**Маркетинг партнерских отношений**

Один за всех и все за одного — вот наш девиз!

Александр Дюма. “Три мушкетера”

Более десяти лет маркетинг переживает тяжелые времена. Руководство желает, чтобы маркетинг в большей степени влиял на доходы и “удар вслед за щелчком маркетинга” следовал бы незамедлительно. Кроме того, маркетинг в ответе за предприятия, которые не полностью ориентированы на потребителя, на маркетинговую концепцию управления, но где специалист по маркетингу все же ответственен за объемы реализации продукции. Но маркетологи страдают зачастую и от сложности собственного творения, например, пытаясь применить в неадаптированном виде те принципы, которые они узнали в школах бизнеса в 1970–1980-х гг. Маркетологи не спешили расширять набор маркетингового инструментария новыми приемами, в результате чего конкуренты все чаще и чаще копировали друг друга и достигали одинаковых результатов.

Активно занимаясь своей работой, маркетологи могли не заметить, что для всех практических целей маркетинг мертв. (Сами они, возможно, предпочтут сказать, что он находится в своем жизненном цикле на стадии упадка!) Сегодня маркетинг не заслуживает ни внимания, ни хотя бы терпимого отношения со стороны инвесторов, за исключением того, что в определенной мере его основные навыки присутствуют в предпринимательстве. Маркетинг редко выполняет свое обещание изменяться и развиваться, создавая все лучшие в конкурентном отношении ценности. В традиционный маркетинг плохо вписываются значительные изменения в технологии, которые буквально пронизывают весь процесс предпринимательства, обеспечивая маркетолога новыми возможностями, связанными с информационным потенциалом Интернета и Интранета и компьютерной телефонией. Сегодня технология, подталкиваемая снижением издержек хранения и обработки данных, пропускной способности и запоминания, предлагает маркетологам новые возможности для создания новых ценностей в бизнесе:

Делать так, чтобы покупатели оставались в большей степени довольными процессом совершения купли-продажи, уделять внимание возникающим у них проблемам и жалобам незамедлительно, до того как у них появится возможность почувствовать себя неудовлетворенными. “Ремонт вашей машины потребует больше времени, чем мы предполагали. Недавно вы брали для пробной поездки наш спортивный автомобиль. Как вы отнесетесь к нашему предложению взять такой же во временное пользование на день-два?”

Расширять ассортимент товаров и услуг, доступных для покупателя, посредством увеличения масштабов предпринимательства, например, через перепродажу и распределение товаров и услуг других компаний. “Ваш срочный вклад подлежит выплате через две недели. Следует ли нам реинвестировать его для вас таким же образом или вам бы хотелось ознакомиться с другими вариантами вкладов, которые могут принести больший доход?”

Разложить процесс продажи на элементарные операции, обеспечивая торговый персонал передовыми навыками и ноу-хау работы с покупателями, товаром, запасами так, чтобы “точно вовремя” влиять на покупателя. “Обычно мы забираем образцы ваших коммерческих бланков к себе в офис, чтобы осуществить подробный анализ и назначить цену. Сегодня я могу сразу же предложить расценки для внесения их прямо в ваши бланки с помощью портативного компьютера и последующей отправки заказа через модем. Вы получите самый быстрый ответ”.

Сосредоточить деятельность по продвижению на тех покупателях, которые более восприимчивы к вашему предложению и тогда, когда они уже готовы совершить покупку. “Мы только что продали дом одной вашей знакомой. Она говорила, что вы, возможно, заинтересуетесь переездом в дом большего размера. ваша знакомая сказала нам, что вас волнует стоимость переезда. Мы внимательно рассмотрели предложения и вместе с нашими филиалами можем организовать ваш переезд за две трети той суммы, которую наши клиенты платят обычно. Вам прислать сегодня информацию о наших предложениях?”

Детализировать все аспекты коммуникационного воздействия, согласуя их с потребностями в информации и предпочтениями тех или иных средств масс-медиа покупателем, использовать каналы связи, позволяющие осуществлять всеобщее взаимодействие с индивидуальными потребителями. Если среди средств обмена информацией вы отдаете предпочтение электронной почте, то компаниям, которые желают вам что-либо продать, следует это знать и действовать соответствующим образом.

