

Раздел 2
ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТУРОЙ



Глава 5

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

В результате изучения данной главы магистр будет:

знать

- сущность и признаки клиентоориентированной компании;
- основные изменения в понимании потребителя в маркетинге впечатлений, новые стратегии и технологии работы с потребителем;

- особенности организационной культуры клиентоориентированной компании;

уметь

- идентифицировать основные маркетинговые способности компании;
- определять ключевые маркетинговые бизнес-процессы;

владеть

- теоретическими основами разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий;
 - способами построения бизнеса, ориентированного на клиента.
-

5.1. Сущность и признаки клиентоориентированной компании

Ориентация на клиента всегда была главным смыслом маркетинговой деятельности. Так, по Ф. Котлеру маркетинг — это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена¹. Исходя из этого определения, задача маркетинга заключалась в том, чтобы более полно удовлетворить потребности клиента по сравнению с конкурентом. Для удовлетворения этих потребностей в 1948 г. была разработана модель 4Р.

В 1990 г. Р. Лотерборном² была предложена модель 4С (рис. 5.1), которая лучше ориентирована на клиента. Каждому из «Р» Лоутерборн противопоставил «С»: потребительские ценность, нужны и потребности (*customer value, needs and wants*), затраты потребителя на их удовлетворение (*cost*), коммуникации (*communications*) и удобство покупки (*convenience to buy*).

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 56.

² Lauterborn R. New Marketing Litany; Four P's Passe; C-words Take Over // Advertising Age. 1990. №1.

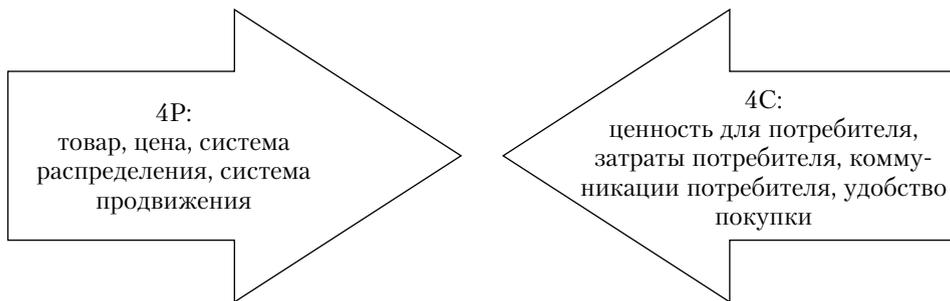


Рис. 5.1. Комплекс маркетинга и 4С потребителя¹

Позже маркетинг стали определять, как *прибыльное* удовлетворение потребностей. Это означает, что затраты, которые вкладывает компания в достижение определенного уровня удовлетворенности должны сопоставляться с теми выгодами, которые приносит каждый клиент.

В XXI в. ориентация на клиента, означает не только прибыльное удовлетворение потребностей путем разработки комплекса маркетинга. Компании приходят к пониманию того, что основа устойчивого роста — лояльность прибыльных клиентов (рис. 5.2).

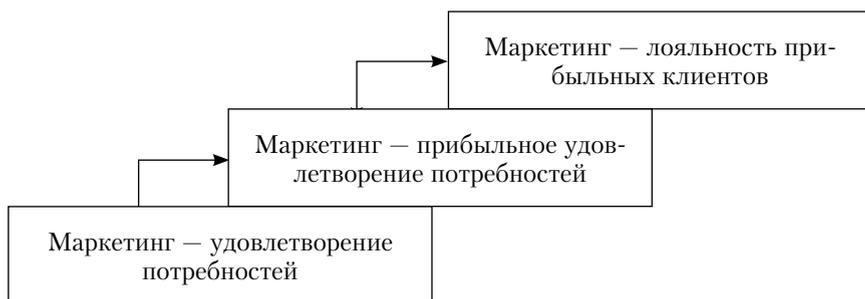


Рис. 5.2. Маркетинг: от удовлетворения потребностей к лояльности прибыльных клиентов

Только по-настоящему лояльные клиенты остаются с компанией на долгое время и становятся источником ее доходов в долгосрочном периоде. Поэтому маркетинг, ориентированный на клиента, становится основой устойчивого роста компании.

Новые маркетинговые концепции возникают в ответ на вызовы, сформированные внешней средой. Это не что иное, как реакция бизнеса на изменившиеся экономические, социально-культурные и технологические условия внешней среды.

