Н.Р. Тырышкин

2026

Бренд в B2B-машиностроении: от нуля до стратегии

Монография

МИР НАУКИ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

УДК 658.8
ББК 65.291.3
Т 935

Рецензенты:

Банк О.А. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансового и инвестиционного менеджмента, факультет финансов, институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

Гузырь В.В. – кандидат экономических наук, доцент, декан факультета менеджмента АНО ВО «Московский университет «Синергия»».

Тырышкин, Никита Романович

Т 935 **Бренд в B2B-машиностроении: от нуля до стратегии.** Монография – М.: Мир науки, 2026 г. – Сетевое издание. Режим доступа: https://izd-mn.com/PDF/63MNNPM26.pdf – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-908197-02-1
DOI: 10.15862/63MNNPM26

Монография излагает авторскую шестишаговую методику построения бренда в B2B-машиностроении: постановка задачи, системное исследование, стратегическая фокусировка, конструирование бренда, интеграция в бизнес-процессы, регулярное управление. Оригинальность подхода в сборке известных по отдельности приёмов в воспроизводимую управленческую систему для отрасли, где прикладной пошаговой методики прежде не было; система подчинена четырём принципам, включая доказуемость утверждений бренда и стратегию через осознанный отказ. Методика проверена на сквозном кейсе бренда компактных погрузчиков Worker с опорой на опрос покупателей спецтехники (n = 150), глубинные интервью (n = 18), таможенную статистику импорта и конкурентный анализ. Издание содержит шаблоны и чек-листы для самостоятельного применения. Адресовано собственникам и руководителям маркетинга B2B-компаний в машиностроении, спецтехнике и промышленном оборудовании.

Издание распространяется под лицензией Creative Commons CC BY 4.0

ISBN 978-5-908197-02-1

© Тырышкин Никита Романович
© ООО Издательство «Мир науки», 2026 г.

Предисловие

Эта книга родилась из практической работы. На протяжении нескольких лет я наблюдал, как российские производители и дистрибьюторы спецтехники тратят значительные ресурсы на рекламу, дизайн и выставочные стенды и получают непредсказуемый коммерческий результат.

Корень проблемы не в бюджетах: в отрасли не сложилось прикладного способа превратить бренд в управляемый коммерческий актив, поэтому компании конкурируют ценой и наличием, теряют маржу и не накапливают узнаваемость. Академические работы по B2B-брендингу описывают концептуально корректные модели, но изложены языком, далёким от повседневных решений собственника или маркетинг-директора, и не доведены до пошаговых процедур. Эту нерешённую отраслевую проблему – отсутствие прикладного, пошагового звена между теорией бренд-капитала и повседневной практикой российского машиностроения – и решает предлагаемая мной методика; закрытие разрыва стало главным мотивом книги.

Книга адресована собственникам и руководителям маркетинга B2B-компаний в машиностроении, спецтехнике и промышленном оборудовании.

Если ваше предприятие производит, импортирует или дистрибутирует технику для других предприятий, и при этом у вас есть качественный продукт, но нет работающего бренда, эта книга – для вас. Если же вы маркетолог потребительских товаров, ищущий универсальные приёмы построения бренда, материал может оказаться слишком специфическим: B2B-машиностроение подчиняется собственной логике, и инструменты потребительского маркетинга в нём чаще всего не работают.

Структура книги опирается на разработанную мной шестишаговую методику построения B2B-бренда. Сам по себе перечень шагов на новизну не претендует – новизна в другом. В российском B2B-машиностроении прикладной методики, которая сводила бы разрозненные приёмы промышленного брендинга в единую воспроизводимую управленческую систему для этой узкой отрасли, до сих пор не сложилось; на теоретическом уровне в литературе по спецтехнике (Домнин, 2019; Старов, 2015) не закрепилось и общепринятого определения бренда машиностроительного предприятия. Этот пробел проанализирован и обоснован в положениях кандидатской диссертации автора (Тырышкин, 2026). Оригинальность подхода – именно в такой сборке: шесть шагов замкнуты в цикл, подчинённый четырём принципам, и

адаптированы к отрасли, для которой прикладных руководств почти нет.

Четыре принципа таковы: бренд трактуется как управленческая система, встроенная в продажи; к классическому анализу рынка добавлен контур принятия решений – единственный элемент, который я добавляю к стандартной схеме, а не заимствую из неё; каждое утверждение бренда подчинено принципу доказуемости; стратегия строится через осознанный отказ. К оригинальным элементам подхода относится и двухуровневая архитектура бренда – продуктовый бренд, отделённый от компании-продавца: в кейсе Worker именно она сняла конфликт интересов и открыла партнёрскую дилерскую сеть. Шесть шагов – постановка задачи, системное исследование, стратегическая фокусировка, конструирование бренда, интеграция в бизнес-процессы, регулярное управление и развитие – образуют замкнутый цикл; каждый шаг имеет конкретный измеримый результат и оставляет после себя письменный артефакт, ложащийся в основу следующего шага. Сквозным примером служит бренд «Worker» – собственная марка компактных колёсных погрузчиков компании ООО «Эй-Би-Таерс», которую я развивал по этой методике: работу над брендом я начал в 2021 году и тогда же оформил стратегию как магистерскую выпускную работу, а с 2022 года занялся её

реализацией; накопленный за эти годы опыт я позднее обобщил в кандидатской диссертации. За несколько лет марка прошла путь от внутреннего обозначения до позиции в пятёрке крупнейших по импорту в категории (по таможенной статистике 2023 года), и этот путь иллюстрирует каждую главу на конкретных решениях, ошибках и результатах.

В книге пять Частей. Часть I – диагностическая: что такое B2B-бренд на самом деле и почему «у нас хорошая техника» этому понятию не равнозначно. Часть II разбирает шаг 2 методики – четыре контура исследования, без которых стратегия превращается в спекуляцию.

Часть III образует методологическое ядро: фокусировка, платформа, идентичность. Часть IV переводит бренд из документа в операционные процессы – цифровые каналы, дилерскую сеть, систему регулярного управления. Часть V даёт рыночный контекст – российский фон 2022–2025 годов, уроки мировых лидеров и пять типовых ошибок, которые уничтожают промышленный бренд независимо от качества продукта. Заключение в формате 1-го лица подводит личный итог опыта и формулирует, что я сделал бы иначе и что не стал бы менять.

Каждая глава содержит блок «Кейс Worker», в котором описываются конкретные решения, цифры и результаты на

соответствующем шаге методики. Эти блоки можно читать как сквозную историю бренда, пропуская теоретические разделы; можно – наоборот, сосредоточиться на методологии и обращаться к кейсу как к иллюстрации. Любой из двух способов чтения работает; третий – последовательное прочтение от начала до конца – даёт наиболее полную картину взаимодействия теории и практики.

Все цифры по российскому рынку, использованные в книге, опираются на реальные данные: количественный опрос покупателей спецтехники (n = 150), качественные интервью с действующими клиентами (n = 18), таможенные таблицы импорта за 2022 и 2023 годы, внутреннюю финансовую и продуктовую аналитику бренда Worker, конкурентный анализ шести ключевых игроков рынка.

Тырышкин Н. Р., 2026 год

Оглавление

Предисловие 3

Введение 13

Глава 1. B2B-бренд: не про красоту, а про доверие 24

1.1. Чем B2B-бренд отличается от потребительского 24

1.2. Три функции бренда в машиностроении 26

1.3. Почему «у нас хорошая техника» – не бренд 29

1.4. Мировой опыт: как Komatsu, Caterpillar, XCMG превратили бренд в актив 30

1.5. Типичная ошибка: бренд начинают с логотипа 32

1.6. Кейс Worker: дилер 2018 года 34

Глава 2. Шаг 1. Постановка задачи: чего вы хотите от бренда на самом деле 39

2.1. Брендинг – это управленческий вопрос, а не творческое задание 39

2.2. Четыре элемента постановки задачи 40

2.3. Как зафиксировать измеримый результат 43

2.4. Бренд встроен в продажи – или его нет 46

2.5. Шаблон постановки задачи брендинга 47

2.6. Кейс Worker: задача 2021 года 49

Глава 3. Шаг 2. Четыре контура исследования: как читать рынок правильно 54

3.1. Почему одного конкурентного анализа недостаточно 54

3.2. Продуктовый контур: реальные конкурентные преимущества техники 56

3.3. Рыночный контур: где действительно растёт спрос 59

3.4. Конкурентный контур: декларация против реальной причины выбора 60

3.5. Контур принятия решений: кто действительно влияет на выбор 62

3.6. Итог исследования: три вопроса для стратегии.....64
3.7. Кейс Worker: 150 покупателей и три неожиданных вывода.....65
Глава 4. Анатомия вашего клиента: кто покупает технику и как он думает.....69
4.1. Три роли в B2B-покупке.....69
4.2. Сегментация B2B-покупателей по структуре организации.....72
4.3. Что останавливает клиента: данные качественных интервью 73
4.4. Стоимость владения как контр-аргумент к цене 75
4.5. Поведение покупателя в условиях рыночной перестройки 2022–2025.....77
4.6. Карта болей и факторов доверия 79
4.7. Кейс Worker: сегментация и язык бренда 81
Глава 5. Шаг 3. Стратегическая фокусировка: выбрать нишу – значит от чего-то отказаться 86
5.1. Почему универсальность убивает бренд в машиностроении.....86
5.2. Алгоритм выбора целевых сегментов 88
5.3. Ключевой фактор выбора: на чём строить конкурентное преимущество 89
5.4. Стратегическая фокусировка задаёт требования к бизнесу 91
5.5. Типичная ошибка позиционирования: «надёжный, качественный, доступный».....92
5.6. Кейс Worker: ниша компактной техники до трёх тонн.....94
Глава 6. Шаг 4а. Платформа бренда: что вы на самом деле обещаете рынку.....100
6.1. Четыре элемента платформы.....100
6.2. Доказуемые формулировки против вдохновляющих 105
6.3. Ценностное предложение в B2B: чем оно отличается от B2C.....106
6.4. Как протестировать платформу: три вопроса 108
6.5. Шаблон платформы бренда.....110

6.6. Кейс Worker: переформулировка платформы и двухуровневая архитектура 112

Глава 7. Шаг 4б. Коммуникация и идентичность: как говорит промышленный бренд 115

7.1. Принцип доказуемости в коммуникации 116

7.2. Визуальная идентичность в машиностроении 117

7.3. Вербальная система: тон, язык, ключевые сообщения 120

7.4. Единообразие в точках контакта 121

7.5. Регламентация для дилеров: почему бренд-бук важнее, чем кажется 123

7.6. Кейс Worker: атрибуты бренда из проектной работы 124

Глава 8. Шаг 5а. Цифровые каналы для промышленного бренда: что реально работает 130

8.1. Специфика digital в B2B-машиностроении: почему здесь не работает то, что работает в B2C 131

8.2. Площадки с реальным трафиком покупателей спецтехники 132

8.3. Контент-маркетинг для промышленного бренда 134

8.4. SEO и контекстная реклама в нише: как не потратить бюджет впустую 136

8.5. Типичные ошибки в digital-продвижении спецтехники 137

8.6. Кейс Worker: цифровые каналы и распределение бюджета 139

Глава 9. Шаг 5б. Офлайн и дилерская сеть: масштабируем бренд без потери контроля 143

9.1. Отраслевые выставки: как участвовать с результатом, а не для формального присутствия 143

9.2. От собственной сети к гибридной модели 145

9.3. Стандарты для дилеров: что обязательно, что рекомендуется 147

9.4. Бренд в тендерной документации, КП и сервисных процессах 148

9.5. Как разделить бренд производителя и бренд дилера 150

9.6. Кейс Worker: переход к гибридной дилерской модели 151

Глава 10. Шаг 6. Управление брендом: как не дать ему устареть 155

10.1. Бренд – не проект с датой окончания 156

10.2. Три контрольные точки регулярного управления 158

10.3. Когда менять стратегию: признаки того, что бренд перестал работать 159

10.4. KPI бренда без бюджета на Brand Tracker 161

10.5. Парадокс лояльности: 57% знают, 3% покупают запчасти 163

10.6. Дорожная карта на 12 месяцев 165

Глава 11. Российский рынок спецтехники: окно возможностей 2022–2025 169

11.1. Перестройка рынка 2022 года: уход части производителей и приход китайских 169

11.2. Импорт компактных колёсных погрузчиков 2022–2023 годов 171

11.3. Ценовая гонка среди дилеров китайской техники: почему она неизбежна 174

11.4. Государственные программы поддержки и их влияние на спрос 176

11.5. Кейс Worker в контексте: АВТ как один из крупнейших импортёров категории 178

Глава 12. Как брендируют машиностроение мировые лидеры: уроки для российских компаний 181

12.1. Три страновые модели промышленного брендинга 182

12.2. Китайские производители: путь от OEM к глобальным брендам 183

12.3. Что из мирового опыта применимо в России, а что нет 185

12.4. Три стратегических вывода для российской машиностроительной компании 188

Глава 13. 5 ошибок, которые уничтожают промышленный бренд: разбор антипаттернов 191

13.1. Ошибка 1: бренд как косметика – логотип и сайт без стратегии 192

13.2. Ошибка 2: универсальное позиционирование 193

13.3. Ошибка 3: коммуникация без доказательств 195
13.4. Ошибка 4: бренд существует отдельно от продаж 196
13.5. Ошибка 5: запустили – и забыли 198
Заключение 202
Список рисунков 210
Список таблиц 212
Библиография 214

Введение

В 2020 году один российский импортёр компактных колёсных погрузчиков продал 42 машины. В его портфеле было пять брендов; на флагмана среди китайских поставщиков, XCMG, приходилось 52,4 % продаж. К 2024 году этот же импортёр продал 258 машин – рост в 6,1 раза за четыре года. Доля XCMG в портфеле обнулилась. На её месте оказалась марка Worker – собственный бренд компании, о существовании которого пять лет назад знали только сотрудники таможенной службы.

В 2024 году доля Worker составила 76,7 % всех продаж компании. Выручка ООО «Эй-Би-Таерс» за тот же период выросла со 142 до 812 млн ₽ – приблизительно в 5,7 раза. Приход дешёвого китайского импорта и перестройка рынка объясняют, почему выросла вся категория. Но не они объясняют, почему внутри одного дистрибьютора именно Worker вытеснил прежнего лидера и занял три четверти его портфеля. Это работа бренда – и работа методики, по которой бренд был построен.

В B2B-машиностроении до сих пор распространено представление, что бренд – это про дизайн упаковки. Логотип,

фирменный цвет, презентация на выставке. У потребительских товаров – да: там бренд часто и есть продукт. В промышленности же бренд исполняет другую функцию. Покупатель спецтехники ставит подпись под счётом на 3, 7, 14 миллионов рублей. У него нет права на ошибку: за каждой сделкой стоят простой техники на стройплощадке, штраф по контракту, увольнение прораба.

В этой ситуации бренд – это инструмент снижения риска. Он сокращает информационную асимметрию, стандартизует ожидания и даёт покупателю основание для управленческого решения, которое нельзя обосновать одной только спецификацией.

Эта позиция не новая. Сьюзен Мудамби в работе 2002 года показала, что в промышленных рынках брендинг важен не во всех сегментах одинаково: существуют как минимум три кластера покупателей, для которых вес бренда варьируется от критического до второстепенного (Mudambi, 2002).

Двумя годами позже Линч и де Чернатони продемонстрировали, что даже в B2B решения о покупке приняты не одной только рациональностью: эмоциональные ассоциации с брендом смещают выбор поставщика так же, как в потребительских категориях (Lynch & de Chernatony, 2004). Дэвис, Голичич и Маркуардт на материале логистических

услуг показали, что бренд служит механизмом дифференциации в B2B-сервисах – там, где «продукт» по сути нематериален (Davis et al., 2007). Между академической теорией и практикой российского машиностроения лежит широкий разрыв: теория описывает, как бренд снижает риск покупателя и удерживает цену, но не доведена до пошаговых действий для компаний, которые конкурируют ценой и наличием и оттого теряют маржу.

Более недавние систематизации поля B2B-брендинга подтверждают значимость бренда в промышленных рынках и обобщают накопленные знания о его роли в нескольких исследовательских доменах (Marvi, Zha & Foroudi, 2024).

Разрыв этот не идеологический. Komatsu, Caterpillar, John Deere, JCB, Volvo Construction Equipment – глобальные машиностроительные компании десятилетиями вкладывают в бренд как в стратегический актив и измеряют отдачу через долю рынка, ценовую премию и устойчивость спроса. Китайские производители новой волны – XCMG, SDLG, Lonking, Sany – за последние пятнадцать лет проделали тот же путь от no-name OEM до бренда с глобальным узнаванием. На российском рынке системную работу с брендом ведут единичные производители.

Большая часть отрасли – особенно дилеры китайской техники, которые сегодня формируют от 90 % импорта в сегменте компактных погрузчиков, – конкурирует ценой и наличием. Между тем рынок становится тесным: в 2023 году в Россию ввезли свыше три тысячи двести компактных колёсных погрузчиков ста трёх различных марок. Концентрация по импортёрам за один год упала почти втрое. Узнать в этом фронте конкретную марку без бренда невозможно.

Время – самый недооценённый актив бренда. Caterpillar строил позицию мирового лидера с 1925 года; на путь от регионального производителя до бренда с признанием в каждой горнодобывающей яме планеты у компании ушло около пятидесяти лет. Komatsu двигалась схожим темпом.

Китайские производители повторили ту же дугу за пятнадцать лет – за счёт масштаба внутреннего рынка и предельно дисциплинированной государственной политики поддержки экспорта. Российский машиностроительный сектор, в той части, которая сегодня ориентирована на массовый рынок спецтехники, имеет в распоряжении не пятьдесят лет и даже не пятнадцать. Реалистичный горизонт – пять-семь лет, в течение которых сегодня свободные ниши закроются собственными или иностранными брендами с системным подходом. Кто не построит бренд за это время,

останется конкурировать ценой и логистикой; обе эти стратегии в среднесрочной перспективе ведут к снижению маржинальности до уровня, при котором развитие невозможно.

Изложенная в книге методика строится вокруг двух тезисов. Первый: бренд в B2B-машиностроении – не творческий проект, а управленческая система из шести последовательных шагов, от постановки задачи до регулярного управления зрелым активом; каждый шаг отвечает за измеримый результат и оставляет документ, который ложится в основу следующего.

Второй: эту систему я проверил на живом кейсе. Речь о бренде Worker – собственной марке компактных фронтальных погрузчиков компании ООО «Эй-Би-Таерс» (торговая марка Brand Motors), в которой я работаю с 2020 года. В тот первый год марка продала пробную партию в 15 машин; системную работу над брендом я начал в 2021 году, тогда же оформив стратегию как магистерскую выпускную работу, защищённую с отличием, а с 2022 года занялся её реализацией. К 2024 году годовые продажи Worker выросли до 198 машин. Ниже эта траектория разбирается по шагам: что я сделал на этапе исследования, как формулировал платформу, какие коммуникационные решения сработали и какие пришлось пересмотреть.

Сам по себе перечень из шести шагов не нов, и четыре принципа, на которых он построен, по отдельности тоже известны бренд-менеджменту (Kotler & Pfoertsch, 2006; Aaker, 1996). Вклад в их соединении в единую пошаговую систему, адаптированную к российскому B2B-машиностроению. Пробел, который она закрывает, зафиксирован в литературе: в работах по промышленному брендингу (Домнин, 2019; Старов, 2015; Kotler & Pfoertsch, 2006) нет ни общепринятого определения бренда машиностроительного предприятия, ни прикладной пошаговой методики его построения, и этот пробел обоснован в положениях кандидатской диссертации автора (Тырышкин, 2026). Первый принцип трактует бренд как управленческую систему, встроенную в продажи, тогда как привычный подход оставляет его коммуникационным слоем поверх сбыта.

Третий подчиняет каждое утверждение бренда принципу доказуемости: его задача обосновать выбор фактами эксплуатации. Четвёртый строит стратегию через отказ, и сделанный выбор задаёт требования ко всей операционной модели компании. Из этих принципов вырастает и ещё один оригинальный элемент подхода – двухуровневая архитектура бренда, в которой продуктовый бренд отделён от компании-продавца: в кейсе Worker именно она сняла конфликт

интересов дилеров и открыла партнёрскую сеть. Эти принципы я сформулировал и проверил в ходе работы над брендом Worker.

Значимость подхода держится на трёх основаниях, которые можно проверить независимо от мнения автора. Первое – коммерческий результат: за 2020–2024 годы годовые продажи Worker выросли с пробных 15 до 198 машин, доля марки в продажах компании-импортёра поднялась с 35,7 до 76,7 %, а в категории импортных компактных погрузчиков марка прошла путь с девятого места в 2022 году на пятое в 2023-м. Устойчивость этой позиции проверил 2025 год: ключевая ставка Банка России держалась на уровне 21 % (Банк России, 2024), рынок лизинга техники резко сжался – новый бизнес сократился на 40 %, до 2 трлн рублей (Эксперт РА, 2026), – и продажи спецтехники упали по всей категории.

Снизились и продажи Worker – со 198 до 110 машин за год. Но доля марки в продажах компании, просев с 76,7 до 69,6 %, не обвалилась вместе с рынком и к первому полугодию 2026 года, когда ставку начали снижать (до 16 % к концу 2025 года), поднялась до 81,8 %; абсолютные продажи первого полугодия – 90 машин – вернулись к докризисному темпу, а поисковый спрос на бренд к началу 2026 года достиг многолетнего максимума. Второе – переносимость: методика оформлена

шаблонами, чек-листами и контрольными вопросами, которые работают за пределами одного кейса. Третье – содержательный пробел: прикладного, пошагового звена между академической теорией промышленного брендинга и повседневной практикой российских компаний, конкурирующих ценой, в литературе по спецтехнике не сложилось, что обосновано в положениях диссертации автора (Тырышкин, 2026), и именно это звено даёт предлагаемая методика.

Книга делится на пять частей. Часть I – диагностическая: что такое B2B-бренд на самом деле и почему «у нас хорошая техника» этому понятию не равнозначно. Часть II разбирает шаг 2 методики – четыре контура исследования, без которых стратегия превращается в спекуляцию.

Часть III образует методологическое ядро книги: фокусировка, платформа, идентичность. Часть IV переводит бренд из документа в операционные процессы – цифровые каналы, дилерскую сеть, систему регулярного управления. Часть V даёт рыночный контекст – российский фон 2022–2025 годов, уроки мировых лидеров и пять типовых ошибок, которые уничтожают промышленный бренд независимо от качества продукта.

Книга не претендует на роль учебника по брендингу вообще и не разбирает выбор шрифтов, фотосъёмку

оборудования или вёрстку брендбука – это задачи дизайн-студии. Её адресат – собственник или маркетинг-директор B2B-компании в машиностроении, у которого есть продукт и инфраструктура, но нет работающего бренда, и который теряет маржу в ценовой конкуренции. Таким читателям методика даёт то, чего сегодня не хватает в отрасли: пошаговый способ превратить бренд в управляемый коммерческий актив и выйти из конкуренции по одной только цене.

Обещанная отдача от чтения умеренная и измеримая: правильная постановка задачи перед собственной командой, понятный шаблон платформы, набор практических ориентиров для каждого из шести шагов и работающий пример того, как один из самых конкурентных сегментов российской спецтехники был отыгран брендом, а не ценой.

Шаблоны можно открыть параллельно с чтением и заполнять под собственный продукт; чек-листы – раздать команде; KPI – внедрить без бюджета на сторонний brand tracker, опираясь на собственную CRM и общедоступную аналитику. Этого достаточно, чтобы первый шаг сделать уже на следующей рабочей неделе.

Бренд в B2B-машиностроении – это система, не картинка. И начинается она с управленческого вопроса, а не с творческого задания.

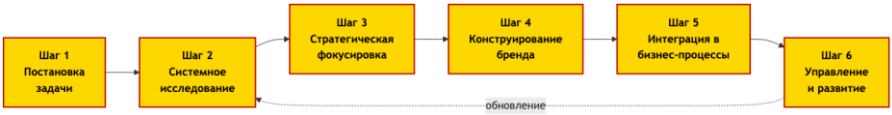


Рисунок В.1. Шесть шагов методики построения B2B-бренда в машиностроении, излагаемой в этой книге. Цикл замыкается: шаг 6 регулярно возвращает аналитику в шаг 2.

Часть I

Почему у вашего предприятия нет бренда – и чем это опасно

Глава 1. B2B-бренд: не про красоту, а про доверие.

Глава 2. Шаг 1. Постановка задачи: чего вы хотите от бренда на самом деле.

Глава 1. B2B-бренд: не про красоту, а про доверие

Когда покупатель спецтехники в России выбирает поставщика, цена не входит в его первую тройку решений. Количественный опрос 150 покупателей фронтальных и компактных погрузчиков, проведённый агентством SPIKA в 2025 году в Центральном федеральном округе, показал, что верх рейтинга устойчиво занимают качество техники, наличие в наличии и официальная гарантия (SPIKA, 2025; см. таблицу 1.2). Цена идёт следом и в открытом перечне критериев упоминается реже, чем сервисный центр и репутация продавца.

Это противоречит интуиции, на которой выстроена ценовая конкуренция большинства российских дилеров китайской спецтехники. И именно из этого противоречия начинается разговор о бренде в B2B-машиностроении.

1.1. Чем B2B-бренд отличается от потребительского

Решение о покупке спецтехники в B2B-сегменте имеет три принципиальных отличия от потребительской покупки. Во-первых, оно коллективное. Классическая модель Уэбстера и Уинда (Webster & Wind, 1972) описала организационную закупку как процесс, в который вовлечены не один человек, а группа лиц с разной мотивацией: пользователь техники,

технический специалист, инициатор закупки, лицо, выделяющее бюджет, лицо, формально подписывающее договор, и лицо, контролирующее исполнение.

Эта группа называется закупочным центром. У потребительского покупателя такой группы нет – решение выносится одним человеком, в крайнем случае – семьёй. У промышленного покупателя группа может насчитывать от трёх до десяти человек, и каждый из них смотрит на бренд через свою оптику.

Во-вторых, цикл сделки длиннее.

Между первым контактом с поставщиком и подписью под счётом в спецтехнике проходит от нескольких недель до нескольких месяцев, иногда – больше года, если речь идёт о тендерных закупках с государственным участием. На этой дистанции бренд работает не как однократный «крючок внимания», а как накопительный фактор доверия: серия касаний с поставщиком – обзор техники, консультация менеджера, осмотр на площадке, разговор с действующим клиентом – формирует кумулятивное впечатление, которое в момент сделки решает больше, чем финальная цена.

В-третьих, в основе решения лежит не цена, а полная стоимость владения – TCO (total cost of ownership). Покупатель

компактного погрузчика смотрит не только на ценник в коммерческом предложении, но и на расход топлива, плановое обслуживание, доступность запчастей, ресурс гидравлики, ставку утилизационного сбора.

Бренд в этом контексте служит маркером суммарных затрат: имя «Caterpillar» обещает дорогое обслуживание и высокий остаточный ресурс, имя «Lonking» – дешёвое обслуживание и более короткий жизненный цикл. Линч и де Чернатони (Lynch & de Chernatony, 2004) показали, что даже в этой сугубо рациональной конструкции эмоциональный компонент бренда – доверие, психологическая защищённость лица, принимающего решение, чувство партнёрства с поставщиком – измеримо смещает выбор. Бренд в B2B одновременно рационален и эмоционален; представление о его «чистой рациональности» – миф, удобный тем, кто не умеет работать с эмоциями в промышленных коммуникациях.

1.2. Три функции бренда в машиностроении

Если описать роль бренда в B2B-машиностроении одной фразой, то получится примерно следующее: бренд – это инструмент снижения риска покупателя. Браун, Заблах, Белленджер и Джонстон (Brown et al., 2011) показали эмпирически, что чувствительность промышленного

покупателя к бренду растёт пропорционально воспринимаемому риску сделки.

Чем дороже техника, чем длиннее срок её службы и чем выше последствия её отказа для бизнеса покупателя – тем сильнее имя поставщика влияет на финальное решение. В сегменте компактных погрузчиков ценой 2–7 миллионов рублей и сроком службы 5–10 лет это влияние ощутимое.