Технология, где бы она ни применялась, в конце концов воплощается в процессы, которые постоянно меняются с целью ее обслуживания, управления и развития. Маркетинг в его традиционном виде стал одной из областей, препятствующих изменениям, происходящим в результате внедрения новых технологий. Вместо того, чтобы направлять изменения в соответствующее русло, управление на принципах маркетинга скорее им мешало, подразумевая в новых технологиях ограничение возможностей в контроле и реализации творческого подхода. Но технологии проникают в компании независимо от того, существует или нет поддержка со стороны специалистов по маркетингу. Последние же все чаще оказываются в непривычной для себя роли, когда им приходится скорее реагировать на изменение, чем его проводить. Наступило время признать, что маркетинг как современная концепция управления требует нового понимания, ориентиров и применения.

**Вызов маркетинга: решение проблем в рамках маркетинга партнерских отношений**

МПО может оказаться полезным и уместным подходом для маркетологов, возвращая им роль определения стратегических ориентиров деятельности компании. Обсуждается и подвергается сомнению не только текущая практика маркетинга, но и многие отдельные его компоненты. Некоторые из них представляют значительные возможности для пересмотра и модификации маркетинга, знаменуя определенный этап, на котором маркетологи получают возможности проведения организационных изменений и обновления их роли в качестве защитников покупателя.

Некоторые из важнейших проблем, с которыми сталкиваются специалисты по маркетингу, включают в себя вопросы, связанные с сокращением временных горизонтов бизнеса в целом и для маркетологов в частности, изменениями в подходах к рыночной сегментации, предположениями об индивидуальных предпочтениях в продукте и сервисе, сокращением временных рамок для исследования рынков и потребителей, установлением коммуникационного взаимодействия с индивидуумами, упреждающим обслуживанием покупателей именно так, как они этого желают на протяжении всей их жизни, и с непосредственным участием потребителя в принятии решений по ценообразованию. Эти вопросы рассматриваются далее.

**Временной горизонт**

Во многих компаниях временной горизонт, находящийся в распоряжении маркетологов для достижения результатов, сократился. Маркетинг в компаниях все больше теряет свою власть в пользу финансового управления. Сейчас венчурные инвесторы, финансовые менеджеры значительно сократили временные рамки, доступные для получения доходов и прибыли. Однако конкретный рынок может предполагать, что циклы продаж и внутренние проблемы, такие как этапы разработки изделия, могут все еще занимать длительное время. Кроме того, покупатели не терпят поставщиков, которые берут деньги и убегают. Многие хотели бы сотрудничать долгое время для совместного создания новых ценностей в бизнесе. Маркетологи, которые большую часть своего внимания посвящают торговым операциям, а не взаимоотношениям, упускают для себя множество благоприятных возможностей. Но те, кто уделяет основное внимание взаимоотношениям, знают, что покупатели стремятся к долгосрочному сотрудничеству с компанией и/или ее торговой маркой. Признавая этот факт, маркетологу в первую очередь следует обеспечить внутреннюю поддержку идеи создания долговременных интегрированных групп с покупателями для взаимной выгоды покупателя и поставщика.

Это важно. Взаимоотношения, существующие исключительно по настоянию продавца, обречены на неизбежный провал. Проблема заключается в том, чтобы определить для покупателя и поставщика различные способы долговременного сотрудничества и совместного создания стратегических ценностей — ценностей, которые принесут выгоду им обоим.

Это означает, что, во-первых, организациям следует перейти с ориентации на заключение соглашений к стремлению налаживать взаимоотношения, во-вторых, компании должны признать, что часто они просто не знают полную меру той выгоды, которую им может принести покупатель. На самом раннем этапе маркетологи должны решить, с какими покупателями они хотят установить взаимоотношения, а с какими не хотят, и какой именно вид взаимоотношений следует поддерживать. Часто теми покупателями, с которыми не следует больше поддерживать отношения, оказываются те, которых больше всего ценит компания. Маркетолог играет при этом двоякую роль: определяет постоянный контингент клиентов, с которыми компании следует поддерживать и укреплять взаимоотношения, и отстаивает изменения, которые необходимо провести внутри компании для того, чтобы это получилось. Это жизненно необходимая роль специалистов по маркетингу, которая вновь ставит их в центр предпринимательской деятельности, на этот раз в качестве Менеджеров по формированию Партнерских отношений.