Развитие концепции ориентации на клиента вызвано следующими предпосылками:

1. *Изменения потребителей.* В современной экономике происходит все большая дифференциация потребления. Люди, в особенности жители круп-

¹ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2012. С.30.

ных городов, становятся более образованными и обеспеченными. Удовлетворив первичные потребности, они используют товары для достижения потребностей более высокого порядка, таких как самореализация и уважение¹. Стремление к самореализации проявляется также в индивидуализации потребностей. Потребитель становится более активным и у него появляется все больше возможностей взаимодействовать с производителем напрямую или опосредованно — через онлайн сообщества, сайты отзывов, организации по защите прав потребителей. Переход к потребностям более высокого порядка, активная роль потребителя требуют адекватных изменений в маркетинге.

2. *Развитие сети «Интернет» и мобильной связи.* Маркетинг может осуществлять глобальный обмен информацией и знаниями на базе сетей. Интернет открывает доступ к информации об интернет-серфинге и электронных покупках, взаимосвязи между каналами информации и покупателями, огромному количеству других данных о поведении потребителей.

3. *Развитие технологий сбора и интеллектуального анализа данных.* Технологии маркетинга партнерских отношений имеют возможность аккумулировать огромные массивы информации о клиентах, их действиях, покупательских предпочтениях, социально-демографических и прочих характеристиках. Используя эту информацию, можно прогнозировать поведение клиентов, сегментировать клиентскую базу, принимать решения, позволяющие склонить клиента определенным действиям.

Сегодня получает все большее применение глубинный анализ данных (*data mining*) — системы поддержки принятия решений, основанные на поиске в данных о клиентах скрытых закономерностей (шаблонов информации). Эти данные позволяют прогнозировать поведение клиентов и разрабатывать маркетинговые решения по управлению этим поведением.

Таким образом, изменившиеся потребители, распространение сети «Интернет» и современных технологий создали предпосылки для построения маркетинга, ориентированного на клиента. Такая компания способна доставлять уникальную ценность каждому клиенту, на основе данных о его поведении, индивидуальных характеристик и особых потребностей.

Рассмотрим теперь понятие клиентоориентированности.

Клиентоориентированность — способность компании получать устойчивый бизнес-результат за счет удовлетворения, более полного по сравнению с конкурентами, потребностей выгодных клиентов и клиентоцентричной структуры компании.

В этом определении есть несколько ключевых семантических составляющих.

Лучшее по сравнению с конкурентами означает, что победа на рынке — это наиболее высокие, превосходные результаты. Нельзя оценить способности фирмы к удовлетворению потребностей клиентов без сравнения с тем, как это делают лучшие компании.

¹ Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. № 2 (4).

Клиентоориентированная компания *удовлетворяет* нужды и запросы современного потребителя. Речь идет о четком понимании индивидуальности потребителя и мотивов, лежащих в основе его покупательского поведения. Это знание компания обращает в уникальное и конкурентоспособное предложение ценности. Помимо высокого качества продукта и сервиса, для формирования удовлетворенности важно, чтобы потребитель получил незабываемые впечатления и уникальный потребительский опыт.

Сегодня оценка удовлетворенности клиента стала обычной практикой для большинства организаций. Компании стремятся регулярно определять факторы удовлетворенности, ее уровень и разрабатывать программы, направленные на повышение удовлетворенности. За этим стоит убеждение, что высокий уровень удовлетворенности способствует лояльности клиентов: удовлетворенный клиент совершает повторные покупки, чаще и на большую сумму, рекомендует товар другим.

В наиболее общем виде удовлетворенность трактуется как психологическое состояние человека, возникающее после осознания того, что он достиг желаемой цели. В маркетинге удовлетворенность рассматривается в первую очередь как степень соответствия ожиданиям потребителей. Иногда удовлетворенность отождествляется с оценкой потребителем качества тех или иных товаров и сервиса. В российских стандартах по менеджменту качества дается следующее определение:

Удовлетворенность потребителей — восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Требование — потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или выступает обязательным.

Та степень, в которой ценностное предложение компании соответствует или превосходит ожидания потребителей, определяет степень удовлетворенности потребителей.

Как правило, компании ориентируются на бизнес-результат.

