

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”

ФАКУЛТЕТ “МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”

Катедра “Администрация, управление и политически науки”

АМИР КАХАНИ

Нова парадигма за продаване на стойност
от B2B компании

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна
и научна степен “доктор”
по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
докторска програма “Икономика и управление (индустрия)”

Научни ръководители:
доц. д-р Александра Парашкевова
проф. д-р Тилчо Иванов

ВАРНА

2023

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”**

**ФАКУЛТЕТ “МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”**

Катедра “Администрация, управление и политически науки”

АМИР КАХАНИ

**Нова парадигма за продаване на стойност
от B2B компании**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна
и научна степен “доктор”
по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
докторска програма “Икономика и управление (индустрия)”

Научни ръководители:
доц. д-р Александра Парашкевова
проф. д-р Тилчо Иванов

Рецензенти:
доц. д-р Кремена Георгиева Андонова
проф. д.ик.н. Кирил Петров Ангелов

ВАРНА

2023

Дисертационният труд е с обем 166 страници, списъкът на използваната литература включва общо 129 източника.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедра “Администрация, управление и политически науки” по докторска програма „Икономика и управление (индустрия)” при факултет “Международна икономика и администрация” на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”.

Дисертационният труд е обсъден от членовете на катедрата и е насочен за защита пред научно жури.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на открито заседание на научното жури на 17.02.2023 г. от 10:00 ч. в Заседателната зала на Ректората на ВСУ “Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са достъпни в кабинет 204 във ВСУ „Черноризец Храбър“ и на сайта www.vfu.bg, раздел „Докторантура“.

Съдържание на автореферата:

I. Основни характеристики на дисертационния труд

1. Въведение.
2. Актуалност и значимост на темата на изследване.
3. Обект и предмет на изследването.
4. Изследван проблем.
5. Основна теза на автора.
6. Цели и задачи на дисертацията.
7. Методология на изследването.
8. Ограничения на обхвата на изследването.
9. Съдържание на дисертационния труд.

II. Кратко изложение на дисертационния труд.

1. Глава първа Литературен преглед на публикации по изследвания проблем
2. Глава втора Методология на изследването.
3. Глава трета Констатации на изследването
4. Глава четвърта Обсъждане на резултатите от изследването.

III. Приноси на дисертационния труд.

IV. Научни публикации по темата на дисертационния труд.

V. Използвана литература.

I. Основни характеристики на дисертационния труд

1. Въведение

Поведението за Създаване на Споделена Стойност (ССС) на фирмата допринася за създаването и подсилването на доверието към фирмата, и впоследствие до подобряването на публичния имидж на фирмата в неговия най-широк смисъл. Въпреки, че връзката между приноса в компанията в това отношение и увеличението на стойността на компанията не е напълно ясна, се приема, че това поведение има други ползи и други стойности за бизнеса.

В B2B среда обаче, подходът на Ценообразуване на Базата на Стойността (ЦБС) превъзхожда други стратегически подходи, тъй като предлага процеси надолу по веригата, базирани на доверие и сътрудничество, което води до условия на „печалба-печалба“ едновременно за доставчиците и купувачите. Тъй като създаването на споделена стойност е напреднала стратегия в мениджмънта за реализирането на стойност на бранда посредством нова концепция на продуктите и пазарите (предефиниране на производителността във веригата на стойността и даване на възможност за развитие на клъстери на местно ниво), в B2B рамка, превъзхождаща ценообразуваща стратегия би била ЦБС. В този случай, тя поставя по-голям акцент на разбирането на източника на стойността (създаден от крайния клиент) и неговото разпространение по веригата на стойността. Въпреки това, литературата относно ЦБС е относителна рядкост: тя е най-вече качествено ориентирана, силно повлияна спрямо индустриалните фирми (като пренебрегва обслужващите пазари), и най-вече приема гледната точка на продавача (като пренебрегва перспективата на B2B купувача), което води до нужда тази празнина да бъде запълнена.

2. Актуалност и значимост на темата на изследването

Актуалността на темата на настоящия докторски дисертационен труд произлиза от промените в бизнес динамиката и икономическата среда в последните две десетилетия, особено по време на последните няколко години. Тъй като конкуренцията от задокеански производители с ниски разходи се е увеличила, много фирми станаха свидетелки на стопански спад (Palmatier, Stern, El-Ansary & Anderson, 2016, В: Nezami, Worm & Palmatier, 2018). Още повече, увеличената конкуренция доведе до превръщането в стоки на едновременно материални продукти и услуги (Macdonald, Kleinaltenkamp & Wilson, 2016), принуждавайки много фирми и особено В2В ¹, *"да предоставят решения - тоест, продукти и услуги, комбинирани в иновативни оферти"* (Shankar, Berry & Dotzel, 2009, р. 95). Според Nezami et al. (2018), тези комбинирани решения изискват специфични и уникални компетенции, като се приема, че такива компетенции *"по-добре позиционират ... [и] диференцират своите оферти и получават несравнимо конкурентно предимство"* (с. 3). Въпреки това, този потенциал често не се реализира, тъй като много фирми приемат традиционна политика на ценообразуване, в която цените се определят според вътрешните разходни структури на фирмата и цели относно печалбата. Тези фирми гледат на ценообразуването като на *"игра с нулева сума"*, в която това, което се печели от тях е загуба за купувачите и обратно. Тази тактическа краткосрочна перспектива на политиката за ценообразуване се фокусира почти напълно върху единична транзакция, при която крайната цена се поражда от процес на договаряне (който също разчита почти напълно на

¹ Терминът 'В2В' описва търговски сделки между бизнеси, такива като между производител и търговец на едро, или между търговец на едро и такъв на дребно. При обстоятелства В2В, продавач (бизнес) продава продукти или предоставя услуги на купувач (друг бизнес), който след това продава (други по-сложни) продукти или предоставя услуги на клиенти. Клиентите могат да бъдат индивиди и бизнеси.

цената), откъдето се спират и ограничават продажбите и стопанското развитие (Formentini & Romano, 2016).

3. Обект и предмет на изследването

Обекти на изследване в докторската дисертация са израелски предприятия в международната сфера на B2B. По-конкретно: “доставчици” (напр. бизнеси) на съществени бизнес технологии, като ERP (планиране на ресурсите в предприятието) и CRM (мениджмънт на връзките с клиенти) приложения, и "купувачи" (също бизнеси, отсега нататък B2B) които, на свой ред, предоставят услуги на други (например крайни клиенти, едновременно бизнес и частни потребители).

Предметът на изследване в докторската дисертация дава възможност да бъде въведена Концепция за Продажбена Стойност (КПС) в мениджърската практика на израелски предприятия, опериращи в сферата B2B, работещи на международния индустриален пазар. Спори се, че търговците на продавача могат да усвоят повече стойност за продавача, посредством предоставянето на по-добро Ценообразуване Базирано върху Стойността за клиента и като тези оценки се инкорпорират в техните операции по продажбите, офертите им и тяхното договаряне.

4. Изследван проблем

Проблемът на изследването произтича от необходимостта да се идентифицират неадекватни организационни и управленски концепции и погрешни схващания за ценова политика и нейните заключения относно стопанския растеж и развитие. Подлежи на дискусия, това че практиките на ценообразуване на 80-те и 90-те години повече не са приложими, тъй като те представляват най-вече вътрешна перспектива (тоест фокусират се главно на процеса на ценообразуване в рамките на компанията). По-специално, както е заявено от Formentini & Romano (2016), докато тези старомодни консервативни ценообразуващи практики *“не игнорират важността на поведението на потребителя при вземането на*

решение относно ценообразуването, те не вземат предвид директното участие на купувача и други лица от веригата на доставки в процеса на ценообразуване на доставчика” (стр. 2-3). Освен това се обсъжда, че доставчиците и купувачите разглеждат решенията различно, и че тези различни гледни точки са по-очевидни в B2B рамката.

Казано просто, в рамката B2B, един доставчик разглежда предложено решение като “продажба” на пакет продукти и услуги. Междувременно, за купувача, същото решение се разглежда просто като един елемент от веригата от доставки. Следователно, за да предоставят стойност на своите клиенти, купувачите ще се опитат да подобрят цялостната реализация на тяхната верига от доставки и - затова - ще бъдат също така по-малко склонни да акцентират много върху развитието на (дългосрочен) процес на отношение на дизайн на решението и доставка. С други думи, днешните купувачи ценят предложените решения “със своите собствени очи”: те не просто се идентифицират с гледната точка на доставчика и не приемат просто офертите на продавача. Това предполага, че практиките на доставчиците, търговците, предложенията и преговорите, трябва да проявяват по-широки перспективи, такива включващи оценката на купувача на решението, и възгледи относно решението през “очилата” на купувача.

Интересно е че, въпреки значителния си и непосредствен ефект върху “салдото” на фирмата, ценообразуването е получило относително малко внимание в академичната литература, тъй като е считано главно за препятствие, и като комплексна функция, която да се управлява от фирмите, особено когато се прави опит да се преценят оценките на купувача (вж. Liozu (2015) за по-подробен преглед на предмета). Тъй като фирмите се сблъскват с по-конкурентна и несигурна бизнес среда, те трябва да се стремят да подсилят по-ефективна политика на ценообразуване. На свой ред, това изисква движение към по-“обърната навън” практика на ценообразуване (Indounas & Avlonitis, 2011). Според този възглед,

продавачите трябва да възприемат пазарно ориентиран подход, при който продажбите се фокусират върху добавената стойност, доставена на техния клиент (например купувач), отколкото върху продавача (Liinamaa, Viljanen, Hurmerinta, Ivanova-Gongne, Luotola & Gustafsson, 2016). Такива пазарно ориентирани продавачи трябва да бъдат не само опитни специалисти по продажбите, но и да притежават разбиране в дълбочина на купувача, неговите операции и пазара, в който той оперира, като по този начин прилагат това разбиране, за да предадат добавената стойност на своята оферта по време на процеса на продажба и договаряне (Haas, Snehota & Corsaro, 2012). Този подход за Ценообразуване Базирано на Стойността за клиента (често обозначаван като CVP или VBP) *“използва стойността на продукт или услуга, която се доставя на предварително определен сегмент от клиенти, като главен фактор за определяне на цените”* (Hinterhuber, 2008). Следователно, тъй като целта на продавача е да набави стойност на своите клиенти, той прави това, за да улови част от стойността за себе си (Jaakkola et al., 2015). По отношение на B2B сегментацията, се предполага, че фокусирането върху оказването на помощ на купувача да извлече стойност от обмена с продавача, набавя също така по-голяма стойност за самия продавач. Оттук, Ценообразуване Базирано върху Стойността за клиента, служи като опорна точка едновременно за продавача и купувача, допринасяйки за техните бизнес успехи (Töytäri, & Rajala, 2015).