**Сегментация рынка**

Кроме всего прочего маркетологу следует учитывать тот факт, что рыночных сегментов больше не существует в том виде, как раньше. Рассматривая покупателей в демографическом, психографическом плане или по стилю жизни, становится все сложнее хоть как-то определить категории потребителей. Кажется, что они делают совершенно необычные вещи. Некоторые “экономят и тратят”, сокращая расходы или откладывая затраты в некоторых областях, а затем значительно тратятся в других. Некоторые покупатели внутри исторически определенного сегмента намного более чувствительны к какому-то одному средству массовой информации, чем другие. Некоторые чувствительны к цене, другие — к услугам. И так далее. Если единственной классификацией, которая имеет значение, является действительное поведение покупателя — что покупают люди или предприятия, а не то, чем руководствуется такое поведение в своей основе — то это значит, что рыночных сегментов больше не существует, остались только индивидуальные покупатели.

Тогда как маркетологи в промышленном маркетинге давно признали особенную важность взаимоотношений для принятия решения о покупке, маркетологи, работающие с конечным потребителем, больше внимания уделяли маркетингу, базирующемуся на сегментации рынка. Традиционная парадигма сегментации рынка требовала объединения покупателей с однородными (но не идентичными) потребностями в сегменты для обеспечения большего приспособления предложения к спросу и получения покупателями более подходящих товаров и услуг, чем те, которые они получали на рынке товаров массового производства, воспринимаемом как единое целое. Благодаря этому покупатели более предрасположены к тому, чтобы потратить больше, чем на рынке товаров массового производства, тем самым покрывая более высокие затраты продавца на обслуживание этого сегмента. Неважно, насколько мал сегмент, и всегда казалось, что конкуренты готовы в качестве целевого выбрать еще более мелкий сегмент и сделают это, не заботясь о том, чтобы полностью компенсировать крупные затраты, связанные с более высокой специализацией маркетингового комплекса. Это нарушает все планы, и большинство маркетологов скорее вынесут сокращение рыночной доли и даже доходности, чем совершат практически не внушающее сомнений профессиональное харакири, продолжая сужать сегменты и пытаясь обслуживать фактически индивидуальных покупателей. Экономикой здесь и не пахнет.

Итак, потребности индивидуальных покупателей, хотя и относящиеся к покупательскому сегменту, повсеместно игнорировались, поскольку просто невозможно было составить экономическую характеристику, проследить, предвидеть поведение, управлять и обслуживать по отдельности большинство покупателей — по крайней мере до того, как снижение стоимости существующих и появление новых технологий и принципы МПО сделали это возможным. И теперь возможно, хотя и не всегда экономично, рассматривать каждую инициативу. Некоторые потребительские товары краткосрочного пользования, такие как расфасованные пищевые продукты, не всегда приносят достаточное количество новых ценностей, даже если рассматриваются на протяжении всего реального времени осуществления покупателем его покупательных способностей, чтобы обеспечить инвестиции, необходимые для приспособления продукта, услуги, средств коммуникации до- и послепродажного обслуживания к требованиям индивидуальных покупателей. Но некоторые, очевидно, вполне окупают себя. Британское отделение Heinz кетчупной компании, занимающееся производством продуктов для детей, реализовывает свой товар непосредственно более чем 4,6 млн покупателей, которые значатся в ее базе данных. Она высылает им на дом бесплатный экземпляр своего журнала Дома (At Home), стимулируя сбыт своих товаров. Эта же стратегия принята Harry Rosen, канадской сетью розничных магазинов по продаже высококачественной мужской одежды, которая издает для своих покупателей модный журнал.

**Дизайн изделия или услуги**

Можно и должно непосредственно подключать индивидуального покупателя к участию на каждом этапе бизнеса, включая процесс дизайна, для тех товаров и услуг, объем реализации и прибыль которых это позволяют сделать. Это акт признания того, что покупатели неодинаковы — они хотят разных вещей в разных количествах и в разное время — и доход, получаемый от них, также будет отличаться. Основной задачей маркетолога является определение основной стратегической ценности, которую получит покупатель, и тех элементов, которые потребитель сможет изменить, позволяя себе нести полную ответственность за создание той ценности, которая ему нужна. Для большинства организаций массовое производство на заказ требует отказа от материалов, используемых в текущей практике. И вновь маркетолог может возглавить проведение этих изменений.