Согласно П. Дракеру, основной целью бизнеса должно быть привлечение и удовлетворение покупателей, обеспечивающее получение прибыли. Прибыльное удовлетворение потребностей происходит, когда компания соотносит затраты на привлечение и удовлетворение потребностей и отдачу от них. Компания также анализирует структуру клиентской базы и старается удержать наиболее выгодных клиентов.

Однако современные компании в качестве бизнес-результата рассматривают не только прибыль и объем продаж. В клиентоориентированной компании устанавливаются долгосрочные цели, связанные с обслуживанием клиента. Это позволяет сформировать клиентские активы и увеличить акционерную стоимость компании в долгосрочном периоде.

Прибыль и стоимость в долгосрочном периоде обеспечиваются за счет особой клиентоцентричной структуры компании, в которой вся организация деятельности подчинена целям понимания, привлечения и удержания наиболее ценных клиентов.

Клиентоцентричность — это такая структура, при которой потребности клиента определяют организацию бизнес-процессов компании и внутренние ресурсы консолидируются для создания и доставки потребительской ценности.

Большую роль в клиентоцентричной структуре играет персонал, который с одной стороны ориентирован на обслуживание клиентов, а с другой стороны выступает «апостолом» бренда компании.

Таким образом, современное понятие клиентоориентированности формируют три составляющих (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Сущность и логика клиентоориентированности

Рассмотрим содержание каждой из этих составляющих подробнее.

5.2. Клиентоориентированная компания: взгляд со стороны клиента

Компании, ориентированные на клиента, стремятся не просто удовлетворить его потребности, но и доставить ценность, существенно превышающую ожидания, в том числе инициировать незабываемые впечатления и незабываемый потребительский опыт.

Чтобы достичь этого, они изменяют ключевые моменты работы с клиентами, (рис 5.4).

Видение клиента. Клиент — личность, обладающая индивидуальностью, собственными убеждениями и ценностями. Традиционно маркетинг опирается на сегментацию и выбор целевого рынка — поиск людей со схожими потребностями, их более глубокое понимание и работу с теми, кто обеспечивает максимальную выгоду. Однако сегодня потребители хотят индивидуального подхода, внимания к их личным потребностям, уважительного отношения, понимания их жизненных ценностей и убеждений. Как отмечает Ф. Котлер, маркетологи должны относиться к потребителям как целостным человеческим существам обладающим телом, разумом, эмоциями и душой¹.

¹ Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителю и далее — к человеческой душе. М. : Эксмо, 2011. С. 59.



Рис. 5.4. Особенности работы с клиентами в клиентоориентированных организациях

Современный маркетинг ориентируется на убеждения и ценности потребителя. Авторы книги «Фирмы, несущие любовь», отмечают глубокие перемены в восприятии людьми такого понятия как бизнес-культура. Сегодня все больше руководителей компаний в привычный обиход вводят понятия так или иначе связанные со словом «любовь»: радость, страсть, искренность, привязанность, доверие, сострадание, душевность. Фирмы, «несущие любовь», как задачу ставят перед собой не завоевание доли в кошельке клиента — вместо этого они стремятся завоевать частичку его сердца¹. В эпоху товарного изобилия люди редко приобретают безликие продукты, им необходимы вещи, за которыми стоят ценности и история.

Апелляция к ценностям²

Компания *New Balance* была создана в 1906 г., когда английский эмигрант У. Рили решил наладить выпуск супинаторов и ортопедической обуви для людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата. За более чем столетнюю историю компания завоевала имидж производителя самых удобных кроссовок в мире.

¹ Сост. по: Фирмы, несущие любовь / Р. Сисодиа, Д. Вольф, Д. Шет. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2011 ; официальный сайт компании «Новый баланс»: www.newbalance.com.

² Фирмы, несущие любовь / Р. Сисодиа, Д. Вольф, Д. Шет. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2011.

Широкий ряд модельный ряд находит спрос у самых разных слоев населения — от студентов до банкиров. Кроссовки *New Balance* — это сочетание высококлассных материалов, передовых разработок и стильных дизайнерских решений. Стив Джобс отдавал предпочтение данной марке. Д. Янг и В. Саймон писали про него: «Он, почти всегда и везде появляющийся в своей традиционной черной футболке, джинсах и кроссовках *New Balance*...»¹

Компания *New balance* с самого начала была основана на принципах целительства. Количество людей, имеющих ортопедические проблемы постоянно увеличивается, в особенности по мере старения населения. Культура целительства проявляется в функциональных качествах обуви, в постоянном сотрудничестве компании с врачами-ортопедами.