Следвайки Liozu (2015), се спори, че много фирми се сблъскват с предизвикателствата на днешната нова бизнес среда, като ползват старомодни методологии за продажби и ценообразуване, докато се бавят при усвояването на по-адекватни бизнес стратегии. По-специално, както е заявено от Hinterhuber (2008), се обсъжда, че *“само малко малцинство от компаниите всъщност възприемат подходи, базирани на стойността на практика, въпреки че научните среди, както и практиците все повече твърдят, че такива подходи, ориентирани към клиента*

притежават важни предимства в сравнение с конвенционалните методики на ценообразуване” (р. 3). Още повече, изглежда, че много преобладаващи подходи за ЦБС за клиента се осъществяват по частичен и ограничен начин, тъй като повечето фирми са склонни да се фокусират почти единствено на оперативното измерение на стойността, като пренебрегват другите измерения на стойността (например стратегически, социални и символични), въпреки че тези измерения могат да повлияят върху вземането на решение от купувача (Töytäri, Rajala & Alejandro, 2015).

Не само това, но оскъдната (Liozu, 2015; Formentini & Romano, 2016) литература относно ЦБС за клиента докладва за допълнителни ограничения в тази област на изследване. Първо, много от публикациите се фокусират върху гледната точка на продавача, отколкото на гледната точка на купувача. Насоката на този труд има тенденция да се фокусира върху мениджмънта на екипа за продажби на продавача или мениджмънта на ценообразуване, с намерението да се формулират най-добри практики (Grönroos & Helle, 2012; Haas et al., 2012; Formentini & Romano, 2016). Въпреки това, както е заявено от Formentini & Romano (2016), тези практики не могат да бъдат напълно изпълнени, тъй като възприетата стойност на купувача не е ясно и напълно разбрана, което води до второто ограничение на съществуващите изследвания: трудността при оценяването на стойността за клиента (Hinterhuber, 2008). Например, Töytäri et al. (2015) са документирали, че купувачите *"прилагат агресивни практики на снабдяване, за да придвижат цената до разходите на доставчика...(и) разлагат офертите на сравними елементи, намират конкурентни алтернативи, и уреждат търгове и подобни инструменти, за да изградят своята позиция при преговорите "* (с. 8). Двата въпроса поставят критичен проблем за изследването в тази област, тъй като ефективността на ЦБС за клиента не може да бъде правилно оценена без да бъдат правилно преценени оценките на купувача. Това е, защото поведението на продавача и

конкурентното предимство, както и печалбите, са извлечени от способностите за придобиване на стойност (Jaakkola, Frösén & Tikkanen, 2015). Най-накрая, голямото болшинство от изследвания на ЦБС за клиента е проведено като се ползва качествения подход (Formentini & Romano, 2016), което може да предполага защо заключенията в тази област са малко ограничени до избора на тази методология.

Като обобщение, В2В доставчиците все-повече се изместват от “играта с нулева сума” или ценови подходи “печеливш-губещ”, към подходи “печеливш-печеливш” или такива на ЦБС за клиента. В такава постановка, търговците на продавача играят ключова роля при прехода. Търговците на продавача имат най-доброто схващане и възможности, за да създадат едновременно стойност за клиентите и подходяща стойност за продавачите (Blocker, Panagopoulos & Sager, 2012). Ограничената литература по този предмет обаче, е недостатъчна, тъй като е най-вече по отношение на качеството, фокусираща се главно върху перспективата на продавача и не може правилно да прецени оценките на купувача.

5. Основна теза на автора

Основна теза на автора е, че е необходимо по-добро разбиране на оценката на купувача, за да се насърчат по-високи съответни стойности за продавачите в В2В условия. По специално, като се следват Töytäri et al. (2015), авторът изтъква, че измеренията на стойността на купувача се състоят от оперативна, стратегическа, социална и символична стойност. Тази стойност обаче, се осъществява чрез оценки на купувача от доставчика, оценка на офертата на купувача и оценка на преговорния процес. Казано просто, се дискутира, че търговците на продавача могат да придобият повече стойност за продавача посредством подсигуриването на по-добро ЦБС за клиента и посредством включването на тези прозрения в техните операции по продажбите, техните оферти и тяхното договаряне.

6. Цели и задачи на дисертацията

Целта на изследването е да се изследва и оцени най-модерната теория и практика на подхода за ЦБС за клиента. На тази база, трябва да се идентифицират и анализират недостатъци на съвременните управленски практики и да се въведат подходи за ЦБС за клиента като една превъзхождаща практика за правилни оценки за продавачите. Както и това, че то трябва да предложи и тества емпирично методологична рамка за осъществяването и в управленската практика на израелски средни по размер B2B фирми, работещи на международния индустриален пазар.

За постигането на така формулираната цел, са поставени следните задачи, които да бъдат решени в дисертацията:

В Глава 1: Основната задача е да се анализират, от теоретична гледна точка, възможностите за намиране на точката на пресичане между “стойност на продаване” и “стойност на закупуване” на B2B пазара:

- Да бъдат разкрити и обсъдени критично традиционни подходи към разбирането на стойността.
- Да се предложи проблемен анализ на отношенията “маркетинг-продажба” в управленската практика на организациите доставчици.
- Да се прегледа процеса на вземане на решение в клиентските организации като основа и ключов фактор за стойността на закупуване.

В Глава 2: Основната задача е да се анализират от теоретична гледна точка, моделите и съображенията при преговори и сътрудничество между фирмите, които работят в рамка B2B:

- Да се документират консервативни практики за договаряне и сътрудничество в B2B рамка.

- Да се предложи концептуална рамка от ориентирани към стойността договорни съображения и такива, засягащи сътрудничеството, преди да се направи включване в В2В партньорства.
- Да се прегледат възможностите за новаторски стратегически подходи за В2В сътрудничество по веригата на стойността и съображения за вземане на решения, базирани на определяне на стойността.

В Глава 3: Основната задача е да се разкрият приложните аспекти на “Създаването и Продаването на Стойност” в контекста на Корпоративната Социална Отговорност (КСО):

- Да се изследва същността и съдържанието на корпоративната социална отговорност и концепцията за ССС като алтернатива на създаването на стойност на бранда.
- Да се подсигури сравнителен анализ между “създаване на стойност” и “продажба на стойност” като управленски парадигми.
- Да се предложи методологична рамка за преминаване към и прилагане на КПС.

В Глава 4: Основната задача е да се изследват възможностите за прилагане на КПС в управленските дейности на израелските предприятия, опериращи в сферата на международния индустриален В2В:

- Да се формулира методология за провеждането на първично изследване на приложението на концепцията и модела за Продажбена Стойност,
- Да се обобщят и анализират резултатите от проведеното първично изследване на приложението на КПС и на тази основа да се идентифицират пречки и ключови фактори за нейния успех,
- Да се проведе емпирично тестване на предложената методологична рамка за въвеждането на КПС в мениджърската

дейност на израелските средни по размер доставчици на B2B услуги.

7. Методология на изследването

Докторската дисертация, като научно изследване, е (и ще бъде в бъдещата работа) основана на анализа на вторична информация (литературни източници, научна и приложна литература, статии, отчети и анализи), както и на провеждането на собствени първични проучвания. Полевото проучване се основава на наблюдението (автоетнографията) и изследване. Авторът предлага резултати от анкети сред купувачи (организации) на анализирана израелска B2B компания (продавач), като се прилага концепцията за продажбена стойност. Развит е за прилагането на изследваната концепция в анализиранията компания. На тази основа е предложена методологична рамка, за въвеждането на КПС в управленската дейност на израелските B2B компании, опериращи в областта на международните индустриални услуги. Планирано се емпирично тестване на модела, за да се проверят резултатите на въведения модел.

Подцели на изследването

Целта на изследването, описано в дисертационния труд е да се оцени как ЦБС в B2B услугите засяга оценката на доставчика от страна на купувача, услугите на доставчика (както са отразени в неговата оферта), процеса на договаряне, и неговата потенциална готовност да заплати за услугите. По-специално, подцелите на изследването включват:

- Документиране на B2B продажбите на доставчика на услуги и договорните процеси.
- По-добро разбиране на ролята, изиграна от съображението на B2B купувача за Крайна Стойност за Клиента по време на преговорите за B2B услуги.

- Измерване на ефекта на възприемане на съображения за Крайна Стойност за Клиента в B2B офертите на доставчика на услуги, върху оценките на доставчика от страна на купувача, върху услугите на доставчика и договорния процес.
- Измерване на икономическия потенциал на приемане на съображения за Крайна Стойност за Клиента в B2B офертите на доставчика на услуги относно желанието на купувача да плати за тези услуги.

Въпроси на изследването

Два са основните въпроси, които направляват текущото изследване:

1. Кои основни съображения характеризират договорните процеси относно B2B услугите и до каква степен тези характеристики рефлектират в офертата на доставчика, оценката на купувача и резултатите от договарянето?
2. Каква роля играят съображенията на купувача на B2B услуги относно Крайна Стойност за Клиента по време на преговорите за B2B услуги, и съответно, до каква степен ЦБС действа в офертите на B2B доставчика на услуги, които могат да засегнат оценката от страна на купувача на доставчиците на B2B услуги, оценките на офертата на B2B услуги от страна на купувача и желанието на купувача да заплати B2B услугите?

Хипотези на изследването

Текущото изследване ще оцени три хипотези:

1. Офертите и преговорите за B2B услуги придават стойност на управленския и контролен принос, оперативния принос и приноса за репутацията или

Офертите и преговорите относно В2В услуги не отразяват изрично съображения за Крайна Стойност за Клиента на купувача на В2В услуга.

2. ЦБС в В2В услугите подсилва стойността на офертата по отношение едновременно на оценката на В2В купувача и оценката на В2В услугата.
3. ЦБС играе ключова роля в офертата на В2В доставчика на услуги, когато се засилва потенциалното желание на купувача да плати за офертата.

8. Ограничения на обхвата на изследването

Ограничения. Проблеми, намиращи са извън докторската дисертация, включват следните теми:

- Особеностите на работата в областта на В2В.
- Актуални тенденции в аутсорсинга като инструмент за реализация на В2В концепцията.
- Законодателни, нормативни, политически, културни и икономически въпроси, свързани с дейността на израелския бизнес.
- Въпроси, свързани с планирането, организацията, реализацията и контрола на маркетинговите дейности на съвременните организации.
- Индустиалната сфера като специфично поле на В2В бизнес отношения.
- Специфичността на продукти и услуги, реализирани на международния индустриален В2В пазар от маркетингова гледна точка.
- Специфични въпроси на организационната политика за човешките ресурси (общо) и подготовка и обучение на работната сила за продажбите (в частност).

- Детайлен анализ на важноста на организационната култура и лидерство във връзка с изследваните концепции.
- Други въпроси, изяснени в процеса на изследователския труд.

Изследването се фокусира върху B2B средни по размер компании, опериращи на международния пазар за индустриални услуги. Поставен е акцент върху продажбите като оперативен процес. Резултатите от него установяват дългосрочни конкурентни предимства за организацията.

Целеви групи. Потенциални потребители на резултатите от изследването могат да бъдат:

- Всяка организация, действаща в сферата B2B която търси нови парадигми и алтернативи за придобиването на конкурентни предимства с оглед на съвременните характеристики на пазара. Сред тях са увеличаващата се несигурност, нарасналата конкуренция и нарастващата динамика на промени на глобалния пазар, заедно с бързо развитие на нуждите, необходимостта и стойностите (на клиенти, организации и институции).
- Предприемачите (включително професионалистите), мениджъри на всички организационни нива и служители в различни отдели.
- Експерти, консултанти и чиновници.