Системная работа Котлера и Пфёртша (Kotler & Pfoertsch, 2006), посвящённая именно бренд-менеджменту в B2B-сегменте, обобщает эту позицию: бренд в B2B должен рассматриваться как стратегический актив, такой же по управленческому статусу, как производственные мощности или дилерская инфраструктура. Это и есть содержательный сдвиг, который происходит в голове собственника, осознающего необходимость работы с брендом: переход от «бренд – это про маркетинг» к «бренд – это про управление компанией».

Из функции снижения риска выводятся ещё две производные. Первая – упрощение выбора. Когда на витрине стоит сто тридцать марок (а импортная статистика 2023 года показывает именно такой порядок числа марок компактных колёсных погрузчиков, ввезённых в Россию), у покупателя физически нет ресурса сравнить каждую с каждой. Бренд

сокращает когнитивную нагрузку: имя, репутация в отрасли, опыт знакомых работают как фильтр, оставляющий в шорт-листе три-пять реальных кандидатов.

Вторая производная – обоснование цены. В сегментах, где техника продаётся с премией к среднерыночной цене, именно бренд даёт покупателю основание это объяснить – собственному финансисту, акционеру, аудитору. Без бренда премия выглядит произволом продавца; с брендом – плата за предсказуемость.

Лекки, Двиведи и Джонсон (Leckie et al., 2023) на материале промышленных покупателей показали, что доверие к бренду повышает готовность платить ценовую премию: бренд напрямую конвертируется в способность держать цену выше среднерыночной.

Кун, Алперт и Поуп (Kuhn et al., 2008) проверили на B2B-материале классическую модель потребительского капитала бренда Кевина Лейна Келлера (Keller, 1993) и обнаружили, что она работает в промышленных рынках с одной важной поправкой: вес отношений «покупатель – продавец» и корпоративной репутации в B2B весомее, чем вес визуальной и образной составляющих. То, что в B2C несёт на себе упаковка и реклама, в B2B несут менеджер по продажам, сервисная инженерия и стенд на отраслевой выставке.

1.3. Почему «у нас хорошая техника» – не бренд

Распространённое возражение собственника промышленного предприятия звучит так: «у нас хорошая техника, у нас хорошее производство, у нас хороший сервис – зачем нам тратить деньги на бренд». Возражение основано на молчаливом отождествлении качества продукта и репутации продукта.

На рынке, где работают несколько десятков поставщиков с похожими характеристиками техники, такое отождествление невозможно: качество, не превращённое в воспринимаемое качество, остаётся внутренним свойством конструкции и не транслируется в коммерческий результат. Дэвид Аакер (Aaker, 1996) разработал систему из десяти показателей бренд-капитала, в которой воспринимаемое качество – лишь одно из десяти; остальные девять описывают узнаваемость, ассоциации, лояльность, ценовую премию и долю рынка. Хорошая техника обеспечивает одну из десяти позиций; брендом она становится тогда, когда работает на остальные девять.

Современный систематический обзор промышленного бренд-капитала подтверждает, что воспринимаемое качество – лишь один из факторов, и связывает бренд-капитал с

конкурентным преимуществом и устойчивостью отношений с клиентом (Castillo-Villar & Murillo, 2024).

Дэвис, Голичич и Маркуардт (Davis et al., 2007) на материале логистических B2B-услуг показали, что бренд служит механизмом дифференциации даже там, где сама услуга унифицирована до уровня commodity. В машиностроении ситуация более благоприятная: продукт изначально несёт инженерные различия. Но без бренда эти различия не доходят до закупочного центра – они тонут в спецификациях, которые никто не читает. Бренд переводит инженерное преимущество в управленческий аргумент.

1.4. Мировой опыт: как Komatsu, Caterpillar, XCMG превратили бренд в актив

Глобальные машиностроительные компании десятилетиями обращаются с брендом как со стратегическим активом, а не как с функцией маркетинга. Caterpillar строит позицию мирового лидера в горнодобывающей и строительной технике с 1925 года; к концу пятидесятых годов прошлого века компания уже формировала свою долю рынка не только за счёт технических характеристик, но и за счёт репутации «жёлтой машины», которая работает в любых условиях.

Komatsu прошла схожую дугу с послевоенного восстановления Японии, инвестируя в качество и долгосрочные отношения с дилерами как в основной канал передачи бренда конечному пользователю. JCB и Volvo CE построили бренды на узнаваемой инженерной школе и характерном дизайне.

Китайские производители новой волны – XCMG, SDLG, Lonking, Sany – повторили этот путь за пятнадцать-двадцать лет. Они начали с роли OEM-производителей без собственных имён, затем переходили к продаже под собственными марками сначала на внутреннем рынке Китая, потом – в развивающихся рынках Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, и только затем – в Россию, СНГ и Африку.

По состоянию на 2020 год доля Китая в мировом экспорте машин и оборудования составляла 13,7 % – выше доли США и Японии (Тырышкин, 2026). Эта доля сложилась не за счёт ценового демпинга, а за счёт системной работы с брендом по тем же лекалам, по которым работали американские и европейские компании в XX веке.

На российском рынке системная работа с брендом ведётся единичными производителями. Большая часть отрасли – особенно дилерское звено, через которое в Россию заходит около 90 % импортной компактной техники, – конкурирует

ценой и наличием. Этот разрыв создаёт окно возможностей для тех, кто решит подойти к бренду как к управленческой системе, а не как к набору графических элементов.

Урок из этой международной истории один и тот же независимо от страны и эпохи: бренд в машиностроении становится коммерческим активом не за счёт одного крупного маркетингового проекта, а за счёт двух десятилетий последовательного исполнения одной и той же системы. Caterpillar не «придумал» жёлтый цвет в один день; XCMG не «вышел» в глобальные рынки за один год.

Это означает, что российский производитель, который сегодня инвестирует в бренд, инвестирует не в немедленный коммерческий эффект – а в актив, который начнёт приносить кумулятивную отдачу через два-три года и достигнет полной зрелости через пять-семь лет. Этот горизонт нужно понимать заранее, иначе на двенадцатом месяце финансовый директор закроет проект как нерентабельный – ровно в момент, когда первые системные эффекты только начали бы проявляться.

1.5. Типичная ошибка: бренд начинают с логотипа

Когда промышленная компания принимает решение «наконец-то заняться брендом», первое движение, которое она делает, – заказывает у дизайн-студии новый логотип, сайт и

фирменный стиль. Через три-шесть месяцев и от полумиллиона до пяти миллионов рублей бюджета компания получает обновлённую графику. Через двенадцать месяцев обнаруживается, что выручка не выросла, доля рынка не сдвинулась, входящие запросы по-прежнему касаются цены.

Конечный вывод собственника – «бренд не работает». На самом деле работает он именно так, как и должен: графический стиль, не подкреплённый стратегией, обещанием и системой доказательств, не имеет силы влияния на закупочный центр. Лик и Христодулидис (Leek & Christodoulides, 2011) показали, что бренд в B2B держится на сочетании функциональных и эмоциональных компонентов, и ни один из них не воспроизводится одной только графикой.

Ошибка с логотипа – это ошибка последовательности. Сначала компания должна сформулировать управленческую задачу, исследовать рынок, выбрать сегменты, построить платформу и только потом упаковать платформу в идентичность. Идентичность без платформы – это инвестиция в декорацию, которая никого не убедит и сама себя не оправдает.

Стоит зафиксировать практическое следствие этой ошибки – финансовое. Стоимость графической работы в B2B-сегменте обычно составляет от трёхсот тысяч до двух

миллионов рублей в зависимости от уровня студии и объёма брендбука. Стоимость нового сайта – ещё от пятисот тысяч до трёх миллионов.

Стоимость медиаплана на двенадцать месяцев – от одного до пяти миллионов в зависимости от каналов. Итого «стандартный пакет» брендинга, выполненный без предварительной стратегии, обходится компании в три-десять миллионов рублей и через год показывает нулевой коммерческий результат. После этого собственник делает вывод «бренд не работает», и в следующие два-три года предприятие к теме бренда не возвращается. Цена пропущенного шага – не пять миллионов на дизайн, а два-три года потерянного управленческого внимания и упущенная окошком конкурентная позиция, которую за это время займёт другая компания.

1.6. Кейс Worker: дилер 2018 года

В 2018 году компания «Эй-Би-Таерс» (торговое имя Brand Motors) была региональным дилером нескольких марок китайской спецтехники – преимущественно XCMG, плюс три-четыре менее известных бренда. Бизнес-модель была дилерской в чистом виде: техника закупалась у китайского

производителя, ввозилась в Россию, продавалась конечным клиентам через прямую сеть филиалов.

Позиционирования в строгом смысле у компании не существовало; функцию бренда исполняли имена закупаемых производителей. По мере роста конкуренции на рынке компактной техники – с 2018 по 2021 год число активных импортёров в категории удвоилось – стандартная дилерская модель перестала работать: цена становилась единственным аргументом, маржинальность падала, клиент не возвращался за вторым погрузчиком, потому что у компании не было своего имени, которое он мог бы запомнить и порекомендовать.

К началу 2022 года стало понятно: либо компания строит собственный бренд и выходит из ценовой конкуренции в категорию узнаваемого имени, либо её вытесняют с рынка более крупные дилеры, обладающие лучшей логистикой и сервисом. Решение было принято в пользу первого пути. С этого момента началась работа над тем, что через четыре года стало брендом Worker – и постановка задачи брендинга, разбираемая в следующей главе, – это первый шаг той самой работы.

Решение, вызревавшее к началу 2022 года, отличало компанию от типичного дилера китайской техники: бренд здесь понимался как способ уйти от ценовой конкуренции

через собственное имя, с самого начала встроенное в продажи, а не как обновлённый логотип поверх чужих машин. В этом и состоял мой вклад на исходном этапе.

Большинство дилеров категории в 2018–2021 годах остались в ценовой гонке с падающей маржинальностью; выбор в пользу собственного бренда задал компании другую траекторию, которую разбирают следующие главы.

Таблица 1.1 ниже сводит ключевые различия между потребительской и промышленной логикой решения о покупке. Она же – компактный ответ на вопрос, почему инструменты B2C-маркетинга в B2B-машиностроении работают плохо.

Параметр решения	B2C (потребитель)	B2B (машиностроение)
Кто принимает решение	Один человек или семья	Закупочный центр (3–10 ролей)
Длина цикла	От минут до недель	От недель до года и больше
Основа выбора	Желание, образ, цена	TCO + риск + спецификация + бренд
Роль бренда	Эмоциональная идентификация, статус	Снижение риска, упрощение выбора, обоснование цены
Каналы коммуникации	Реклама, соцсети, ритейл	Менеджер по продажам, выставки, отраслевые медиа, реальные кейсы эксплуатации
Что подписывают	Чек на 10 000–500 000 ₽	Контракт на 2–50 млн ₽ с долгосрочными обязательствами

Цена ошибки	Возврат товара, неудобство	Простой техники, штраф по контракту, увольнение прораба

Таблица 1.1. Сравнение логики B2B- и B2C-решения о покупке (Webster & Wind, 1972; Mudambi, 2002; Brown et al., 2011; систематизация автора).

Таблица 1.2 показывает иерархию критериев выбора компании-поставщика спецтехники по результатам открытого вопроса опроса SPIKA: ранг отражает частоту упоминания критерия респондентами, а не отдельный измеренный процент. Цена занимает середину списка, а не верх – ключевая практическая находка для построения коммуникации.

Ранг	Критерий	Содержание / интерпретация
1	Качество техники	Воспринимаемая надёжность, ресурс, безотказная работа в типовых режимах эксплуатации
2	Наличие в наличии	Готовность отгрузить технику со склада, без ожидания заводской поставки 2–4 месяца
3	Официальная гарантия	Документально подтверждённая ответственность поставщика за дефекты в гарантийный период
4	Сервисный центр	Собственный или сертифицированный сервис в географической доступности
5	Репутация компании	Опыт работы на рынке, отсутствие историй с отказом от обязательств, наличие действующих клиентов
6	Замена запчастей	Логистика и наличие склада оригинальных запчастей

7	Цена / выгодные условия	Базовая цена техники в сравнении с конкурирующими предложениями
8	Лизинг и рассрочка	Финансовые инструменты приобретения

Таблица 1.2. Иерархия критериев выбора компании-поставщика спецтехники, ранжированная по частоте упоминания. Источник: SPIKA (2025), количественный опрос покупателей в ЦФО, n = 150.

Бренд в машиностроении – это не про красоту. Это про доверие, снижение риска и обоснование цены. Логотип не делает ничего из перечисленного.

Глава 2. Шаг 1. Постановка задачи: чего вы хотите от бренда на самом деле

Большинство проектов брендинга в B2B-машиностроении проваливаются не на этапе исполнения. Они проваливаются на первой странице технического задания – задолго до того, как первый дизайнер открывает Adobe Illustrator. Дизайнер не виноват: он получил творческий бриф там, где должен был получить управленческое задание, и честно сделал хорошую графику для несформулированной задачи.

Через шесть месяцев собственник смотрит на новый сайт, новый логотип и новую презентацию и не понимает, почему выручка не двигается. А она и не должна двигаться: бренд не получил ни цели, ни ограничений, ни критериев успеха. Он не знает, какую задачу решает.

2.1. Брендинг – это управленческий вопрос, а не творческое задание

Различие между этими двумя постановками формулируется одним вопросом. Творческое задание начинается со слов «нам нужен новый логотип, отражающий технологичность и современность». Управленческое задание

начинается со слов «нам нужно за 24 месяца увеличить долю прямых обращений с 20 до 40 % и снизить чувствительность входящих запросов к цене».

Первая формулировка – про инструмент, вторая – про результат. Первая делегирует ответственность за итог дизайнеру, вторая удерживает её на собственнике. Бренд, поставленный как творческое задание, в лучшем случае закроет техническую потребность; бренд, поставленный как управленческое задание, способен изменить коммерческую динамику предприятия.

Управленческая постановка задачи начинается до выбора подрядчика на дизайн и до составления медиаплана. Она начинается с разговора владельца с собой: что бренд должен изменить в бизнесе, и как мы поймём, что он это сделал. Если ответы на оба вопроса не сформулированы – не на словах, а в виде измеримых формулировок, занесённых в письменный документ, – все последующие шаги шести-ступенчатой методики работают вхолостую.

2.2. Четыре элемента постановки задачи

Излагаемая в этой книге авторская методика опирается на четыре элемента, обязательных для корректной постановки задачи брендинга в B2B-машиностроении. Каждый элемент

отвечает на конкретный управленческий вопрос и оставляет после себя короткий письменный артефакт. Без артефакта элемент считается невыполненным.

Элемент первый – объект брендинга. Что именно компания брендирует: предприятие целиком, отдельную продуктовую линейку, корпоративный портфель из нескольких марок или сервис, оторванный от продукта.

На рынке спецтехники характерны три типичных конфигурации: (а) бренд = предприятие, когда производитель работает под одним именем во всех категориях; (б) бренд = марка, когда у производителя несколько отдельных марок для разных сегментов; (в) бренд = сервис, когда сервисная компания обслуживает технику независимо от её производителя. Каждая конфигурация требует своей платформы и своих коммуникаций; смешение конфигураций даёт нечитаемое позиционирование.

Элемент второй – бизнес-контекст. Почему задача актуализирована именно сейчас.

Возможны несколько типовых триггеров: смена структуры рынка (уход части производителей открыл нишу, занятую конкурентом, недостаточно обоснованным брендом), смена бизнес-модели компании (переход от прямых продаж к

дилерской сети требует регламента бренда), смена собственника (новые акционеры требуют капитализации нематериальных активов), плановая смена позиционирования (существующий бренд устарел и не отражает изменившийся ассортимент). Понимание триггера – ключ к выбору точки входа в работу с брендом: без триггера нет повода вкладывать деньги в систему, которая работает не за один квартал.

Элемент третий – целевое состояние, и именно он обычно сформулирован хуже всего. Целевое состояние – это измеримая формулировка того, как изменится структура спроса и поведение клиента после успешного запуска бренда. Не «увеличить узнаваемость», а «увеличить долю прямых поисковых обращений по имени бренда с 5 до 20 % от общего входящего трафика».

Не «улучшить восприятие качества», а «снизить долю входящих запросов, в которых первым вопросом задаётся цена, с 80 до 90 %». Не «выйти на новый сегмент», а «получить от агропредприятий с парком техники более 10 единиц не менее 30 квалифицированных запросов в квартал». Аакер (Aaker, 1996) ещё в девяностых описал систему из десяти показателей бренд-капитала; большая часть их на старте не нужна, но три-пять метрик должны быть зафиксированы в постановке задачи как целевые точки.

Элемент четвёртый – границы проекта. Что входит в проект бренда, а что – нет.

Границы определяют, на какие подразделения распространяется работа бренда (только маркетинг или ещё продажи, сервис, HR, инженерия), какие категории продуктов охватывает (только новая линейка или ретроактивно весь ассортимент), какой временной горизонт берётся в расчёт (12, 24 или 36 месяцев) и какой бюджет выделен. Без чётких границ бренд расплывается на всю компанию и не получает приоритетов; либо, наоборот, замыкается в маркетинге и не доходит до точек реального контакта с клиентом.

2.3. Как зафиксировать измеримый результат

Измеримый результат – точка опоры всей дальнейшей работы. Без него невозможно оценить, удалось ли что-нибудь изменить, и нельзя обосновать продолжение инвестиций в бренд перед собственником и финансовым директором.

Лик и Христодулидис (Leek & Christodoulides, 2011) предлагают рамку из функциональных и эмоциональных компонентов бренд-ценности; именно из этой рамки удобно вытаскивать показатели целевого состояния. Функциональные компоненты задают метрики предсказуемости (доля рекомендованных клиентов, процент повторных покупок, доля

сервисных контрактов в выручке); эмоциональные компоненты задают метрики восприятия (доля прямых обращений по имени бренда, процент входящих запросов, в которых имя бренда упомянуто как «то, что искали изначально»).

Браун и соавторы (Brown et al., 2011) добавили к этому третий контур – контур восприятия риска.

Если ваш покупатель воспринимает покупку как высокорисковую, бренд получает повышенное влияние на его решение. Из этого следует прикладной приём для постановки задачи: один из ключевых показателей целевого состояния – снижение страхов покупателя, измеримое через изменение структуры первых вопросов в входящих обращениях. Если в нулевой точке 80 % входящих начинаются с вопроса о цене (что является сигналом высокой риск-чувствительности и низкого доверия к бренду), то целевое состояние через двенадцать месяцев – снизить эту долю до 60 % и переместить вопрос о цене на третью-четвёртую позицию в типовом разговоре менеджера.

Хорошо сформулированное целевое состояние удовлетворяет четырём критериям, по сути, тем же, что описывают известную аббревиатуру SMART. Оно конкретно: называет одну переменную и одно изменение, а не «улучшение

по нескольким показателям». Оно измеримо: переменная имеет источник данных и единицу измерения.

Оно достижимо: изменение находится в коридоре, который наблюдался у сопоставимых компаний на сопоставимых рынках. Оно релевантно бизнес-результату: связь между показателем бренда и денежным потоком очевидна без отдельного доказательства. И оно ограничено по времени: к указанному месяцу или кварталу должна быть проведена контрольная точка с принятием решения «продолжаем / меняем стратегию / закрываем проект».

Типовые ошибки на этом шаге легко перечислить. Формулировка «увеличить узнаваемость бренда» не годится: непонятно, что именно увеличить – помощь в узнавании или спонтанное упоминание, в каком сегменте и до какого числа. Формулировка «занять лидирующие позиции» не годится: в каком сегменте, по какому критерию и в чьём измерении. Формулировка «стать более премиальным брендом» не годится: «премиальность» – не показатель, а ощущение.

Корректные формулировки звучат скучнее: «занять долю не менее 7 % в категории компактных погрузчиков ценой от 3 до 7 миллионов рублей по данным импортной статистики Россстата за двенадцатимесячный период». Скучные формулировки имеют преимущество: их можно проверить.

2.4. Бренд встроен в продажи – или его нет

Один из самых дорогих по последствиям ошибок постановки задачи – отделить бренд от системы продаж. Эта ошибка типична для предприятий, в которых брендинг сведён к компетенции маркетинговой службы, а отдел продаж использует собственный язык, собственные коммерческие предложения и собственную систему аргументации.

В результате клиент в одной точке контакта (сайт, выставка, реклама) видит одно лицо бренда, а в другой точке (звонок менеджера, встреча, договор) – совершенно другое. Бренд, не встроенный в воронку продаж, – это инвестиция в фасад, за которым стоит обычный коммерческий разговор без отличительных признаков.

Корректная постановка задачи изначально включает встраивание бренда в коммерческие процессы: в скрипты разговора менеджеров, в шаблоны коммерческих предложений, в типовую структуру тендерной документации, в регламент демонстрации техники на площадке. Каждый элемент коммерческой воронки получает статус точки контакта с брендом и должен транслировать единую систему сообщений. Это не косметическая правка – это

перепроектирование процессов под новую логику взаимодействия с рынком.

2.5. Шаблон постановки задачи брендинга

Таблица 2.1 ниже представляет компактный шаблон, который можно заполнить за одну рабочую сессию управленческой команды. Шаблон не претендует на исчерпывающую полноту, но даёт минимально достаточную структуру, после заполнения которой проект бренда может перейти к следующему шагу – системному исследованию рынка. Если хотя бы одна ячейка шаблона остаётся пустой или заполнена общими словами, шаг 1 считается невыполненным и работа возвращается на доработку.

Графическое представление четырёх элементов задачи приведено на рисунке 2.1 – это поможет команде увидеть структуру до того, как они приступят к заполнению шаблона.



Рисунок 2.1. Четыре элемента постановки задачи брендинга в B2B-машиностроении. Систематизация автора в рамках излагаемой в книге методики.

Элемент	Контрольный вопрос	Заполнение под Worker (2021)
1. Объект брендинга	Что именно мы брендируем – предприятие, марку или линейку?	Собственная марка компактных колёсных погрузчиков Worker (отдельная от АВТ).
2. Бизнес-контекст	Почему задача актуальна именно сейчас?	Удвоение числа конкурентов в категории компактных погрузчиков 2018–2021; падение маржинальности; невозможность роста LTV клиента в дилерской модели без своего имени.
3. Целевое состояние	Какие три измеримые метрики должны измениться через 24 месяца?	(а) Доля Worker в продажах АВТ – рост с 35–45% до 65–75%. (б) Доля прямых обращений по имени марки в общем трафике – формирование с нуля до 15–20%. (в) Сокращение доли первых вопросов о цене во входящих с 80% до 50%.
4. Границы проекта	Что входит в проект, что нет?	Входит: позиционирование, идентичность, регламент дилеров, обновление сайта и каталога, скрипты продаж. Не входит: глубокая переработка сервисной инфраструктуры (отдельный проект). Горизонт: 24 месяца. Бюджет: фиксирован отдельно.

Таблица 2.1. Шаблон постановки задачи брендинга в B2B-машиностроении, заполненный на примере проекта Worker (2021). Шаблон излагается в этой книге; материалы кейса – внутренняя аналитика АВТ 2022–2024.

2.6. Кейс Worker: задача 2021 года

Постановку задачи бренда Worker я сделал в 2021 году, на старте стратегии (она стала моей магистерской работой, защищённой с отличием), именно по этой структуре.

Объектом брендинга была признана собственная марка компактных фронтальных погрузчиков, выделенная в отдельную сущность от компании-продавца АВТ (Brand Motors): эта развязка – продуктовый бренд отдельно от дистрибуционной компании – стала одним из ключевых решений постановки и определила всю последующую архитектуру бренда. Если бы марка осталась слита с дилером, развитие гибридной партнёрской сети, через которую сегодня продаётся значительная часть техники, было бы невозможно: партнёр-дилер не продаёт под чужим именем продавца, он продаёт под именем производителя.

Неочевидность этого решения в том, что большинство дилеров оставляют марку слитой с собственным юрлицом; разделение же открыло партнёрскую сеть, в которой независимые дилеры продают под именем Worker, не опасаясь усиливать прямого конкурента.

Оригинальным этот ход делает не сам факт разделения, а его роль в системе: двухуровневая архитектура, где продуктовый бренд отделён от компании-продавца, снимает конфликт интересов, который иначе закрывает дилерский канал. Эту архитектуру я позднее вынес в число защищаемых положений диссертации.

Бизнес-контекст был сформулирован честно: существующая дилерская модель достигла потолка маржинальности, дальнейший рост требовал либо собственного производства (нереалистично в горизонте 12–24 месяцев), либо собственного бренда (реалистично при правильной системной работе).

Целевое состояние было записано в трёх измеримых формулировках: рост доли Worker в портфеле продаж компании, формирование прямых обращений по имени марки и снижение ценовой чувствительности входящих запросов. Границы зафиксировали 24-месячный горизонт и исключили из проекта переработку сервисного звена – это было обоснованно: системная работа над сервисом требует отдельного цикла и должна следовать за брендом, а не предшествовать ему.

К 2024 году, два из трёх показателей целевого состояния были перевыполнены. Доля Worker в продажах АВТ выросла

до 76,7 % (целевой коридор был 65–75 %); прямые обращения по имени марки сформировались как значимый канал входящего трафика.

Третий показатель – снижение ценовой чувствительности – оказался сложнее: первые вопросы о цене по-прежнему доминируют во входящем потоке, и эта зона требует отдельного внимания на шестом шаге методики. Постановка задачи, выполненная в 2021 году, оказалась реалистичной по двум третям и переоценённой по одной трети – это нормальный результат корректно сделанного шага 1%. Дальнейшая динамика этих показателей за 2025–2026 годы, включая проверку рыночным спадом, разобрана в главе 10.

Авторский характер этой постановки задачи виден в формулировке целевого состояния: вместо привычного «повысить узнаваемость» я зафиксировал три измеримые метрики и с самого начала проектировал бренд встроенным в продажи. Такой акцент на проверяемых целевых состояниях согласуется с трактовкой бренд-капитала как измеримого актива (Aaker, 1996; Castillo-Villar & Murillo, 2024).

Через два года такой подход доказал практичность: два из трёх показателей оказались перевыполнены, а третий очертил зону работы шестого шага. Размытые цели брендинга так проверить нельзя.

Хороший бренд – это закрытое управленческое уравнение. Сначала задача, потом дизайн.

Часть II

Исследование: что нужно знать перед тем, как строить бренд

Глава 3. Шаг 2. Четыре контура исследования: как читать рынок правильно.

Глава 4. Анатомия вашего клиента: кто покупает технику и как он думает.

Глава 3. Шаг 2. Четыре контура исследования: как читать рынок правильно

Когда агентство SPIKA в 2025 году провело количественный опрос 150 покупателей спецтехники в Центральном федеральном округе, выяснился один результат, противоречащий привычному представлению о российском рынке. 61 % опрошенных предпочли китайскую технику – но не по причине вынужденного выбора в условиях ограниченного предложения, а сознательно. На фоне традиционного нарратива «китайская техника – это компромисс по бедности» по данным опроса картина иная: китайские бренды воспринимаются как полноценная категория со своими преимуществами.

Этот вывод нельзя получить из конкурентного анализа сайтов. Его нельзя получить и из общедоступной отраслевой статистики. Его получают из прямого исследования рынка – если исследование построено правильно, по четырём независимым контурам.

3.1. Почему одного конкурентного анализа недостаточно

Стандартная практика российских компаний, столкнувшихся с задачей «изучить рынок перед запуском

бренда», сводится к одному действию: собирается список пятидесяти прямых конкурентов и составляется сравнительная таблица по их продуктам, ценам и коммуникациям. Через две-три недели такая таблица готова, и собственник получает иллюзию аналитической базы.

На основании этой иллюзии формулируется позиционирование, которое на 60–80% копирует риторику тех же конкурентов с лёгким смещением акцентов. Через двенадцать месяцев становится понятно, что новый бренд читается рынком как ещё один похожий поставщик, и стратегия требует пересборки.

Причина повторяющейся ошибки – методологическая. Конкурентный анализ отвечает только на один из четырёх вопросов, существенных для построения стратегии бренда.