Компания проявляет свою заботу о людях, вступивших в возраст зрелости. Пора зрелости связана с проявлением новых, незнакомых проблем. Психическая энергия человека смещается от социальной актуализации к самоактуализации, к своему внутреннему «Я». Люди испытывают потребность, которая выражается в слогане компании «Загляни в себя — найди новый баланс». Особенно ярко ценности этой компании проявляются в сравнении с ценностями компании *Nike*:

Ценности компании <i>Nike</i>	Ценности компании <i>New Balance</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Победа; • рева толпы; • экстремальное усилие; • запах пота; • физическое развитие 	<ul style="list-style-type: none"> • Самосовершенствование • внутренняя гармония; • сбалансированное усилие; • природный запах; • духовное развитие
<i>Nike</i> апеллирует к мужественности, юношескому нарциссизму	<i>New Balance</i> апеллирует к женственности, самоотречению

Ценности компании *Nike* обращены к молодому поколению, стремящемуся к лидерству и мужественности. Компания *New Balance* апеллирует к ценностям зрелого возраста, когда человек становится более созерцательным.

Компании стремятся иметь всестороннюю информацию о клиенте: не только историю продаж и обслуживания, но и данные об интересах, личных связях, вкусах, предпочтениях, привычках. Эти сведения собираются из различных баз данных и Интернета. Эксперты считают, что расцвет маркетинга, основанный на сочетании информационных технологий и маркетинга отношений, еще впереди. В будущем через программное обеспечение, способное «разбираться в людях» будет решена ключевая задача построения психологических моделей личности потребителя, конструирования его психологического профиля.

Стратегия — ориентация на пожизненную ценность клиента. Цикл формирования отношений с клиентом включает три важнейших этапа: привлечение, удержание, формирование приверженности (рис. 5.5).

1. *Привлечение.* Исторически маркетинг сформировался как инструмент привлечения клиентов, причем он использовал для этого агрессивные, наступательные стратегии. Необходимо было убедить клиента купить товар, подчеркнув достоинства этого товара, пообещав значительные выгоды

¹ Янг Д., Саймон В. iКона: Стив Джобс. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012.

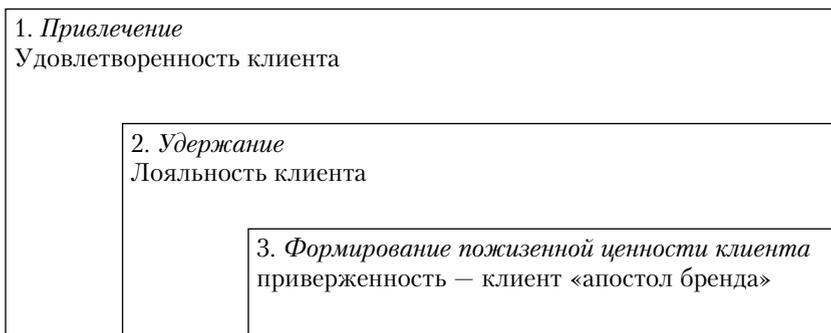


Рис. 5.5. Стратегия формирования пожизненной ценности клиента

и предложив различные стимулы (скидки, купоны и т.д.). В большинстве своем это были краткосрочные действия, на растущих рынках, когда возможности рекрутирования новых клиентов были велики, уход покупателей с легкостью компенсировался приобретением новых.

2. Удержание. В условиях насыщенного рынка стало ясно, что ресурсы привлечения ограничены, а привлечение стало более дорогим, и перед компаниями возникла задача удержания клиента. От единичных продаж компании перешли к установлению устойчивых и взаимовыгодных отношений с клиентами. В отличие от компаний, ориентированных на отдельные сделки или транзакционный маркетинг, усилия при политике удержания клиента направляются на установление доверительных и долгосрочных отношений с клиентом. Такие отношения когда-то были характерны для небольших предприятий, когда владелец сам вел бизнес и знал своих покупателей лично — в современных условиях компании также гораздо более выгодно иметь постоянных клиентов, нежели привлекать новых. Исследованиями подтверждено, что затраты на удержание существующих клиентов значительно ниже, чем затраты на привлечение новых. Приверженный клиент менее чувствителен к цене, в отношениях с ним требуется меньше затрат на маркетинговые коммуникации, он легче прощает ошибки. Кроме того, он рекомендует компанию и ее продукты другим. Главное условие удержания на этой стадии — достижение удовлетворенности потребителя. Компании проводят регулярное измерение и оценку удовлетворенности своих клиентов. На основе полученной информации разрабатываются маркетинговые программы, направленные на повышение удовлетворенности, увеличение повторных покупок и завоевание лояльности. Необходимо также восстанавливать доверие ушедших клиентов и разрабатывать особые мероприятия, направленные на их возврат.