9. Съдържание на дисертационния труд

Дисертацията има обем от 164 страници и се състои от съдържание, въведение, 4 глави, резултати, заключение и използвана литература. Използвани са 129 литературни източника за развитието на дисертационния труд, включително 124 източника на английски език и 5 на други езици, включително общо 2 Интернет източника.

Съдържанието включва:

Въведение

Глава 1. Литературен преглед на публикации по изследвания проблем.

1.1. Теоретичен анализ на възможностите за намиране на пресечна точка между Продажбена стойност Покупна стойност на B2B пазар.

1.2. Стратегическо сътрудничество и договаряне във веригата на доставки.

1.3. Приложни аспекти за създаване на Продажбена стойност в контекста на инициативата за Корпоративна социална отговорност.

Глава 2. Методология на изследването

4.1. Методологическа рамка за възприемане и приложение на Концепцията за продажбена стойност.

4.2. Изследователски дизайн и методология

Глава 3. Констатации на изследването

3.1. Договорни лица.

3.2. Организации.

3.3. Оценки на продавача за доставчика, продажбената стратегия на продавача, решение за оферта и процес на договаряне.

3.4. Корелации.

Глава 4. Обсъждане на резултатите от изследването.

4.1. Изследователски хипотези.

4.2. Изводи и препоръки.

4.3. Ограничения на изследването

Референции - Статии, отчети и анализи

Приложение: Полуструктуриран въпросник

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

○ Глава Първа Литературен преглед на публикации по проблема на

1.1. Теоретичен анализ на възможностите за намиране на точката на пресичане между стойността при продаване и стойността при купуване на B2B пазара

Най-общо, дефиницията на стойността за клиента може да се групира в три категории: модели на компоненти на стойността, утилитарен модел или модел на съотношението „ползи/разходи“ и модели „средства-резултати“. Всяка категория набляга на определени измерения на концепцията и обръща малко внимание на другите. Също така, тези категории за определяне на стойността не са взаимно изключващи се. Точно обратното, те се застъпват до голяма степен, което може да се използва, за да се построи интегрална конфигурация на концепцията за стойност на клиента.

Според Kotler (2003), маркетинговият процес трябва да се разглежда като усилие на маркетинговия специалист да задоволи нуждата (специфична) на клиента, посредством покупката и употребата на специфичен продукт (стока или услуга). Този възглед предполага, че решения на консуматора като това дали да купува, какво да купи, къде, кога и как, олицетворяват неговата оценка за специфичния продукт, както и неговото мнение относно способността на продукта да задоволи нуждите му. Оттам следва, че в допълнение към цената, потребителите също така са засегнати от оценката на други аспекти на продукта, някои от които могат дори да бъдат нематериални. Kotler (1997), предполага, че развитието на маркетингови концепции обхваща следните компоненти:

1. Производствената концепция се счита за една от най-старите концепции в бизнеса. Според тази концепция, потребителите са привлечани от продукти, които имат сравнително ниска цена, комбинирана с добро качество.
2. Индустриалните компании приемат (и оттам се държат съответно), че естественото поведение на клиентите ще ги доведе до това да купят определено количество, и че това количество може да бъде манипулирано (например като се ползва масова и агресивна реклама). С други думи, маркетингът може да промени поведението на потребителя: например, чрез убеждаването на даден клиент да закупи повече, отколкото е възнамерявал.

Затова, е твърде изненадващо, че в цялото бизнес взаимодействие, думата “стойност” не се появява,. Особено в процеса на договаряне между клиента и продавача става въпрос само за цената, а за стойността? Защо продавачите не усвоят нов език, който включва употребата на понятието “стойност”, особено да отклонят цялото взаимодействие към *домейн стойност* вместо *домейн цена*. Аз вярвам, че концепцията за стойността може да освети няколко процеса, които се случват по време на маркетинговото взаимодействие.

За тази цел се разглежда Перспективната Теория на Kahneman & Tversky. Тяхната теория представя нова перспектива, която подсигурава по-широко разбиране на човешкото поведение в рамките на процеса на вземане на решение. Ефектът на рамката просто представлява факта, че хората могат да изместят вниманието си към друга категория, което може да доведе до различен избор. В текущото проучване, аз бих искал да предложа друга рамкова перспектива, за да се анализира процеса на вземане на решение. Докато Kahneman & Tversky предлагат домейна печалба срещу домейна загуба, аз бих искал да предложа разликата между домейна стойност срещу домейна цена. Сега най-разпространената гледна

точка е перспективата на домейна цена, както обясних подробно по-рано. Домейнът стойност, обаче, просто отсъства в практическата, както и в академична перспектива.

В резултат на работата на автора в рамките на точка 1.1 са формулирани някои по-важни заключения и обобщения:

Първо, има множество дефиниции на концепцията за стойност за потребителя. Повечето дефиниции са ограничени, подчертават само някои (малко) измерения, и най-важното, имат тенденция да се припокриват взаимно. Затова, поради нейната динамична, променлива и разнообразна природа, има присъщ недостатък в консолидацията на оценката на клиента като концепция. Като конструкция, тя все още е смътна и най-често се ползва в зависимост от степента, до която може да се оползотвори и реализира.

Второ, литературата за маркетинг е ориентирана най-вече към доставчика. Тъй като маркетингът представлява усилията да се задоволят нуждите на клиентите чрез закупуването и ползването на продукт, ключови въпроси в маркетинга (такива като нужди и търсене, производство, транзакции, и отношения с клиента) се гледат и под лупата на покупката, оттам възниква ограничението на интерпретацията на стойността към цената, разхода и печалбата.

Трето, консервативната икономическа мисъл прие цената като (икономически) механизъм за постигане на равновесие, което води до широко разпространена асимилация на тази концепция в бизнес практиката, фокусирайки се главно върху цената и печалбата. Наскоросни развития, обаче, в научните изследвания на вземането на решения показват, че тези практики не са оптимални поради по-добро разбиране на човешкото поведение и процес на вземане на решение, които подчертават ролята на стойността.

1.2. Стратегически сътрудничества и преговори във веригите на доставките

Процесът на бизнес търговия на бизнесите B2B включва преговори относно разнообразие от въпроси и аспекти. Преговорите

включват две страни, продавач, купувач (и двамата са предприятия) - тоест нито един от тях не е краен клиент на предмета на тяхното договаряне. Преговорите между двете страни включват различни и разнообразни аспекти на търговията между двете страни и могат да се отнасят до еднократна сделка, постоянни и многобройни транзакции, ситуация, в която двете страни на процеса на договаряне са от двете страни на барикадата, и ситуация в която преговорите са в центъра на сътрудничеството. Два основни фактора, които изразяват темите на преговорите се фокусират върху цената и начина, по който печалбите се разпределят между двете страни (Ploetner & Ehret, 2006).

Консервативният възглед на проблема с ценообразуването третира процеса на договаряне като кратък епизод, който обслужва тактическите цели на двете страни. В такава рамка продавачът определя разхода за неговото предложение, според свои вътрешни съображения относно печалбата. Тези съображения разглеждат главно неговите разходи и маржовете на печалба, които той е заинтересован да постигне. Според консервативния възглед, преговорите между продавача и купувача се фокусират върху опита на купувача да получи цена, която го устройва, обикновено чрез опит да се намали офериранията цена на продавача. Такова възприемане на преговорния процес е свойствено ограничено, защото се фокусира върху една-единствена сделка, в която двете страни действат от възприемането на борба между две страни (Brennan et al., 2007; Voeth & Herbst, 2006).

Значението на такова възприемане на преговорния процес е, че всяка страна се опитва да разгроми другата страна, и съответно, преговорният процес възплачва в себе си възприемането, че изходът от процедурата може да бъде загуба или победа. С други думи, двете страни действат при условието, че преговорният процес е “игра с нулева сума”, при която печалбата на едната страна непременно е за сметка на другата страна. Ясно е, че такова поведение се фокусира върху моментното и краткотрайно

споделяне на печалбата, и ограничава развитието на близки и дългосрочни бизнес отношения между двете страни (Brennan et al., 2007; Voeth & Herbst, 2006).

Оказва се, че историческото изследване в областта на ценообразуването и преговорите между бизнесите е възприело сходна перспектива (Lancioni, 2005). Много изследователи са се фокусирали върху процеса на определяне на цената от страна на продавача, и това как това определяне е било успешно от гледната точка на продавача. Това е съществен процес, границите на който са граници на фирмата.

Тази изследователска перспектива естествено се фокусира върху това как различни вътрешноорганизационни въпроси засягат ценообразуването на продуктите на продавача (както е отбелязано по-горе, ценообразуването също е оформило позицията на продавача в преговорите). Тези вътрешноорганизационни въпроси се отнасят, наред с други неща, до процеса на стратегическо планиране, тесните места в производството и предлагането, и политическите съперничества между отделите на организацията (Lancioni, 2005).

На този фон, се спори, че в рамките на B2B, продавачите трябва да усвоят подходи на ценообразуване и преговори, които поставят по-широк акцент върху процеса на ценообразуване и процеса на преговори. В същото време, в повечето случаи, резултатът от тези усилия е пасивно претегляне на поведението на купувача в процесите на преговори. В частност, излиза че тези предложени модели не са включвали изрична и директна препратка към степента на участие на купувача (или, в този контекст, на други партньори във веригата на доставките) в процеса, и в частност те не ги разглеждат като стратегически партньори (Lancioni et al., 2005; Shipley & Jobber, 2001).

В последните години, започна да възниква нова изследователска концепция, която разглежда процеса на преговорите между два бизнеса в рамката на B2B. Този подход възприема перспективата на веригата на доставките, или по-скоро верига на стойността. Според този възглед, двете страни в преговорите не се опитват да се победят взаимно, или да печелят за сметка един на друг, но вместо това преглеждат подходи, които се опитват да идентифицират обща полза за двете страни, или това, което може да бъде наречено абстракция като преговори от концепция за “сътрудничество”. Работните отношения са по-близки и по-продължителни, за да обслужват най-добре интересите на двете страни (Formentini & Romano, 2016; Voeth & Herbst, 2006). Аргументът е, че различните продавачи трябва да се стремят да произвеждат стойност за техните клиенти (които също са бизнеси), така че самите те да могат да получат и се радват на част от тази стойност (Töytäri & Rajala, 2015).

Преходът от понятията пари, разходи и печалба към термина абстрактна стойност, позволява по-голяма гъвкавост за фирмите при определянето на техните цели и формулирането на подходящи стратегии за постигането им. Стойността, в бизнес контекст, не е абсолютно нещо, а референция към различни характеристики на бизнес дейността в различни контексти. Стойността е най-вече субективна концепция, и затова различните организации, или по-скоро различни заинтересовани лица, биха дефинирали концепцията за стойността уникално и различно в различни ситуации и различни концепции. Оттук, може също така да се разбира, че концепцията за стойността не е фиксирана, а променлива (във времето, при различни ситуации и контексти) и динамична (Töytäri & Rajala, 2015).

В бизнес контекст, към концепцията за стойността може да се подходи от два различни ъгъла. Първо, може да се разбира, че менталната фикция, вярвания и норми се приемат и са най-общо вярване, че това, което е било, също ще причини консервативно и

резистентно възприятие на концепцията за стойност. Такива възприятия могат да представляват пречка за бизнес развитието и стратегическата експанзия, за иновациите и креативността на бизнеса, особено в днешната конкурентна и развиваща се бизнес среда (Töytäri & Rajala, 2015).

