоохранении. *Вестник Челябинского государственного университета*, 9(431). DOI:10.24411/199402796-2019-10910

Куш, С. (2003). Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник Санкт-Петербургского университета* 4(32), 3–25.

Куш, С., & Смирнова, М. (2010). *Маркетинг на b2b рынках: отношенческий подход*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».

Мансуров, Р. (2012). Переход к маркетингу взаимоотношений в компании. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2, 86–90.

Плещенко, В. (2011). Управление закупками как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия. *Современная конкуренция*, 3.

Ребязина, В., Смирнова, М., & Куш, С. (2013). Портфельный и эволюционный подходы к построению взаимоотношений российских компаний с партнерами. *Российский журнал менеджмента*, 11(3), 31–52.

Третьяк, О. (2011). Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента*, 9(3), 55–68.

Шерешева, М., & Палт, М. (2014). Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия - Экономические и юридические науки*, 3, 17–23.

Юлдашева, О. (2006). Маркетинг закупок на промышленном предприятии. *Новости электротехники*, 3(39).

Юлдашева, О. (2005). Промышленные покупатели. Модели поведения. *Новости электротехники*, 3(33).

Росстат. (2021). *О жилищном строительстве в Российской Федерации в 2020 году*. Дата обращения 30.09.2021, https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Vlz36soX/jil-str_2020.pdf

Boyd, D., & Koles B. (2018). Virtual reality and its impact on B2B marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research* 100. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.06.007

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Doubleday, New York.

Campbell, N., & Cunningham, M. (1983). Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, 4, 369–380.

Canning, Jr. G. (1982). Do a Value Analysis of Your Customer Base. *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, 2, 89–93.

Carmona, M., de Magalhães, C., & Edwards, M. (2002). Stakeholder Views on Value and Urban Design. *Journal of Urban Design*, Vol. 7, 2, 145–169.

Casidy, R., Nyadzayo, W., Mohan, M., & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 72, July, 26–36.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Connelly, B. L., Shi, W., Cheng, X., & Yin, C. (2021). Short sellers: A screening theory perspective on B2B relationships. *Journal of Business Research*, 134, 393–404. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.05.029

Cunningham, M., & Homse, E. (1982). An Interaction Approach to Marketing Strategy. *International Marketing, Purchasing of Industrial Goods*. New York: John Wiley, Sons, 323–345.

Dawes, P., & Massey, G. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 14(11/12), 1327–1344.

de Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271–286.

de Ruyter, K., Keeling, D., & Cox, D. (2018). Customer-supplier relationships in high technology markets 3.0. *Industrial Marketing Management*, 79. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.11.011

Dhar, R., & Glazer, R. (2003). Hedging Customers. *Harvard Business Review*. Vol. 81, 5, 86–92.

Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14, 5–6, 339–354.

Freeman, R. (1984). *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.

Freeman, R., & Phillips, R. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12. DOI:10.2139/ssrn.263514.

Gelderman, C., & Van Weele, A. (2000). New Perspectives on Kraljic's Purchasing Portfolio Approach. *Proceedings of the 9th International Annual IPSERA Conference*. London. P. 291–298.

Geldes, C., Heredia, J., Felzensztein, C., & Mora, M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 167–178.

Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons: Chichester.

Hardwick, J., & Anderson, A. R. (2019). Supplier-customer engagement for collaborative innovation using video conferencing: A study of SMEs, *Industrial Marketing Management*, 80. DOI:10.1016/j.indmarman.2019.02.013

Hartley, R. (1976). Use of Customer Analysis for Better Market Penetration. *Industrial Marketing Management*. Vol. 11, 3, 183–194.

Hughes, D., Le Bon, J., & Malshe, A. (2012). The Marketing–Sales Interface At The Interface: Creating Market-Based Capabilities Through Organizational Synergy. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 57–72.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Silbony, O. (2011). Before You Make That Big Decision... *Harvard business review*, 89(6), 50–60.

Kaplan, R., & Narayanan, V. (2001). Measuring and Managing Customer Profitability, *Journal of Cost Management*, 15, 5–15.

LaForge, R., & Cravens, D. (1982). Steps in Selling Effort Deployment. *Industrial Marketing Management*. Vol. 11, 3, 183–194.