Он показывает, как себя позиционируют другие игроки, но не показывает, по каким критериям покупатель выбирает между ними; не показывает, в каких отраслях растёт и сжимается спрос; не показывает, какие реальные характеристики продукта становятся коммерческим преимуществом, а какие – просто остаются техническими опциями. Излагаемая в книге методика рассматривает рынок через четыре связанных контура исследования: продуктовый, рыночный, конкурентный и контур принятия решений.

Каждый из них даёт независимый срез данных; точка пересечения четырёх контуров и есть основание для стратегии.

Сам четвёртый контур я добавил к классической схеме, и это тот самый элемент, который методика добавляет к стандартному анализу, а не заимствует из него. Классический анализ ограничивается триадой «продукт, рынок, конкуренты»; автор дополняет её контуром принятия решений, который разбирает, кто внутри закупочного центра влияет на выбор и каким аргументом убеждать каждую роль. Этот контур и превращает исследование из описания рынка в инструмент построения бренда.

3.2. Продуктовый контур: реальные конкурентные преимущества техники

Продуктовый контур отвечает на вопрос: чем именно ваша техника объективно отличается от конкурентной – не на уровне декларации, а на уровне эксплуатационных показателей. Здесь работают четыре группы характеристик. Первая – конструктивная надёжность (ресурс гидравлики, заявленный и фактический моторесурс, частота отказов в типовых режимах).

Вторая – ремонтопригодность (доступность запчастей, время восстановления после типового отказа, наличие

сертифицированных сервисных центров в регионах присутствия). Третья – экономика эксплуатации (расход топлива, ставка ТО, коэффициент остаточной стоимости через три-пять лет). Четвёртая – пригодность к локальным условиям (диапазон рабочих температур, совместимость с распространённой в регионе техникой и стандартами соединений).

Методически продуктовый контур опирается на три источника данных. Первый – технические испытания на независимых полигонах: при наличии возможности организовать тестовые циклы по согласованной методике сравнения, при невозможности – собрать данные клиентов, прошедших аналогичные испытания у себя.

Второй – сервисная статистика собственной компании: средний интервал между типовыми отказами, длительность простоя, доля рекламаций по гарантии. Третий – структурированная обратная связь от действующих эксплуатантов, собранная в формате полуструктурированных интервью с фиксацией конкретных сценариев использования и проблемных эпизодов. Совмещение этих трёх источников даёт картину объективных характеристик техники в её реальной среде эксплуатации, без искажения, неизбежного при

использовании только технических спецификаций производителя.

Сложность продуктового контура в том, что собственник производственной или дилерской компании, как правило, переоценивает реальные преимущества своей техники. Это естественное искажение восприятия – продукт, в который вложены годы работы, видится более уникальным, чем он есть на конкурентном фоне.

Корректный продуктовый контур требует выхода во внешнее измерение: сравнительные тесты на независимых полигонах, отзывы действующих эксплуатантов, данные сервисных историй. Сименьяко и соавторы (Siemieniako et al., 2024) показали на материале восемнадцати буер-дайад в условиях асимметрии силы между крупным покупателем и слабым поставщиком, что слабый поставщик систематически переоценивает влияние собственного продукта на отношения и недооценивает влияние сервисных и процессных факторов. В B2B-машиностроении российских реалий ту же роль слабого поставщика часто играет дилер: он переоценивает значение «китайская техника последнего поколения» и недооценивает значение «склад запчастей в трёхстах километрах от стройплощадки клиента».

3.3. Рыночный контур: где действительно растёт спрос

Рыночный контур отвечает на вопрос: в каких отраслях-потребителях, регионах и сценариях использования спрос на категорию техники объективно растёт, а в каких стагнирует или сжимается.

Без ответа на этот вопрос компания инвестирует ресурсы бренда в направлении сужающегося рынка и проигрывает за счёт неверного выбора поля битвы. Источники для рыночного контура: импортная и внутренняя таможенная статистика, отчёты профильных исследовательских компаний, данные программ государственной поддержки отраслей-потребителей, данные банковского кредитования и лизинга в категории, корпоративная отчётность крупных игроков смежных рынков.

На примере российского рынка компактных колёсных погрузчиков рыночный контур по состоянию на 2023 год показывает следующую картину. Общий объём импорта в категории составил 3226 единиц техники по итогам года, ввезённых 103 различными марками.

По отношению к десятимесячному периоду 2022 года (2387 единиц от 85 марок) число игроков в категории расширилось, а концентрация по импортёрам сократилась:

пятёрка крупнейших дилеров в 2022 году контролировала более 40 % категории, в 2023 году – порядка 14 %. Это означает, что рынок одновременно растёт по объёму и фрагментируется по предложению – комбинация, в которой бренд получает повышенное значение как фильтр для покупателя, перегруженного похожими предложениями.

3.4. Конкурентный контур: декларация против реальной причины выбора

Конкурентный контур, выполненный по стандартной методике сравнения сайтов и коммерческих предложений, даёт картинку только в одном измерении: что конкуренты о себе говорят. Это полезный, но недостаточный срез. Содержательный конкурентный контур включает второе измерение: что покупатели реально называют как причину выбора между поставщиками – и это часто не совпадает с тем, что декларируют сами поставщики. Расхождение между «декларацией» и «реальной причиной» – главный источник стратегических находок на этапе исследования рынка.

По результатам опроса SPIKA (2025) в категории компактных колёсных погрузчиков три верхние позиции в иерархии причин выбора компании-поставщика занимают качество техники, наличие в наличии и официальная гарантия.

Следом идут сервисный центр и репутация компании. Цена попадает в середину списка, лизинг и рассрочка – ниже.

Этот результат расходится с риторикой большинства игроков рынка, в коммерческой коммуникации которых цена и условия сделки занимают центральное место. Конкурентный контур, выполненный с обеих сторон – со стороны декларации и со стороны реального восприятия – позволяет обнаружить «слепые зоны» рынка: характеристики, которые покупатель ценит, но никто из поставщиков не делает на них ставку. Эти зоны – самые перспективные для построения бренда.

Содержательно конкурентный контур опирается на классическое наблюдение Сьюзен Мудамби (Mudambi, 2002): даже в одной товарной категории промышленные покупатели не однородны и распадаются на три кластера по тому, какое значение они придают бренду – от кластера, где бренд критичен для сделки, до кластера, где бренд нерелевантен.

Стратегическая ошибка большинства компаний – пытаться быть брендом для всех трёх кластеров одновременно, что размывает позиционирование. Корректный конкурентный контур фиксирует, в каком из кластеров играет каждый конкурент, и определяет кластер, в котором у вашей компании наибольшая шанс завоевать брендовое внимание.

Современные обзоры B2B-брендинга развивают это наблюдение, систематизируя накопленные знания о неоднородной роли бренда в промышленных закупках (Marvi et al., 2024).

3.5. Контур принятия решений: кто действительно влияет на выбор

Четвёртый контур описывает не «что» покупают, а «кто и как» принимает решение. Классическая модель Уэбстера и Уинда (Webster & Wind, 1972) ввела понятие закупочного центра – группы людей, влияющих на решение о покупке в B2B.

Современные исследования продолжают эту линию. Пурмонен, Якола и Терхо (Purmonen et al., 2023) показали, что путь покупателя в B2B – это не линейная воронка, а сложная сеть взаимодействий между ролями закупочного центра, в которой точка финального решения смещается в зависимости от типа сделки, размера предприятия-покупателя и предыдущего опыта работы с поставщиком. Салонен и соавторы (Salonen et al., 2024) дополнили эту картину анализом цифровых коммуникационных касаний вдоль B2B-пути: своевременная доставка контента в правильную точку пути значимо повышает вовлечённость покупателя.

Прикладной вывод для стратегии бренда: коммуникация не может быть единой для всех ролей закупочного центра. Технический специалист предприятия-покупателя реагирует на одни аргументы, экономист – на другие, генеральный директор – на третьи. Контур принятия решений отвечает на вопрос: каков состав закупочного центра в вашей категории, в каких пропорциях встречаются роли в разных сегментах покупателей, и какой язык работает на каждую роль. Без этого ответа бренд обращается к усреднённому покупателю, которого в природе не существует.

Прикладной выход контура принятия решений – карта типичных касаний покупателя с брендом на разных стадиях пути от первого осознания потребности до подписания договора и постпродажного сопровождения.

Эта карта строится на основе данных собственной CRM-системы (если она ведётся в той детализации, которая позволяет восстановить путь типового покупателя), интервью с действующими клиентами и наблюдений отдела продаж. Полученная карта показывает, в каких точках касания рождается конкретный страх или вопрос, и каким коммуникационным средством его следует закрывать – текстовой публикацией в отраслевом медиа, демонстрацией техники на полигоне, разговором с действующим клиентом,

видеообзором эксплуатации или ответом на типовое возражение в скрипте менеджера.

3.6. Итог исследования: три вопроса для стратегии

Если четыре контура отработаны корректно, по их пересечению можно ответить на три вопроса, которые формируют скелет стратегии следующего шага – стратегической фокусировки. Вопрос первый: на чём ваша компания может реально конкурировать (пересечение продуктового контура и контура принятия решений).

Вопрос второй: где находится растущий, а не стагнирующий спрос на эту способность к конкуренции (пересечение рыночного и конкурентного контуров). Вопрос третий: какие аргументы смещают выбор в каждом сегменте растущего спроса (пересечение контура принятия решений и конкурентного контура). Если хотя бы на один из трёх вопросов нет обоснованного ответа, стратегическая фокусировка строится на гипотезе, и риск ошибки в позиционировании остаётся высоким.

3.7. Кейс Worker: 150 покупателей и три неожиданных вывода

В 2025 году, в рамках обновления и валидации стратегии бренда Worker, был проведён количественный опрос ста пятидесяти покупателей спецтехники в Центральном федеральном округе. Опрос реализовала маркетинговая агентура SPIKA на платформе anketolog.ru, выборка строилась по фильтру «опыт покупки строительной или дорожной спецтехники в последние три года», в анкете было двадцать вопросов с открытыми и закрытыми форматами.

География – 63% Москва, 37% регионы. По итогам опроса был получен срез по покупательскому поведению, конкурентному ландшафту, сегментации и каналам информации.

Из результатов опроса для конструирования бренда Worker оказались важными три находки. Первая – упомянутая выше: 61% покупателей выбирают китайскую технику сознательно, а не по принуждению; это означает, что бренд российского дилера китайской техники не должен извиняться за страну происхождения, а должен позиционировать её как сильную сторону.

Вторая – топ-3 критериев выбора компании (качество, наличие, гарантия) опережает цену с большим отрывом; коммуникация Worker, построенная вокруг цены, заведомо проиграла бы коммуникации, построенной вокруг трёх верхних критериев. Третья – заметная фрагментация состава покупателей: средний бизнес 35,3%, ИП и малый бизнес 32,7%, физические лица 26,7%, крупный бизнес остаточная категория. Это распределение разбирается в Главе 4%.

Все три вывода дало прямое исследование по четырём контурам, а не конкурентный анализ сайтов: сознательный выбор китайской техники 61 % покупателей виден лишь на стыке рыночного контура и контура принятия решений.

Эти выводы прямо переопределили коммуникацию Worker: бренд перестал извиняться за страну происхождения и сместил акцент с цены на качество, наличие и гарантию – на три верхних критерия выбора.

Эти выводы неожиданны потому, что прямо опровергают расхожие отраслевые допущения – «решает цена» и «китайскую технику берут от безысходности», – и именно поэтому годятся как фундамент дифференцирующего бренда.



Рисунок 3.1. Четыре контура исследования рынка перед построением B2B-бренда. Излагаемая в этой книге схема: продуктовый, рыночный, конкурентный и контур принятия решений; пересечение всех четырёх даёт три вопроса для стратегии.

Таблица 3.1 фиксирует структуру опроса SPIKA как пример того, какие данные собираются при отработке контура принятия решений на массовой выборке покупателей.

Параметр исследования	Значение
Заказчик и исполнитель	Brand Motors (ABT) / агентство SPIKA
Период проведения	Май 2025
Тип исследования	Количественный опрос
Платформа	anketolog.ru
Объём выборки	n = 150 респондентов
Фильтр выборки	Опыт покупки строительной/дорожной спецтехники за 3 года
География	ЦФО – Москва 63% / регионы 37%
Структура анкеты	20 вопросов, открытые + закрытые форматы

Тематические блоки	Категории техники, происхождение, ценовой диапазон, статус покупателя, цели, критерии выбора компании, сервисы, поведение по запчастям, каналы информации

Таблица 3.1. Параметры количественного опроса покупателей спецтехники, проведённого при обновлении и валидации стратегии бренда Worker. Источник: материалы исследования SPIKA (2025), n = 150.

Бренд, построенный без четырёх контуров, – это спекуляция за счёт собственника. Чем больше деньги, тем дороже спекуляция.

Глава 4. Анатомия вашего клиента: кто покупает технику и как он думает

Покупка погрузчика на пять миллионов рублей – это не разговор продавца с покупателем. Это разговор продавца с тремя людьми одновременно. Первый – технический специалист или оператор, который будет работать на технике каждый день.

Второй – финансист, который оценивает сделку с позиции стоимости владения и сроков окупаемости. Третий – руководитель, который подписывает договор и отвечает за результат перед советом директоров или собственником. У каждой из трёх ролей – свои критерии, свои страхи и свой язык. Бренд, который говорит со всеми тремя одинаково, не говорит по существу ни с одним из них.

4.1. Три роли в B2B-покупке

Уэбстер и Уинд (Webster & Wind, 1972) описали закупочный центр как структуру, в которой выделяются шесть формальных ролей: пользователь, инициатор, влиятель, контролёр, лицо, принимающее решение, и покупатель в узком смысле (ответственный за оформление сделки).

На практике в российском среднем бизнесе и у индивидуальных предпринимателей эти шесть ролей сворачиваются в три-четыре, и именно они задают структуру коммуникации бренда. Полные названия этих ролей – технический специалист, экономист и руководитель; за ними в российской практике B2B-продаж закрепились рабочие сокращения «технарь», «экономист», «руководитель» как обозначение трёх типов реальных собеседников менеджера.

Технарь смотрит на технику глазами эксплуатации. Его интересуют ресурс, ремонтопригодность, расход топлива в типовом режиме, поведение в пиковых нагрузках, доступность запчастей в его регионе и квалификация сервисных инженеров. Его страхи – простой техники на стройплощадке и личная репутация перед прорабом или собственником. Его язык – конкретный, технический, недоверчивый к маркетинговой риторике.

Экономист смотрит на сделку через стоимостную модель. Его интересуют общая стоимость владения за период эксплуатации, лизинговые ставки, остаточная стоимость на момент списания, возможность зачёта НДС и амортизационные правила. Его страхи – переплата, вопросы аудитора и штрафы по контракту с конечным заказчиком. Его

язык – цифровой, табличный, привычный к модели окупаемости.

Руководитель смотрит на сделку через стратегическую призму. Его интересуют репутация поставщика, стабильность отношений, способность поставщика выполнять обязательства в сложных ситуациях. Его страхи – неправильное решение, удар по доверию команды и стратегические последствия выбора. Его язык – короткий, образный, ориентированный на репутацию и рекомендации.

На фундаменте трёх ролей дополнительно работает закономерность, сформулированная Брауном и соавторами (Brown et al., 2011): чувствительность промышленного покупателя к бренду растёт пропорционально воспринимаемому риску сделки. В категории, где техника покупается на пять-семь миллионов и эксплуатируется пять-десять лет, риск воспринимается как высокий – и значит, вес бренда в финальном решении выше, чем в малорисковых сегментах.

Однако восприятие риска тоже распределено по трём ролям неравномерно: технарь видит технологический риск (отказ техники в критический момент), экономист – финансовый риск (ошибка в расчёте окупаемости), руководитель – репутационный и стратегический риск. Бренд,

эффективно работающий в B2B-машиностроении, одновременно снижает все три типа риска – и каждой из ролей сообщает об этом снижении на её собственном языке.

4.2. Сегментация B2B-покупателей по структуре организации

Распределение трёх ролей внутри закупочного центра меняется в зависимости от типа организации-покупателя.

Как упоминалось ранее, по результатам опроса SPIKA (2025) в категории компактных колёсных погрузчиков структура покупателей выглядит так: средний бизнес 35,3%, ИП и малый бизнес 32,7%, физические лица 26,7%, крупный бизнес – остаточная категория. Эта пропорция показывает, что бренд в категории компактной техники не должен ориентироваться на язык крупного корпоративного покупателя: верхняя половина рынка – средний и малый бизнес, в которых закупочный центр часто схлопывается до одного-двух человек.

В среднем бизнесе закупочный центр обычно состоит из трёх ролей в их «полной» форме: главный инженер или начальник участка отвечает за технические критерии, финансовый директор или его заместитель – за экономические, генеральный директор или собственник – за стратегические. В

малом бизнесе и у индивидуальных предпринимателей роли часто совмещаются в одном человеке: собственник одновременно технический специалист, экономист и руководитель.

Покупка решается за один разговор с менеджером – но это не делает её проще: наоборот, бренд должен в одной коммуникации удовлетворить запросы всех трёх внутренних ролей одного и того же собеседника. У физических лиц закупочный центр сокращается до пары «покупатель – супруга/партнёр», и характер сделки ближе к потребительскому, чем к классическому B2B.

4.3. Что останавливает клиента: данные качественных интервью

Количественный опрос даёт распределение и иерархию факторов выбора, но не раскрывает, какие конкретные опасения и сомнения возникают у покупателя в процессе принятия решения. Для этого нужно качественное исследование.

В рамках проекта Worker в мае 2025 года агентство SPIKA провело серию глубинных интервью с восемнадцатью действующими клиентами компании в Центральном федеральном округе. По результатам интервью критерии

выбора компании в порядке приоритета выстроились так: репутация и опыт компании на рынке; гарантия и сервисная инфраструктура; цена и финансовые условия; доступность запчастей и сопутствующего оборудования; официальный статус дистрибьютора; масштаб и видимая инфраструктура (офис, площадка, склад).

Цена в этом списке оказалась третьей, не первой. Первые две позиции – репутация и сервис – это категории доверия, которые невозможно купить только продуктовыми характеристиками.

Они формируются временем работы на рынке, накопленными историями успешных и неуспешных сделок, отзывами действующих клиентов и качеством сервисного послепродажного взаимодействия. В категории, в которой закупочный центр преимущественно состоит из малого и среднего бизнеса, бренд становится главным каналом передачи этих категорий доверия – потому что проверить репутацию у крупных покупателей через сложные процедуры due diligence у малого бизнеса нет ресурса.

Методически качественные интервью построены на формате CustDev (customer development), широко применяемом в продуктовом маркетинге. Выборка восемнадцати клиентов в одном федеральном округе не

репрезентативна статистически и не претендует на распределения, измеримые количественным опросом. Её задача другая – открыть конкретные формулировки опасений и сценариев выбора, которые невозможно получить из анкеты с закрытыми вопросами.

Корректное использование CustDev в работе над B2B-брендом требует двух условий: первое – выборка состоит из реальных, а не потенциальных клиентов, прошедших полный цикл сделки и эксплуатации; второе – интервью проводит интервьюер, не заинтересованный в коммерческом результате конкретной сделки (то есть не продавец компании). Соблюдение обоих условий повышает честность ответов и снижает социально-приемлемые искажения, типичные для исследований, выполненных собственными отделами продаж.

4.4. Стоимость владения как контр-аргумент к цене

Один из самых частых сценариев потери сделки в B2B-машиностроении – ситуация, в которой технический и стратегический контуры решения склоняются к выбранному поставщику, но экономист «срезает» сделку из-за разницы в прайс-цене с альтернативным предложением.

Контр-аргументом этому сценарию служит модель полной стоимости владения, в которой вместо разовой цены

покупки сравниваются пятилетние или семилетние совокупные затраты: цена техники, расход топлива за период эксплуатации, плановое и аварийное обслуживание, простой во время поломок, остаточная стоимость на момент списания. В этой модели пятипроцентная разница в прайс-цене может оборачиваться двадцатипроцентной разницей в полной стоимости владения – в пользу более дорогого поставщика.

Сложность TCO-аргументации в B2B-машиностроении – в её непривычности для среднего и малого бизнеса. Финансовый директор крупной корпорации привычно оперирует моделями совокупной стоимости; собственник малой подрядной организации мыслит в категориях текущей цены и ставки лизинга.

Бренд, ориентированный на сегмент малого бизнеса, должен подавать TCO-логику не как консультантскую таблицу с финансовыми коэффициентами, а как простое повествование: сколько на самом деле стоит «дешёвая» техника за пять лет работы. Виртц и соавторы (Wirtz et al., 2025) в недавнем обзоре по управлению клиентским опытом в B2B показали, что архетипические стратегии управления опытом покупателя группируются вокруг четырёх ценностных предложений, и перевод TCO-логики в понятный покупателю язык относится к одному из них – ценностному предложению предсказуемости.

Дополнительный аргумент, набирающий вес в категории спецтехники в последние годы, – переход от модели «продажа техники» к модели «продажа эксплуатации техники как услуги», известной в академической литературе как сервитизация.

Ковальковский и соавторы (Kowalkowski et al., 2025) в систематическом обзоре литературы по продажам в условиях сервитизации показали, что компании, перестроившие систему продаж под продажу комплексного сервиса, получают ощутимо меньшее давление со стороны экономистов покупателя, потому что разговор переключается с «цены агрегата» на «цены месячного сервиса». В российском сегменте компактной спецтехники такой переход на момент 2025 года пока редкость, но окно возможностей открывается: бренд, который первым в категории корректно упакует TCO-логику в формат сервисного предложения, получит конкурентное преимущество, не воспроизводимое прайсом конкурента.

4.5. Поведение покупателя в условиях рыночной перестройки 2022–2025

Период 2022–2025 годов на российском рынке спецтехники изменил поведение покупателя в нескольких

измерениях. Первое – расширение допустимого пула брендов: уход части западных производителей и активный приход китайских освободил пространство в восприятии покупателя для тех марок, которые раньше воспринимались как «второй эшелон».

Второе – усиление роли сервиса в критериях выбора: при ограниченной доступности оригинальных запчастей западных производителей фактор «есть ли запчасти у дилера в моём регионе» стал в ряде сегментов более весомым, чем фактор «известная марка». Третье – повышение значимости фактора «способность поставщика выполнять обязательства»: рынок прошёл несколько волн ухода с обязательств у недобросовестных дилеров, и покупатель стал чувствительнее к сигналам надёжности контрагента.

Эти три сдвига создали условия, в которых бренд российского дилера китайской техники получает более широкое окно возможностей для построения собственной позиции, чем когда-либо в течение прошедшего десятилетия.

Окно ограничено по времени: по мере стабилизации рынка и формирования новой устойчивой иерархии поставщиков пространство для входа новых брендов будет сокращаться. Аналитика конкурентного ландшафта мая 2025 года показывает, что некоторые игроки уже теряют выручку:

один из крупнейших дилеров категории сократил оборот на 26% к 2024 году – это сигнал начавшейся консолидации.

4.6. Карта болей и факторов доверия

Прикладным итогом анатомии клиента служит карта болей и факторов доверия – документ, который в дальнейшем используется при разработке платформы бренда (шаг 4а) и коммуникационной системы (шаг 4б). Карта строится в двух осях.

По вертикали – три роли закупочного центра: технарь, экономист, руководитель. По горизонтали – два типа триггеров: «боли», то есть негативные опасения, которые удерживают покупателя от сделки, и «факторы доверия», то есть позитивные сигналы, которые склоняют его в сторону конкретного поставщика. На пересечении возникают шесть категорий, каждую из которых бренд должен закрывать собственным набором коммуникационных и сервисных решений.

Корректное заполнение карты опирается на данные количественного опроса (для иерархии и долей), качественных интервью (для конкретных формулировок опасений) и собственной CRM-аналитики (для типовых вопросов входящих

обращений). Без всех трёх источников карта остаётся гипотезой, а не инструментом.

Покрытие пересечения «руководитель × боли» обычно требует наибольших усилий: руководители реже делятся реальными опасениями в открытых опросах и склонны формулировать ответы в социально приемлемой форме. Информацию приходится извлекать через косвенные сигналы: содержание возражений на этапе закрытия сделки, причины отказов от подписи договора, обратную связь после расторжения контракта.

Готовая карта болей и факторов доверия – рабочий документ, к которому отдел маркетинга и отдел продаж возвращаются при разработке любой коммуникационной активности. Она позволяет проверить, какую именно категорию страхов или доверия адресует конкретный материал – лендинг, видеообзор, презентация на выставке, рассылка действующим клиентам, ответ на возражение в коммерческом разговоре.

Если коммуникационный материал не закрывает ни одной ячейки карты, его создание – потеря бюджета. Если закрывает одну – это норма. Если закрывает две или три – материал работает кумулятивно и снижает себестоимость

привлечения покупателя за счёт того, что несколько коммуникационных задач решаются одним инструментом.

4.7. Кейс Worker: сегментация и язык бренда

По итогам совмещения количественного опроса (n = 150) и качественных интервью (n = 18) сегментация целевой аудитории Worker оформилась в трёх крупных группах. Первая – строительные подрядные компании малого и среднего размера, парк техники 5–25 единиц, ключевая боль – простой на объекте, ключевой фактор доверия – сервисная сеть и доступность запчастей.

Вторая – коммунальные службы и муниципальные предприятия, парк техники до 50 единиц, ключевая боль – ограниченный бюджет на эксплуатацию, ключевой фактор доверия – официальная гарантия и долгосрочные сервисные контракты. Третья – агропредприятия, парк техники переменный, ключевая боль – сезонная пиковая нагрузка с неприемлемостью простоев, ключевой фактор доверия – наличие подменной техники и оперативного сервиса в сезон. Среди реальных клиентов Worker в этих сегментах – Племенной завод «Урожай», «Норовское молоко», «Полипласт Авто», «Агама Карго», «Гидротехника», «ААС Недвижимость», «Технопром-Раменское».

Эти три сегмента имеют пересечение по ключевым критериям, но различаются по акцентам в коммуникации. Для строителей бренд Worker подаётся через надёжность в режимах высокой нагрузки и быструю замену в случае неисправности. Для коммунальщиков – через предсказуемость стоимости владения и гарантийную структуру.

Для агропредприятий – через сезонную готовность сервиса и наличие подменного фонда. Едина для всех трёх сегментов категория доверия: репутация компании-поставщика на местном рынке. Это и есть основа платформы бренда, которая разрабатывается на следующем шаге методики.

Сегментацию я построил через связку «ключевая боль и ключевой фактор доверия» для каждой роли закупочного центра, а не через формальный размер бизнеса; такая связка прямо задаёт язык бренда для каждого сегмента.

Она же дала единую для всех трёх групп опору – репутацию поставщика на местном рынке, – которая стала результатом сегментации и легла в основу платформы бренда на следующем шаге.

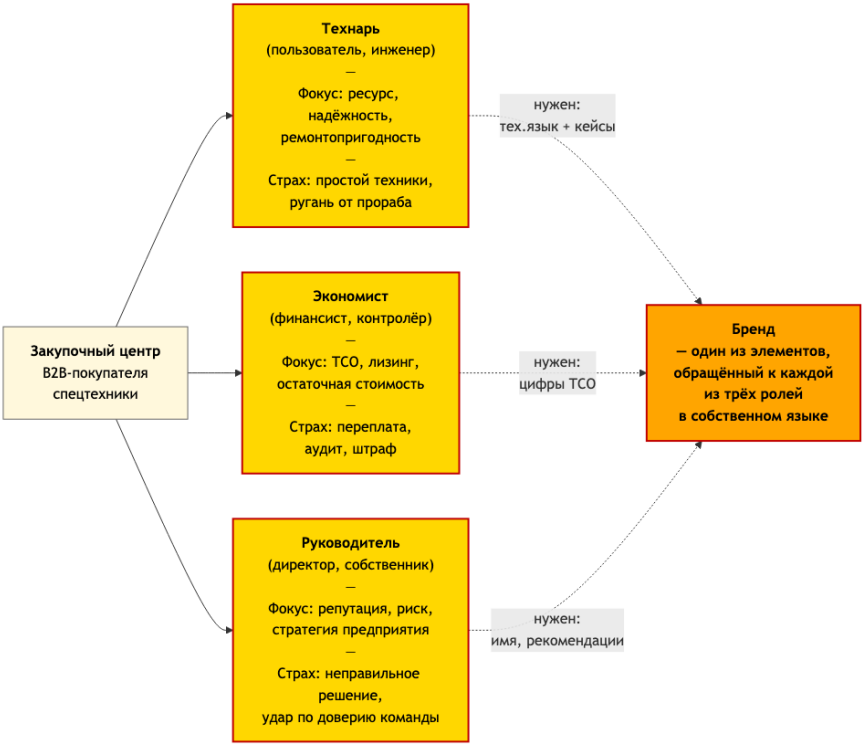


Рисунок 4.1. Три типовые роли в закупочном центре B2B-покупателя спецтехники: технарь, экономист, руководитель – каждая со своим фокусом, страхом и языком обращения. Систематизация автора с опорой на Webster & Wind (1972) и Purmonen et al. (2023).