3. Формирование приверженности. На этом этапе формируется приверженность клиента. Отношения становятся более стабильными, партнеры хорошо знают друг друга, поэтому компания может отвечать на запросы клиента, предлагая новинки, совершенствуя существующие товары и сервис. Клиент также имеет полное представление о компании, знает, чего следует ожидать, какие товары и сервис компания представляет. Привер-

женность означает не только поведенческую лояльность, выражающуюся в регулярных повторных покупках и прибыльности. Приверженность — это еще и эмоциональная лояльность, т.е. более глубокое и укоренившееся чувство привязанности к компании и ее продуктам. Приверженные клиенты фактически становятся «апостолами» бренда, фанатами, добровольными промоутерами.

Главный показатель результативности стратегии, направленной на формирование долгосрочных отношений с клиентом, - показатель пожизненной ценности клиента.

В результате проведения единичных акций по привлечению, реализации программ по повышению удовлетворенности и удержания клиентов последовательно формируются клиентские активы компании. Клиентские активы (клиентский капитал) состоят из клиентов, которые благодаря своей приверженности служат источником устойчивого долгосрочного денежного потока от покупок, совершаемых ими.

Клиентский капитал компании (*customer equity*) — это денежная оценка клиентских активов компании, определяется как сумма пожизненных ценностей всех настоящих и будущих клиентов компании.

Ценность — от экономических и функциональных характеристик к комплексной ценности. Понятие ценности отражает, насколько полно предложение компании удовлетворяет потребности (или решает проблемы) клиента. От того, какую ценность компания предоставляет потребителю, зависит его выбор, т.е. предпочтение одних товаров и услуг другим.

В общем виде, ценность — это разность между тем, что потребитель получает и тем, что потребитель отдает. Потребитель приобретает набор выгод, при этом неся определенные издержки (не только денежные). Чем больше разница между выгодами и издержками, тем выше ценность для потребителя.

Потребитель должен четко понимать, в чем заключается получаемая им ценность. Задача маркетолога состоит в том, чтобы обеспечить это понимание посредством маркетинговых коммуникаций, а также доставку этой ценности и соблюдение обязательств перед клиентом на всем протяжении пользования товаром.

В традиционной экономике ценность — это, в первую очередь, набор экономических и функциональных выгод товара, т.е. тех ценностей, которые представляют собой осязаемые выгоды и, как правило, могут быть измерены количественно. По мере того, как происходит насыщение рынков, и производители товаров определенной категории выравниваются по уровню качества и предоставляемым осязаемым ценностям, конкуренция переходит в плоскость предоставляемых психологических выгод.

Ранее компании обращались к клиентам, подчеркивая рациональные элементы предложения: стремились дифференцировать бренд по какой-то характеристике и закрепить эту характеристику в сознании потребителя. Например, они использовали рекламные слоганы, подчеркивающие фун-

кциональные качества товара: самый безопасный автомобиль, шампунь «Два в одном», идеальное отбеливание (зубная паста). Компании определяли рациональные характеристики своего предложения, которые удовлетворяли определенные потребности.

Позднее пришло осознание того, что эмоциональная сторона человеческой психики очень важна. Возникла концепция эмоционального брендинга, утверждающего: чтобы завоевать лояльных потребителей, компаниям необходимо поражать не ум (с помощью рациональных предложений), а сердце, заставляя переживать эмоции.