Друг модел, свързан с бизнес интерпретацията на концепцията за стойност е признаването, че тази концепция се отнася до бъдещето (тоест ориентирана е към бъдещето). Това означава, че интерпретацията на концепцията за стойност, която също включва разходите и организационните усилия, свързани с нея, се отнася до прогнозата за това какво се очаква да се постигне. Въпреки, че такава прогноза олицетворява аспекти на несигурност и риск, тя ще отразява бъдещата възвращаемост, която бизнесът взема предвид, и като такава би трябвало да се отнася до средносрочни и дългосрочни периоди (в контраст на много краткосрочни бизнес индекси, като финансови и оперативни индекси) (Hinterhuber, 2008).

Тук е мястото да се обърне внимание на това, как клиентът оценява стойността. Поради субективната, динамична и променлива природа на концепцията за стойността, можем да се обърнем единствено към възприятието на стойността, а не към нейните качествени характеристики. Това означава, че стойността, възприемана от клиента, означава разликата между предимствата, които клиентът приписва в неговото възприемане на продукта и недостатъците (или, в този контекст, също компромиси, битки и разходи), които клиентът свързва с продукта според собственото му възприятие. В допълнение, в бизнес контекста, има място да се адресира не само възприетата стойност, но също и концепцията за желаната стойност за клиента. Тази концепция също съдържа елементи и метрика, включени във възприятието на клиента за стойността и очакваните от нея резултати за него, от създаването на стойността (Flint et al., 2002).

Новата изследователска концепция е резултат на признаването на ролята на различни фактори (в B2B рамката) в променящата се конкурентна среда. Ако в миналото конкурентната среда беше такава среда, в която компаниите се конкурират, то в последните години конкуренцията се е изместила във веригите на предлагането. Тази промяна е от много съществено значение, тъй като означава, че сега е необходимо да се работи, за да се подобри работата на цялата верига на доставките, а не само върху специфичното (тоест вътрешно) представяне на самата фирма (Christopher & Gattorna, 2005).

Това признание изтъква различните фактори във веригата на доставките към по-високо ниво на интеграция и разширено сътрудничество между тях, като част от стратегическа концепция, която изисква ефективност на ниво верига на доставките, за да се поддържа конкурентно предимство. Всъщност, дори би могло да се спори, че продавачите и купувачите са B2B (тоест “производители”, които на продават на крайния клиент, а са част от по-дълга верига на стойността), които не възприемат такъв стратегически подход, няма да могат да отговорят на условията, продиктувани от конкуренцията и всъщност ще излязат от пазара (Matoroulos et al., 2007).

Според Daugherty (2011), в сърцевината на тези нови подходи на изследователска работа, стои концепцията, която насърчава използването на дългосрочни стратегически възможности пред краткосрочни съображения за печалба. Като резултат, тези подходи са по-гъвкави и допускат по-голяма креативност в мениджмънта на ценообразуването и преговорите, и по-широко и по-всеобхватно възприятие на веригата на доставките за максимизация на по-високите маржове на печалбата.

Може да бъде видяно тогава, че фокусирането върху дългосрочната стратегическа перспектива изисква фирмата да се включи в съвместните усилия на други компании във веригата на

стойността, като е и еднакво важно да се мисли за ролята и в тази верига, както и да се проучват начините да се увеличи нейната уместност за цялата верига. Потенциалът за синергийна интеграция на ресурси и процеси в различните компании нагоре и надолу по веригата на стойността, може да предложи ползотворна област за развитието на иновативни подходи за провеждането на преговори и повторното възприемане на очаквания за неговите резултати. (Daugherty, 2011).

По подобен начин, изследователите, като Lancioni et al. (2005) или Indounas & Avlonitis (2011), заявяват, че внедряването на фирмената стратегия трябва да вземе предвид различните заинтересовани лица във фирмата, едновременно външни и вътрешни. Затова, не е възможно да се реализират целите на стратегията, без да се гледа също така извън компанията. Това означава, че в контекста на B2B, преговорите не са само вътрешен процес, планиран и контролиран единствено от компанията, но са продукт на взаимодействие между няколко фактора във веригата на доставките.

В този смисъл, е въпрос на сътрудничество между различните страни, чрез различни инструменти, като договори за сътрудничество, споделяне на информация, разпределение, и участие в разходите за производство, развитие и транспорт, и особено механизъм за вземането на съвместни решения между страните. Такива кооперации биха могли да доведат до състояние „печалба-печалба“ за всички фактори във веригата на стойността, особено в контекста на това изследване, в аспекта на концепцията за преговори между купувача и продавача в B2B средата.

Дже в лицето на тези текущи възприятия на преговорите в средата на B2B бизнесите, има място за разширение и по-добро разбиране на различните аспекти на тази кооперация, особено по отношение на аспекти засягащи това, как кооперацията допринася за постигането на сравнително предимство в конкурентна среда,

структурата на лидерството и разделението на ролите в преговорния процес и познати, и прилагани техники за сътрудничество и преговори. Тези въпроси ще бъдат разгледани в текущата глава.

В обобщение, в сърцевината на текущата глава е усилието да се разгледат аспектите на сътрудничеството при преговорите на бизнес организациите, действащи в рамките на B2B във веригата на доставките. Целите на тази глава са да се очертаят текущите тенденции в изследването на тази тема, докато се идентифицират критичните компоненти, отнасящи се до насърчаването на бизнес еволюция, центрирана около подходи за сътрудничество (постановка „печалба-печалба“) за съседни фактори във веригата на доставките, и дори на фактори по дължината на цялата верига на доставките. В този смисъл, прегледът се стреми да приеме перспектива на цялата верига на доставките, и по-точно на цялостната стойност на веригата на доставките, като платформа за ценообразуване и преговори в B2B рамка.

Главните констатации от прегледа посочват посоката на прогреса на веригата на доставките към съвместно развитие на ценообразуването и бизнеса, където възприемането на стойността на други фактори извън фирмата се отразява в рамките на ангажимента между тях. Тази рамка насърчава дълбоки връзки на сътрудничество между членовете на производственото планиране на веригата на доставките, логистиката, мениджмънта на качеството, процесите на развитие на нови продукти и разбира се, ценообразуването. Такъв прогрес сменя играчи от некооперативната и подозрителна игра “с нулева сума” до постоянно и взаимноизгодно взаимоотношение.

Тази игра се занимава със сътрудничеството между продавача и купувача в бизнес рамката B2B, която обикновено е част от веригата на доставките. Главното заключение, което произлиза от тази глава е, че преговорите и бизнес заангажираността между такива две страни трябва да дават

възможност за приемане и подкрепяне на идентификацията и комуникацията на стойността, възприемана от клиента в B2B среда.

За много видове бизнес, значението на тази промяна не е тривиално или просто - то ги кара да изоставят практики и възприятия, които са следвали много години, и вместо това да усвоят, споделят и помислят върху други съображения във веригата на доставките. Това е концептуален преход от възприемането на определени фактори в бизнес средата като врагове (и съответно, на преговорите като “битка”, в която единият трябва да спечели и да спечели за сметка на опонента), към възприемане, което вижда други фактори във веригата на доставките като дългосрочни стратегически партньори.

В контекста на настоящото изследване, това означава разширяване на препратката за стойността на оперативните мерки като стратегически, социални и символични. Съответно, във фокуса на бизнеса в B2B рамка, трябва да се поставят взаимоотношения с техните клиенти, в които участниците търсят споделени сравнителни предимства над други участници на пазара или конкурентни вериги на доставки.

Както заключенията на Töytäri & Rajala (2015) показват, откритостта на клиента към напреднала и базирана на стойността възходяща споделяща реализация, се характеризира с взаимоотношения и зрелост на пазара, което се базира на дългосрочна концепция за сътрудничество и подход, ориентиран към клиента за управление на взаимоотношенията с доставчиците. Това означава, че затварянето, нежеланието да се споделя информация и вътрешното фокусиране на бизнеса ще доведе до краткосрочно фокусиране, и всъщност до загуба на потенциала за бизнес развитие на фирмата и може дори да навреди върху работата на цялата верига на доставките (Terho et al., 2012).

Заклучението, което възниква, посочва критичната важност на мениджърските умения и практики, съотнесени към подкрепяне на стойността на много фактори в процеса - персонала за продажби и маркетинг на фирмата, отговорните лица за дългосрочно планиране и бизнес развитие, на доставчици на услуги и администратори, и разбира се мениджмънта. Възприемането на бизнес концепция на сътрудничество и добавяне на стойност, трябва да очертае вътрешната легитимна логика на фирмите в такава бизнес-среда.

Оперативно, тези прозрения имат няколко мениджърски и практически значения за фирмите в B2B среда. Първо, се оказва, че преговорите между купувач и продавач в такава активна среда, са не просто преговори за единична продажба или сделка, а олицетворяват организационни взаимоотношения на различни нива на смесена дейност. Това сътрудничество се отразява в стратегическото ниво на дейности на двете компании, в операционните процедури, в координацията и нагласата на мениджърския процес, и в социалните и лични взаимоотношения.

Оттук, процесът на организационна подготовка за преговори, трябва да включва стратегическо разбиране на веригата на стойността, в която работи компанията, и в този контекст също обхващане на широка перспектива на съответните фактори надолу и нагоре по веригата на стойността. Приемането на такава обширна и концепция за сътрудничество трябва да бъде приета от маркетинг мениджърите и ръководството на лицата, заети с продажби. Те, на свой ред ще се стремят не само да сключат сделка с възможно най-висока рентабилност за фирмата, но също и ще се опитат да насърчат по-широки споразумения за сътрудничество с техните клиенти.

Това заключение подчертава необходимостта ударението да се премести към развиването на способност за продажби. Компаниите имат склонност да се фокусират върху генерично

поведение на продажби и умения за техните дейности по развитието, докато ключови са уменията за разбиране на бизнес модела и процеса на клиента, ключовата метрика на постиженията и способността да се уравният възприятията за стойността, и да се оценява количеството на стойността. Всъщност, може дори да се спори, че много купувачи в B2B план свикват да се фокусират върху цената (по-скоро вместо върху стойността, присъща за сделката), което води до сравнително незнание и двойственост за стратегическите цели и оценката как сделката допринася за постигането на сравнителното предимство.

Следователно, ефективният мениджмънт на процеса на преговори между продавача и купувача става сам по себе си главно конкурентно предимство за такива фактори във веригата на доставките. Внедряването на прозрения, базирани върху стойността в преговорния процес, може да допринесе до промяната на закупуването в по-качествен, сложен и професионален процес, а прогресът в снабдяване, базирано на стойността може да допринесе до увеличаване на търсенето по принцип.

Тази препоръка води до друго прозрение, засягащо интеграцията на стойността в преговорите в контекста на веригата на доставките. Противно на традиционното възприятие, колаборативният и фокусиран върху стойността подход засяга не само част от хората, занимаващи се с маркетинг и продажби, а цялостна организация на фирмата, свързана с тези стойности.