Рисунок 4.2. Сегментация B2B-покупателей спецтехники по статусу организации. Источник: SPIKA (2025), количественный опрос покупателей спецтехники в ЦФО, n = 150.

Хороший продавец говорит на языке покупателя. Хороший бренд – на языке трёх покупателей одновременно.

Часть III

Строим бренд:

от стратегии до идентичности

Глава 5. Шаг 3. Стратегическая фокусировка: выбрать нишу – значит от чего-то отказаться.

Глава 6. Шаг 4а. Платформа бренда: что вы на самом деле обещаете рынку.

Глава 7. Шаг 4б. Коммуникация и идентичность: как говорит промышленный бренд.

Глава 5. Шаг 3. Стратегическая фокусировка: выбрать нишу – значит от чего-то отказаться

В 2023 году в Россию ввезли 3226 компактных колёсных погрузчиков. Их продали сто два разных бренда – от мирового лидера XCMG до китайских производителей третьего эшелона, о существовании которых не знают даже специалисты отрасли.

За один год число игроков в категории расширилось с восьмидесяти пяти до ста двух, концентрация по импортёрам сократилась примерно с 40 до 14 % на пятёрке крупнейших. На таком фронте универсальная стратегия – это медленная смерть. Кто пытается продавать всем подряд, не продаёт никому, потому что ни один сегмент покупателей не находит в коммуникации компании специально для себя написанного предложения.

5.1. Почему универсальность убивает бренд в машиностроении

Устойчивая ловушка собственника российской B2B-компании в машиностроении звучит так: «наша техника подходит и для строителей, и для коммунальщиков, и для сельского хозяйства, и для промышленности – мы продаём всем». В нескольких случаях из ста это правда – компания

действительно работает в широком рынке за счёт уникального продуктового решения.

В подавляющем большинстве случаев это не правда, а отказ выбрать. Универсальное предложение не лучше, чем нишевое, оно просто более удобно для собственника, потому что не требует отказа от потенциального заказчика. Цена этого удобства – невозможность построить бренд.

Майкл Портер в работе 1985 года сформулировал принцип, который остаётся справедливым (Porter, 1985): компания, не выбравшая между лидерством по издержкам, дифференциацией и фокусировкой на узкой нише, попадает в положение «застрявшей посередине» и проигрывает на всех трёх фронтах. В B2B-машиностроении этот принцип усилен тем, что закупочный центр покупателя физически не может запомнить и сравнить более пяти-семи поставщиков в категории.

Если компания не входит в шорт-лист по конкретному сегменту, она не получает шанса даже представить своё предложение. Иер с соавторами (Iyer et al., 2020) на материале промышленных компаний показали, что компании с выраженной брендовой ориентацией – то есть осознанно строящие бренд под конкретный рынок – превосходят компании без неё по показателям маржинальности и

устойчивости спроса. Универсальность – это инверсия брендовой ориентации.

5.2. Алгоритм выбора целевых сегментов

Корректная стратегическая фокусировка в авторской методике опирается на три источника данных, собранных на предыдущем шаге (исследование четырёх контуров). Первый – рыночная карта: какие сегменты-потребители категории растут, какие стагнируют. Второй – конкурентная карта: в каких сегментах сильны существующие игроки, в каких рынок фрагментирован и доступ относительно открыт.

Третий – внутренняя оценка: в каких сегментах ваша компания объективно сильнее по компетенциям, ресурсам и опыту работы. Пересечение трёх карт даёт первичный набор сегментов-кандидатов. Из этого набора выбирается один-два сегмента, на которых компания сосредотачивает основные ресурсы маркетинга и продаж в горизонте двадцати четырёх – тридцати шести месяцев.

Прикладной критерий отбора сегмента – формула «три из четырёх».

Сегмент приоритетен, если он удовлетворяет трём из четырёх условий: растёт по объёму не менее чем на 5 % в год;

имеет фрагментированную конкуренцию (нет доминирующего игрока с долей выше 30 %); компания имеет в нём хотя бы одну явную компетенцию по сравнению с конкурентами; платёжеспособность сегмента позволяет работать с приемлемой маржой. Бакьери и соавторы (Buccieri et al., 2022) в исследовании предпринимательских ресурсов в международных новых венчурах показали, что в условиях развивающихся рынков (а российский рынок спецтехники по этому критерию ближе к развивающимся, чем к зрелым) фокусировка на узком сегменте даёт более высокую отдачу от вложений, чем диверсификация – за счёт более глубокого знания клиента и более точной настройки продукта.

5.3. Ключевой фактор выбора: на чём строить конкурентное преимущество

Выбор сегмента – половина задачи стратегической фокусировки.

Вторая половина – выбор ключевого фактора, на котором строится конкурентное преимущество в этом сегменте. Возможных факторов в B2B-машиностроении пять: надёжность техники, качество сервиса, экономика владения, скорость поставки и широта продуктовой линейки. Попытка одновременно конкурировать по всем пяти приводит к

ситуации, которая в коммуникационной практике известна как «надёжный, качественный, доступный, инновационный, клиентоориентированный поставщик» – и которую покупатель воспринимает как «обычный поставщик, как и все остальные».

Корректный ключевой фактор удовлетворяет трём свойствам. Первое – он соответствует приоритету выбранного сегмента: для строителей малого и среднего размера это обычно надёжность и сервис, для коммунальных служб – экономика владения, для агропредприятий – скорость поставки и сезонная готовность.

Второе – он опирается на реальную компетенцию компании, а не на декларируемое намерение. Третье – он отличает компанию от конкурентов в том же сегменте: если все игроки обещают «надёжность», обещание надёжности не работает как фактор выбора. Фахреддин и соавторы (Fakhreddin et al., 2024) на материале динамических способностей в управлении ключевыми клиентами показали, что устойчивое конкурентное преимущество в B2B опирается не на одиночную способность, а на способность регулярно перенастраивать набор ресурсов под изменяющиеся приоритеты ключевых клиентов; это означает, что выбранный ключевой фактор имеет смысл периодически переоценивать на шестом шаге методики.

Прикладной приём для проверки дифференциации ключевого фактора – упражнение «ставим в один ряд». Берётся короткое описание собственного ключевого фактора, например, «надёжность плюс сервис в географической доступности», и ставится в один ряд с тем, как формулируют свой ключевой фактор все конкуренты в выбранном сегменте.

Если в ряду ваше описание звучит так же, как у трёх или более конкурентов – фактор не отличает компанию и не работает на бренд. В этом случае нужно либо углубить фактор до уровня, на котором у конкурентов его нет (вместо «надёжность» – «надёжность, подтверждённая пятилетней гарантией с регламентированным временем ремонта»), либо менять сам ключевой фактор. Этот цикл проверки повторяется до тех пор, пока упражнение «ставим в один ряд» не даёт уникального описания, которое невозможно спутать с описанием конкурента в той же категории.

5.4. Стратегическая фокусировка задаёт требования к бизнесу

Решение о фокусировке на конкретном сегменте и ключевом факторе порождает обратное требование к бизнесу: компания должна развить или укрепить компетенции, которые этот выбор предполагает. Если выбран сегмент строительных

подрядчиков малого и среднего размера и ключевой фактор «надёжность плюс сервис», компания обязана инвестировать в склад запчастей в географической близости к стройплощадкам, в обучение сервисных инженеров, в скорость реакции на заявку о неисправности.

Если выбран сегмент агропредприятий и ключевой фактор «сезонная готовность», требуется фонд подменной техники и логистика её доставки в сезон. Стратегическая фокусировка – это не маркетинговое решение в ограниченном смысле слова, а решение об архитектуре всей операционной модели компании на ближайшие два-три года.

5.5. Типичная ошибка позиционирования: «надёжный, качественный, доступный»

Если объединить позиционирующие тексты с сайтов десяти крупнейших российских дилеров китайской спецтехники и убрать из них названия компаний, получится один и тот же текст. Все обещают «надёжную и качественную технику по доступным ценам», «индивидуальный подход к каждому клиенту», «полный комплекс услуг от поставки до сервиса», «гарантию», «лизинг».

Этот общий текст – результат одной и той же ошибки: каждая компания, отказавшись от выбора, попыталась

охватить все возможные обещания одновременно. Покупатель в результате не получает ни одного дифференцирующего сигнала и принимает решение по цене или по личной симпатии к менеджеру.

Эта мысль получила формальное оформление в классической работе Райеса и Траута (Ries & Trout, 2001), в которой позиционирование описано как занятие уникального места в восприятии покупателя относительно конкурентов, а не как изменение свойств самого продукта. Применительно к B2B-машиностроению это означает: задача не в том, чтобы убедить рынок, что ваша техника лучше всех остальных, а в том, чтобы рынок воспринимал её как «ту, которая выбирается для конкретной задачи» – и эта задача отчётливо связана в восприятии покупателя именно с вашей маркой.

Отказ от универсального позиционирования требует мужества – потому что внешне выглядит как добровольный отказ от части потенциального рынка.

На самом деле это обмен расширенного, но не реализуемого рынка на сжатый, но достижимый. Компания, сфокусированная на сегменте строительных подрядчиков с парком 5–25 единиц техники, отказывается от отдельных сделок с физическими лицами и крупными корпорациями – но выигрывает рост доли в выбранном сегменте за счёт более

точного предложения, более узнаваемого бренда и более экономной системы продаж и сервиса.

Финансовый эффект отказа от универсальности обычно становится виден через двенадцать-восемнадцать месяцев после смены позиционирования и проявляется в трёх измеримых сдвигах. Первый – рост доли входящих обращений, приходящих по имени бренда (а не по поиску по категории «погрузчик купить»): покупатель из выбранного сегмента начинает узнавать марку и обращается уже с конкретной целью.

Второй – снижение доли первого вопроса о цене во входящих звонках: при сильном позиционировании покупатель сначала спрашивает про сервис, наличие, гарантию, и только потом про цену. Третий – постепенное расширение среднего чека сделки за счёт допродаж сервисных контрактов и аксессуаров; покупатель, выбравший компанию по позиционированию, более склонен покупать у неё дополнительные услуги, чем покупатель, выбравший по цене.

5.6. Кейс Worker: ниша компактной техники до трёх тонн

Стратегическая фокусировка проекта Worker в 2021 году опиралась на анализ четырёх контуров и привела к чётко сформулированному выбору. Сегмент: компактные колёсные

погрузчики грузоподъёмностью до трёх тонн, основные потребители – строительные подрядчики малого и среднего размера, коммунальные службы, агропредприятия регионального масштаба.

Ключевой фактор: надёжность плюс инженерный подход, доказуемые конкретными эксплуатационными показателями и подтверждённые официальной гарантией. Отказ: от сегмента полноразмерной фронтальной техники грузоподъёмностью свыше пяти тонн (где сильны международные игроки и конкуренция жёстче), от сегмента крупных корпоративных закупок (требуются тендерные процедуры и большой штат продавцов).

Импортная статистика 2022 и 2023 годов показывает, что выбор был корректным. В 2022 году марка Worker заняла девятое место в категории компактных колёсных погрузчиков на рынке РФ с долей около 4 % (97 единиц за десять месяцев).

В 2023 году марка поднялась на пятое место с долей 5 % (сто шестьдесят четыре единицы за полный год), сохранив положительную динамику в категории, общий объём которой за тот же период вырос примерно на 35 %. По числу проданных машин в портфеле компании-импортёра АВТ марка Worker за период 2020–2024 годов выросла с пятнадцати до 198 единиц, заняв более 76 % всех продаж компании к концу периода. Это

и есть результат стратегической фокусировки: за счёт отказа от широкого рынка компания выиграла позицию в выбранном сегменте.

Параллельный фактор успеха фокусировки – отказ от продолжения работы с маркой XCMG, чья доля в портфеле в 2020 году составляла около 52 %. На фоне рыночных сдвигов 2022–2023 годов и появившихся ограничений на отдельные категории импорта компания приняла решение не тратить ресурсы на удержание чужого крупного бренда, а перенаправить их в развитие собственного.

К 2024 году доля XCMG в продажах ABT обнулилась – не потому, что марка ушла с рынка, а потому, что компания целенаправленно перевела закупочный поток и продавцов на работу с Worker. Это конкретный пример того, что стратегическая фокусировка задаёт требования не только к наращиванию приоритетного направления, но и к синхронному закрытию непринципиальных, даже если последние ещё приносят выручку.

Решение об отказе от универсального позиционирования и о параллельном закрытии позиции XCMG в портфеле компании я принял сознательно – в стандартной дилерской практике «для всех» такого отказа не происходит.

Динамика подтверждает цену этого решения: за два года Worker поднялся с девятого на пятое место в категории, тогда как конкуренты с универсальным позиционированием остались в ценовой конкуренции.

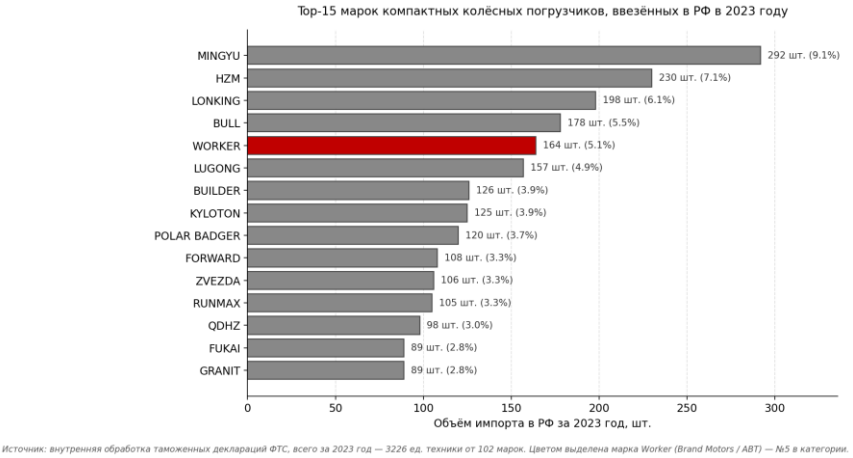


Рисунок 5.1. Top-15 марок компактных колёсных погрузчиков, ввезённых в РФ в 2023 году. Цветом выделена марка Worker (Brand Motors / ABT) – пятое место в категории. Источник: внутренняя обработка таможенных деклараций ФТС, всего за 2023 год – 3 226 ед. техники от 102 марок.

Таблица 5.1 даёт срез ключевых игроков на рынке российской спецтехники по итогам 2024 года – позиционирование, ценовой коридор, оборот, заметность в поисковых запросах.

Источник – внутренний конкурентный анализ Brand Motors на материале открытых реестров (СПАРК / Контур.Фокус / ЕГРЮЛ) и Яндекс.Wordstat. Таблица иллюстрирует фрагментацию рынка по позиционированию: ни одна компания не повторяет в точности структуру ценностного предложения другой, но при этом большинство игроков работают в перекрывающихся ценовых коридорах, что и создаёт основу для брендовой конкуренции.

Компания	Позиционирование	Цена погрузчика, млн ₽	Оборот 2024, ₽	Я.Wordstat, запросов/мес	Ключевой УТП
Трейд 28	Надёжный партнёр с 2013 года	2,7–7,5	1,5 млрд (−26%)	308	12 филиалов; компенсация перелёта для осмотра в Благовещенске
Бигцентр	Лидер рынка спецтехники и коммерческого транспорта	1,8–4,8	2,2 млрд	641	700+ единиц техники в наличии; 35+ заводов в каталоге; группа 8+ млрд
Трейд 78	Эксклюзивный дистрибьютор LAIGONG, LGCM; официальный дилер ZOOMLION	~5	806 млн	159	Гарантия до 3 лет / 3 000 м/ч; лизинг 0% ПВ
GOOD WORK (ZVEZDA)	«Меняем представление о китайской	0,7–6,0	274,8 млн	–	Собственные суббренды (Звезда, Искра, Волна);

	технике с 2012 года»				95%+ запчастей в наличии
Zauberg (ЦТО)	Надёжная спецтехника для российского рынка	4,2–14,6	9,8 млрд	1 141	Европейская комплектация; гарантия до 5 лет / 5 000 м/ч; 1 500+ запчастей
Red&Yellow	Официальный дистрибьютор дорожно-строительной техники	6–12	ИП (нет публ.)	–	Мультибренд (HENGTE, SHANMON, HZM, LONKING, SUNWARD, KNACK WESSON)

Таблица 5.1. Ключевые игроки российского рынка дилеров спецтехники по состоянию на 2024–2025 годы. Источник: внутренний конкурентный анализ Brand Motors (2025) на материале открытых реестров ЕГРЮЛ / СПАРК и сервиса Яндекс.Wordstat.

Стратегическая фокусировка – это первое место, где собственник теряет нервы. И второе, где он начинает выигрывать рынок.

Глава 6. Шаг 4а. Платформа бренда: что вы на самом деле обещаете рынку

Платформа бренда «Worker», написанная в 2021 году, в первой редакции звучала так: «доступные и надёжные погрузчики». Через год работы с этой формулировкой стало понятно, что она не работает: «доступные» воспринимается как «дешёвые», «надёжные» – обещание, повторяемое каждым вторым конкурентом.

К началу 2024 года формулировка была переработана: «надёжный производитель компактной техники с инженерным подходом для универсального применения». Сменилось не имя – сменилось обещание. И именно после этой переработки доля Worker в портфеле продаж компании-импортёра выросла за двенадцать месяцев с 66 до 77 %.

6.1. Четыре элемента платформы

Платформа бренда в авторской методике – короткий письменный документ; я предлагаю фиксировать в нём четыре обязательных элемента: роль компании на рынке, целевой клиент, ценностное предложение, принципы взаимодействия. Каждый элемент отвечает на конкретный вопрос и не дублирует другие. Документ занимает одну-две страницы и

используется в дальнейшем как справочник при разработке любой коммуникации, любого коммерческого предложения и любого внутреннего регламента, связанного с брендом.

Оригинальность здесь не в самом перечне из четырёх элементов, а в требовании, которому все четыре подчинены: каждый обязан опираться на проверяемый факт, иначе платформа считается невыполненной. Именно это требование доказуемости и превращает платформу из вдохновляющего манифеста в управленческий документ, по которому работу компании можно сверять, – в отрасли, где платформа бренда обычно остаётся декларацией о намерениях.

Роль на рынке – это позиция, которую компания занимает в категории относительно других игроков. Возможные роли в B2B-машиностроении: лидер категории (доля рынка более 30 %), нишевый специалист (узкий сегмент с глубокой экспертизой), универсальный поставщик (широкий ассортимент с приемлемым качеством), инноватор (продукт с уникальной технологией), дисконтный поставщик (сознательная игра в нижнем ценовом сегменте). Роль выбирается одна, остальные не закрываются – отказ от других ролей такая же часть платформы, как и выбор своей.

Целевой клиент – описание сегмента, на который ориентируется компания.

Описание включает три измерения: тип организации (отрасль, размер бизнеса, география), состав закупочного центра (которые роли участвуют в принятии решения и какая из них имеет финальный голос), приоритеты (какие три критерия выбора занимают верхние позиции в иерархии для этого клиента). Чем конкретнее описание, тем точнее работает платформа; абстрактные формулировки вроде «корпоративные клиенты, ценящие качество» бесполезны, потому что не позволяют отделить целевого клиента от нецелевого.

Ценностное предложение – обещание конкретного результата, который покупатель получит от работы с компанией. Аакер (Aaker, 1996) ещё в девяностых сформулировал критерий проверки ценностного предложения: оно должно быть достаточно конкретным, чтобы покупатель мог отличить «получено» от «не получено» по факту работы с компанией.

«Высокое качество техники» – не ценностное предложение (нельзя проверить); «не более одного дня простоя в год по причине выхода из строя гидравлической системы» – ценностное предложение (можно проверить). В B2B-машиностроении ценностное предложение чаще всего выражается в трёх категориях: предсказуемая эксплуатация, предсказуемая стоимость владения, предсказуемый сервис.

Капферер (Kapferer, 2012) в фундаментальной работе по стратегическому бренд-менеджменту вводит понятие призмы бренд-идентичности: совокупность шести граней – физических признаков, личности, культуры, отношений, отражения и собственного образа – образует единый кристалл, через который бренд преломляется в восприятии покупателя.

Для практической работы в B2B-машиностроении призма Капферера полезна как чек-лист: при заполнении платформы стоит проверить, есть ли в формулировке ответы на все шесть граней или какие-то из них пустуют. Пустоты означают, что бренд не сформирован в этом измерении и будет уязвим со стороны конкурента, который соответствующую грань заполнит.

Принципы взаимодействия – четвёртый элемент, который в практике российских компаний обычно опускается, но который в долгосрочной перспективе определяет узнаваемость бренда не меньше, чем три предыдущих.

Принципы фиксируют стандарты работы с клиентом: время реакции на заявку, формат коммуникации в проблемной ситуации, политика возврата и компенсации, регламент общения после сделки. Виртц и соавторы (Wirtz et al., 2025) показали, что архетипические стратегии управления клиентским опытом в B2B группируются вокруг четырёх

ценностных предложений, и принципы взаимодействия – рабочая поверхность, на которой эти ценностные предложения воплощаются в практике.

Платформа не сводится ни к ценностному предложению в одиночку, ни к слогану, ни к графической идентичности.

Это четырёхэлементный каркас, удерживающий компанию в принятых позиционных решениях на ближайшие два-три года. Слоган без платформы – украшение; ценностное предложение без описания целевого клиента – лозунг в воздухе; принципы без роли – набор корпоративных банальностей. Только в совокупности четыре элемента образуют рабочий документ, к которому маркетинг и продажи возвращаются при каждом важном решении: запускать ли новую коммуникационную кампанию, нанимать ли нового продавца, открывать ли региональный филиал, входить ли в новый сегмент. Если предполагаемое решение не согласуется ни с одним из четырёх элементов платформы – это сигнал не к подгонке решения под платформу, а к серьёзному обсуждению: решение либо отвергается, либо платформа осознанно пересматривается.

6.2. Доказуемые формулировки против вдохновляющих

Главная типовая ошибка в работе над платформой – выбор вдохновляющих формулировок там, где требуются доказуемые.

Вдохновляющая формулировка приятна руководству, потому что выражает амбицию: «мы создаём будущее российского машиностроения», «мы помогаем нашим клиентам строить лучший мир». Доказуемая формулировка приятна покупателю, потому что выражает обещание, выполнение которого можно проверить: «мы поставляем технику со склада в течение трёх рабочих дней», «у нас сервисный центр в каждом региональном центре», «мы гарантируем замену любой комплектующей не позднее семидесяти двух часов».

Прикладной критерий проверки: возьмите формулировку и задайте себе вопрос «как покупатель проверит, что мы это сделали». Если ответ требует субъективной оценки («покупатель почувствует, что мы клиентоориентированны») – формулировка вдохновляющая, её нужно переписать.

Если ответ имеет объективный критерий («покупатель увидит, что заявка обработана за двадцать четыре часа») –

формулировка доказуемая, её можно оставить. Бренд держится на доказуемых формулировках; вдохновляющие нужны только в одном месте – на корпоративном плакате в офисе, и то с осторожностью.

6.3. Ценностное предложение в B2B: чем оно отличается от B2C

В потребительской категории ценностное предложение часто строится вокруг эмоциональной выгоды: «вы будете чувствовать себя успешным», «ваша семья получит больше радостных моментов», «вы будете в центре внимания». В B2B такие формулировки не работают, потому что закупочный центр обязан обосновать решение в категориях рационального результата – даже если фактически на решение влияют эмоции (Lynch & de Chernatony, 2004).

Поэтому ценностное предложение в B2B всегда выражается через измеримый результат для бизнеса клиента: рост производительности, снижение затрат, ускорение цикла, сокращение рисков. Эмоция в B2B действует скрыто: она помогает выбрать поставщика среди функционально равных, но не выходит на передний план формулировки.

Лик и Христодулидис (Leek & Christodoulides, 2011) показали, что ценность B2B-бренда складывается из двух

параллельных компонентов – функционального и эмоционального – и пренебрежение любым из них даёт неполное предложение. Функциональный компонент описывает «что» получит клиент: предсказуемость, качество, сервис.

Эмоциональный компонент описывает «как» он будет себя при этом чувствовать: уверенность, спокойствие, профессиональная гордость. В формулировке ценностного предложения функциональный компонент идёт первым и занимает основной объём; эмоциональный – вторым, в форме короткого тонального оттенка. Дэвис, Голичич и Маркуардт (Davis et al., 2007) на материале B2B-сервисов показали, что именно сочетание двух компонентов отличает запоминающийся бренд от безымянного поставщика.

Прикладной шаблон формулировки B2B-ценностного предложения выглядит следующим образом: «Для [целевого клиента] компания [имя бренда] обеспечивает [конкретный измеримый результат] за счёт [компетенции или решения, которое это позволяет] – что отличает её от [типового конкурента в категории], обещающего [то, что обещает конкурент]».

Этот шаблон принудительно включает все четыре элемента: целевой клиент, измеримый результат, обоснование

(компетенция), дифференциация. Заполнение шаблона на одной странице занимает у управленческой команды от двух до четырёх рабочих сессий по два часа; меньше – обычно поверхностно, больше – обычно признак того, что у команды нет согласия по базовым вопросам позиционирования и без отдельной работы со стратегическим консультантом сходимости не получить.

6.4. Как протестировать платформу: три вопроса

Готовая платформа бренда проверяется тремя вопросами, и если хотя бы на один из них ответ «нет», платформа возвращается на доработку. Вопрос первый: доказуемо ли каждое утверждение платформы конкретными фактами, проектами, показателями?

Если в платформе фигурируют слова, которые невозможно подтвердить документально, эти слова из платформы убираются. Вопрос второй: отлично ли наше предложение от предложений конкурентов в этом сегменте? Если, поменяв в платформе название компании, можно вставить туда название любого конкурента и текст останется правдивым – платформа недостаточно дифференцирована.

Вопрос третий: исполнимо ли обещанное операционной структурой компании? Платформа, которая обещает то, что

компания пока не умеет делать, в краткосрочной перспективе работает как мощный маркетинговый инструмент, но в долгосрочной разрушает бренд: когда покупатель обнаруживает разрыв между обещанием и фактом, он переносит этот разрыв на категорию «обманул один раз – обманет снова».

Иер с соавторами (Iyer et al., 2020) показали, что устойчивые бренды строятся именно на согласованности между маркетинговой коммуникацией и реальными операционными процессами компании; разрыв между ними измеряется падением показателей удержания клиентов. Если ответы на все три вопроса положительные, платформа считается готовой к следующему шагу – переводу её в коммуникационную и визуальную идентичность бренда.