Li, S., Peng, G., Xing, F., Zhang, J., & Zhang, B. (2021). Value co-creation in industrial AI: The interactive role of B2B supplier, customer and technology provider. *Industrial Marketing Management*, 98, 105–114. DOI:10.1016/j.indmarman.2021.07.015

Lindenaua, M., & Böhler-Baedeker, S. (2014). Citizen and stakeholder involvement: a precondition for sustainable urban mobility. *Transportation Research Procedia* 4, 347–360.

Madhavaram, S., & Hunt, S. (2017). Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital. *Journal of Business Research*, 74, 38–46. DOI:10.1016/j.jbusres.2017.01.007.

Mohr, J., & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal* 15(2), 135–152. DOI:10.1002/smj.4250150205

Möller, K., & Halinen, A. (2018). IMP thinking and IMM: Co-creating value for business marketing. *Industrial Marketing Management*, 69, 18–31. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.01.025.

Moriarty, R. T. Jr., & Spekman, R. E. (1984). An empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 21 (May), 137–147.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: N. Y.

Shapiro, B., Rangan, K., Moriarty, R., & Ross, E. (1987). Manage Customers for Profits (Not Just for Sales). *Harvard Business Review*, 101–108.

Smackey, B. A. (1977). Profit Emphasis for Improving Sales Force Productivity. *Industrial Marketing Management*, 6, 135–140.

Song, M., & Parry, M. (1997). The determinants of Japanese new product successes. *Journal of Marketing Research*, 34, 64–76. DOI:10.2307/3152065

Storbacka, K. (1997). Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 479–491. DOI:10.1080/0267257X.1997.9964487.

Tarasi, C., Bolton, R., Hutt, M., & Walker, B. (2011). Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio: A Reply. *Journal of Marketing*, 75(3), 23–26. DOI:10.2307/41228591.

Verbeke, A., Hutzschenreuter, T., & Pyasi, N. (2021). The dark side of B2B relationships in GVCs — micro-foundational influences and strategic governance tools. *Journal of Business Research*, 135, 816–828. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.07.006

Webster, E., & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead, *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488. DOI:10.1016/j.indmarman.2013.02.015

Wright, S. A. (1989). The Not-In-My-Backyard Syndrome: A research proposal for assessing public resistance. *Journal of Hazardous Materials*, 22(2), 258. DOI: 10.1016/0304-3894(89)85060-5.

Yorke, A., & Droussiotis, G. (1994). The Use of Customer Portfolio Theory: An Empirical Survey. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 6–18.

References

Antonov, D., Silova, E., & Trynin, Y. (2019). Features of the Procurement Institution in Healthcare. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 9(431), 92–99. DOI:10.24411/199402796-2019-10910

Kushch, S. (2003). Comparative analysis of the main concepts of the relationship marketing theory. *Vestnik of Saint Petersburg University*. 4(32), 3–25.

Kushch, S. & Smirnova, M. (2010). *Marketing in B2B markets: a relational approach*. SPb.: Graduate School of Management Publishing.

Mansurov, R. (2012). Transition to relationship marketing in the company. *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2, 86–90.

Pleshchenko, V. (2011). Procurement As A Factor In Increasing The Competitiveness Of Manufacturing Enterprise. *Journal of Modern Competition*, 3.

Rebiyazina, V., Smirnova, M., & Kushch, S. (2013). Portfelny i evolyucionny podhody k postroeniyu vzaimootnosheniy rossijskikh kompaniy s partnerami. *Russian Management Journal*, 11(3), 31–52.

Tretyak, O. (2011). Cennost klienta v techenie ego zhiznennogo cikla: razvitie odnoy iz klyuchevih idey marketinga vzaimootnosheniy. *Russian Management Journal*, 9(3), 55–68.

Shersheva, M., & Palt, M. (2014). Soglasovanie interesov steikholderov v setevom mezhhfirmennom vzaimodeystvii. *IKBFU's Vestnik. Humanities and social science*, 3, 17–23.

Yuldasheva, O. (2006). Marketing zakupok na promishlennom predpriyatii. *Novosti elektrotehniki*, 3(39).

Yuldasheva, O. (2005). Promishlennye pokupateli. Modeli povedeniya. *Novosti elektrotehniki*, 3(33).

Rosstat. (2021). *About housing construction in the Russian Federation in 2020*. Retrieved from https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Vlz36soX/jil-str_2020.pdf.