С други думи, подходът на клиента, базиран върху стойността (или стойност на веригата на доставките) трябва да бъде внедрен още в ранните стадии на бизнес цикъла. Както е демонстрирано в областта на селскостопанските храни, принципите на подхода потвърждават, че има важни ползи в съчетаването и синхронизирането на дизайна и производството, за да съответстват на стойността за клиента. Такива приспособявания ще позволят на клиента да намали несигурността и рисковете, пред които е

изправен, да оптимизира работата си, и да постигне добавена стойност в дейността си. Предварителното условие е, че продавачът да може да се радва на плодовете на добавената стойност, които ще постигне за клиента.

Така, например, традиционна договорна процедура относно въпроса за цената в B2B среда, е такава, при която продавачът не е включен в процеса на закупуване на клиента и се опитва да диктува на клиента условията на сделката, според характеристиките на неговия продукт и според съображенията си за печалба и продажби. За разлика от това, резултатите от тази глава показват, че един от ключовете за управлението на градивно отношение с клиента се базира на разбирането на контекста, в който клиентът оперира и изисква референция за бизнес целите на клиента и метриката на неговата успеваемост. Такова сътрудничество може да помогне на търговците, да идентифицират нуждите и да изградят критерии за решение относно процеса на закупуване в ранен етап на процеса на купувача на селекция и оценка.

В резултат на работата на автора по т. 1.2 са формулирани още няколко важни заключения и обобщения:

Първо, консервативният подход за продажба и преговори в B2B обстановка е “тесногръд” поради това, че е обоснован на една сделка и ориентиран към цената. Много доставчици не желаят да споделят информация и поставят фокуса на бизнеса си вътрешно, като по този начин очертават бизнес перспективите си към краткосрочни цели и не използват потенциала на фирмата за развитие. Това поведение може да не подкрепя и да не бъде ценно за цялата верига на доставките, като по този начин също така спъва генерирането на индиректна стойност и потенциал за имплицитен растеж.

Второ, мениджърските способности и практики, отнасящи се до фокусиране към стойността на цялата верига на стойността са от много важно значение. Такива способности са особено важни за персонала за маркетинг и продажби на фирмата, както и за

дългосрочното планиране на фирмата и стопанското развитие. Разбира се, други операции и отговорности на фирмата (такива като производство, доставчици на услуги и администрация) също са включени в тази стратегическа подготовка, и трябва да участват в тези усилия. Възприемането на бизнес концепция за сътрудничество и добавяне на стойност, би трябвало да очертават вътрешна легитимна логика на фирмите в такава бизнес среда.

Трето, преговорите между продавач и купувач в рамка B2B олицетворява организационни взаимоотношения в различни нива на съвместна дейност. Това сътрудничество се отразява в стратегическото ниво на дейности на двете компании, в оперативните процедури, в координацията и натъкмяването на мениджърските процеси, и социални и лични взаимоотношения. Един B2B бизнес, който се подготвя да преговаря и да си сътрудничи с други фактори (фирми) в бизнес веригата, трябва да включва стратегическо разбиране на веригата на стойността, в която действа, както и широка перспектива на съответните фактори нагоре и надолу по веригата на стойността. Възприемането на такъв подход най-вероятно ще подсили рентабилност и транзакции в кратковременен срок, и стратегическо сътрудничество и конкурентно предимство в дългосрочен план.

1.3. Приложни аспекти на създаването и продаването на стойност в контекста на инициативи за корпоративна социална отговорност

Брандът е продукт (конкретен или абстрактен), лесно идентифицируем от широката общественост, който съдържа позитивно значение за неговия собственик. Примери за продуктови брандове съществуват във всяка област. В съвременната рекламна дейност и маркетинг, когато продукти с почти идентични качества се съревновават един с друг, създаването на силен бранд е ефективен начин за направата на запомнящ се продукт и постигането на по-голям пазарен дял, докато се изгради като бранд с истинска стойност (Kim, Ok & Canter, 2010). Изследователите посочват, че силата на даден бранд отразява добавената стойност на

бранда или компанията на пазара. Много фирми по света се търгуват на фондовите борси, където тяхната пазарна стойност е висока от общите им продажби. Брандът е възприемана - не същинска - стойност: има няколко начина да се измери, но реалната му цена се определя чрез споразумение между страните. Числовата стойност на бранда се извежда от увеличаване или спад на продажбите, осъзнатост за бранд, лоялност към бранда, възприемано качество и позитивни асоциации, свързани с бранда (Sweeney & Swait, 2008).

Сега повече компании изграждат и преизграждат бизнес модели около социалното добро, което ги отличава от конкуренцията и обосновава техния успех. С помощта на неправителствените организации (НПО), правителствата и други заинтересовани лица, бизнесът може да получи силата на мащаба за да създаде истинска промяна при значими социални проблеми.

Има три нива на реализацията на идеята за споделена стойност:

Премисляне на продукти и пазари. Посрещането на обществените нужди чрез продукти и адресиране на необслужените или недостатъчно обслужените клиенти. Например, (*Novartis*) да се достигнат клиенти без достъп до здравеопазване в аграрна Индия, Новартис предлага портфолио от достъпни и подходящи лекарства, пригодени към общите регионални здравословни проблеми, което увеличава регионалните продажби и посещенията при лекаря.

Рedefиниране на производителността във веригата на стойността. Това означава промяна на практики във веригата на стойността, за да се ускори производителността чрез по добро оползотворяване на ресурси, служители и бизнес-партньори. Например, (*Уолмарт*) чрез намаляването на опаковките и подобрието на логистиката на доставките, Уолмарт спестява 200 милиона щатски долара дистрибуционни разходи, докато увеличава експедираните количества.

Даване на възможност за развитие на локални клъстери.

Това цели подобрене на наличните умения, на базата доставчици и подкрепящите институции в общностите, където действа компанията, за растеж на производителността, иновациите и растежа. Например, (*Шеврон*) за да се изгради просперитет в района и да се подобри оперативната среда, проектът “Партньорските инициативи в делтата на Нигер” на Шеврон ползва подход, подтикван от данни, за да идентифицира нови пазарни възможности и местни решения на безработицата в този регион.

В това отношение, корпоративното поведение, било то усилия за брандинг, корпоративна социална отговорност, филантропия, или дори стратегии за създаване на споделена стойност, могат да бъдат описани като мерки за ограничение, които фирмите поемат върху себе си, с признание, че приемането на тези стойности съответства на структурата на стойността на заинтересованите лица във фирмата. Най-важното е, те служат на по-широките бизнес цели на фирмата. Според това тълкувание, отношението между такова поведение на създаване на споделена стойност и бизнес резултати е ясно, и най-вече неизменно, отразено в обема продажби и маржовете на печалбата, както и в обществения имидж, което дава възможност за по-голяма бизнес гъвкавост и осигурява по-устойчиво доверие на потребителя. Ефикасността на тези мерки от бизнес гледна точка произлиза главно от способността да се установи и увеличи доверието между заинтересованите в компанията лица (Brønn & Dowling, 2011; Smith, Smith & Kun Wang, 2010). Такава надеждност е отразена в различни слоеве на бизнес дейностите, като контекста на потребителя, в който е изразено доверие, в лоялността на потребителя и намеренията за покупка. Например, това е доверието, от гледна точка на потребителя, в качеството на продукт или услуга, които е закупил и което осигурява продължаването на покупката на тези продукти, и услуги от тези или други потребители. Сходен модел може да бъде приписан към веригата на доставките, което включва

изразяване на доверие по отношение на качеството на продукцията, спазване на графика, стабилизация на паричните потоци и развитието на конкурентоспособност и рентабилност. По този начин, обслужването се изисква не само като средство за растеж, но също и като мрежа за безопасност и защита, за да се преодолее интензификацията на конкуренцията, както и шоковете и кризите на пазара (Brønn & Dowling, 2011).

В заключение, съществува консенсус, че поведението за създаване на споделена стойност на фирмата допринася за създаването или засилването на доверието към фирмата и следователно за подобрието на обществения имидж на фирмата в неговия широк смисъл. Въпреки, че асоциацията между приноса на фирмата в тези отношения и увеличението на стойността на компанията не са напълно ясни, се приема, че такова поведение има други ползи и други бизнес стойности. Тези ползи включват влияние върху растежа на бъдещите приходи и подобрието на капиталовите разходи на компанията (Lev, Petrovits & Radhakrishnan, 2010).

Теоретично, подходът на стойността твърди, че доставчиците (например, B2B нагоре по веригата) трябва да се фокусират върху създаването на средства, които ще дадат възможност на крайния потребител да максимизира стойността на предложените решения. Такова извличане очевидно, ще доведе до по-висока стойност за доставчика, като изследователите се съгласяват, че този подход на ценообразуване е по-добър от други подходи (Formentini & Romano, 2016; Liinamaa et al., 2016). Следвайки този подход, Töytäri et al. (2015) се отнасят към четири измерения на стойността: (1) *Оперативна стойност*: когато стойността произлиза от производството, логистиката или процеса на продажби, чийто резултат е по-евтин (по-ниски разходи) има по-висока изходна стойност, или и двете; (2) *Стратегическа стойност*: стойност, която изразява дългосрочна печалба, обикновено като резултат от способността да се подкрепят

съществуващото познание и умения посредством учене; (3) *Социална стойност*: стойност, която може да повлияе върху външния статус на клиент в по-широка бизнес мрежа чрез включването на мрежа с добър имидж, престижна общност или стратегически съюз; (4) *Символична стойност*: стойност, свързана с имиджа, репутацията и гордостта.

Следвайки Töytäri et al. (2015), измеренията на стойността изглеждат твърде лесен и праволинеен маршрут за оценката на стойността на дадено решение. На практика обаче, оценяването на тези измерения на стойността през очите на крайния потребител, е доста сложен въпрос. Следователно, въпреки превъзходството си, той е твърде рядък подход сред B2B доставчиците (Töytäri et al., 2015). Това е илюстрирано, например от Töytäri и Rajala (2015), които предложиха процес от няколко стадия за оценка на стойността за клиента от B2B доставчик: (1) формулировка на (икономически) мерки за оценка на възприеманата от клиента стойност; (2) идентификация на вътрешните функции на доставчика, свързани с идентифицираните измерители на стойността и оценка на техния принос към стойността за клиентите; (3) събиране на данни за оценка на стойността на различни потенциални алтернативи; (4) сравнение на различните алтернативи; и (5) осъществяване и предаване на резултатите от оценката в рамката на бизнес поведението. Очевидно е, че това е сложен и динамичен процес, включващ отвореност на организацията и интеграция, както и внедряването на организационни процедури на учене, за да се идентифицират най-добрите практики (Töytäri & Rajala, 2015). Дори Jaakkola, Frösén и Tikkanen (2015) спорят, че процесът е твърде сложен за фирмите, тъй като означава, че B2B компаниите трябва евентуално да придобият майсторство в твърде много практики, за да бъдат ефективни. Въпреки, че изследователската литература е относително рядка, други аспекти на подхода на ЦБС са обсъдени от Formentini и Romano (2016) , които наблягат на важността на

доверието между сътрудничаещи си продавачи и купувачи. Formentini и Romano (2016) също наблягат на това, че изследванията в тази област *"...не водят до дискусии за баланс на силите между купувача и доставчика в изпълнението на ценообразуването, тъй като те приемат по подразбиране, че доставчикът трябва да има достатъчно влияние върху покупателното поведение на купувача"* (пак там, с. 12). Пример на внушенията на такова поведение може да бъде открит в Töytäri et al. (2015), които предполагат, че индустриалните доставчици се опитват да повлияят на силата си да се пазарят срещу купувачите посредством влияние върху възприятията за крайната стойност за клиента. От друг ъгъл, Liinamaa et al. (2016) наблягат на важността на договора за сътрудничество, който от една страна може да представлява юридическо ограничение на сътрудничеството, но от друга страна може също да изразява взаимно доверие и да служи като опорна точка на успешното сътрудничество.