6.5. Шаблон платформы бренда

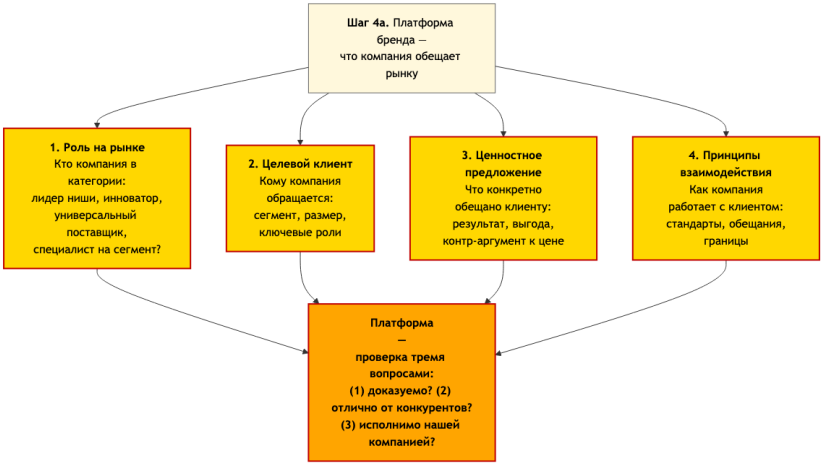


Рисунок 6.1. Четыре элемента платформы бренда B2B-машиностроительной компании и три вопроса проверки готовой платформы. Систематизация автора в рамках излагаемой в книге методики.

Таблица 6.1 показывает шаблон платформы бренда, заполненный на примере проекта Worker по состоянию на 2024 год. Шаблон используется в качестве рабочего документа, а не финальной коммуникационной формулировки: то, что в шаблоне записано в категории «ценностное предложение», в дальнейшем сжимается в одно-два предложения для коммуникации, но рабочая полная форма остаётся в распоряжении команды бренда для проверки конкретных решений.

Элемент платформы	Содержание (на примере Worker)
Роль на рынке	Нишевый специалист в категории компактных колёсных погрузчиков грузоподъёмностью до трёх тонн на российском рынке. Не лидер категории по доле, не дисконтный поставщик.
Целевой клиент	Строительные подрядчики малого и среднего размера (парк техники 5–25 единиц), коммунальные службы, агропредприятия регионального масштаба. Закупочный центр – собственник или главный инженер; финальный голос принадлежит собственнику.
Ценностное предложение	Надёжность техники в режимах высокой нагрузки, доказанная гарантийной структурой и эксплуатационными показателями; инженерный подход (выбор комплектующих по критерию ремонтопригодности, не цены); универсальность применения в типовых сценариях для целевых сегментов.
Принципы взаимодействия	Время реакции на сервисную заявку – не более 24 часов; технический специалист доступен по прямому контакту, без переадресации; гарантия исполняется по факту обращения, а не по результату экспертизы. Регламент для дилеров – единый брендбук + обязательное обучение.

Таблица 6.1. Платформа бренда Worker, версия 2024 года. Шаблон с четырьмя обязательными элементами; формулировки доказуемые, проверяются по факту работы компании. Источник: внутренние материалы проекта Worker, 2024.

6.6. Кейс Worker: переформулировка платформы и двухуровневая архитектура

Эволюция платформы Worker за период 2021–2024 годов прошла через два значимых сдвига. Первый – отказ от слова «доступные» в ценностном предложении.

Это слово, изначально казавшееся преимуществом, на практике заякорило бренд в нижнем ценовом сегменте и снизило восприятие качества – ровно того фактора, который, по данным опроса SPIKA, занимает первое место в иерархии критериев выбора. Замена «доступных» на «инженерный подход» потребовала параллельного изменения сервисных стандартов и публикации конкретных доказательств: реализованных проектов, экземпляров эксплуатации у действующих клиентов, описания внутренних процедур контроля качества при приёме комплектующих от китайского производителя.

Второй сдвиг – переход к двухуровневой архитектуре бренда. Первоначально Worker воспринимался как одноуровневая марка: бренд продукта совпадал с брендом компании-продавца Brand Motors.

Это создавало проблему при развитии партнёрской дилерской сети: партнёр-дилер из другого региона не хотел продавать технику под именем компании-конкурента (Brand Motors как юридическое лицо был для региональных дилеров одним из конкурентов). Развязка двух уровней – продуктовый бренд Worker отдельно от компании-импортёра – открыла дилерскую сеть для партнёров, не аффилированных с Brand Motors. Сеймиеняко с соавторами (Siemieniako et al., 2024) на качественном материале восемнадцати буер-дайад показали, что в асимметричных отношениях слабый поставщик усиливает свою позицию через разделение функций: одно юридическое лицо отвечает за продукт, другое – за дистрибуцию. Worker воспроизвёл эту логику в своей архитектуре.

Опыт переработки платформы Worker даёт три прикладных вывода для других B2B-компаний в машиностроении. Первый – первая редакция платформы почти никогда не оказывается финальной; через год-полтора практической работы становится понятно, какие формулировки сработали, какие нет, и платформа пересматривается без эмоциональных потерь.

Это не признак слабой первоначальной работы, а нормальный цикл управления брендом. Второй – переработка

платформы влечёт за собой переработку операционных процессов; невозможно сменить ценностное предложение, не переписав скрипты продаж, не пересобрав структуру коммерческого предложения и не переобучив сервис. Третий – архитектурные решения (отделение продуктового бренда от компании, введение второго уровня бренда, переименование суббрендов) принимаются один раз и затем стоят дорого в обратном изменении; их следует обдумывать с горизонтом не менее пяти-семи лет, а не одного-двух.

Этот шаг держится на принципе доказуемости: я сознательно заменил вдохновляющее слово «доступные» проверяемым «инженерным подходом», подкреплённым фактами эксплуатации и сервисными стандартами.

За переработкой последовал рост доли Worker в портфеле продаж с 66 до 77 % за двенадцать месяцев. Связь здесь корреляционная, не строго причинная, но она согласуется с логикой доказуемости.

Платформа бренда – это не вдохновение копирайтера. Это ограничения, которые компания готова исполнить.

Глава 7. Шаг 4б. Коммуникация и идентичность: как говорит промышленный бренд

Среди альтернативных названий для собственного бренда компактной техники, рассматривавшихся в 2022 году, было три серьёзных кандидата: PROLOADER, IRONMATE и WORKER. Первое – описательное и техническое: «профессиональный погрузчик». Второе – образное и эмоциональное: «железный напарник».

Третье – функциональное и культурное одновременно: «WORKER – работает на вас». Победил третий вариант, и не из соображений вкуса. Анализ показал, что слово «работник» в русскоязычной деловой среде несёт двойную нагрузку – функциональное обещание результата и культурный код малого бизнеса, в котором «работник» – это не должность, а самоопределение собственника. Жёлтая техника, красный треугольник в логотипе, прямой шрифт без декоративных элементов закрепили этот выбор визуально.



7.1. Принцип доказуемости в коммуникации

Коммуникационная система B2B-бренда строится по тому же принципу, что и платформа: каждое утверждение должно быть доказуемым.

Разница только в форме: в платформе доказательство существует на бумаге для внутреннего пользования, в коммуникации – выкладывается перед покупателем в форме реализованных проектов, эксплуатационных показателей, экономического эффекта у действующих клиентов, ссылок на отраслевые публикации. Бренд, который заменяет доказательство риторикой («лидер отрасли», «выбор профессионалов», «надёжность как стандарт»), в B2B читается как пустой и проигрывает бренду, который вместо лозунга показывает фотографию погрузчика, отработавшего сезон у конкретного агропредприятия с подписью генерального директора этого предприятия.

Кун, Алперт и Поуп (Kuhn et al., 2008) на материале промышленных рынков показали, что в B2B усиленную роль играют две категории доказательств – корпоративная репутация и реальные отношения «покупатель – продавец». Корпоративная репутация формируется временем работы на

рынке, отсутствием историй с отказом от обязательств, наличием действующих клиентов с узнаваемыми именами.

Реальные отношения формируются качеством работы конкретных менеджеров и сервисных инженеров, которые становятся для клиента лицом бренда. В коммуникационной системе обе категории доказательств должны иметь свои каналы вывода в публичное поле: первая – через отраслевые медиа, корпоративный сайт, публикации в профильной прессе; вторая – через видеоинтервью с действующими клиентами, разборы кейсов эксплуатации, истории конкретных сервисных инженеров.

Нойхаус, Миллеман и Нийссен (Neuhaus et al., 2022) систематизировали практику thought leadership в промышленном маркетинге как форму доказательной коммуникации, в которой экспертный контент замещает рекламные декларации.

7.2. Визуальная идентичность в машиностроении

Визуальный язык B2B-машиностроения подчиняется логике, противоположной потребительскому B2C. В B2C визуальная идентичность стремится привлечь внимание, выделиться на полке, спровоцировать эмоциональную реакцию.

В B2B-машиностроении визуальная идентичность стремится передать технологичность, надёжность, профессиональную серьёзность – и сделать это без визуальных излишеств, которые в промышленном контексте читаются как признак несерьёзности. Простота, контраст, читаемость – три принципа, на которых строится визуальная система промышленного бренда.

Российская академическая традиция бренд-менеджмента, представленная учебниками Старова (2015) и Домнина (2019), отдельно акцентирует значимость локальной адаптации международных моделей бренда к особенностям российского рынка – структуре покупательского поведения, характеру каналов дистрибуции, регуляторной среде.

Применительно к коммуникационной системе это означает: визуальные и вербальные решения, доказавшие свою эффективность в США или Германии, в России могут потребовать существенной перенастройки прежде, чем начнут работать на брендовое восприятие. Это касается выбора цветовой палитры, тональности коммуникации, формата отраслевых публикаций и приоритетных каналов медиа.

Цветовая палитра в категории спецтехники тяготеет к насыщенным сигнальным цветам – жёлтому, оранжевому, красному, чёрному. Это не случайность: жёлтый и оранжевый

– стандартные цвета промышленной техники по нормам безопасности на стройплощадке. Бренд, использующий жёлтый цвет, сразу попадает в визуальный контекст отрасли.

Шрифтовое решение тяготеет к гротескам без декоративных засечек: они читаются с большего расстояния (важно для маркировки техники) и воспринимаются как технические, а не маркетинговые. Графические элементы минимальны: один-два сильных знака, остальное – типографика и фотография. Джейн с соавторами (Jain et al., 2024) на материале B2B-каналов показали, что согласованность визуальной идентичности производителя и его дилерских партнёров положительно связана с эффективностью совместной маркетинговой ориентации; чем стандартизованнее визуальный язык бренда у партнёров, тем выше отдача от совместных кампаний.

Фотостандарт – отдельная и часто недооценённая часть визуальной системы.

В B2B-машиностроении продающая фотография не та, на которой техника красиво подсвечена в студии, а та, на которой она работает в реальных условиях эксплуатации: на стройплощадке, на сельскохозяйственном поле, у коммунальной службы зимой. Технически это означает требование к регулярной фотосъёмке у действующих клиентов

с их письменного согласия. Стилистически – отказ от обработки, имитирующей рекламные баннеры потребительских брендов; в B2B-машиностроении читаемая «студийность» фотографии работает против бренда, потому что воспринимается как сигнал «реальные кейсы у компании отсутствуют, поэтому она показывает выставочную картинку».

7.3. Вербальная система: тон, язык, ключевые сообщения

Вербальная система бренда определяет, как компания говорит – независимо от того, на какой поверхности появляется текст. Она включает четыре компонента: ключевое сообщение для каждого из целевых сегментов (как правило, три-четыре варианта одного и того же ценностного предложения, адаптированных под язык каждого сегмента); тональность (формальная или разговорная, нейтральная или с яркими акцентами, осторожная или уверенная); словарь (термины, которые используются обязательно, и термины, которых компания избегает); типовые конструкции (формат заголовка коммерческого предложения, формат подписи менеджера в почте, формат презентации на выставке).

В B2B-машиностроении тональность чаще всего тяготеет к нейтрально-уверенной: не корпоративно-холодной (она

читается как недоверие к собеседнику) и не разговорно-дружеской (она читается как непрофессионализм).

Идеальный тон – разговор инженера с инженером: уважение к компетенции собеседника, конкретность, отсутствие маркетинговой риторики. Мора Кортес и соавторы (Mora Cortez et al., 2022) на материале корпоративных публикаций в LinkedIn показали, что для B2B-аудитории контент с конкретным фактическим содержанием значимо превосходит по вовлечённости контент с общими формулировками – даже если общие формулировки сопровождаются более качественным визуальным оформлением.

7.4. Единообразие в точках контакта

Бренд работает на узнаваемость только тогда, когда все точки контакта покупателя с компанией передают единую систему сигналов. Точек контакта в B2B-машиностроении обычно семь: корпоративный сайт, продуктовый каталог (печатный и электронный), выставочный стенд, коммерческое предложение, социальные сети и отраслевые медиа, скрипт разговора менеджера, сервисное взаимодействие после сделки.

Каждая из этих поверхностей должна транслировать одни и те же ценностное предложение, тональность, визуальную

идентичность. Расхождение между точками – главный источник размывания бренда: покупатель, увидевший на сайте «инженерный подход», а при разговоре с менеджером услышавший «у нас самые низкие цены», запоминает не одно и не другое – он запоминает противоречие и переносит его на репутацию компании.

Парк и Ким (Park & Kim, 2023) на материале B2B-маркетинга показали, что восприятие справедливости в отношениях между производителем и каналом дистрибуции прямо влияет на бренд-капитал и стратегическую интеграцию канала: если дилер чувствует, что производитель не соблюдает обещания относительно стандартов работы или маркетинговой поддержки, он начинает транслировать клиенту собственное, а не корпоративное обещание. Поэтому единообразие точек контакта обеспечивается не только дизайном брендбука, но и регулярными процедурами контроля исполнения – чек-лист ежеквартального аудита, обучение менеджеров, регламент обновления материалов в точках контакта.

Могаджи и соавторы (Mogaji et al., 2022) на материале B2B-брендов развивающихся рынков показали, что корпоративный сайт служит ключевым сигналом позиционирования, а расхождение между сигналами сайта и

реальной стратегией компании создаёт управленческое напряжение.

7.5. Регламентация для дилеров: почему бренд-бук важнее, чем кажется

Когда производитель работает через дилерскую сеть, бренд-бук перестаёт быть внутренним документом маркетинговой службы и становится юридическим инструментом контроля качества коммуникации в канале.

Бренд-бук фиксирует обязательные стандарты – что дилер должен делать одинаково с производителем (логотип, цветовая палитра, форматы коммерческих предложений, правила использования имени бренда в рекламе) – и рекомендуемые стандарты – что дилер может адаптировать под местный рынок (региональные акценты в коммуникации, выбор каналов продвижения, формат участия в местных выставках). Грань между обязательным и рекомендуемым проводится по принципу: всё, что влияет на восприятие продукта конечным покупателем, обязательно; всё, что относится к каналам и инструментам продвижения, рекомендуется.

Одна из частых ошибок при работе с дилерами – формальная передача брендбука без обучения. Дилер получает

PDF-документ с описанием цветов, шрифтов и стандартов, кладёт его в папку и продолжает работать в привычной для себя манере. Бренд-бук без обучения – это договор, который никто не читал.

Корректная процедура включает три обязательных элемента: вводный обучающий курс по бренду для всех новых дилеров (от четырёх до восьми часов в зависимости от размера дилерской организации), ежеквартальный аудит соответствия точек контакта стандартам бренда (с конкретным чек-листом и фиксированным результатом), ежегодное обновление брендбука и обучающего материала с разбором накопившихся за год вопросов и проблемных кейсов. Без этих трёх элементов брендбук превращается в декоративный документ, не оказывающий влияния на практическую работу канала.

7.6. Кейс Worker: атрибуты бренда из проектной работы

Финальная система коммуникационных и идентификационных атрибутов Worker сформировалась к 2024 году и фиксируется в брендбуке компании. Имя – WORKER, выбрано из трёх альтернатив (PROLOADER, IRONMATE, WORKER) по совокупности критериев функционального обещания и культурного резонанса с малым бизнесом. Слоган – «WORKER – работает на вас» – удерживает функциональное

обещание в одной фразе и работает в любой коммуникационной поверхности.

Цветовое решение – насыщенно-жёлтый корпус техники, красный треугольник в логотипе как визуальный акцент, чёрно-белая типографика для текстовых материалов. Шрифтовое решение – прямой гротеск с заглавными буквами в основных заголовках. Графический минимализм продиктован отраслевым контекстом: в промышленной среде декоративные элементы воспринимаются как несерьёзность.

Принципы коммуникации и работы с дилерами оформлены в брендбуке сжато. Обязательные стандарты: использование логотипа в фиксированной цветовой и пропорциональной форме; шапка коммерческих предложений по одному шаблону; обязательный технический паспорт каждой модели в одном из двух согласованных форматов; обязательное участие в основной отраслевой выставке «СТТ» с типовой структурой стенда.

Рекомендованные стандарты: региональные акции и локальные выставки на усмотрение дилера; собственные публикации в социальных сетях с обязательным согласованием тональности; видео-обзоры и фотокейсы – приветствуются, но не обязательны. Регламент пересматривается раз в год по итогам встречи с дилерской сетью; все накопившиеся

отклонения и претензии разбираются открыто, без штрафной риторики, чтобы сохранить долгосрочное сотрудничество и одновременно стандартизировать восприятие бренда у конечного покупателя.

Выбор имени и визуального языка я подчинил измеримым критериям – функциональному обещанию и культурному резонансу с малым бизнесом, задокументированным в таблице отбора имени. Оригинальность этого шага не в самом факте нейминга, а в том, что решение о названии и идентичности, которое в отрасли обычно принимают на вкус, здесь подчинено тому же принципу доказуемости, что и вся платформа: имя выбрано не потому, что оно понравилось, а потому, что оно выполняет проверяемую функцию.

Системная идентичность сделала бренд воспроизводимым в дилерской сети через брендбук и обязательное обучение; он перестал зависеть от отдельного менеджера или площадки.

Таблица 7.1 фиксирует семь типовых точек контакта B2B-бренда в машиностроении и описывает, что в каждой из них должно быть стандартизовано, а что – может варьироваться. Этот документ – рабочая основа для брендбука и для регламента работы с дилерской сетью.

Точка контакта	Что стандартизуется	Что может варьироваться
Корпоративный сайт	Логотип, цветовая палитра, ценностное предложение, шаблоны страниц	Региональная контактная информация, локальные акции
Продуктовый каталог	Структура карточки, фотостандарт, технические параметры, формат гарантии	Локальные приложения с региональными прайс-листами
Выставочный стенд	Логотип, цветовая палитра, ключевые сообщения, формат демонстрации	Размер стенда, состав техники в экспозиции
Коммерческое предложение	Логотип, шапка, формат блоков, формулировка ценностного предложения	Цена, условия поставки, индивидуальные комплектации
Социальные сети и медиа	Тональность, визуальный язык, обязательные хэштеги, частота публикаций	Темы постов, региональные кейсы, локальные публикации
Скрипт разговора менеджера	Открытие разговора, формулировка ценностного предложения, ответы на типовые возражения	Импровизация в незарегламентированных ситуациях
Сервисное взаимодействие	Время реакции, формат заявки, регламент гарантийного обращения	Локальные процедуры выезда, конкретные сервисные инженеры

Таблица 7.1. Семь типовых точек контакта B2B-бренда в машиностроении и матрица «обязательно / варьируется» для регламентации работы дилерской сети. Источник: систематизация автора с опорой на материалы проекта Worker.

Таблица 7.2 показывает анализ трёх альтернатив имени бренда, рассматривавшихся в 2022 году, по четырём критериям отбора. Победителем стал WORKER, набравший

максимальное количество положительных оценок по всем четырём.

Критерий отбора имени	PROLOADER	IRONMATE	WORKER
Функциональное обещание (ясность результата)	+ профессиональный погрузчик	– образное, не функциональное	+ работает / результат
Культурный резонанс (русская аудитория)	– англоязычное, нейтральное	– образное, переводное	+ ассоциация с самоопределением МСБ
Юридическая чистота (регистрация торговой марки)	+ свободно	– занятые регистрации в смежных категориях	+ свободно в категории
Универсальность применения (работает в разных сегментах)	+ нейтрально	– эмоциональная привязка к одному сценарию	+ универсально для МСБ, КУ, АПК
Финальное решение	Не выбран	Не выбран	Выбран как имя бренда (2022)

Таблица 7.2. Анализ трёх альтернатив имени бренда компактной техники по четырём критериям отбора (2022 год). Источник: внутренние материалы проектной работы по созданию бренда Worker (проектная презентация бренда, Brand Motors, 2022).

Идентичность – это память покупателя. Чем проще она работает в его голове, тем дороже она работает на счёте.

Часть IV

Запуск и управление: как бренд начинает работать на бизнес

Глава 8. Шаг 5а. Цифровые каналы для промышленного бренда: что реально работает.

Глава 9. Шаг 5б. Офлайн и дилерская сеть: масштабируем бренд без потери контроля.

Глава 10. Шаг 6. Управление брендом: как не дать ему устареть.

Глава 8. Шаг 5а. Цифровые каналы для промышленного бренда: что реально работает

Когда в качественном интервью покупателю компактного погрузчика задают вопрос «где вы искали информацию о компании-поставщике», ответы делятся на три примерно равные группы. Первая – интернет-поиск: «по запросу в браузере», «писал название бренда и искал предложения». Вторая – рекомендации: «друг посоветовал компанию». Третья – агрегаторы спецтехники, прежде всего Avito. Часть респондентов добавляет четвёртый канал – личный визит: «ездил, знакомился с компаниями, потому что есть вещи, которые нельзя доверить кому-то». Социальные сети в этой раскладке почти не упоминаются.

Если маркетинговый бюджет компании, продающей B2B-спецтехнику, до сих пор сосредоточен в Instagram и оформлении ленты в социальных сетях, компания платит за внимание не тех людей. И эта диспропорция – не российская специфика и не региональная аномалия. Это структурное свойство B2B-машиностроения как рыночной категории.

8.1. Специфика digital в B2B-машиностроении: почему здесь не работает то, что работает в B2C

Цифровые каналы в B2B-машиностроении подчиняются логике, отличной от потребительского B2C по трём параметрам. Первый – длительность принятия решения. Покупатель спецтехники находится в состоянии активного поиска от одного до шести месяцев, в течение которых он касается компании-поставщика семь-двенадцать раз через разные каналы. Один яркий рекламный баннер не конвертируется в сделку, потому что между касанием и подписью проходит слишком много времени; работает накопительный эффект серии содержательных контактов.

Второй параметр – состав закупочного центра, в котором участвуют люди разного профиля и с разными приоритетами; цифровая коммуникация должна обращаться к каждому из них через подходящий ему канал (технический специалист – обзоры и тесты, экономист – расчёт TCO и финансовые калькуляторы, руководитель – кейсы с узнаваемыми клиентами). Третий – высокая стоимость сделки и соответствующая цена ошибки; покупатель тщательно проверяет источник информации перед тем, как доверять ему, и быстро отсеивает поверхностный контент.

Лундин и Киндстрём (Lundin & Kindström, 2024) на материале B2B-журней показали, что управление цифровыми точками контакта – это не задача отдельного канала, а задача согласованной системы: каждая точка должна знать, что покупатель уже узнал в предыдущей, и наращивать содержательность контакта вместо повторения исходного сообщения.

На практике это означает, что digital-стратегия B2B-машиностроительной компании строится не вокруг выбора «модного» канала, а вокруг последовательности типового пути покупателя: первое касание – поисковая выдача, второе – сайт компании, третье – отзывы на агрегаторах, четвёртое – видеообзор реального эксплуатанта, пятое – звонок менеджеру. Каждое из пяти касаний играет конкретную роль и не дублирует другие.

8.2. Площадки с реальным трафиком покупателей спецтехники

Количественную опору эта картина получает в смежном сегменте – выборе поставщика запчастей.

По данным количественного опроса покупателей спецтехники (SPIKA, 2025; n = 150), при ответе на вопрос о канале узнавания о компании по продаже запчастей иерархия

выглядит так: «покупал/а там же технику» – 45,5 %, интернет-поиск (Яндекс, Google) – 36,6 %, рекомендации знакомых – 34,7 %, сайты-агрегаторы техники – 26,7 %, реклама в интернете – 24,8 %, Avito отдельно – 19,8 %, карты (2GIS, Яндекс) – 15,8 %, наружная реклама – 10,9 %, реклама в социальных сетях – 9,9 %. Эта же иерархия с поправкой на отсутствие верхней строки (предыдущей покупки техники) обычно повторяется и в сегменте поиска поставщика самой техники, где первичный поиск ведётся в интернете, верифицируется рекомендациями и личным визитом – что и подтверждают качественные интервью CustDev.

В цифровом контексте российского рынка спецтехники конкретными работающими площадками выступают четыре. Avito – крупнейший агрегатор спецтехники в России, дающий значимый поток входящих обращений независимо от размера компании-продавца.

Drom.ru – специализированная площадка по строительной и сельскохозяйственной технике с устоявшейся аудиторией. YouTube – платформа для размещения видеообзоров, эксплуатационных кейсов и технических разборов; в B2B-машиностроении видео работает лучше чем текстовые публикации, потому что покупатель-инженер привык оценивать технику глазами и в действии. ВКонтакте –

основная российская социальная сеть, в которой возможно вести профессиональное сообщество и B2B-коммуникацию; вопреки общей низкой эффективности соцсетей в B2B, правильно ведённое сообщество ВКонтакте даёт устойчивый прирост узнаваемости и обращений в горизонте 18–24 месяцев.

8.3. Контент-маркетинг для промышленного бренда

Содержание цифровых публикаций B2B-машиностроительной компании отличается от потребительского контент-маркетинга по двум характеристикам. Во-первых, в нём почти отсутствует развлекательный компонент: профессиональный покупатель ищет в публикациях информацию для принятия решения, а не развлечения, и быстро отписывается от каналов, которые превращаются в ленту мемов.

Во-вторых, в нём преобладает фактура – конкретные цифры, технические показатели, реальные проекты с указанием места и года, интервью с действующими клиентами. Мора Кортес и соавторы (Mora Cortez et al., 2022) на материале корпоративных публикаций в LinkedIn показали, что в B2B-аудитории контент с конкретным фактическим содержанием значимо превосходит по вовлечённости общие декларации, даже если последние оформлены лучше визуально.

Цао и Виравардена (Cao & Weerawardena, 2023) на выборке британских B2B-компаний малого и среднего размера показали, что стратегическое использование социальных сетей повышает маркетинговую и финансовую результативность преимущественно через управление отношениями с клиентами.

Прикладной формат контент-плана для российской машиностроительной компании включает четыре регулярные рубрики. Обзоры техники – детальный разбор конкретной модели с акцентом на эксплуатационные показатели, сильные и слабые стороны, целевые сценарии применения. Разборы кейсов эксплуатации – рассказ о том, как конкретная единица техники работает у конкретного клиента, с фотографиями и числами по выработке.

Технические разборы – обсуждение узлов и решений, понятное технарю покупателя и формирующее его доверие к компетенции поставщика. Ответы на типовые вопросы покупателей – короткие практические материалы, отвечающие на конкретные вопросы из служебной переписки и звонков. Салонен и соавторы (Salonen et al., 2024) показали, что в B2B-журней значимое влияние на вовлечённость оказывает не столько тип контента, сколько своевременность его доставки в правильную точку пути покупателя – поэтому контент-план

выстраивается с учётом известного цикла принятия решения в категории.

8.4. SEO и контекстная реклама в нише: как не потратить бюджет впустую

Контекстная реклама и поисковая оптимизация в B2B-машиностроении – два канала, которые потенциально дают высокий возврат инвестиций, но в большинстве компаний слив бюджета происходит из-за неспецифичности ключевых запросов. Запросы общего уровня вроде «купить погрузчик» дают большой трафик, но низкую конверсию, потому что в этот трафик попадают случайные покупатели, конкуренты, исследователи рынка и физические лица вне целевого сегмента.

Эффективная стратегия строится на длинном хвосте целевых запросов, в которых уже есть указание на сегмент покупателя, техническую категорию и регион – например, «фронтальный погрузчик до трёх тонн с гарантией для сельхозработ Краснодар». Такие запросы дают меньше трафика, но выше конверсию в обращение и сделку.

Аналитика конкурентного ландшафта по данным Я.Wordstat показывает разброс заметности в поиске у крупнейших игроков: Газимпорт – около тысячи ста

шестидесяти пяти запросов в месяц, Zauberg – около тысячи ста сорока одного, Бигцентр – шестисот сорока одного, Трейд 28 – трёхсот восьми, Трейд 78 – ста пятидесяти девяти. Эти данные нужно читать осторожно: количество запросов не совпадает с количеством квалифицированных лидов и не отражает уровень конверсии.