Приложение А

Таблица А.1

Операционализация переменных исследовательской модели

№	Блок	Вопрос
1	Взаимоотношения	При выборе поставщика важное значение имеет его репутация в профессиональном сообществе
		Мы скорее обратимся к тем, с кем уже работали и кому доверяем
		Мы рассматриваем возможность взаимодействия с новыми подрядчиками
		Вежливость сотрудников и желание решить проблему клиента — важная особенность для подрядчика
		Представители подрядчика должны быть в постоянной доступности и оперативно отвечать на все возникающие вопросы
		Готовность вносить изменения в проект в соответствии с пожеланиями заказчика — обязательное условие долгосрочного взаимодействия
		Нам приходилось вынужденно обращаться к подрядчику (субподрядчику) по причине отсутствия альтернативных вариантов
		Следует скорее обращаться к подрядчику, которого порекомендовали наши партнеры
		Для нас важно иметь дело с социально ответственными компаниями
2	Характеристики компании и рынка	У компании-подрядчика в портфолио обязательно должны присутствовать релевантные заказу выполненные проекты
		Для нас предпочтительны небольшие архитектурные бюро с узкой специализацией
		Аффилированность проектной организации с органами муниципальной власти — это скорее минус
		Компания-подрядчик должна пользоваться признанием архитектурного сообщества
		Наличие положительных отзывов от клиентов — весомый фактор при выборе подрядчика
		Компании — победители российских отраслевых конкурсов имеют больше шансов получить заказ
		Компании — лауреаты зарубежных архитектурных конкурсов имеют преимущество перед остальными
		Лучше всего обращаться в компанию, которая ежегодно выполняет большое количество проектов
		Наш подрядчик должен территориально располагаться в том же регионе, что и выполняемый им проект
		При прочих равных условиях мы предпочтем крупную компанию, имеющую опыт в различных смежных областях
		Если потенциальный подрядчик имеет налаженные связи с органами муниципальной власти — это станет весомым аргументом для его выбора
		Мы выберем ту компанию, которая будет наилучшим образом соответствовать формальным условиям нашего тендера
		Мы выберем ведущую компанию в данном регионе по объему выполненных работ

№	Блок	Вопрос
3	Качество продукта	Качественный проект предполагает, что над проектом комплексно работают профессионалы из нескольких областей знаний
		Разработка проекта всегда должна укладываться в оговоренные изначально сроки
		Качественный проект может быть разработан в сжатые сроки
		Быстрая скорость реакции сотрудников подрядчика на наши запросы — обязательное требование
		Оперативное внесение изменений в проект по желанию заказчика — обязательное требование для любой проектной организации
		Многолетний опыт работы на рынке — залог качественной работы подрядчика
		Главное, чтобы проект был одобрен в согласовывающих органах исполнительной власти
		Качественный проект должен пройти все экспертизы без замечаний
		Успешное согласование с ресурсоснабжающими организациями — показатель качественно выполненного проекта
		Интересы заказчика при согласовании технико-экономических параметров важнее интересов органов исполнительной власти
		Хороший проектировщик будет переделывать проект столько раз, сколько нужно
4	Финансовая выгода	Высокая цена проектных работ — косвенный показатель их высокого качества
		Низкая стоимость проектных работ — преимущество при выборе проектировщика
		Низкая стоимость проектных работ наводит на мысль, что они будут выполнены ненадлежащим образом
		Мы выберем поставщика, который предоставит выгодные условия оплаты: отсрочка платежа и небольшая предоплата
		Мы ждем, что наши постоянные поставщики услуг будут давать нам скидки
		Из двоих поставщиков с одинаковой стоимостью работ мы выберем того, кто предложит выполнить больший объем работ
5	Отсутствие рисков	Гарантийный срок будет весомым плюсом при выборе разработчика проекта
		Мы хотели бы оплачивать проект только тогда, когда он прошел все экспертизы и согласования
		Несоблюдение сроков — весомый повод попрощаться с подрядчиком
		Мы ждем, что если проект не пройдет экспертизу и согласования, то в него бесплатно внесут коррективы
		Мы готовы платить ошутимо больше за гарантию, что проект пройдет все необходимые согласования с первого раза
		Мы готовы снизить требования по технико-экономическим параметрам, чтобы проект прошел все необходимые согласования
		При выборе поставщика мы изучаем прессу на предмет его участия в скандальных ситуациях

Источник: составлено авторами.