В обобщение, в B2B среда, подходът на ЦБС, превъзхожда другите подходи за ценообразуване, защото предлага процеси надолу по веригата, базирани на доверие и сътрудничество, което води до условия на постигане „печалба-печалба“ едновременно за доставчика и за купувача. В същото време, този подход е сложен и твърде динамичен, което го прави сравнително рядък сред фирмите B2B. От емпирична гледна точка, литературата засягаща ЦБС е сравнително рядка. В допълнение, повечето от изследванията, посветени на ЦБС се базират върху качествен методологичен подход (Formentini & Romano, 2016; Töytäri & Rajala, 2015; Liinamaa et al., 2016) и, още повече, по-голямата част от изследванията се фокусират върху индустриални компании (Kowalkowski, 2017). Най-накрая, повечето проучвания (например, Töytäri et al., 2015; Formentini & Romano, 2016) разглеждат проблема от гледната точка на продавача, и, доколкото авторът знае, този въпрос не е разглеждан от гледната точка на купувач. Това изследване ще се фокусира върху тези недостатъци.

В резултат на работата на автора в Глава 1 са формулирани някои по-важни заключения и обобщения:

Първо, брандът е нематериален аспект на продукт, услуга и дори на доставчик. Той има за цел консолидацията на стойността на офертата посредством оценката на осъзнатостта на клиента, неговата лоялност, доверие, възприето качество и други положителни асоциации на офертата.

Второ, при реализацията на стойността на бранда, фирмите се стремят да създадат позитивен имидж сред клиентите, като такъв имидж често е асоцииран с бизнес успеха. Затова, фирмите трябва стратегически да възнамеряват да променят отношението на потребителите, както и техния състав от системи на вярвания и социално влияние, наред с други неща, посредством усилия на бранда, етично поведение и стратегическо осъществяване на КСО.

Трето, създаването на споделена стойност е напреднала мениджмънт стратегия за реализация на стойността на бранда чрез изработването на нови концепции за продукти и пазари, рedefинирането на производителността във веригата на стойността и правенето на възможно локалното развитие на клъстерите.

Четвърто, в B2B рамка, превъзхождаща стратегия на ценообразуване би била ЦБС, което поставя по-голямо ударение върху разбирането на източника на стойността (създаден от крайния клиент) и нейното разпределение по веригата на стойността. Въпреки това, тъй като литературата относно ЦБС е сравнително рядка, тя е най-вече ориентирана към качеството, силно повлияна от индустриалните фирми (като пренебрегва пазара на услуги) и засяга най-вече перспектива на продавача (като пренебрегва перспективи на B2B купувач), което довежда до нуждата да се запълни този пропуск.

Глава втора Методология на изследването

2.1. Методологически рамки за изместване към и приложение на концепцията за продажбената стойност

Една B2B сделка е очаквана сделка по закупуване от купувач (бизнес) на агрегирани продукти/услуги (например решение), подsigурени от доставчик (бизнес), за да се адресират определени нужди на клиента (B/C). Дадена сделка може да бъде инициирана от купувача или от продавача, обаче в процеса на B2B рамката, обичайно става въпрос за случаи, в които доставчикът е собственик на процес, което означава, че доставчикът инициира процесът по интеграция на веригата на стойността по такъв начин, че да помогне на купувача в предлагането на стойност на неговите клиенти (“надолу” по веригата на доставките) (Formentini & Romano, 2016). Цел на това проучване ще бъде да се докаже допускането, че при подхода към такава сделка, главният фактор, влияещ върху успешните преговори, водещи до бизнес сделка е структурата на ЦБС, изказана от доставчика, както бе заявено по-горе.

Като се следват Töytäri и Rajala (2015), в първоначална уводна търговска среща, персоналът по продажбите ще дискутира параметрите на стойността, които са важни за клиента, посредством разбирането на матрицата на стойността за клиента. Следващите срещи ще се развият, за да дискутира стойността, проявена от потенциални алтернативни решения, след като доставчикът е идентифицирал вътрешните функции, свързани с идентифицираните определени мерки на стойността, докато е оценявал техния принос към стойността за клиента. Последните преговорни взаимодействия ще се фокусират върху внедряването на и предаването на ССС в рамките на сътрудничеството.

Перспективата на Клиента се определя от това, че той има чувство (чувство/възприятие) за стойността на сделката, тоест Възприетата Стойност на Клиента, която след това се превежда в

парична сума. Въпросната сделка, обаче, се предполага че ще възникне по някое време в бъдещето и сумата, която клиентът желае да заплати е прозрачна само за купувача, който, съответно, вижда решението на продавача като разход или средство за производство.

ЦБС приема, че *имплицитно* признаването на оценката на клиента на решението по време на преговорите позволява едно по-добро (печалба-печалба) разпределение на стойността между продавача и купувача. Важно е да се отбележи, че в B2B рамки, договореното решение не засяга изрично оценката на клиента директно, а индиректно “надолу” по веригата на доставките. Поради тази причина, измерването на точната оценка на клиента не е постижимо, а по скоро се постига по косвен начин, в който оценката на клиента-купувач е взета предвид в рамките на процеса на преговорите.

Перспектива на екипа по продажбите се определя от това, че той е изчислил възприетата стойност на клиента с помощта на матрицата на стойността. В преговорния процес, се приема, че желанието на клиента да заплати повече за сделката зависи от възприетата стойност, получена от придобиването на сделката. Преговорната стратегия на екипа по продажбите е да преговаря относно стойността, а не цената. Това означава, че преговорите ще се фокусират върху възприетата от клиента стойност.

Перспектива на екипа за покупки на клиента засяга главните продуктови мениджъри и изпълнителните директори, които следва да виждат офертата за доставка като средство за производство: например като елемент от тяхната структура на разходите. По-специално, се счита, че преговорната стратегия на екипа за покупки е да договори разходи, докато обмисля тяхната косвена стойност.

Дефиницията на стойността, следваща от измеренията на стойността на Töytäri et al. (2015) включва:

- Оперативна стойност: Обменна стойност, която произлиза от процесите на производство, логистика или продажби, чийто продукт е по-евтин (по-ниски разходи), има по-висока изходна стойност, или и двете.
- Стратегическа стойност: Обменна стойност, която изразява дългосрочна полза, обикновено като резултат на способността да се използва като лост съществуващото познание и опит чрез учене.
- Социална стойност: Обменна стойност, която може да повлияе на външния статут на клиент чрез включването на мрежа с добър имидж, престижна общност или стратегически съюз.
- Символична стойност: Обменна стойност, която е свързана с имиджа, репутацията и годността.

От гледна точка на купувача, тази дефиниция на стойността позволява по-висока оценка (оценяване) на доставчика, по-висока оценка на офертата и по-добри резултати от преговорите в смисъл на по-малко фокусиране върху цената и разходите. От гледна точка на продавача, тези измерения позволяват възможността да се впрегне ЦБС на клиента като средство за договаряне на потенциал за увеличаващи се продажби.

Дефинирането на термина “стойност” за докторската дисертация е предизвикателство, тъй като има много дефиниции, които могат да бъдат подходящи. Матрицата на стойността има усещане за стойност, тъй като капсулира перспективата на купувача като връзка към потенциала на предложеното решение на доставчика: да увеличи печалбите чрез предоставянето на повече стойност на неговите клиенти. Но, при изследване на начините да се адресира тази концепция, има нужда да се запитаме дали си имаме работа с концепцията за “стойност” в нейната абсолютна терминология и с всичките и известни и неизвестни

характеристики, или си имаме работа с “възприетата стойност”: субективна концепция, която събира сбор от характеристики, които са различни за всеки индивид (от онтологична гледна точка).

Глава трета Констатации на изследването

В резултат на работата на автора по Глава 3, са предложени няколко по-важни заключения и обобщения:

Първо, има нужда по-добре да се документират и разберат договорните процеси в B2B услугите.

Второ, има нужда по-добре да се разберат перспективите на B2B купувача по време на преговорните процеси. По-специално, тъй като в тази рамка, доставчиците често обработват процесите на интеграция в началната верига на стойността на собствениците по такъв начин, че да помогнат на купувача да предостави стойност на своите клиенти.

Трето, изчислявайки ефекта на ЦБС за клиента върху B2B оценки на доставчика от страна на купувача, на офертата на доставчика и договорния процес.

Четвърто, измерване на икономическия потенциал на ЦБС на клиента в офертите на доставчика на B2B услуги, според желанието на купувача да плати за тези услуги, следвани от нуждата да заяви нова парадигма за продажба на стойност от B2B предприятия.

Глава четвърта Обсъждане на резултатите от изследването.

1. Констатации и обсъждане

Чрез прилагането на изследване с подход на смесена методология сред 51 върхови изпълнителни директори и мениджъри по снабдяването (например изпълнителни директори, главни финансови директори, главни информационни директори,

главни оперативни директори, продуктови мениджъри), бяха разгледани два основни изследователски въпроса:

(1) Кои ключови съображения характеризират процеса на преговори относно B2B услугите и до каква степен тези характеристики рефлектират в офертата на доставчика, оценката на купувача и резултатите от преговорите?

(2) Каква роля играят съображения относно Крайната Стойност за Клиента (КСК) по време на преговорите за B2B услуги и, съответно, до каква степен ЦБС в B2B услугите засяга оценките на купувача на B2B услугите или неговото потенциално желание да плати за такива B2B услуги?

Бяха прегледани четири хипотези. **Първата** хипотеза на изследването заявява, че в процеса на преговори от страна на купувачите, се поставя ударение и тежест върху аспекти, свързани с мениджърския и контролен принос, оперативния принос и приноса за репутацията на предложението. Заключениеята потвърждават хипотезата на изследването. Те посочват, че, от гледна точка на купувача, ролята на офертата, решението и преговорите е да се подобрят техните производствени, оперативни и мениджърски способности.

Целта на **втората** изследователска хипотеза е да се прегледа степента, до която предложението, решението и преговорите отразяват стойността за клиента, докато стартовата точка на изследвателя беше, че до голяма степен стойността за клиента не е отразена в рамката изобщо. Изследването на степента, до която стойността за клиента е отразена при преговорите изразява, че според оценките на покупките на клиента, тя е изразена само на умерено ниво. В допълнение, оценките на снабдяването на купувача изразяват, че целият процес на преговори е сходен по инструментални характеристики и характеристики на стойността; в двата случая тя е средно висока мярка, в която тези аспекти се

отразяват по време на преговорите. Обратно, аспектите на стойността за клиента са по-слабо отразени, в сравнение с предишните два аспекта в преговорите. В този смисъл, констатациите на изследването потвърждават втората изследователска хипотеза.