В современной экономике потребители готовы отдавать деньги не только за традиционные предложения, но и за то, что на первый взгляд не поддается никаким количественным оценкам — ощущения и впечатления. Красота, забота, внимание, удовольствие и даже духовное насыщение обретают экономическую ценность и становятся не менее реальными, чем товары, услуги и сырье. Обеспечить поставку впечатлений — задача маркетинга на насыщенных рынках. Качества товаров и услуг уже недостаточно, чтобы заручиться лояльностью потребителя, клиенты жаждут новых эмоций и готовы немало за них заплатить.

Авторы концепции экономики впечатлений Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор определили эволюцию ценности в экономике. Они описали экономику впечатлений как следующий этап в ряду аграрной экономики, промышленной экономики и наиболее поздней экономики услуг. Подобно тому, как общество в своем развитии последовательно переходило от аграрной экономики к индустриальной и далее к постиндустриальной, или сервисной, предложение ценности также претерпевало изменения (рис. 5.6).

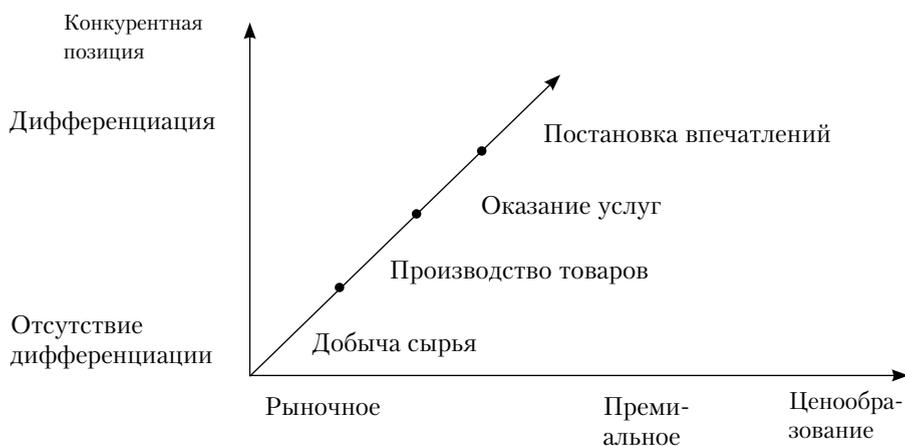


Рис. 5.6. Эволюция ценности в экономике

Первоначально, на аграрном этапе, в товарно-денежных отношениях преобладал обмен природными недрами, а также продуктами аграрного производства. Далее, вследствие промышленных революций, произошедших во многих странах мира, на смену производству сырья пришло товарное производство.

Причем это не значит, что товары полностью заменили сырье на рынке (даже сейчас в экспорте многих стран преобладает сырьевая составляющая). Индустриальная экономика не заменила собой аграрную, но создала дополнительное экономическое предложение в виде товаров, более дорогое по стоимости, нежели сырье, необходимое для его производства, и которое впоследствии стало доминирующим на рынке.

В XX в. с увеличением доли сферы услуг в ведущих мировых экономиках, именно услуга стала следующим этапом в развитии ценности предложения, добавив к стоимости товара дополнительную ценность. Следующим же этапом в развитии ценности будет поставка впечатлений.

По мнению Дж. Пайна и Дж. Гилмора, впечатления — это четвертое экономическое предложение, которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров. Когда человек покупает впечатление, он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные и «срежиссированные» (как в театральной пьесе) компанией, т.е. за собственные чувства и ощущения¹.

В фокусе экономики впечатлений находятся впечатления и уникальный потребительский опыт, а основная задача — из простого потребителя превратить клиента в приверженца компании, лояльного к ней настолько, насколько это возможно. По-настоящему лояльный клиент — самое ценное, что может быть у компании. Для него не существует альтернативы любимым продуктам, наличие других фирм на рынке не имеет для него значения. Обретение таких клиентов позволяет бизнесу быстрее развиваться, а также надежно удерживать ранее завоеванные позиции.

Основная задача маркетологов состоит в том, чтобы определить ценности, имеющие значение для потребителей и воссоздать с их помощью конкретные эмоции. Даже продажа воды может стать торговлей впечатлениями. Для этого можно привезти воду, допустим, из Арктики, добавить к описанию товара соответствующую легенду, а также снабдить соответствующим такому предложению ценником. Примерами постановки впечатлений могут быть тематические рестораны, такие как «Хард Рок Кафе», «Пушкинь», где еда — лишь один из элементов впечатления. Они также предлагают уникальную атмосферу, сочетающую особое оформление, архитектуру и стиль. Многие рестораны дифференцируются при помощи развлекательных программ, шоу, вовлечения потребителей в интерактивные игры.