Но они дают грубую оценку относительной видимости брендов в поисковом поле и помогают расставить приоритеты при разработке собственной поисковой стратегии: имеет смысл сначала войти в конкурентное поле, в котором ведущие игроки получают сотни-тысячи запросов в месяц, и только потом расширять присутствие на смежные темы. Источник этих данных – внутренний конкурентный анализ Brand Motors на материале сервиса Яндекс.Wordstat по состоянию на май 2025 года.

8.5. Типичные ошибки в digital-продвижении спецтехники

Самые частые ошибки при выводе B2B-машиностроительного бренда в цифровое поле сводятся к четырём типам.

Первая – копирование потребительского digital-маркетинга без адаптации к B2B: вложение бюджета в красивый Instagram, в таргетированную рекламу для широкой

аудитории, в инфлюенсерские размещения. Эти инструменты работают для потребительских товаров, но почти не работают для покупателя, выбирающего технику на пять миллионов рублей. Вторая – отсутствие связки между каналами: компания заводит сайт, аккаунт ВКонтакте, канал на YouTube и страницу на Avito, но эти точки не передают единую коммуникационную систему и не образуют последовательность.

Третья – приоритет красивой формы над содержательной фактурой: глянцевые баннеры с общими заявлениями вытесняют рабочие кейсы с техническими подробностями, и покупатель, ищущий доказательств, уходит к конкуренту, который их предъявляет.

Четвёртая – отсутствие регулярной аналитики: компания запускает кампанию, не настроив сквозную систему отслеживания обращений до сделки, и через шесть месяцев не может ответить на вопрос «какой канал привёл клиентов». Решение каждой из ошибок – техническое, понятное и не требующее крупных вложений: оно требует лишь систематической дисциплины и внимания к деталям, которое часто выпадает из поля зрения руководителей малого и среднего бизнеса.

Дополнительный приём – раздельный учёт стоимости первого касания и стоимости заключённой сделки.

В B2B-машиностроении эти две стоимости различаются по сути: один лид может стоить пятьсот рублей, но конверсия в сделку из такого лида – 1 %, и реальная стоимость сделки оказывается пятьдесят тысяч рублей. Другой канал даёт лид стоимостью пять тысяч, но конверсия – 20 %, и реальная стоимость сделки оказывается двадцать пять тысяч. Без раздельного учёта решения о бюджете принимаются на основании дешевизны лида, а не дешевизны сделки, и компания систематически переплачивает за трафик, который не конвертируется в выручку.

8.6. Кейс Worker: цифровые каналы и распределение бюджета

Цифровая стратегия Worker по состоянию на 2024–2025 годы строится на приоритизации, согласованной с данными опроса SPIKA. Основной канал входящего трафика – собственный сайт с поисковой видимостью по целевым запросам категории компактных погрузчиков.

Второй канал – Avito и Drom как агрегаторы с устойчивой аудиторией покупателей спецтехники, на которых публикуются актуальные предложения с обязательной ссылкой на корпоративный сайт. Третий канал – видеообзоры на YouTube, в которых разбираются конкретные модели и

сценарии применения; статистика канала показывает рост подписчиков и просмотров на горизонте двенадцати месяцев. Четвёртый – управляемые рекомендации действующих клиентов: программа «приведи знакомого» с финансовым стимулом для рекомендующего и видеоинтервью с клиентами, согласившимися на публикацию.

Социальные сети в стратегии Worker занимают намеренно скромное место – единое сообщество ВКонтакте, обновляемое два-три раза в неделю с акцентом на технические разборы и кейсы эксплуатации, без ставки на платную рекламу или массовый охват. Эта дисциплина распределения внимания между каналами повторяется ежеквартально: если канал не показывает измеримого вклада в обращения, бюджет перераспределяется в пользу более результативного, без эмоциональной привязки к инструменту.

Приоритет каналов я вывожу из данных опроса о реальных способах узнавания покупателя, а каждый канал ежеквартально проверяет на вклад в обращения.

Благодаря этой дисциплине бюджет перетекает к результативным каналам без привязки к инструменту, что для компании малого и среднего размера прямо защищает маркетинговые расходы от распыления.

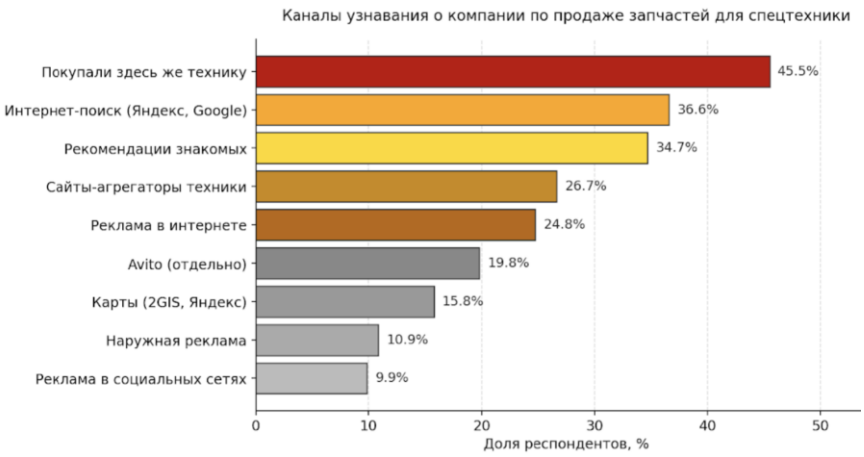


Рисунок 8.1. Каналы узнавания о компании по продаже запчастей для спецтехники в B2B-сегменте – иерархия в смежной категории, отражающая структуру цифровых каналов в отрасли в целом. Источник: SPIKA (2025), количественный опрос покупателей спецтехники в ЦФО, n = 150, вопрос о канале узнавания о компании-продавце запчастей; множественный выбор, сумма превышает 100%.

Таблица 8.1 систематизирует приоритеты пяти основных цифровых каналов B2B-машиностроительной компании по трём измерениям: источник данных по эффективности, типовая роль в пути покупателя, рекомендуемая доля маркетингового бюджета. Цифры по бюджету – ориентир для компании малого и среднего размера; крупные компании могут использовать эту структуру пропорционально, но их приоритеты обычно смещены в сторону собственной медиаплатформы и отраслевых публикаций.

Канал	Эффективность (по опросу SPIKA)	Роль в пути покупателя	Доля бюджета (рекомендация)
Собственный сайт + SEO	Узнаваемость + конверсия (вход для 36,6% по интернет-поиску)	1-е касание (поисковая выдача), 2-е (изучение компании)	30–35%
Avito / Drom (агрегаторы)	19,8% узнают о компании через агрегаторы	1-е и 2-е касание; быстрая оценка цены и наличия	20–25%
Реферальная программа / рекомендации	34,7% – рекомендации знакомых	Подтверждающее касание; формирование доверия	15–20%
YouTube (видеообзоры и кейсы)	Обходной канал; вход через поиск или соцсети	3–4-е касание; погружение в продукт и подтверждение компетенций	10–15%
ВКонтакте (профессиональное сообщество)	9,9% узнают через соцсети	Поддерживающее касание; долгосрочная узнаваемость	5–10%

Таблица 8.1. Приоритезация цифровых каналов B2B-машиностроительной компании по эффективности, роли в пути покупателя и доле бюджета. Источники: SPIKA (2025) для долей узнавания, Lundin & Kindström (2024) для модели согласованных точек касания, систематизация автора.

В B2B-машиностроении побеждает не самый громкий, а самый находимый – и самый последовательный в касаниях с покупателем по всему пути.

Глава 9. Шаг 5б. Офлайн и дилерская сеть: масштабируем бренд без потери контроля

Один из крупнейших российских дилеров спецтехники практикует необычный приём: если покупатель из другого региона выражает серьёзное намерение приобрести технику, компания оплачивает ему перелёт в Благовещенск для личного осмотра техники на собственной площадке. Это не рекламная акция и не благотворительность.

Это бренд, упакованный в логистику: каждый такой перелёт – материализованное обещание прозрачности и уверенности в продукте, которое работает на узнаваемость компании сильнее любого рекламного бюджета. По данным внутреннего конкурентного анализа Brand Motors, упомянутого в Главе 5, этот приём – часть позиционирования компании Трейд 28, и он стабильно генерирует входящий поток покупателей из удалённых регионов, для которых физическая проверка техники критически важна.

9.1. Отраслевые выставки: как участвовать с результатом, а не для формального присутствия

Главные отраслевые выставки российского рынка спецтехники – «СТТ. Строительная техника и технологии» и

«Евразия. Спецтехника» в Москве, плюс региональные выставки в крупных городах.

Большинство участников этих выставок относятся к ним по принципу «надо быть, потому что не быть нельзя»: формат участия сводится к стандартному стенду, демонстрационной технике, раздаточным материалам и переговорам с самотёчным потоком посетителей. Через три-четыре недели после выставки большинство собранных контактов остаются необработанными, а собранные визитки лежат в коробке до следующего года. Финансовый возврат от такого участия в большинстве случаев близок к нулю.

Корректное участие в выставке строится по принципу проектного управления и опирается на три обязательных компонента. Первый – постановка измеримой цели до выставки: какое количество квалифицированных контактов нужно получить, в каких сегментах, с какими параметрами обращения.

Второй – сценарий работы стенда: распределение ролей между сотрудниками, скрипт первого вопроса посетителю, маршрут вовлечения от стенда до переговорной зоны и до подписания соглашения о намерениях. Третий – план постобработки: формат контакта в течение первых семидесяти двух часов, сроки и ответственные за повторные касания,

регламент эскалации в случае проявления интереса. Без любого из трёх компонентов выставка превращается в дорогостоящее мероприятие без коммерческого результата.

9.2. От собственной сети к гибридной модели

Маркетинговая истина B2B-машиностроения по состоянию на 2024–2025 годы состоит в следующем: чисто собственная сеть филиалов позволяет полностью контролировать качество исполнения бренда, но обходится дорого по капитальным затратам и медленно расширяется в регионы.

Чисто партнёрская сеть независимых дилеров расширяется быстро и дёшево, но размывает стандарты бренда и плохо контролируется. Реалистичная модель – гибридная: опорные собственные филиалы в стратегически важных городах плюс сертифицированные партнёры в остальных регионах, работающие по стандартам производителя и отвечающие за конечного покупателя в своих географиях.

Парк и Ким (Park & Kim, 2023) в исследовании отношений между производителем и каналом дистрибуции показали, что восприятие справедливости со стороны дилера прямо влияет на бренд-капитал и стратегическую интеграцию канала.

Если дилер чувствует, что производитель не соблюдает обещания относительно маркетинговой поддержки, ценовой политики и стандартов работы, он перестаёт транслировать клиенту корпоративное обещание и начинает продавать «своё», подменяя имя производителя собственной репутацией. Поэтому переход к гибридной модели требует не только формальных договоров, но и системы взаимной обратной связи: ежеквартальные встречи, общая программа обучения, общие маркетинговые материалы.

Финансовая сторона перехода к гибридной модели заслуживает отдельного внимания. Открытие собственного филиала в новом регионе обходится в сумму от пяти до двадцати миллионов рублей в зависимости от формата и стоимости коммерческой недвижимости в городе; срок выхода на операционную окупаемость – от двенадцати до двадцати четырёх месяцев.

Подключение независимого партнёра обходится производителю в стоимость стартовой партии техники, обучения и маркетинговых материалов – обычно в сотни тысяч, реже в первые миллионы рублей; выход на устойчивый поток продаж от партнёра занимает от шести месяцев до года. Гибридная модель использует это различие осознанно: собственная сеть удерживает стратегические географии, в

которых критично качество исполнения; партнёрская сеть быстро расширяет географическое покрытие в географиях с меньшей стратегической значимостью.

9.3. Стандарты для дилеров: что обязательно, что рекомендуется

Регламент работы с дилерской сетью разделяется на две части: обязательные стандарты, отступление от которых означает разрыв партнёрского соглашения, и рекомендуемые стандарты, на которые компания влияет через обучение и стимулирование, но не через санкции. Грань между двумя категориями проводится по принципу «затрагивает ли это восприятие бренда конечным покупателем».

Обязательным становится всё, что покупатель видит непосредственно: логотип, фирменный стиль, формат коммерческого предложения, единая ценовая политика по опубликованным позициям, единая структура гарантийного обслуживания. Рекомендуемым остаётся всё, что относится к внутренним процессам дилера: формат обучения собственных сотрудников, структура продаж, выбор локальных каналов рекламы, формат участия в региональных выставках.

Джейн и соавторы (Jain et al., 2024) на материале B2B-каналов показали, что согласованность бренд-идентичности

между производителем и его дилерскими партнёрами положительно связана с эффективностью совместной маркетинговой ориентации; чем стандартизованнее визуальный язык бренда у партнёров, тем выше отдача от совместных кампаний. Это значит, что инвестиции в брендбук и в программу обучения партнёров не относятся к категории «маркетинговых излишеств» – они входят в основной операционный контур работы канала продаж и оплачиваются с теми же приоритетами, что и склад запчастей или сервисная инфраструктура.

9.4. Бренд в тендерной документации, КП и сервисных процессах

Шаг 5 излагаемой в книге методики – интеграция бренда в бизнес-процессы – выходит за пределы маркетинговой и коммуникационной службы и затрагивает продажи, тендерное направление и сервис. В тендерной документации бренд проявляется через стандартные блоки представления компании, формализованную структуру технического предложения, единые шаблоны пояснений по гарантийной структуре.

В коммерческих предложениях для прямых продаж – через единую шапку, единые формулировки ценностного

предложения, единые форматы обоснования цены. В сервисных процессах – через единые регламенты гарантийного обращения, единые шаблоны сервисных актов, единый язык общения с клиентом в проблемных ситуациях.

Эндрес и соавторы (Endres et al., 2024) на материале промышленных компаний в эпоху цифровой трансформации выделили существенный риск: чрезмерно сильные продажи, не сбалансированные брендовой и инновационной функциями, могут подменять долгосрочное развитие краткосрочной продуктивностью.

Применительно к работе с дилерской сетью это означает: если стандарты продавцов в канале превалируют над стандартами бренда, канал начинает оптимизировать сделку под текущий месяц, а не под долгосрочные отношения с клиентом – и это разрушает накопленный бренд-капитал быстрее, чем его строит маркетинговая команда. Корректная интеграция бренда в продажи требует, чтобы скрипты разговора, регламент переговоров о цене и порядок закрытия сделки были согласованы с ценностным предложением бренда, а не оптимизированы только под немедленную конверсию.

9.5. Как разделить бренд производителя и бренд дилера

Ключевая архитектурная развилка для российских B2B-компаний, продающих технику через собственное юридическое лицо или несколько таких лиц, – выбор между одноуровневой и двухуровневой архитектурой бренда. В одноуровневой архитектуре имя компании-продавца и имя продаваемой техники совпадают; продавец фактически и есть бренд. В двухуровневой архитектуре имя продукта (марка техники) выделяется в отдельную сущность, а компания-продавец становится одним из дилеров своего же продукта на равных с независимыми партнёрами.

Преимущество двухуровневой архитектуры – возможность развивать партнёрскую сеть без конфликта интересов: партнёр-дилер из другого региона не должен продавать технику под именем компании-конкурента, если эта компания уже работает в его регионе.

Бренд продукта в двухуровневой модели становится общим активом производителя и дистрибуционной сети; компания-производитель сохраняет контроль над стратегией бренда, но операционная коммерция может вестись через независимых партнёров. Ковальковский и соавторы (Kowalkowski et al., 2025) в обзоре по сервитизации показали,

что переход от продажи техники к продаже комплексной услуги усиливает значимость единого бренда продукта поверх различий между каналами продаж – потому что услуга, в отличие от агрегата, требует продолжительных отношений и общего стандарта качества обслуживания.

9.6. Кейс Worker: переход к гибридной дилерской модели

К 2024 году бренд Worker перестроил дистрибуцию по гибридной модели. Опорные собственные филиалы Brand Motors сохранены в крупнейших городах присутствия и обеспечивают примерно две трети продаж марки.

Параллельно подключена сеть независимых дилеров в регионах, не охваченных собственной сетью; партнёры работают по согласованному брендбуку, проходят обязательное обучение, имеют доступ к единым маркетинговым материалам и сервисной поддержке производителя. Архитектурное разделение продуктового бренда Worker и компании-продавца Brand Motors было одним из ключевых решений, открывших возможность развития партнёрской сети: партнёры из других регионов согласились продавать технику под именем Worker, потому что это имя не было именем их прямого конкурента.

Из глубинных интервью с действующими клиентами Brand Motors, проведённых в мае 2025 года, видно, что качество работы партнёрской сети влияет на восприятие бренда Worker не меньше, чем качество работы собственной сети.

Клиенты, столкнувшиеся со слабым сервисом у регионального дилера, переносят негативное впечатление на бренд продукта целиком, без различения «продавец» и «производитель». Это обстоятельство делает регламент работы с партнёрами критически важным для долгосрочной устойчивости бренда – гораздо более важным, чем это обычно осознаётся на стадии заключения партнёрского соглашения.

В практическом плане Brand Motors в работе с дилерами использует формат ежеквартальных партнёрских встреч, на которые приглашаются представители всех активных партнёров, плюс ежегодную выездную сессию с обучением и стратегическим разбором итогов.

Цель этих встреч – не контроль и не отчётность, а обмен опытом между партнёрами и сверка планов по бренду. Опыт показал, что такие встречи окупаются за счёт двух эффектов: партнёры начинают перенимать удачные практики друг у друга без отдельного обучения, и формируется неформальное

чувство принадлежности к общей бренд-сети, которое снижает риск ухода партнёра к конкуренту.

Масштабирование через независимых дилеров стало возможным благодаря моему архитектурному решению – отделению продуктового бренда Worker от компании-продавца: партнёры согласились продавать под именем, которое не принадлежит их прямому конкуренту Для практика неочевидно именно это звено: та же двухуровневая архитектура, что описана в главе 2, снимает конфликт интересов, который иначе закрывает дилерский канал, и без неё гибридная сеть не собралась бы.

Гибридная модель сохранила контроль над брендом (единый брендбук, обязательное обучение, ежеквартальные встречи) при выходе в регионы, не охваченные собственной сетью.

Таблица 9.1 фиксирует шаблон распределения стандартов работы дилерской сети B2B-машиностроительного бренда по трём категориям: обязательное, рекомендуемое, контроль. Шаблон может быть адаптирован под конкретную компанию, но три категории сохраняются – они отражают юридическую и операционную логику работы с независимыми партнёрами.

Зона стандартов	Обязательно	Рекомендуется	Контроль
Идентичность бренда	Логотип, цветовая палитра, шрифт, форматы материалов	Локальные адаптации под региональные выставки	Ежеквартальный аудит точек контакта, фотофиксация
Коммуникация с клиентом	Структура коммерческого предложения, шапка КП, ключевое сообщение	Региональные акценты в разговоре менеджера	Прослушивание выборки звонков (с согласия), разбор шаблонов КП
Гарантийная политика	Срок и условия гарантии, регламент обращения, документооборот	Дополнительные сервисные пакеты на усмотрение дилера	Анализ статистики гарантийных обращений, разбор отказов
Ценовая политика	Опубликованная розничная цена, скидочная сетка для оптовых сделок	Локальные акции в согласованных пределах	Проверка соответствия публикаций единому прайсу
Обучение сотрудников	Прохождение базового курса по бренду и продукту в течение 90 дней	Дополнительные курсы по сегментам и техническим обновлениям	Сертификация ключевых продавцов с переодическим обновлением

Таблица 9.1. Шаблон стандартов работы с дилерской сетью B2B-машиностроительного бренда. Систематизация автора с опорой на материалы проекта Worker и работы Park & Kim (2023), Jain, Basu & Dwivedi (2024).

Дилер – это не канал продаж, а канал доверия.

Контроль над доверием не делегируется.

Глава 10. Шаг 6. Управление брендом: как не дать ему устареть

В 2024 году выручка ООО «Эй-Би-Таерс», основного юридического лица бренда Worker, впервые за четыре года просела – с восьмисот шестидесяти трёх до восьмисот двенадцати миллионов рублей, или примерно на 6 %. Рынок при этом продолжал расти.

Для собственника, привыкшего к пятилетнему периоду непрерывного роста, это сигнал тревоги. Для методолога управления брендом – иллюстрация момента истины: пока бренд молодой, его двигает энергия запуска и эффект новизны; когда он становится взрослым, его двигает только система регулярного управления. Без шестого шага методики первые пять шагов перестают работать как коммерческий актив через два-три года после запуска.

Проверку на прочность управление брендом прошло годом позже. В 2025 году внешние условия резко ужесточились: ключевая ставка Банка России держалась на уровне 21 % (Банк России, 2024), из-за чего рынок лизинга техники сжался – новый бизнес сократился на 40 %, до 2 трлн

рублей (Эксперт РА, 2026), – и продажи спецтехники упали по всей категории.¶

Снизились и годовые продажи Worker – со 198 до 110 машин. Но доля марки в продажах компании просела умеренно, с 77 до 70 % процентов, а к первому полугодию 2026 года, когда ставку начали снижать, поднялась примерно до 82 %; продажи первого полугодия – 90 машин – вернулись к докризисному темпу, и поисковый спрос на бренд к началу 2026 года достиг многолетнего максимума. Разница между просадкой 2024 года и спадом 2025-го принципиальна: первая была внутренней – торможением на инерции, которое и лечит шестой шаг; второй был внешним, рыночным, и именно накопленный к этому моменту брендовый капитал не дал марке обвалиться вместе с рынком и позволил быстро восстановить позицию.¶

10.1. Бренд – не проект с датой окончания

Управление брендом отличается от управления проектом по одному ключевому параметру: проект имеет дату окончания, бренд – не имеет.

Это означает, что система работы с брендом строится не как последовательность одноразовых задач, а как набор регулярных процессов, повторяющихся в установленном

цикле. Цикл распределяется на три уровня: ежемесячный (мониторинг оперативных показателей), ежеквартальный (аудит соответствия коммуникации платформе и разбор расхождений), ежегодный (пересмотр платформы и стратегической фокусировки в свете накопленных данных).

Иер и соавторы (Iyer et al., 2020) на материале промышленных компаний показали, что устойчивый рост брендового капитала в B2B обеспечивают не одиночные крупные кампании, а согласованность маркетинговых процессов с операционной структурой компании. Это согласованность поддерживается дисциплиной шестого шага: при каждом значимом изменении в продукте, ассортименте, ценовой политике или операционной модели проводится сверка с действующей платформой бренда, и если изменение противоречит платформе, либо изменение пересматривается, либо пересматривается платформа – но не оба элемента одновременно и не вход в зону молчаливого расхождения, в которой коммуникация обещает одно, а компания делает другое.

Ван и соавторы (Wang et al., 2025) на материале китайских производственных компаний показали, что бренд-капитал в B2B положительно связан с операционной

результативностью, а интеграция цепочки поставок усиливает эту связь.

10.2. Три контрольные точки регулярного управления

Регулярная работа с брендом опирается на три контрольные точки.

Первая – соответствие заявленного и фактического. Раз в квартал команда бренда проводит аудит: сравнивает каждое утверждение из платформы (например, «время реакции на сервисную заявку – не более двадцати четырёх часов») с фактическими данными из CRM и сервисной системы. Расхождения фиксируются и обсуждаются: либо операционная служба подтягивает фактический показатель к заявленному, либо, если это невозможно по объективным причинам, заявление в платформе корректируется. Молчаливое расхождение – главная угроза B2B-бренду; покупатель обнаруживает его раньше, чем менеджмент, и переносит на репутацию компании надолго.

Вторая контрольная точка – накопление доказательной базы. Каждый успешно реализованный проект превращается в формализованный кейс с фиксированными параметрами: клиент, задача, решение, эксплуатационные показатели, экономический эффект, фотодокументация. Ежеквартальный

сбор кейсов накапливает банк доказательств, на который опирается вся коммуникационная система: сайт, презентации для тендеров, разговор менеджера на выставке, видеообзоры на YouTube.

Геринг с соавторами (Gehring et al., 2025) показали, что концепция «успеха клиента» (customer success) в B2B становится одной из центральных метрик межорганизационной эффективности; накопленный банк кейсов – это практическая операционализация этой концепции для B2B-бренда.

Третья контрольная точка – обновление позиционирования. Раз в год проводится сверка: сохраняет ли действующая платформа актуальность в свете накопленных данных, или рынок изменился настолько, что элементы платформы требуют пересмотра.

10.3. Когда менять стратегию: признаки того, что бренд перестал работать

Признаки износа бренда в B2B-машиностроении распознаются по семи сигналам. Снижение доли прямых обращений по имени бренда в общем входящем потоке. Возвращение вопроса о цене в начало типового разговора

менеджера. Рост доли клиентов, ушедших к конкуренту после первой сделки.

Снижение цены, которую покупатель готов заплатить за сопутствующие услуги (запчасти, расширенная гарантия, сервисный контракт). Падение узнаваемости среди новых сотрудников отрасли – молодое поколение специалистов в категории не помнит названия бренда. Снижение интереса со стороны квалифицированных кандидатов на вакансии в компании. Шестой и седьмой сигналы – индикаторы репутационного капитала, которые часто проявляются раньше коммерческих и предсказывают коммерческие.

Появление двух-трёх сигналов одновременно требует серьёзного анализа: либо платформа бренда устарела относительно изменившегося рынка, либо операционная реальность компании отошла от заявленной платформы, либо обе причины работают одновременно.

Эндрес и соавторы (Endres et al., 2024) обратили внимание на специфический риск промышленных компаний в эпоху цифровой трансформации: чрезмерно сильные продажи в краткосрочной перспективе могут вытеснять инвестиции в долгосрочное развитие и в обновление бренда. На практике это проявляется так: компания удерживает выручку за счёт интенсификации продаж, но не перенастраивает бренд под

новые условия рынка, и через два-три года теряет позицию, потому что продажи без обновления бренда работают на убывающую.

10.4. KPI бренда без бюджета на Brand Tracker

Большие международные компании измеряют здоровье бренда через регулярные исследования с использованием платформ отслеживания (Brand Tracker), стоимость которых в B2B-сегменте начинается от нескольких миллионов рублей в год. Российская B2B-машиностроительная компания малого и среднего размера такой бюджет позволить себе не может. Это не означает, что бренд не нужно измерять – это означает, что измерение строится через доступные источники данных и регулярные процедуры внутреннего сбора.

Минимально достаточный набор KPI бренда без сторонней системы состоит из шести метрик. Первая – доля прямых обращений по имени бренда в общем входящем потоке (источник: CRM-система). Вторая – доля повторных покупок и кросс-продаж в выручке (источник: бухгалтерия и CRM). Третья – индекс рекомендации (NPS), измеренный регулярным опросом действующих клиентов (источник: собственная рассылка).

Четвёртая – динамика поисковых запросов по имени бренда в Яндекс.Wordstat и Google Trends (источник: открытые сервисы). Пятая – упоминаемость бренда в отраслевых медиа (источник: ручной мониторинг или недорогие сервисы пресс-клиппинга). Шестая – расхождение между заявленным временем реакции на сервисную заявку и фактическим (источник: сервисная система). Кумар и Пансари (Kumar & Pansari, 2015) на материале метрик клиентского вовлечения показали, что прямые поведенческие индикаторы (повторная покупка, рекомендация, ссылка на компанию в публичном поле) в долгосрочной перспективе предсказывают коммерческий результат точнее, чем декларируемые показатели восприятия; набор шести метрик опирается именно на поведенческие индикаторы.

Прикладной формат внедрения этих шести метрик – единая ежемесячная сводка на одной странице, в которой по каждой метрике указывается текущее значение, значение за прошлый месяц, целевое значение и комментарий о причинах отклонения.

Сводка обсуждается на коротком ежемесячном совещании команды – маркетинг, продажи, сервис; обсуждение фокусируется не на оправданиях, а на конкретных действиях, которые повлияют на следующее значение метрики.

За год набирается двенадцать сводок, по которым можно увидеть динамику и идентифицировать сезонность; за два года – оценить эффект каждого крупного решения, которое в течение этого периода принималось в области бренда, продукта и операционной модели.