**Рыночное исследование**

Маркетологи привыкли опираться на методы рыночного исследования для того, чтобы определить проблемы и оценить реакцию покупателя на гипотетические решения. Но рыночное исследование может потребовать больше времени, чем есть в распоряжении маркетолога, не только по выше приведенным причинам, но и потому, что ситуация на рынке изменяется настолько быстро, что компания, обращающаяся к данным, полученным в ходе текущего исследования, в действительности может иметь дело со сведениями, относящимися ко вчерашнему дню. На самом деле это явилось основной причиной неудачи Edsel, и отнюдь не все маркетологи усвоили этот урок.

Как же маркетолог может управлять взаимоотношениями компании с ее покупателями, не имея о них своевременных и соответствующих действительности сведений? Теперь маркетологам необходимо разработать системы знаний для того, чтобы узнать больше об отдельных покупателях с тем, чтобы компании могли создавать ценности, которые хочет получить каждый потребитель, и быть готовыми предоставить ему эти ценности, когда он будет в состоянии их приобрести. Рыночное исследование должно уступить место знанию о покупателях. А маркетолог должен помочь компании обеспечить системы и технологии для того, чтобы осуществить сбор, хранение, анализ поиск данных и составление отчетов, необходимых для того, чтобы это произошло.

**Коммуникации в маркетинге**

Раньше маркетологи могли полагаться на рекламу своих сообщений по радио и телевидению, но в наши дни все изменилось. Сегодня маркетолог может связываться с отдельными покупателями при помощи того средства сообщения, которое они предпочитают, и передать сообщение в наиболее подходящее время и самым удобным способом для потребителя. Предположим, что я предпочитаю получать регулярную информацию по электронной почте. Послание маркетолога может информировать меня, напоминать мне или убеждать меня непосредственно через мой электронный почтовый ящик при помощи специального сообщения, предназначенного повлиять на мои предпочтения и интересы, обнаруженные через мое покупательское поведение.

Покупателя следует своевременно включить в реальную систему коммуникаций. Это более выгодно, чем любые усилия продавца по изучению потребителя и реализации этих знаний.

В задачу маркетолога входит благоразумное применение технологии для облегчения этого своевременного, индивидуализированного коммуникационного процесса, для узнавания личных предпочтений покупателей и вовлечения их в процесс удовлетворения их нужд и предпочтений, удовлетворенности, неудовлетворенности, расположенности и намерения относительно будущих покупок.

Односторонняя связь, которую обычно используют маркетологи со своими клиентами, такая как массовая реклама, льготные предложения, справочники, прайс-листы, печатный материал по товарам и гарантийные талоны, должна быть заменена двусторонней коммуникацией для того, чтобы ввести покупателей как можно раньше в курс всех дел, которые могут повлиять в будущем на их покупательское поведение. В задачу маркетологов вновь входит сотрудничество с менеджерами ИТ в разработке процессов и внедрения технологий, чтобы объединенными усилиями привлечь покупателя к сотрудничеству. Только таким образом компания может стать более соответствующей требованиям времени без катастрофического завышения затрат.

**Обслуживание покупателя**

Старое изречение гласит, что покупатель всегда прав. Несомненно, отдел работы с покупателями всегда старался действовать согласно этому изречению. Осчастливить покупателей, когда они чем-нибудь недовольны. Доставить им положительные эмоции. Предложить возмещение убытков. Но этот подход эквивалентен изготовлению плохих машин и компенсации их низкого качества тем, что изготовитель гарантирует ремонт. Если покупатель жалуется, то это свидетельствует о сбоях в бизнес-процессах. Возможно, сбои имеют отношение к пониманию и формированию ожиданий покупателя и удовлетворению этих ожиданий. Независимо от конкретной ситуации организация, которая сотрудничает с покупателями по всей цепочке создания ценностей, должна иметь ограниченные потребности в отделе обслуживания покупателей, по крайней мере, в традиционном смысле.