Управление потребительским опытом — понимание, измерение и улучшение потребительского опыта в каждой точке контакта. Потребительский опыт представляет собой сумму впечатлений клиента от контакта с компанией на всем протяжении их взаимоотношений.

Опыт потребителя — это внутренний и субъективный отклик клиента на любые прямые или непрямые контакты с компанией².

¹ Pine B. J., Gilmore J. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. 1998. July–August.

² Lemke F.; Moira C.; Hugh W. Customer Experience Quality: an Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique // Journal of the Academy of Marketing Science. 2011. № 6 (39).

При этом рассматривается самый длинный путь контактов потребителя (путешествие потребителя), этапами которого могут быть: осведомленность о товаре или услуге, обнаружение, изучение, взаимодействие, приобретение, использование, накопление и анализ опыта, повторное использование¹.

Потребительский опыт возникает в любых областях, с которыми сталкивается или взаимодействует потребитель.

Под **точками контакта** (англ. *touch points*) понимаются различные области соприкосновения компании с потребителем: места, ситуации, предметы, интерфейсы.

В точках контакта клиенты принимают очень важные решения:

- стоит ли начинать сотрудничество с компанией;
- стоит ли совершать повторные покупки;
- стоит ли расширять количество приобретаемых товаров и (или) частоту потребления.

В точке контакта клиент, например, если он не смог дозвониться до компании, может передумать работать с ней и переключиться на конкурента, который более доступен. С другой стороны, если точка контакта вызывает положительную реакцию потребителя — ощущение заботы, комфорта, удивления оригинальными решениями — это может послужить хорошим стимулом для совершения первичных или повторных покупок.

Управление клиентским опытом — это современная бизнес-стратегия, основанная на управлении общим впечатлением потребителя о компании, которое складывается из эмоций и ощущений, испытанных клиентом в процессе вовлечения, приобретения, обладания и оценки всех сервисов, продуктов и проявлений компаний в его жизни.

Управление клиентским опытом предполагает выстраивание непрерывного процесса взаимоотношений с клиентом в различных точках контакта.

Коммуникации с потребителем: от стратегии вталкивания к стратегии втягивания. В новой реальности каналы распределения и коммуникации все в большей мере переходят от стратегий вталкивания (*push*) к стратегиям втягивания (*pull*). При разработке коммуникационных стратегий маркетологи принимают во внимание, что инициатором современных коммуникаций выступает клиент, который сам определяет, что именно ему нужно знать и как он хочет получать информацию. Благодаря развитию сети «Интернет» и мобильной связи большинство клиентов могут оставаться в контакте с компанией практически круглосуточно. Компания может формировать свои предложения в зависимости от места нахождения клиента и его актуальной потребности.

Современные коммуникации все в большей мере персонализируются, отвечают нуждам и желаниям клиента, ситуационно уместны.

Вовлечение потребителя: партнерские отношения и совместное создание ценности. Сформировавшаяся в 1990-е гг. концепция марке-

¹ *Smith S., Wheeler J.* Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates. London : Financial Times Press, 2002.

тинга партнерских отношений получила дальнейшее развитие в концепции маркетинга совместного творчества (*co-creation marketing*) или маркетинга совместного создания ценности (*value cocreation*). В рамках этой концепции клиенты больше не рассматриваются как пассивные получатели ценности, создаваемой компанией, а воспринимаются как активные партнеры компании. Авторы концепции маркетинга совместного творчества К. Прахалад и В. Рамасвами определяют его как процесс создания ценности, в котором продавцы и потребители взаимодействуют для обмена знаниями и ресурсами с целью совместного создания дополнительной ценности.

Маркетинг совместного творчества — взаимодействие фирмы и клиентов, в ходе которого происходит консолидация ресурсов участников для совместного создания дополнительной ценности.

Рынок компании в данном случае — это своеобразный форум, на котором происходит обмен и консолидация ресурсов (мнений, идей, знаний, разработка и дизайн продукта и т.д.). Важно, чтобы центральным элементом и модератором этого форума была сама фирма. В противном случае, процесс станет неуправляемым и ценность может создаваться (разрушаться) за пределами компании.



Рис. 5.7. Формы маркетинга совместного создания ценности