10.5. Парадокс лояльности: 57% знают, 3% покупают запчасти

Один из самых ярких выводов количественного опроса SPIKA 2025 года – обнаружение разрыва между узнаваемостью бренда Brand Motors и захватом сегмента запчастей. 57 % покупателей спецтехники в Центральном федеральном округе знают компанию как продавца техники.

Только 3 % покупателей запчастей в категории приобретают запчасти именно в Brand Motors, при том что 55 % опрошенных в принципе предпочли бы покупать запчасти у того же дилера, у которого они купили технику. Разрыв в восемнадцать раз между потенциальной и реализованной долей в сегменте запчастей – это и есть парадокс лояльности: бренд узнаётся, но не используется в смежной коммерческой категории. Виртц и соавторы (Wirtz et al., 2025) показали, что одно из четырёх архетипических ценностных предложений в B2B-CXM – расширение клиентского пути за пределы

первоначальной сделки; парадокс лояльности Worker – это иллюстрация того, как бренд не успел освоить именно эту архетипическую возможность, и каков потенциал роста, который остаётся открытым.

Этот разрыв – не общий факт рынка, а результат целевого опроса по бренду Worker, поэтому он работает как фактическое подтверждение применимости методики и прямо указывает резерв роста в сегменте запчастей.



Рисунок 10.1. Парадокс лояльности Brand Motors: разрыв между узнаваемостью бренда и фактическим захватом сегмента запчастей. Источник: SPIKA (2025), количественный опрос покупателей спецтехники в ЦФО, n = 150.

10.6. Дорожная карта на 12 месяцев

Прикладной выход шестого шага методики – годовая дорожная карта управления брендом, которая принимается в начале каждого календарного цикла и пересматривается раз в квартал.

Карта включает четыре блока: контрольные точки сверки заявленного и фактического (четыре точки в год), запланированные обновления коммуникационных материалов (новые кейсы, обновлённые презентации, ребрендинг точек контакта при необходимости), участие в отраслевых выставках (минимум одна крупная плюс две-три региональные), плановое обновление дилерских материалов и обучение партнёров (минимум один цикл в год). Карта удерживает внимание команды на бренде в течение всего года, не оставляя его на «когда дойдут руки» – потому что в момент, когда руки дойдут, бренд уже будет находиться в стадии износа, а не в стадии регулярного обновления.

Откат выручки АВТ в 2024 году на 6 % в условиях продолжающегося роста рынка – конкретный сигнал того, что система регулярного управления брендом нуждается в усилении.

По состоянию на 2025 год компания работает над всеми тремя контрольными точками одновременно: проводит сверку заявленного и фактического по сервисным регламентам, наращивает банк проектных кейсов, готовит обновлённую версию платформы для пересмотра в начале 2026 года. Эта работа – не реакция на единичный спад, а возвращение к регулярной дисциплине шестого шага, которая на стадии быстрого роста была частично смещена в пользу операционных задач, и теперь восстанавливается как постоянный цикл.

В авторской методике шестой шаг строит управление брендом как постоянный цикл из трёх контрольных точек; сам бренд здесь рассматривается как актив, который без регулярной дисциплины деградирует.

Цену этого шага показал 2024 год: система регулярного управления позволила прочитать откат выручки на 6 % при растущем рынке и парадокс лояльности (57 % знают компанию, 3 % покупают у неё запчасти) как сигнал к усилению работы и как открытый потенциал роста в сегменте запчастей.

Бренд без управления деградирует быстрее, чем строится. Год без работы – и от него остаётся только логотип.

Часть V

Контекст: российский рынок спецтехники и глобальные тренды

Глава 11. Российский рынок спецтехники: окно возможностей 2022–2025.

Глава 12. Как брендируют машиностроение мировые лидеры: уроки для российских компаний.

Глава 13. 5 ошибок, которые уничтожают промышленный бренд: разбор антипаттернов.

Глава 11. Российский рынок спецтехники: окно возможностей 2022–2025

За пятилетие с 2014 по 2018 годы выпуск дорожно-строительной техники в России вырос на 73,3 % – до 44,2 миллиарда рублей по итогам 2018 года (Бутов, 2021). На фоне общей статистики этот рывок выглядит впечатляюще, но в нём не было того, что определяет устойчивость промышленного сектора в долгосрочной перспективе – национальных брендов, узнаваемых внутри страны и за её пределами.

Производственные мощности развивались как ответ на конъюнктуру, а не как стратегическая инфраструктура. Это объясняет, почему период перестройки рынка с 2022 года, открывший широкое окно возможностей, для большинства российских компаний обернулся не воспользованным шансом, а растерянностью.

11.1. Перестройка рынка 2022 года: уход части производителей и приход китайских

Период 2022–2024 годов изменил структуру российского рынка спецтехники по нескольким параметрам одновременно.

Часть западных производителей либо приостановила официальные поставки в Россию, либо сократила объёмы; на освободившееся пространство активно вышли китайские производители, причём не один-два доминирующих игрока, а десятки и сотни марок различного уровня. Российский покупатель оказался в категории, в которой официальное предложение от западных дистрибьюторов сократилось, а альтернативное предложение фрагментировалось до уровня, когда выбор по имени марки стал затруднительным без специальных знаний.

Государственная политика последних лет последовательно поддерживает эту перестройку: стратегические документы Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России, 2023) фиксируют приоритет развития отечественного машиностроения на горизонте до 2030 года, с целевыми показателями роста производства и удвоения инвестиций в отрасль. Соловьев (Solovyov, 2022) в обзоре российского промышленного маркетинга в контексте инновационного развития показал, что отрасль входит в фазу, в которой брендовый и инновационный аспекты конкуренции становятся неразделимыми: производитель, который продолжает работать только на технологическом уровне, без параллельной работы с

брендом, теряет долю рынка даже при сохранении инженерного качества продукта.

Параллельно с китайскими брендами активизировались и российские производители – часть из них через программы государственной поддержки отрасли, часть через локализацию сборки совместно с китайскими партнёрами.

По данным Бутова (Бутов, 2021), ещё в 2019 году коэффициент использования отечественных производственных мощностей по бульдозерам составлял 53 %, по грейдерам – 49,3, по экскаваторам – 38,9; то есть отечественная отрасль располагает существенным недозагруженным потенциалом, способным быть активизированным при соответствующих рыночных условиях. Эти условия и сложились после 2022 года; вопрос только в том, кто из российских игроков сумеет занять позицию в сегментах, освобождённых уходом части глобальных компаний.

11.2. Импорт компактных колёсных погрузчиков 2022–2023 годов

Нагляднее всего сдвиги последних лет видны в сегменте компактных колёсных погрузчиков – категории, в которой работает кейс Worker. По таможенной статистике, обработанной внутренней аналитикой Brand Motors, в 2022

году (данные за десять месяцев) в Россию было ввезено около двух тысяч четырёхсот единиц техники этой категории от восьмидесяти пяти разных марок.

В 2023 году (данные за полный год) объём вырос до трёх тысяч двухсот двадцати шести единиц от ста двух марок. По числу марок категория расширилась примерно на 20 %; по объёму на сопоставимом периоде – увеличилась примерно на 35 %.

Страновая структура импорта стала менее разнообразной: доля Китая выросла с 94,7 % в 2022 году до 98,5 % в 2023 году. Япония, Финляндия, Италия и Соединённое Королевство сохранили символическое присутствие, но фактически рынок стал однонаправленным: китайские поставщики обеспечивают почти всё предложение в категории.

Концентрация по импортёрам при этом уменьшилась: пятёрка крупнейших дилеров в 2022 году контролировала более 40 % категории, в 2023 году – порядка 14 %. Это и есть главное свойство рынка 2023 года: товарная категория одновременно растёт по объёму, монотонна по стране происхождения и фрагментирована по дистрибьюторам.

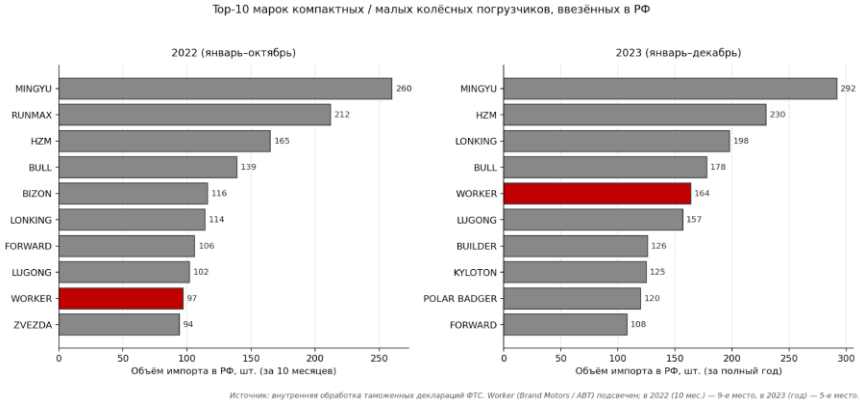


Рисунок 11.1. Top-10 марок компактных и малых колёсных погрузчиков, ввезённых в РФ в 2022 (10 месяцев) и 2023 (полный год). Worker (Brand Motors / ABT) подсвечен; за период перешёл с 9-го на 5-е место в категории. Источник: внутренняя обработка таможенных деклараций ФТС.



Рисунок 11.2. Страновая структура импорта компактных колёсных погрузчиков в РФ, 2022 (январь–октябрь) и 2023 (год). Доля Китая выросла с 94,7% до 98,5%; рынок стал монотонным по стране происхождения. Источник: внутренняя обработка таможенных деклараций ФТС.

11.3. Ценовая гонка среди дилеров китайской техники: почему она неизбежна

При фрагментированной дистрибуции и ограниченной палитре стран происхождения продукта ценовая конкуренция между дилерами становится единственным очевидным инструментом борьбы за покупателя.

Это естественная динамика категории, в которой не построены бренды поставщиков: при отсутствии дифференцирующего сигнала покупатель сравнивает цены, потому что больше ничего сравнимого ему не предлагают. Цикл ценовой гонки на таком рынке приводит к одному и тому же результату – снижению маржинальности до уровня, при котором инвестиции в развитие компании становятся невозможными, и выживают только дилеры с наименьшими операционными издержками. Это уже началось в категории компактных погрузчиков: по данным внутреннего конкурентного анализа Brand Motors, один из крупнейших российских дилеров сегмента в 2024 году потерял 26 % выручки относительно 2023 года при общем росте рынка.

Выход из ценовой гонки для дилерской компании только один – построить собственный бренд, который покупатель различает не по цене.

Это и есть главное практическое содержание окна возможностей 2022–2025 годов: на рынке, в котором ценовая гонка только начинает разворачиваться, есть три-пять лет, пока бренды ещё не сформировались, чтобы занять брендовую позицию и зафиксироваться в восприятии покупателя как «один из тех, у кого есть имя». Через три-пять лет, когда

бренды первого эшелона стабилизируются, войти в категорию через бренд станет в разы дороже.

11.4. Государственные программы поддержки и их влияние на спрос

Государственные программы поддержки отраслей-потребителей спецтехники в России 2022–2025 годов воздействуют на спрос в категории асимметрично.

Программы поддержки строительства транспортной инфраструктуры, коммунального обслуживания регионов, агропромышленного комплекса прямо увеличивают спрос на компактную и среднетоннажную технику; программы поддержки крупных промышленных строек, напротив, сосредоточены на тяжёлой технике и не затрагивают категорию компактных погрузчиков. Производитель и дилер должны различать эти направления при стратегическом планировании: вкладываться в участие в программах, привязанных к целевому сегменту, и не распылять ресурсы на программы, которые при формальной близости к категории на практике не приводят к закупкам компактной техники.

Параллельно действуют меры таможенно-тарифного и валютного регулирования, которые меняют экономику импорта и сборки на территории России.

Эти регуляторные изменения происходят раз-два в год, поэтому собственник компании, ориентирующейся на брендирование импортной техники, должен встроить их мониторинг в регулярные процессы – иначе принятая платформа бренда может оказаться неисполнимой при следующем регуляторном цикле. В практике Brand Motors это решается ежеквартальным разбором актуальных регуляторных изменений с участием юридической, финансовой и маркетинговой функций.

Дополнительный фактор спроса 2024–2025 годов – потребность отраслей-потребителей в обновлении парка техники. По данным Бутова (Бутов, 2021), доля морально и физически устаревшей техники в российском парке дорожно-строительных машин по итогам 2019 года была критически высокой по нескольким категориям; за прошедшие пять лет ситуация по сути не улучшилась.

Это означает накопленный отложенный спрос, который будет реализовываться в течение ближайших трёх-пяти лет по мере появления у предприятий бюджетов на обновление. Бренды, которые сегодня узнаваемы и доверены, окажутся первыми кандидатами на эти закупки; бренды, которые на момент начала отложенного спроса не сформировались,

окажутся во второй очереди и будут выживать за счёт ценового предложения, а не за счёт предпочтения по марке.

11.5. Кейс Worker в контексте: АВТ как один из крупнейших импортёров категории

По данным таможенной статистики 2023 года, ООО «Эй-Би-Таерс» вошло в тройку крупнейших импортёров компактных колёсных погрузчиков на российский рынок: компания закупила и ввезла сто девяносто единиц техники за год, что составляет около 2,9 % всего объёма категории.

Для сравнения: лидер категории по импортёрам в 2023 году (ООО «Хайгер Бас Рус») закупил двести девять единиц, на третьей строке (ООО «Амур-Торг») – сто восемьдесят пять. Суммарная доля пятёрки крупнейших импортёров – менее 14 % категории, что подтверждает фрагментацию рынка по дистрибуции.

Эта позиция компании-импортёра – операционная база, на которой строится брендовая стратегия Worker: возможность поддерживать единые стандарты для марки за счёт собственного крупного канала закупок, экономия от масштаба, наличие сервисной инфраструктуры в нескольких регионах. Без позиции в тройке-пятёрке категории построение собственного бренда было бы затруднено: критическая масса

продаж необходима для накопления узнаваемости и для финансирования системной работы с брендом, описанной в шестом шаге методики.

Прикладной вывод для российских машиностроительных компаний, которые находятся в схожей категории и оценивают перспективы 2025–2030 годов: если ваша компания входит в первую десятку по объёму закупок или продаж в категории, окно для построения собственного бренда открыто, и вход стоит относительно дёшево по сравнению с тем, во что обойдётся вход через два-три года при стабилизации рынка.

Если ваша компания пока за пределами первой десятки, имеет смысл сначала нарастить операционную позицию – через расширение продуктового портфеля, географии или партнёрских отношений – и только потом инвестировать в системный брендинг. Попытка построить бренд без операционной базы заканчивается тем, что бренд формирует ожидание, которое компания не может операционно поддержать; разочарованный покупатель уходит к конкуренту, а компания теряет одновременно и накопленную репутацию, и инвестиции в коммуникационные материалы.

Мой вывод ставит построение бренда в зависимость от операционной базы: бренд опирается на продажи и на масштаб закупок, что прямо следует из первого принципа методики.

Практически это задаёт порядок действий для других компаний категории – сначала операционная позиция в первой десятке, затем системный брендинг, – и снижает риск обещаний, которые компания не сможет поддержать.

Существенно, что позицию в тройке-пятёрке импортёров категории компания заняла примерно за год системной работы по методике, и это прямо демонстрирует её прикладной характер.

Окно возможностей открыто три-пять лет. Бренды, построенные за это время, проживут ещё двадцать.

Глава 12. Как брендируют машиностроение мировые лидеры: уроки для российских компаний

По данным ежегодного рейтинга Yellow Table, публикуемого Off-Highway Research / KHL Group (Off-Highway Research, 2024), совокупная выручка top-50 мировых производителей строительной техники по итогам 2023 года достигла рекордной отметки в 243,4 миллиарда долларов США. Первое место в рейтинге удерживает Caterpillar, за ним – Komatsu и John Deere; китайские производители (XCMG, Sany и другие) демонстрируют устойчивые позиции в первой десятке.

Этот рейтинг – самый авторитетный отраслевой источник по мировой конкурентной структуре в категории строительной техники, обновляется ежегодно с 1960-х годов и опирается на аудированную отчётность производителей. Россия в этом списке как страна с собственными узнаваемыми машиностроительными брендами в категории строительной техники практически отсутствует. Это не оценка качества технических разработок – это констатация состояния брендового капитала отрасли в международном масштабе. Чтобы понять, как изменить эту ситуацию в перспективе

следующих десяти-пятнадцати лет, имеет смысл рассмотреть три разные модели брендинга в машиностроении, сложившиеся в странах-лидерах.

12.1. Три страновые модели промышленного брендинга

Американская модель промышленного брендинга, на которой выросли Caterpillar, John Deere, Bobcat и десятки других машиностроительных компаний, опирается на массовый внутренний рынок, длительный исторический горизонт (многие бренды существуют сто и более лет) и устойчивую дилерскую инфраструктуру в каждом штате и многих странах. Бренд в этой модели – корпоративный нематериальный актив, который оценивается на финансовом уровне, защищается агрессивной юридической работой по охране товарных знаков и поддерживается стабильным маркетинговым бюджетом, мало зависящим от текущей конъюнктуры.

Европейская модель, представленная Volvo CE, JCB, Liebherr, Wirtgen и другими, опирается на инженерную школу и репутацию страны происхождения. Шведское Volvo использует ассоциацию с северной надёжностью, британский JCB – с характерной жёлтой техникой и бутафорскими кампаниями, немецкий Liebherr – с педантичной инженерной

точностью. Бренд в этой модели – продолжение национального индустриального нарратива; маркетинговая работа опирается на отраслевые медиа, выставочные мероприятия и демонстрационные программы.

Японская модель, представленная Komatsu, Hitachi Construction Machinery и Kobelco, делает акцент на долгосрочных отношениях с дилерами как ядре брендового аппарата и на постоянном инкрементном улучшении продукта в духе кайдзен.

Маркетинговая работа в Японии исторически менее громкая и более ориентированная на сервисную инфраструктуру; бренд встроен в сервисный контракт и в отношения с клиентом-эксплуатантом, а не только в коммуникационную поверхность. Эта модель оказалась продуктивной и при выходе японских компаний на международные рынки в 1970–1990-х годах.

12.2. Китайские производители: путь от OEM к глобальным брендам

Восхождение китайских производителей строительной техники – XCMG, SDLG, Lonking, Sany – за последние пятнадцать-двадцать лет представляет особый интерес для российских компаний, потому что повторяет траекторию,

потенциально доступную и российской отрасли при системной работе.

Су, Чакраварти и Бимиш (Su et al., 2023) на материале международных компаний из развивающихся рынков показали, что переход от модели «производство на заказ» (original equipment manufacturer, OEM) к модели «собственный бренд» (original brand manufacturer, OBM) проходит через несколько идентифицируемых стадий. На первой стадии компания производит технику под брендом крупного зарубежного заказчика, накапливая производственные и инженерные компетенции; на второй – выпускает собственный бренд для внутреннего рынка с акцентом на цену и доступность; на третьей – выходит с собственным брендом на развивающиеся внешние рынки, где конкуренция со стороны западных и японских игроков ослаблена; на четвёртой – конкурирует с глобальными брендами на их домашних рынках.

Лин и Сью (Lin & Siu, 2019) на материале китайских производителей выделили несколько типов B2B-брендинговых стратегий, сопровождающих переход от контрактного производства к управлению собственным брендом.

Китайские производители сегодня находятся преимущественно на третьей и четвёртой стадиях: XCMG занимает высокие позиции в международных рейтингах по

выручке, SDLG широко представлен в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке, Lonking активно работает в России и СНГ.

Российские машиностроительные компании, ориентированные на массовый рынок спецтехники, в большинстве своём находятся на стадии перехода от первой ко второй: производственные мощности есть, но собственный бренд для внутреннего рынка либо отсутствует, либо сформулирован слабо. Бакьери и соавторы (Buccieri et al., 2022) показали на материале международных новых венчуров из развивающихся рынков, что в условиях ограниченных ресурсов на первой и второй стадиях критически важна стратегическая фокусировка на узких сегментах – и именно эту фокусировку большинство российских игроков пока не делает.

12.3. Что из мирового опыта применимо в России, а что нет

Прямой перенос американской, европейской или японской модели на российскую почву не работает. Американская модель опирается на длительный исторический горизонт и финансовую дисциплину, которой у большинства российских компаний пока нет. Европейская модель опирается на национальный индустриальный нарратив, в России для машиностроения ещё формирующийся. Японская модель

опирается на культуру долгосрочных отношений с дилерами, в которой пока преобладает оппортунистическое поведение всех сторон.

Холт (Holt, 2004) в работе по культурному брендингу описал отдельный механизм, через который бренды переходят из категории «коммерческих имён» в категорию «культурных икон»: бренд начинает разрешать конкретные противоречия и тревоги, существующие в обществе в данный исторический момент. Caterpillar в США разрешает противоречие между индустриальной мощью и индивидуальной надёжностью: жёлтая машина, работающая в любых условиях, есть символ предсказуемости в непредсказуемой среде.

Для российского B2B-машиностроения культурное измерение бренда – ресурс, который большинство производителей пока не использует. Образ «работника» в бренде Worker – попытка занять именно эту культурную позицию: маркировать технику символом самоопределения малого бизнеса в трудной экономической среде.

Применимым из мирового опыта оказывается принцип системности – понимание, что бренд строится десятилетиями, требует регулярной дисциплины и не сводится к одиночной кампании или проекту.

Применима также китайская стратегия фокусировки на узком сегменте на первой стадии развития бренда, описанная Бакьери и соавторами (Buccieri et al., 2022) и подтверждаемая практикой Worker. И применим японский принцип встраивания бренда в сервисное взаимодействие, который для российского B2B-машиностроения может стать естественным – поскольку именно сервис, по данным опроса SPIKA 2025 года, занимает верхние позиции в иерархии критериев выбора поставщика.

Конкретный пример практической применимости – формат «дилерского дня» у Komatsu, заимствованный многими японскими производителями. Раз в год дилеры приезжают на завод, проводят день в общении с инженерами и топ-менеджментом, проходят обновлённые курсы по продукту и сервису, получают разъяснение по предстоящим продуктовым обновлениям.

Этот формат не требует капитальных вложений и применим в российских условиях практически без адаптации; единственное, что нужно изменить – масштаб (российские дилерские сети меньше японских) и язык. По наблюдениям практиков, компании, которые выстраивают такие ежегодные форматы, получают ощутимое снижение оттока партнёров и

более согласованную трансляцию бренда конечному покупателю в течение года, следующего за событием.

12.4. Три стратегических вывода для российской машиностроительной компании

Первый вывод – горизонт планирования бренда не должен быть короче пяти лет. Любые бизнес-цели короче этого горизонта (квартальная выручка, годовая прибыль, выполнение конкретного контракта) ставятся отдельно и решаются инструментами оперативного управления.

Бренд – стратегический актив, и оценка его эффективности производится на горизонте, измеряемом годами, а не месяцами. Иер и соавторы (Iyer et al., 2020) на материале промышленных компаний показали, что компании с устойчивой брендовой ориентацией превосходят компании без неё по показателям маржинальности именно в долгосрочной перспективе.

Второй вывод – стратегическая фокусировка на одном-двух сегментах приоритетнее, чем универсальное предложение. На стадии формирования бренда ресурсы компании ограничены, и распределение их по широкому рынку даёт нулевую отдачу в каждой точке распределения.

Третий вывод – бренд встраивается в операционные процессы: продажи, сервис, тендерную документацию, дилерские стандарты. Бренд, существующий только на уровне маркетинговой коммуникации, разрушается при первом серьёзном контакте покупателя с операционной реальностью компании. Эти три вывода – не теоретические утверждения, а проверенные мировой практикой принципы, перенос которых в российский контекст возможен с поправкой на специфику развивающегося рынка и более короткий доступный исторический горизонт.

Таблица 12.1 сводит три страновые модели промышленного брендинга в сопоставимом формате, с указанием опорных факторов и применимости элементов в российских условиях.

Параметр	Американская модель	Европейская модель	Японская модель
Опорный фактор	Корпоративный нематериальный актив, защита товарного знака	Национальный индустриальный нарратив, инженерная школа	Долгосрочные отношения с дилерами, кайдзен в сервисе
Исторический горизонт	100+ лет (Caterpillar с 1925)	70–150 лет (Liebherr с 1949, Volvo CE)	60–100 лет (Komatsu с 1921)
Маркетинговая работа	Стабильный бюджет, мало зависит от конъюнктуры	Отраслевые медиа, выставки, демонстрации	Сервисная инфраструктура как канал бренда

Применимо в России (полностью)	Нет – нужен длительный горизонт и финансовая дисциплина	Частично – нарратив ещё формируется	Частично – культура отношений с дилерами на стадии становления
Применимо в России (адаптированно)	Принцип системности и долгосрочности	Опора на инженерную школу и фактическую надёжность	Встраивание бренда в сервис; сервис как канал бренда

Таблица 12.1. Три страновые модели промышленного брендинга и применимость их элементов в российских условиях. Систематизация автора с опорой на работы Su, Chakravarty & Beamish (2023), Buccieri et al. (2022), Iyer et al. (2020).

Китайские производители брендировались пятнадцать-двадцать лет. У российских есть пять-семь лет и попутный ветер. Не каждое поколение получает такую фору.

Глава 13. 5 ошибок, которые уничтожают промышленный бренд: разбор антипаттернов

Один из крупнейших российских дилеров спецтехники в 2024 году потерял 26 % выручки на растущем рынке. Бренд работал, продукт продавался, дилерская сеть исполняла поставки. Но управления брендом как системой не было; компания держала позицию по инерции предыдущих лет, и инерция закончилась.

Это нормальный финал для антипаттерна номер пять, который разбирается ниже. До него – четыре других антипаттерна, накопительно приводящих к тому же исходу. Все пять – это не редкие ошибки исключений, а массовая практика российского B2B-машиностроения, которую видно на примере десятков компаний категории спецтехники. Ниже компании-конкретные примеры обезличены: цель главы – разобрать паттерн, а не указать пальцем на юридическое лицо.

За всеми пятью антипаттернами стоит одна и та же отраслевая проблема, с которой начиналась эта книга: в российском B2B-машиностроении не сложилось прикладного способа превратить бренд в управляемый актив, поэтому

компании конкурируют ценой и наличием, теряют маржу и держат позицию на инерции, пока та не заканчивается.

Пять ошибок – это пять типовых форм, которые принимает эта проблема на практике. Изложенная методика отвечает на неё системно: каждый из шести шагов закрывает один из механизмов, через которые бренд теряет управляемость, а вместе они дают компании категории воспроизводимый способ выйти из ценовой конкуренции, не полагаясь на инерцию.

13.1. Ошибка 1: бренд как косметика – логотип и сайт без стратегии

Самая распространённая ошибка в B2B-машиностроении – попытка построить бренд через графический инструментарий. Компания заказывает у дизайн-студии новый логотип, новый сайт и новую цветовую палитру, тратит тридесять миллионов рублей и ожидает, что через несколько месяцев увидит коммерческий эффект. Эффекта не наступает, потому что графический пакет без платформы бренда не несёт никакой содержательной ценности – это пустая обёртка вокруг неизменившегося продукта и неизменившегося обещания.

Симптом: после крупных инвестиций в идентичность входящие обращения не меняются по структуре, доля первого

вопроса о цене остаётся прежней. Лечение: возврат к шагам 1–4 методики и перепроектирование бренда от платформы, а не от графики. Время лечения – двенадцать-двадцать четыре месяца регулярной работы.

Корневая причина этой ошибки чаще всего лежит в области профессиональной ответственности. Дизайн-студия не получает задания на построение бренда; она получает задание на дизайн логотипа и сайта – и честно выполняет его в рамках своей компетенции.

Ответственность за содержательную работу с брендом лежит на собственнике или маркетинг-директоре компании-заказчика, и именно эта работа выпадает из проекта. Профилактика: до обращения к дизайн-студии компания закрывает первые пять шагов методики и формирует техническое задание на дизайн от готовой платформы, а не от пожеланий «сделать что-то модное и технологичное».