Целта на **третата** изследователска хипотеза е да се прегледа степента, до която преговорният процес отразява оценката на доставчика от страна на купувача. Беше предположено, че сътрудничеството между двете B2B страни е дългосрочно, така че някои от продуктите на преговорите, ще бъдат отразени в степента на оценяване между купувача, доставчика и търговците, над качеството на договаряното предложение. С други думи, изследването приема, че впечатленията на купувача от процеса на преговорите биха засегнали неговите дългосрочни възприятия за доставчика и, затова може да служи като учебен маркер, в който те биха желали да си сътрудничат дори и след текущата сделка. Резултатите от анализа показаха директна връзка между аспектите на преговорите и оценката на лицето, участващо в сделката, и обсъденото предложение. Това означава, че по-голямо удареие върху инструменталните характеристики, характеристиките на стойността и стойността на клиента в преговорите, води до по-високо оценяване на доставчика, търговеца, офертата и решението. Тези констатации потвърждават третата изследователска хипотеза.

Четвъртата изследователска хипотеза се опитваше да прегледа компонентите на желанието на купувача да плати за решение в B2B преговорна рамка, и как различните компоненти на стойността на дискутираното предложение засягат желанието да се плати. Констатациите на изследването предполагат, че желанието на купувача да плати за ключово решение, което предоставя оперативна и мениджърска полза, такива като рационализация на процесите или подобрене на мениджмънта и контрола на процесите в организацията, е умерено. По-обезпокоителна картина възниква от оценките на респондентите, относно тяхното желание

да платят за ползи за имиджа. Техните отговори показват, че тази коректност е относително ниска. Такива оценки показват, че възприятието на купувача относно персонала за покупки е най-вече продукт на техните действия и, съответно тяхното сътрудничество с доставчика ще бъде по-полезно спрямо имиджа на доставчика, отколкото за тях. За разлика от предишните три измерения на стойността (оперативен принос/стойност, принос на мениджмънта и контрола/стойност и принос към репутацията/стойност), е очевидно че желанието на персонала за нагласите на купувача да плати за принос/стойност за крайния клиент е високо. Този ефект е първоначално потвърждение за ключовата роля, която стойността за клиента има в процесите на продажби и преговори в B2B.

В допълнение, според **петата констатация**, се оказва, че има важна позитивна корелация между желанието да се плати за стойност за клиента и степента, до която тази стойност беше подчертана в преговорите, и че тези аспекти положително засягат желанието да се плати за оперативния принос на решението. Тези констатации потвърждават четвъртата хипотеза на изследването и потвърждават възгледите на Töytäri & Rajala (2015), според които, че е отговорност на екипа по продажбите да създаде жизнеспособна стратегия, фокусираща се върху възприетата от клиента стойност на предложеното (на купувача) решение. В допълнение, констатациите потвърждават възприятието, че решаващият фактор при подкрепянето на транзакция между доставчик и купувач в B2B рамка, която специализира в услуги-решения надолу по веригата на стойността, е стойността за клиента (Formentini & Romano, 2016). Всъщност, изводите на проучването показват, че включването на стойността за клиента в офертата и преговорите, стои зад желанието на клиента да заплати за решението, противопоставено на желание за оперативна, мениджърска стойност и такава на имиджа, и че тази стойност на клиента е главният фактор, който задвижва преговорния процес. Желанието на купувача да заплати за решението се върти около постигането на оперативни ползи. Това

прозрение потвърждава обосновката на изследването, прегледано в тази мисловна рамка.

Според тези констатации, могат да се определят няколко практически препоръки. Първо, желанието на купувача да плати е приоритет: тоест, то е определено и установено преди началото на преговорите. Второ, желанието на купувача да плати за решението е засегнато съвсем слабо от цената, от условията на преговорите или личността и характера на търговеца и/или доставчика. Трето, главната компонента, която влияе и мотивира желанието да се плати от купувача е стойността за клиента. Ето затова, екипа за продажби, който би поставил ударение върху стойността за клиента в преговорите, също ще доведе до по-подходящо и позитивно възприятие на решенията и предложенията, които ще бъдат договаряни, и в резултат на това до по-добра оценка на присъщата им бизнес полза.

Най-накрая, стартовата точка за интегрирането на стойност за клиента в договорния процес е установяването на дългосрочно взаимоотношение на доверие и сътрудничество, при които двете страни печелят от бизнес сътрудничеството.

III. Приноси на дисертационния труд

Правилната перспектива за разбиране на констатациите на изследването трябва да разбира контекста, в който се провеждат B2B преговорите и техните характеристики в последните години. Както бе обсъдено в подробности в предните глави, ако в миналото такава рамка е съществувала, главно в пазарите за продукция, то в последните години тя съществуваше и на пазарите за услуги. Продуктът или услуга, от който има нужда крайният клиент, се изгражда по дължината на верига на стойността, в която няколко доставчици на услуги или производители участват, като всеки от тях допринася своя дял от създаването на веригата на стойността. Механизмът за споделяне на печалбата, който е директен резултат

за стойността на веригата за крайния потребител, се основава върху сътрудничество между партньорите надолу по веригата на стойността; и изследователската литература се е занимавала усилено с начина, по който този механизъм на сътрудничество е конструиран и изпълнен. Главното заключение от литературата е, че най-ефективното средство за създаване на механизма е разчитането на цената (Ploetner & Ehret, 2006), но този факт довежда до характеристиките на сътрудничество и следователно до характеристиките на преговори, служейки на краткосрочните бизнес цели на двете страни. Партньорите възприемат преговорите, от двете страни като игра „печели-губи“ или като игра “с нулева сума”, в които едната страна печели, а другата губи (Brennan et al., 2007).

Още повече, тази ситуация е довела до естествено ограничение на перспективата на доставчика, така че търговците на доставчика често приемат концепция, която оправдава максимизация на цената и фокусира преговорите върху условията на споразумението за сътрудничество (Formentini & Romano, 2016). В нея, крайният резултат са доставчици, които предпочитат да се фокусират върху подобряване на ефикасността и да настигат конкурентите конкурентно, а не непременно по отношение на качеството (Kienzler & Kowalkowski, 2017).

Обратно на този подход, настоящото проучване е базирано на подход, поддържащ идеята, че фокусът на преговорите между два бизнеса (B2B) трябва да бъде стойността за клиента надолу по веригата на стойността. ЦБС приема, че косвеното признание на оценката на клиента на решението по време на преговорите позволява по-добро („печалба-печалба“) разпределение на стойността между продавача и купувача (Töytäri et al., 2015; Formentini & Romano, 2016). Тази концепция се прилага, например, от матрицата на стойността на Töytäri et al. (2015), която прави разлика между оперативна стойност, символична стойност на имиджа и стратегическа стойност. От гледна точка на купувача,

тази дефиниция на стойността позволява по-високо оценяване на доставчика (оценка), по-високо оценяване на офертата и по-добри резултати от преговорите в смисъл на по-малко удареие върху цената и разходите. От гледна точка на продавача, тези измерения позволяват да се впрегне ЦБС за клиента като средство за договарянето на потенциал за увеличение на продажбите. По-важно, признаването на компонентите на стойността неизбежно означава промени в принципите на действие на търговците и в компонентите на преговорите, докато фокусът се премества към разбиране на компонентите на стойността, предложени от сътрудничество, и как те могат да бъдат увеличени чрез такова сътрудничество (Töytäri & Rajala, 2015).

На този фон, два въпроса бяха в центъра на настоящото проучване. На фона на оскъдност на изследвания по предмета (Formentini & Romano, 2016), първата тема се стреми да прегледа и разбере природата на сътрудничествата между бизнесите в B2B пазарите за услуги. Вторият въпрос се стреми да разбере до каква степен стойността за клиента е отразена в офертата и преговорите между страните и, съответно, да разбере степента, до която засяга намеренията на купувача да плати като част от сделката.

Текущото изследване се стреми да задълбочи знанието, отнасящо се до тези две ключови аспекта, докато в същото време предложи неконвенционална перспектива за изследването в областта на проучване: количествен подход на изследване, който преглежда уникалната перспектива на купувача.

На базата на изследването могат да се обобщят следните по-детайлни **научни приноси на труда**, задълбочаващи знанията по посочените аспекти за природата на сътрудничеството и отразяване на стойността за клиента:

- От гледна точка на купувача, ролята на офертата, решението и преговорите е да се подобрят неговите способности за производство, операции и мениджмънт:
 - Възможно е да се анализират характеристиките на решението, което е договорено по отношение на различни аспекти, свързани с мениджърски и контролен принос, оперативен принос и принос, свързан с репутацията. От перспективата на мениджърите на покупките на купувача тези аспекти отразяват средно оценяване на приноса на решението към бизнес процесите;
 - От гледна точка на купувача, предложението главно представлява принос към рационализацията на вътрешните бизнес процеси. И, като цяло, от гледната точка на купувача, този принос е само среден;
 - Компонентите на преговорите показват относително силен фокус върху инструментални характеристики (като цена, системни детайли и условия на поддръжка и обслужване) и ценностни характеристики (тоест оперативна стойност на решението и степента, до която решението подобрява имиджа на организацията). Приносът на преговорите в стойността е отразена до голяма степен в тези два елемента.
- Типичният възглед на купувача относно процеса на преговорите отразява некооперативно, подозрително и консервативно схващане за създаване на споделена стойност. В този процес, общият интерес се фокусира върху придържането към оперативна метрика като качество, графици или парични потоци, за да се минимизира несигурността на пазара или да се даде сигнал на други партньори във веригата на стойността относно стабилността.

- За разлика от съществена част от изследователската литература, констатациите предполагат, че силата при преговорите на купувача е поне толкова голяма, колкото на доставчика, от когото може дори да се изиска да “удовлетвори” нуждите и интересите на купувача.
- Стойността, генерирана по време на веригата на стойността се състои от четири измерения: оперативна стойност, стратегическа стойност, социална стойност и символична стойност. Тези аспекти може да се очаква да бъдат отразени в предложения и решения при преговорите, но, на практика въпроси, които са по-малко ясни или стратегии такива като иновации, социален имидж или лидерство на пазара са получили слабо изразяване. Това е ефект, който показва, че моделите на продажба на доставчика не са оптимални.
- Много доставчици са склонни да се фокусират единствено върху краткосрочните елементи на преговорите (инструментални и мениджърски аспекти) и степента, до която те наблягат на това, че стойността за клиента е значително по-ниска.
- Наред с относително високата оценка на качеството и надеждността на доставчика, съществува значително по-ниска оценка на степента на неговата конкурентоспособност и иновация. Има много проявления на подозрение, самоотбрана и краткосрочно възприятие на сътрудничеството между двете страни на преговорите.
- Сходни и повърхностни прозрения също са документирани по отношение на самия търговец и доставчик.
- Резултатите от анализите показват директна връзка между аспектите на преговорите и оценките на предлагащия вече обсъденото решение. Това означава, че по-силно ударение върху инструменталните характеристики, характеристиките на

стойността и стойността за клиента при преговорите води до висока оценка на доставчика, търговеца, офертата и решението.