Сейчас отдел обслуживания покупателей находится на передовой линии, где он занимается теми, кто недоволен, разочарован или плохо информирован. Но это неправильно, поскольку действия осуществляются уже после того, как покупатель оказался в неприятной ситуации, что несколько напоминает официанта, который предлагает вам дайкири после того, как “Титаник” начинает тонуть. Вы высоко цените обслуживание, но в некоторых обстоятельствах оно представляется несколько неуместным. Возможно, следует изменить распределение ролей, сделав так, чтобы центр информации покупателей занимался предупреждением проблем, которые могут возникнуть у покупателей, и тогда роль обслуживания приобретет новую важность. Центр информации покупателей мог бы активно привлекать покупателей, обеспечивать их удовлетворенность и быть лидирующим участком изменений в маркетинговых коммуникациях, о которых упоминалось выше.

**Ценообразование**

Покупатели хотят принимать участие в принятии решений по поводу тех благ, которые они получают, и той цены, которую за них платят. Дайте им стандартное предложение, и они заплатят одну цену. Предложите им варианты товара — они захотят чуть больше, чем другие, и заплатят за это дороже. Дайте им возможность получить еще более специализированный результат, и они опять-таки заплатят больше. Предложите им варианты, которые им не нужны, и они пожелают, чтобы их убрали и исключили из стоимости товара. Если одежда не подходит, не назначайте плату за переделку, просто изготовьте такую одежду, которая будет подходить.

Это относится не только к компаниям, имеющим дело с конечными потребителями. Корпоративные клиенты, например, в фармацевтической промышленности обращаются к услугам по контролю качества в Контрактные Исследовательские Организации (КИО) и оплачивают каждое тестирование, произведенное от их имени. Поскольку планирование и осуществление исследования может занять некоторое время, они хотят видеть работу тестов в реальном времени на экранах своих компьютеров и, получив результаты, быстро использовать недавно полученные компоненты для ускорения производства фармацевтических товаров. Покупателям эта оперативная доступность представляется важной, поскольку она ускоряет их производственные процессы, и за эту возможность они заплатят больше. Они все еще хотят покупать и оплачивать индивидуальное тестирование. КИО, учитывая и информационное содержание, и предпочтения по оплате исследований, имеют возможность извлечь еще большую выгоду из информации, получаемой в процессе проведения исследований для своих клиентов. Например, КИО могли бы создать хранилище данных на основе всех сопоставимых исследований, давая возможность покупателям видеть, соответствуют ли результаты конкретного опыта нормам предыдущих, каковы результаты в сравнении с другими результатами у определенного поставщика и в каком положении находится этот поставщик относительно других в промышленной отрасли. Эти результаты и другую информацию, связанную с конкретной компанией, можно было бы получить через Web.

**Что такое маркетинг партнерских отношений**

МПО — это непрерывный процесс определения и создания новых ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия. Он включает понимание, фокусирование внимания и управление текущей совместной деятельностью поставщиков и избранных покупателей для взаимного создания и совместного использования ценностей через взаимозависимость и адаптацию организаций.

МПО исходит из принципов традиционного маркетинга, однако он значительно от него отличается. Маркетинг можно определить как процесс определения и удовлетворения потребностей покупателей лучше, чем это делают конкуренты, для достижения целей организации. МПО основывается на этом, но обладает еще шестью параметрами, которые по существу расходятся с историческим определением маркетинга. Взятые вместе, эти различия могут изменить взгляд компании на маркетинг, который она реализует, понимание предприятия начиная от работы, которую оно осуществляет, технологии, которую использует, товаров, которые производит, структуры, с помощью которой достигает своих целей.

МПО:

Старается создать новую ценность для покупателя, а затем распределить ее между производителем и потребителем.

Признает ключевую роль индивидуальных клиентов не только в качестве покупателей, но и в определении той ценности, которую они хотят получить. Ранее предполагалось, что компании определяют и обеспечивают эту ценность тем, что они считают “товаром”. В рамках МПО покупатель помогает компании получить доход, связанный с реализацией потребительских ценностей. Таким образом, ценность создается вместе с покупателями, а не для них.