13.2. Ошибка 2: универсальное позиционирование

Компания, не выбравшая целевой сегмент и ключевой фактор конкуренции, позиционируется как «надёжный, качественный, доступный поставщик с индивидуальным подходом и широким ассортиментом». Этот текст совпадает у девяти из десяти российских дилеров спецтехники; покупатель

не видит в нём ни одного дифференцирующего сигнала и принимает решение по цене или по симпатии к менеджеру.

Симптом: коммерческое предложение компании, если убрать из него название и контакты, неотличимо от предложений конкурентов. Мудамби (Mudambi, 2002) ещё в начале века показал, что промышленные покупатели разделены на три кластера по тому, какое значение они придают бренду; универсальное позиционирование пытается обращаться ко всем трём кластерам одновременно и теряет каждый. Лечение: возврат к шагу 3 методики и принятие решения о фокусировке.

Корневая причина – страх собственника отказаться от потенциального клиента. На стадии формирования компании каждая сделка важна, и психологически сложно сказать «мы не работаем с этим типом клиентов».

Эта позиция оправдана на первых годах работы; за пределами стадии выживания она превращается в стратегическую слабость. Профилактика: регулярная проверка позиционирования упражнением «ставим в один ряд» с конкурентами в выбранном сегменте, описанным в Главе 5; при обнаружении одинаковости – обязательная перенастройка ключевого фактора конкуренции до уровня уникальности.

13.3. Ошибка 3: коммуникация без доказательств

Компания заявляет о высоком качестве, лидерстве отрасли, профессионализме команды, индивидуальном подходе – но при этом не предъявляет конкретных проектов, эксплуатационных показателей, отзывов действующих клиентов, фотодокументации работ. Заявления повисают в воздухе и читаются покупателем как маркетинговый шум, а не как доказательная коммуникация. Лик и Христодулидис (Leek & Christodoulides, 2011) на материале B2B-рынков показали, что бренд держится на сочетании функциональных и эмоциональных компонентов; функциональные компоненты невозможно построить декларациями – только доказательствами.

Симптом: рост маркетингового бюджета не сопровождается ростом доли прямых обращений по имени бренда. Лечение: система регулярного сбора и публикации кейсов эксплуатации с конкретными цифрами, фотографиями, согласием клиентов.

Корневая причина – нежелание сотрудников компании вкладывать регулярное время в формализацию операционного опыта. Создание одного качественного кейса с фотодокументацией, согласием клиента и точными

показателями эксплуатации занимает от десяти до двадцати часов работы маркетинговой команды и одного-двух часов времени клиента.

На горизонте года для компании, реализующей сто-двести сделок, это обозримая нагрузка – двадцать-тридцать кейсов в год, по два-три в месяц. Профилактика: внесение «сбор кейсов» в регулярные KPI маркетинговой и сервисной служб, выделение специальной должности менеджера по работе с клиентскими историями при достижении соответствующего масштаба.

13.4. Ошибка 4: бренд существует отдельно от продаж

Маркетинговая служба компании создаёт коммуникационную поверхность с одним обещанием, отдел продаж работает в собственном языке с другим обещанием. Покупатель видит расхождение и переносит его на доверие к компании в целом.

Это не редкий случай: в российском B2B-машиностроении функция маркетинга и функция продаж часто администрируются через разные вертикали и не интегрируются содержательно. Эндрес и соавторы (Endres et al., 2024) на материале промышленных компаний обратили внимание на обратную сторону этой проблемы: чрезмерно

сильные продажи без координации с брендом могут оптимизировать сделку под текущий месяц и разрушать долгосрочный брендовый капитал. Симптом: разрыв между обещаниями сайта и тем, что говорит менеджер при первом контакте. Лечение: единые скрипты, единая структура коммерческого предложения, регулярная сверка маркетинговой и коммерческой команд.

Корневая причина – структурная: маркетинг и продажи измеряются разными показателями, премируются за разные результаты и подчиняются разным руководителям. Маркетинг измеряется охватом, узнаваемостью, стоимостью лида; продажи – выручкой, маржой, числом закрытых сделок.

Эти показатели частично противоречат друг другу: интегрированная коммуникация в духе бренда требует более длительного цикла созревания лида, что снижает квартальные показатели продаж. Профилактика: введение совместных метрик (например, доля сделок, в которых первое касание было содержательным, а не ценовым), ежеквартальные совместные сессии руководителей маркетинга и продаж, общая ответственность за главные показатели бренда (доля прямых обращений по имени, индекс рекомендации действующих клиентов).

13.5. Ошибка 5: запустили – и забыли

Компания провела работу по всем пяти шагам методики, запустила бренд, увидела первые результаты – и отвлеклась на оперативные задачи. Через год-полтора без шестого шага бренд перестаёт работать: коммуникационные материалы устаревают, заявленные стандарты расходятся с фактическими, конкуренты выходят с обновлёнными предложениями, рынок изменяется. Кливерн, Декимпе и ван Хеерде (Cleeren et al., 2017) на материале обзора кризисных ситуаций в маркетинге показали, что отсутствие регулярной работы с брендом превращает любое внешнее событие – отзыв продукции, негативную публикацию, изменение нормативной базы – в репутационный кризис, последствия которого для бренда оказываются несоизмеримо тяжёлыми по сравнению с самим событием.

Симптом: медленное снижение доли прямых обращений и постепенное возвращение конкурентного давления по цене. Лечение: восстановление дисциплины шестого шага – ежеквартальная сверка, ежегодное обновление платформы, регулярное обучение партнёрской сети. Восстановление обходится дороже, чем поддержание; этот разрыв в стоимости

– главное, что удерживает зрелые компании от расслабления после успешного запуска бренда.

Корневая причина – естественный приоритет оперативных задач над стратегическими в условиях быстрого роста или финансовой нестабильности. Шестой шаг методики не даёт немедленной выручки и поэтому оказывается первым кандидатом на сокращение, когда управленческое внимание перегружено.

Профилактика: формализация шестого шага в виде регламентированных мероприятий с фиксированными датами в годовом календаре управленческой команды (ежеквартальная сверка заявленного и фактического – на третьей неделе квартала; ежегодное обновление платформы – в первой половине декабря; ежегодная стратегическая сессия с дилерской сетью – в феврале). Привязка к датам делает шестой шаг защищённым от вытеснения оперативными задачами; без такой привязки он стабильно вытесняется.

Все пять антипаттернов – не редкие исключения, а массовая практика российского B2B-машиностроения по состоянию на 2024–2025 годы. Конкурентное преимущество компании, способной избежать всех пяти и удержать дисциплину шестого шага, в горизонте 2025–2030 годов будет ощутимым просто потому, что большинство конкурентов в

категории продолжают делать одну или несколько типовых ошибок.

Это не идея, опирающаяся на оптимистичный взгляд: это статистика, повторяющаяся в большинстве проектов в категории. Хороший бренд в B2B-машиностроении сегодня – это во многом отсутствие плохих решений, а не наличие выдающихся.

Таблица 13.1 сводит пять разобранных антипаттернов в формате, удобном для самопроверки: симптом – последствие – путь восстановления.

Антипаттерн	Симптом	Последствие	Путь восстановления
1. Бренд как косметика	Крупный бюджет на дизайн, нулевая динамика входящих	3–10 млн ₽ потеряны, 12–24 мес упущены	Возврат к шагам 1–4, перепроектирование от платформы
2. Универсальное позиционирование	КП компании неотличимо от КП конкурентов	Решение покупателя по цене, потеря маржи	Возврат к шагу 3, выбор сегмента и ключевого фактора
3. Коммуникация без доказательств	Рост бюджета не даёт прироста прямых обращений	Снижение доверия аудитории, маркетинговый шум	Сбор и публикация кейсов с цифрами и фотодокументацией
4. Бренд отдельно от продаж	Расхождение сайта и разговора менеджера	Подрыв доверия после первого контакта	Единые скрипты, шаблоны КП, регулярная сверка команд

5. Запустили – и забыли	Снижение доли прямых обращений за 12–18 мес	Возврат ценового давления, потеря выручки на растущем рынке	Возврат к шагу 6: ежеквартальная сверка, ежегодное обновление

Таблица 13.1. Пять антипаттернов промышленного брендинга в B2B-машиностроении: симптомы, последствия, пути восстановления. Систематизация автора с опорой на работы Mudambi (2002), Leek & Christodoulides (2011), Endres et al. (2024), Cleeren et al. (2017).

Хороший бренд – не сумма правильных решений. Это отсутствие пяти типовых ошибок.

Заключение

Эта книга начиналась как попытка систематизировать собственный опыт работы с брендами в B2B-машиностроении и закрыть содержательный пробел между академическими работами по промышленному брендингу и практикой российских компаний.

По ходу написания стало понятно, что пробел этот объясняется одним обстоятельством: для академического исследователя бренд – объект анализа, для практика – рабочий инструмент, и языки описания у этих двух перспектив редко совпадают. Излагаемая здесь шестишаговая методика представляет собой мою попытку изложить академическое знание о бренд-капитале в формате, пригодном для собственника или маркетинг-директора B2B-предприятия с горизонтом планирования в три-пять лет и ограниченным бюджетом на сторонних консультантов.

Если свести вклад к одному абзацу: предложенная методика сводит разрозненные приёмы промышленного брендинга в воспроизводимую управленческую систему, приспособленную к российскому B2B-машиностроению. Оригинальность не в отдельных шагах и не в отдельных

принципах – по отдельности они известны, а в их сборке в единую систему для отрасли, в которой её прежде не было: в работах по промышленному брендингу (Домнин, 2019; Старов, 2015) не зафиксировано ни общепринятого определения бренда машиностроительного предприятия, ни прикладной пошаговой методики его построения, и этот пробел обоснован в положениях кандидатской диссертации автора (Тырышкин, 2026)..

Шесть шагов методики – постановка задачи, системное исследование, стратегическая фокусировка, конструирование бренда, интеграция в бизнес-процессы, регулярное управление и развитие – образуют замкнутый цикл, а не линейную последовательность.

После шестого шага работа возвращается ко второму: накопленные данные о реальном поведении рынка и реальной реакции клиентов перепроверяют гипотезы, на которых строилась стратегия год или два назад, и при необходимости корректируют их. Бренд, прошедший хотя бы один полный цикл, отличается от бренда, остановившегося после пятого шага, тем же, чем зрелое инженерное решение отличается от опытного образца: предсказуемостью, воспроизводимостью, способностью выдерживать нестандартные нагрузки.

Кейс Worker, разбираемый в книге как сквозная иллюстрация, к моменту завершения этой работы прошёл больше пяти лет развития. За первые из них марка из позиции внутреннего рабочего обозначения превратилась в узнаваемый бренд, занявший пятое место в категории компактных колёсных погрузчиков по импорту в РФ (по таможенной статистике 2023 года); доля Worker в портфеле продаж компании-импортёра выросла с тридцати шести до семидесяти семи процентов.

Рыночный спад 2025 года эту позицию проверил: продажи снизились вместе со всем рынком, доля марки просела с семидесяти семи до семидесяти процентов, но не обвалилась и уже к первому полугодию 2026 года поднялась до наивысшего значения за всю историю бренда, а продажи полугодия вернулись к докризисному темпу. На горизонте 2026–2030 годов задачи бренда меняются: от наращивания узнаваемости – к удержанию позиции при усилении конкуренции, от расширения дилерской сети – к углублению её сервисной составляющей, от продажи техники – к сервитизации (продаже техники как услуги с долгосрочным сервисным контрактом). В работе над этими задачами шестой шаг методики становится центральным.

Если бы я начинал работу над брендом Worker сегодня, заново и с нуля, я бы сделал три вещи иначе. Первое – заложил бы больше времени на этап системного исследования. В 2022 году я провёл его быстро, потому что коммерческая ситуация требовала немедленных решений; экономия двух-трёх месяцев на исследовании привела к тому, что первоначальная платформа бренда оказалась неточной и потребовала переработки через два года.

Второе – раньше подключил бы качественные интервью с клиентами в формате CustDev. Количественный опрос даёт распределение, но не объясняет конкретных мотивов и страхов покупателя; сочетание двух методов – обязательное условие точной платформы, и я поставил бы это сочетание на старт работы, а не довёл до второго цикла. Третье – раньше начал бы работу с дилерской сетью, потому что качество партнёрского канала влияет на восприятие бренда покупателем не меньше, чем качество собственной коммуникации.

Что я не стал бы менять – это базовое решение в пользу разделения продуктового бренда Worker и компании-продавца Brand Motors как двух юридически и коммуникационно различных сущностей.

Это решение в момент его принятия казалось архитектурным излишеством; через четыре года стало понятно,

что именно оно открыло возможность развития партнёрской дистрибуции, без которой устойчивый рост категории был бы невозможен. Это и есть смысл архитектурных решений в брендинге: они стоят дороже на входе, но окупают эту дороговизну на дистанции в годы, а не в кварталы.

Отдельно стоит сказать о том, чему меня научила работа с дилерской сетью. Сначала я воспринимал партнёрский канал как операционный инструмент: способ быстро расширить географию, не вкладываясь в собственные филиалы. За четыре года работы я увидел, что партнёрский канал – это второй уровень бренда, не менее важный, чем коммуникационная поверхность. Каждый партнёр, продающий технику Worker, формирует у местного покупателя представление о бренде через свой собственный фильтр: квалификацию своих сотрудников, состояние своей сервисной площадки, тон своего разговора с клиентом.

Если этот фильтр не согласован с обещанием бренда, обещание не доходит до покупателя – что бы ни говорила корпоративная коммуникация. Поэтому работа с партнёрами – это не сервисная функция при бренде, а часть самого бренда, и выделение на неё отдельных ресурсов на старте проекта окупается в разы по сравнению с попыткой подтянуть партнёров уже после коммуникационного запуска.

Ещё один вывод, который сформулировался по итогам четырёх лет работы: бренд в B2B-машиностроении – это не маркетинговая дисциплина, а управленческая. Маркетинг участвует в реализации, но решения, формирующие бренд, принимаются на уровне собственника и операционного руководства: какие сегменты выбрать, от каких отказаться, какие стандарты сервиса принять, как структурировать дилерскую сеть, какой горизонт планирования принять для брендового бюджета.

Эти решения невозможно делегировать маркетинговой службе, потому что они затрагивают всю операционную модель компании. Если в моей собственной практике сегодня я возвращаюсь к работе с брендом раз в неделю в формате управленческой сверки, это не лишнее время – это базовая управленческая дисциплина, к которой мне пришлось себя приучить, и без которой первые пять шагов методики не работали бы как система.

Российский рынок B2B-машиностроения в период 2025–2030 годов будет проходить через консолидацию категорий, в которых сегодня наблюдается фрагментация. В сегменте компактных колёсных погрузчиков, по моим оценкам, число активных брендов сократится со ста двух до тридцати-сорока за пять лет; узнаваемость станет главным барьером входа для

новых игроков. Компании, которые сегодня вкладываются в брендирование, окажутся в верхней части новой иерархии; компании, которые сегодня экономят на бренде ради операционной маржи, окажутся в нижней.

Это не рыночное предсказание – это закономерность, повторявшаяся во всех развивающихся рынках спецтехники последних пятидесяти лет. Окно, в которое можно войти с собственным брендом, не закрыто. Но оно сокращается каждый месяц.

Конкретный первый шаг, с которого можно начать работу с брендом уже на следующей неделе, – постановка задачи в формате четырёх элементов, разбираемого в Главе 2: объект брендинга, бизнес-контекст, целевое состояние, границы проекта. Заполнение этого шаблона на одной странице управленческой команды занимает от двух до четырёх рабочих сессий.

Если в результате управленческая команда обнаруживает, что не может согласовать три измеримых показателя целевого состояния – это не повод откладывать работу. Это повод признать, что предприятию нужен бренд именно сейчас, а внутренней ясности по тому, чего от него ожидают, ещё нет. Закрытие этого пробела и есть первая работа.

Я заканчиваю эту книгу с осторожным оптимизмом. Российский B2B-рынок спецтехники сейчас находится в состоянии, в котором сочетание трёх факторов – структурного сдвига 2022–2024 годов, фрагментации категорий, формирующейся ценовой гонки – открывает для компаний с системным подходом окно, какого не было в течение предыдущих пятнадцати лет.

Это окно не вечное и не широкое. Но для тех немногих, кто готов потратить два-три года управленческого внимания на дисциплинированную работу по шести шагам, оно даёт шанс выйти из конкуренции по цене и зафиксироваться в категории как один из узнаваемых игроков. Дальнейшее развитие – рост маржи, расширение сегментов, выход на смежные категории – становится возможным только после такой фиксации; до неё каждое решение в компании принимается под давлением операционной нестабильности и не успевает стать стратегическим.

Бренд – это система, не картинка.

Сначала задача – потом дизайн.

Год без шестого шага – и от бренда остаётся только логотип.

Список рисунков

Рисунок В.1. Шесть шагов методики построения B2B-бренда в машиностроении.

Рисунок 2.1. Четыре элемента постановки задачи брендинга.

Рисунок 3.1. Четыре контура исследования рынка перед построением B2B-бренда.

Рисунок 4.1. Три типовые роли в закупочном центре B2B-покупателя спецтехники.

Рисунок 4.2. Сегментация B2B-покупателей спецтехники по статусу организации (опрос SPIKA, n = 150).

Рисунок 5.1. Top-15 марок компактных колёсных погрузчиков, ввезённых в РФ в 2023 году.

Рисунок 6.1. Четыре элемента платформы бренда B2B-машиностроительной компании.

Рисунок 8.1. Каналы получения информации о компании-поставщике спецтехники (опрос SPIKA, n = 150).

Рисунок 10.1. Парадокс лояльности Brand Motors: разрыв между узнаваемостью и захватом сегмента запчастей.

Рисунок 11.1. Top-10 марок компактных и малых колёсных погрузчиков, ввезённых в РФ в 2022 и 2023.

Рисунок 11.2. Страновая структура импорта компактных колёсных погрузчиков в РФ, 2022 и 2023.

Рисунок 12.1. Доли стран в мировом экспорте машин и оборудования по итогам 2020 года.

Список таблиц

Таблица 1.1. Сравнение логики B2B- и B2C-решения о покупке.

Таблица 1.2. Иерархия критериев выбора компании-поставщика спецтехники (опрос SPIKA, n = 150).

Таблица 2.1. Шаблон постановки задачи брендинга, заполненный на примере проекта Worker (2022).

Таблица 3.1. Параметры количественного опроса покупателей спецтехники, использованного при разработке стратегии бренда Worker.

Таблица 5.1. Ключевые игроки российского рынка дилеров спецтехники по состоянию на 2024–2025 годы.

Таблица 6.1. Платформа бренда Worker, версия 2024 года.

Таблица 7.1. Семь типовых точек контакта B2B-бренда в машиностроении и матрица «обязательно / варьируется».

Таблица 7.2. Анализ трёх альтернатив имени бренда компактной техники по четырём критериям отбора (2022).

Таблица 8.1. Приоритизация цифровых каналов B2B-машиностроительной компании.

Таблица 9.1. Шаблон стандартов работы с дилерской сетью B2B-машиностроительного бренда.

Таблица 12.1. Три страновые модели промышленного брендинга и применимость их элементов в российских условиях.

Таблица 13.1. Пять антипаттернов промышленного брендинга в B2B-машиностроении: симптомы, последствия, пути восстановления.

Библиография

Зарубежные источники

1. Aaker, D. A. (1996a). Building strong brands. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. California Management Review, 38(3), 102–120. https://doi.org/10.2307/41165845
3. Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. International Journal of Research in Marketing, 28(3), 194–204. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.004
4. Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Gross, A. (2022). Examining the formation of entrepreneurial resources in emerging market international new ventures. Industrial Marketing Management, 103, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.011
5. Cao, G., & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. Industrial Marketing Management, 111, 41–54. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007
6. Castillo-Villar, F. R., & Murillo, E. (2024). Industrial brand equity: A systematic literature review and directions for future

research. Cogent Business & Management, 12(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2440623

7. Cleeren, K., Dekimpe, M. G., & van Heerde, H. J. (2017). Marketing research on product-harm crises: A review, managerial implications, and an agenda for future research. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(5), 593–615. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0558-1
8. Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2007). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? Industrial Marketing Management, 37(2), 218–227. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.003
9. Endres, H., Auburger, J., & Helm, R. (2024). Industrial innovation management in the age of digital transformation: The risk of too strong selling capabilities. Industrial Marketing Management, 117, 371–385. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.008
10. Fakhreddin, F., Foroudi, P., & Kooli, K. (2024). The influence of key account management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. Industrial Marketing Management, 124, 266–286. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.002
11. Gehring, A., Ulaga, W., Eggert, A., & Hochstein, B. (2025). Customer success: An interorganizational performance concept in business markets. Journal of the Academy of Marketing Science. https://doi.org/10.1007/s11747-025-01121-5
12. Holt, D. B. (2004). How brands become icons: The principles of cultural branding. Boston: Harvard Business School Press.

13. Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., & Paswan, A. K. (2020). Market orientation, brand management processes and brand performance. Journal of Product & Brand Management, 30(2), 197–214. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2530
14. Jain, S., Basu, S., & Dwivedi, Y. K. (2024). Green brand identity and B2B channel partners' tactical green marketing orientation: Moderating effect of brand governance. Industrial Marketing Management, 119, 218–237. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.013
15. Kapferer, J.-N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.). London: Kogan Page.
16. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101
17. Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). B2B brand management. Berlin: Springer.
18. Kowalkowski, C., Kramer, V., Eravci, S., & Salonen, A. (2025). Selling and sales management for successful servitization: A systematic review and research agenda. Journal of Personal Selling and Sales Management, 45(4), 319–345. https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2502168
19. Kuhn, K.-A., Alpert, F., & Pope, N. K. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. Qualitative Market Research: An International Journal, 11(1), 40–58. https://doi.org/10.1108/13522750810845540

20. Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Competitive advantage through engagement. Journal of Marketing Research, 53(4), 497–514. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044
21. Leckie, C., Dwivedi, A., & Johnson, L. W. (2023). Credibility and price premium-based competitiveness for industrial brands. Journal of Retailing and Consumer Services, 74, Article 103418. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103418
22. Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. Industrial Marketing Management, 41(1), 106–114. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.009
23. Lin, F., & Siu, W. (2019). Exploring brand management strategies in Chinese manufacturing industry. Journal of Brand Management, 27(1), 48–76. https://doi.org/10.1057/s41262-019-00166-6
24. Lundin, L., & Kindström, D. (2024). Managing digitalized touchpoints in B2B customer journeys. Industrial Marketing Management, 121, 88–99. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.004
25. Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. Journal of Brand Management, 11(5), 403–419. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185
26. Marvi, R., Zha, D., & Foroudi, P. (2024). Elevating B2B branding in a global context: Integrating existing literature and proposing a forward-thinking conceptual framework. Industrial Marketing

Management, 120, 247–272. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.06.006

27. Mogaji, E., Restuccia, M., Lee, Z., & Nguyen, N. P. (2022). B2B brand positioning in emerging markets: Exploring positioning signals via websites and managerial tensions in top-performing African B2B service brands. Industrial Marketing Management, 108, 237–250. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.003
28. Mora Cortez, R., Johnston, W. J., & Dastidar, A. G. (2022). Managing the content of LinkedIn posts: Influence on B2B customer engagement and sales? Journal of Business Research, 155, Article 113388. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113388
29. Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets. Industrial Marketing Management, 31(6), 525–533. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0
30. Neuhaus, T., Millemann, J. A., & Nijssen, E. (2022). Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions. Industrial Marketing Management, 106, 99–111. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.006
31. Off-Highway Research / KHL Group. (2024). Yellow Table 2024: The world's top 50 construction equipment manufacturers. International Construction Magazine.
32. Park, J. Y., & Kim, C. (2023). Role of justice perception in relationship duration, brand equity, and strategic integration.

Journal of Business-to-Business Marketing, 30(4), 371–394. https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2272993

33. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
34. Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. Industrial Marketing Management, 113, 74–87. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020
35. Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind (20th anniversary ed.). New York: McGraw-Hill.
36. Salonen, A., Mero, J., Munnukka, J., & Zimmer, M. (2024). Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. Industrial Marketing Management, 118, 12–26. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.002
37. Siemieniako, D., Makkonen, H., Kwiatek, P., & Karjaluoto, H. (2024). Empowering value co-creation: Product and technology development in power asymmetric buyer-supplier relationships from the perspective of a weaker supplier. Industrial Marketing Management, 124, 128–149. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.008
38. Solovyov, I. (2022). Industrial marketing in the context of innovation development: Review and research agenda. Russian Management Journal, 20(3), 413–440. https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.305

39. Su, L., Chakravarty, D., & Beamish, P. W. (2023). An emerging market multinational company's internationalization: From original equipment manufacturer to global brand leadership. Thunderbird International Business Review, 65(5), 501–517. https://doi.org/10.1002/tie.22359
40. Wang, M., Wu, L., Dawson, A., Zhang, Y., & Zhang, L. (2025). Capitalizing on B2B brand equity: A supply chain perspective. Journal of Business & Industrial Marketing. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2023-0552
41. Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing, 36(2), 12–19. https://doi.org/10.1177/002224297203600204
42. Wirtz, J., Kowalkowski, C., Jaakkola, E., & Holmlund, M. (2025). Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. Journal of Business Research, 189, Article 115165. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115165

Российские источники

43. Банк России. (2024–2026). Ключевая ставка Банка России: пресс-релизы Совета директоров. Москва: Центральный банк Российской Федерации. https://www.cbr.ru/press/keypr/

44. Бутов А. М. (2021). Рынок дорожно-строительных машин: научный отчёт. Москва: Центр развития, НИУ ВШЭ.
45. Домнин В. Н. (2019). Брендинг: учебник для бакалавриата и магистратуры. Москва: Юрайт.
46. Минпромторг России. (2023). Стратегия развития машиностроения Российской Федерации на период до 2030 года. Москва: Министерство промышленности и торговли РФ.
47. Старов С. А. (2015). Управление брендами: учебник (3-е изд.). Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ.
48. Тырышкин Н. Р. (2026). Стратегия развития бренда машиностроительного предприятия [рукопись кандидатской диссертации, специальность 5.2.6 – менеджмент].
49. Эксперт РА. (2026). Рынок лизинга по итогам 2025 года. Москва: Рейтинговое агентство «Эксперт РА». https://raexpert.ru/researches/leasing/2025/

Внутренние материалы (использованы как первичные данные кейса Worker)

50. Количественный опрос покупателей спецтехники. Брендинговое агентство SPIKA. Москва, май 2025. Выборка n = 150 респондентов; платформа anketolog.ru; география – Центральный федеральный округ (63% Москва, 37%

регионы); анкета из 20 вопросов с открытыми и закрытыми форматами.

51. Качественные интервью с действующими клиентами компании Brand Motors. Брендинговое агентство SPIKA. Май 2025. Выборка n = 18; формат CustDev (полуструктурированное глубинное интервью); география – ЦФО.
52. Внутренний конкурентный анализ российского рынка спецтехники. Brand Motors, май 2025. Шесть ключевых игроков с данными по обороту (открытые реестры ЕГРЮЛ / СПАРК), позиционированию, поисковой видимости (Яндекс.Wordstat).
53. Финансовая динамика и продажи ООО «Эй-Би-Таерс» 2020–2024. Внутренняя аналитика; данные о выручке также доступны в открытых реестрах юридического лица.
54. Импортные таможенные таблицы РФ за 2022 (январь–октябрь, 1 796 партий, 85 марок) и 2023 (полный год, 2 564 партии, 102 марки) – обработка деклараций ФТС.
55. Проектная презентация бренда Worker (Brand Motors). Москва, 2022. Атрибуты бренда Worker: визуальная идентичность, нейминг, ассоциативный ряд.

Тырышкин Никита Романович

Бренд в B2B-машиностроении: от нуля до стратегии

Монография издана в авторской редакции

Сетевое издание

Ответственный за выпуск – Алимова Н.К.

Научное издание

Системные требования:
операционная система Windows XP или новее, macOS 10.12 или новее, Linux. Программное обеспечение для чтения файлов PDF.

Объем данных 3,3 Мб

Принято к публикации «12» октября 2026 года

Режим доступа: https://izd-mn.com/PDF/63MNNPM26.pdf свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес – 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес – 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

https://izd-mn.com/

ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