- Тези взаимоотношения представляват приетата отправна точка за действията на екипите по продажбите, които вярват, че висока степен на оценяване спрямо тях, ще доведе до увеличение на желанието на купувача да плати.
- Желанието на купувача да заплати за ключово решение, което предоставя оперативна или мениджърска полза (като например рационализиране на процеси или подобрене на мениджмънта и контрола на процесите в организацията) е средно, докато желанието да се заплати за полза за имиджа е ниско.
- За разлика от това, желанието на купувача да заплати за принос/стойност за крайния клиент е високо.
- За разлика от литературата, в изследването, констатациите на проучването показваха, че наблягането на инструменталните и стойностни аспекти на предложението не засяга желанието да се плати за оперативните, мениджърски аспекти, или такива свързани с имиджа, на това което решението може да предложи. За разлика от това, има важно положително взаимоотношение между желанието на купувача да заплати за стойността за клиента и да договори инструментални характеристики или да договори стойностни характеристики.
- Включването на стойността за клиента в офертата и преговорите е след желанието на купувача да заплати за решението, противопоставено на желанието за оперативна, мениджърска и такава свързана с имиджа, стойност. А стойността за клиента е главният фактор, задвижващ процеса на преговорите. Оттук следва желанието на купувача да заплати за решението и да постигне оперативни ползи.

Научно приложните приноси на труда, включват следните емпирично потвърдени практически препоръки, които следват констатациите и заключенията на изследването. Това са практически приноси, насочени към екипите за продажби, действащи в B2B бизнес рамка в организациите оказващи услуги:

- Желанието на купувача да плати е а priori: то е определено и установено преди началото на преговорите.
- Желанието на купувача да плати за решението е незначително засегнато от цената, условията на преговорите или от личността и характера на търговеца и/или доставчика.
- Главният компонент, който влияе и мотивира желанието да се плати от страна на купувача е стойността за клиента.
- Затова, екип за продажби, който ще подчертае стойността за клиента при преговорите, ще доведе също до по-подходящо и позитивно възприемане на решението и предложението, които трябва да се договарят. В резултат на това, то също ще доведе до по-добра оценка на бизнес ползата, присъща за тях.
- Стартовата точка за интегриране на стойност за клиента в процеса на преговорите е установяването на дългосрочни отношения на доверие и сътрудничество, при които двете страни печелят от бизнес сътрудничеството помежду си.

IV. Научни публикации по темата на дисертационния труд

1. Kahani, A., Shared-value creation in B2B framework: the case of international core business technologies, Scopus, March 2019
<https://www.scopus.com/results/authorNamesList.uri?sort=count-f&src=al&sid=9a68b26eb227c5a08b8d1aaaaa376f85&sot=al&sdt=a1&sl=40&s=AUTHLASTNAME%28Kahani%29+AND+AUTHFIRST%28Amir%29&st1=Kahani&st2=Amir&orcidId=&selectionPage>

Search=anl&reselectAuthor=false&activeFlag=true&showDocument=false&resultsPerPage=20&offset=1&jtp=false¤tPage=1&previousSelectionCount=0&tooManySelections=false&previousResultCount=0&authSubject=LFSC&authSubject=HLSC&authSubject=PHSC&authSubject=SOSC&exactAuthorSearch=false&showFullList=false&authorPreferredName=&origin=searchauthorfreelookup&affiliationId=&txGid=6578fa0171875c4ce4313ba69f28d959#

2. Kahani, A., The Perspective of the value of the customer in the Israeli Business-2-Business environment , <https://ejournal.vfu.bg/> , issue 14-2021
3. Kahani, A., A model for Shared Value Pricing negotiation , <https://ejournal.vfu.bg/> issue 15-2021
4. Kahani, A., An analogy between Cooperate Social Responsibility (CSR) and Shared Value Creation , <https://ejournal.vfu.bg/> issue 17-2022

V. Литературни източници

- Anderson, E., & Monjardino, M. (2019). Contract design in agriculture supply chains with random yield. *European Journal of Operational Research*, 277(3), 1072–1082.
- Argouslidis, P. C., & Indounas, K. (2010). Exploring the role of relationship pricing in industrial export settings: Empirical evidence from the UK. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 460–472.
- Bart, N., Chernonog, T., & Avinadav, T. (2020). Revenue-sharing contracts in supply chains: A comprehensive literature review. *International Journal of Production Research*, 1–26.
- Bottoni, P., Gessa, N., Massa, G., Pareschi, R., Selim, H., & Arcuri, E. (2020). Intelligent smart contracts for innovative supply chain management. *Frontiers in Blockchain*, 3, 52.
- Brennan, R., Canning, L. and McDowell, R. (2007). Price-Setting in Business-to-Business Markets. *The Marketing Review*, 7(3), pp. 207–234.

- Brønn, C. and Dowling, G. (2011). Corporate Reputation Risk: Creating an Audit Trail. *Reputation Management*. pp. 239–255.
- Buxmann, P., Strube, J., & Pohl, G. (2006). *Cooperative pricing in digital value chains—the case of online music*.
- Christopher, M., & Gattorna, J. (2005). Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 115–121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.016>
- Daugherty, P. J. (2011). Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 16–31. <https://doi.org/10.1108/09600031111101402>
- Duong, L. N. K., & Chong, J. (2020). Supply chain collaboration in the presence of disruptions: A literature review. *International Journal of Production Research*, 58(11), 3488–3507.
- Farres, R. (2012). Optimal pricing models in B2B organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 35–39.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.102.18517>
- Formentini, M. and Romano, P. (2016). Towards Supply Chain Collaboration in B2B Pricing: A Critical Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), pp. 734–756.
- Giannoccaro, I., & Pontrandolfo, P. (2004). Supply chain coordination by revenue sharing contracts. *International Journal of Production Economics*, 89(2), 131–139.
- Grönroos, C. and Helle, P. (2012). Return on Relationships: Conceptual Understanding and Measurement of Mutual Gains from Relational Business Engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), pp. 344–359. Available at: <https://doi.org/10.1108/08858621211236025>.
- Haas, A., Snehota, I. and Corsaro, D. (2012). Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp. 94–105.

- Herczeg, G., Akkerman, R., & Hauschild, M. Z. (2018). Supply chain collaboration in industrial symbiosis networks. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1058–1067.
- Hines, P., Bailey, K., & Francis, M. (2006). Contingent approaches to quality-based pricing within the agrifood industry. *International Journal of Logistics*, 9(3), 223–235.
- Hines, P., Francis, M., & Bailey, K. (2006). Quality-based pricing: A catalyst for collaboration and sustainable change in the agrifood industry? *The International Journal of Logistics Management*.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41–50. <https://doi.org/10.1108/02756660810887079>
- Indounas, K. and Avlonitis, G. (2011). New Industrial Service Pricing Strategies and their Antecedents: Empirical Evidence from Two Industrial Sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), pp. 26–33.
- Jaakkola, M., Frösén, J. and Tikkanen, H. (2015). Various Forms of Value-Based Selling Capability: Commentary on “Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective.”. *Industrial Marketing Management*, in press.
- Jeong, K., & Hong, J.-D. (2019). The impact of information sharing on bullwhip effect reduction in a supply chain. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 30(4), 1739–1751.
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J., & Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*.
- Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 316–335.
- Kim, W., Ok, C. and Canter, D. D. (2010). Contingency Variables for Customer Share of Visits to Full-Service Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), pp. 136–147.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New York: Prentice Hall.

- Lancioni, R. A. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.015>
- Lancioni, R. A., Schau, H. J., & Smith, M. F. (2005). Intraorganizational influences on business-to-business pricing strategies: A political economy perspective. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 123–131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.010>
- Lev, B., Petrovits, C. and Radhakrishnan, S. (2010). Is Doing Good, Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), pp. 182–200.
- Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gongne, M., Luotola, H. and Gustafsson, M. (2016). Performance-Based and Functional Contracting in Value-Based Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 37–49. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.032>.
- Liozu, S. M. (2015). Pricing Superheroes: How a Confident Sales Team Can Influence Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 47, pp. 26–38. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.003>.
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2012). Industrial product pricing: A value-based approach. *Journal of Business Strategy*.
- Liu, X., Xu, Q., & Xu, L.-X. (2015). A literature review on supply chain contracts selection and coordination under competing multi manufacturers. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 196.
- Lyson, T. A., Stevenson, G. W., & Welsh, R. (2008). *Food and the Mid-level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle*. MIT Press.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. and Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), pp. 96–120. Available at: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>.
- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: Empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management:*

An International Journal, 12(3), 177–186.

<https://doi.org/10.1108/13598540710742491>

- Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. Y. (2013). Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 58–77.
- Nezami, M., Worm, S. and Palmatier, R. W. (2018). Disentangling the Effect of Services on B2B Firm Value: Trade-Offs of Sales, Profits and Earnings Volatility. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), pp. 205–223. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.12.002>.
- Özelkan, E. C., Lim, C., & Adnan, Z. H. (2018). Conditions of reverse bullwhip effect in pricing under joint decision of replenishment and pricing. *International Journal of Production Economics*, 200, 207–223.
- Ploetner, O. and Ehret, M. (2006). From Relationships to Partnerships: New Forms of Cooperation Between Buyer and Seller. *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp. 4–9.
- Raza, S. A. (2018). Supply chain coordination under a revenue-sharing contract with corporate social responsibility and partial demand information. *International Journal of Production Economics*, 205, 1–14.
- Ren, Z. J., Cohen, M. A., Ho, T. H., & Terwiesch, C. (2010). Information sharing in a long-term supply chain relationship: The role of customer review strategy. *Operations Research*, 58(1), 81–93.
- Romano, P., & Formentini, M. (2012). Designing and implementing open book accounting in buyer–supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 68–83.
- Ryals, L. (2006). Profitable relationships with key customers: How suppliers manage pricing and customer risk. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 101–113.
- Shankar, V., Berry, L. L. and Dotzel, T. (2009). A Practical Guide to Combining Products and Services. *Harvard Business Review*, 87(11), pp. 94–99.
- Sharma, J., Tyagi, M., & Bhardwaj, A. (2020). Parametric review of food supply chain performance implications under different aspects.

- Journal of Advances in Management Research*, 17(3), 421–453.
<https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2019-0193>
- Shipley, D., & Jobber, D. (2001). Integrative pricing via the pricing wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301–314.
- Smith, K. T., Smith, M. and Kun Wang. (2010). Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value? *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), pp. 201–221.
- Sweeney, J. and Swait, J. (2008). The Effects of Brand Credibility on Customer Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), pp. 179–193.
- Tan, Y., & Carrillo, J. E. (2017). Strategic analysis of the agency model for digital goods. *Production and Operations Management*, 26(4), 724–741.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
- Töytäri, P., Rajala, R. and Alejandro, T. B. (2015). Organizational and Institutional Barriers to Value-Based Pricing in Industrial Relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, pp. 53–64.
- Van Der Rhee, B., Van Der Veen, J. A., Venugopal, V., & Nalla, V. R. (2010). A new revenue sharing mechanism for coordinating multi-echelon supply chains. *Operations Research Letters*, 38(4), 296–301.
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2006). Supply-chain pricing—A new perspective on pricing in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 83–90.
- von Lanzanauer, C. H., & Pohl, O. (2007). Supply chain pricing in B-to-B markets—a case study application. *Journal of Business Market Management*, 1(4), 273–287.

Zhong, R., Xu, X., & Wang, L. (2017). Food supply chain management: Systems, implementations, and future research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(9), 2085–2114. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0391>