Требует от компании, чтобы она, следуя своей деловой стратегии и концентрации внимания на покупателях, создавала и согласовывала свой бизнес-процесс, коммуникации, технологию и подготовку персонала для обеспечения той ценности, которую желает получить покупатель.

Это длительная совместная работа покупателя и продавца, функционирующая в реальном времени.

Признает ценность постоянных покупателей выше, чем отдельных покупателей или организаций, которые меняют партнеров при каждой покупке. Признавая ценность постоянства, МПО стремится к тому, чтобы устанавливать в будущем более тесные связи с покупателем.

Стремится построить цепочку взаимоотношений внутри организации для создания той ценности, которую хочет получить покупатель, и между организацией и ее основными партнерами на рынке, включая поставщиков, посредников в канале распределения и акционеров.

Отсюда следует ряд важных выводов. Используя МПО, компания сосредоточивает свое внимание на шести областях: технологии и индивидуальных покупателях, масштабах своей деятельности, отборе и ранжировании покупателей, цепочке взаимоотношений, переосмыслении “4Р” маркетинга и использовании менеджеров по ПО для того, чтобы вместе с другими способствовать созданию новых ценностей компании.

Использование технологии в системе коммуникации и обслуживания индивидуальных клиентов

Если больше не существует рыночных сегментов, покупателей необходимо обслуживать индивидуально. Компании могут предоставить группам или отдельным покупателям (где эксклюзивное обслуживание не имеет значения ни для покупателя, ни для поставщика) ту ценность, которую они хотят получить, соответствующим образом применяя технологии по цепочке создания ценностей. Часто это означает разложение на части существующих бизнес-процессов и внедрение технологии в процесс. Например, когда Интернет используется для оформления заказов онлайн, процесс совершения покупки изменен, и технология введена для того, чтобы исключить промежуточный процесс, внедрить технологию между покупателем и поставщиком (что могло закончиться тем, что посредники распределительного канала могли быть не приняты во внимание), и для общего согласования. Компании, которые поступают подобным образом, имеют возможность не только стать ближе к своим конечным покупателям, но также получить конкурентное преимущество, конкретную возможность для инновационной деятельности.

Аmazon.com был пионером в торговле книгами через Интернет. В этом виртуальном книжном магазине находится более 2,5 млн наименований, более 600 тыс. клиентских счетов, годовой объем продаж превышает $80 млн. Сейчас появилось огромное количество конкурентов, некоторые из них крупные, такие как Barnes and Noble и Book Stacks Unlimited, и другие более специализированные, такие как canadabooks.com и cvbooksstore.com, которые в основном имеют дело с канадскими книгами. В задачу этих компаний больше не входит демонстрация того, что товар может быть продан в Интернете, но они свидетельствуют о возможности получения значительных доходов от инвестиций в эту сферу деятельности. Например, amazon.com несет значительные убытки частично в результате высоких затрат на рекламу, меньших скидок для издателей, чем в супермаркетах и цепях, кроме того потому, что сам процесс часто требует выполнения заказов, по большей части от частных единиц, а не со стороны издателей и оптовиков.

Обычные книжные магазины находят, что Интернет может быть выгодным каналом распределения товара, поскольку он расширяет их аудиторию и увеличивает оборачиваемость их товарных запасов. Например The City of Books — это огромный розничный магазин в Портланде, Орегон, известный в национальном масштабе, где продаются новые и подержанные книги. Когда The City of Books компьютеризировал реестр своих товаров и вошел в Web как powells.com, то объем продаж вырос и продолжал расти примерно на 20% в месяц. Покупатели по всему миру обнаруживают небывалый ассортимент наименований, которые находятся на этом сайте, и компания процветает, тогда как другие книжные магазины, на которые оказывается давление с многих сторон, начиная с супермаркетов и заканчивая розничными магазинами, размещенными в сети, терпят неудачу и идут ко дну.

**Экстенсивный рост и установление партнерских отношений**

Компании, которые обслуживают покупателей по своему усмотрению, могут прийти к мысли, что нужно сделать нечто новое, чтобы обслужить покупателей так, как они сами хотят. Некоторым компаниям приходится расширять ассортимент своих товаров и услуг, предоставляя покупателям больше того, что производит компания. В ходе этого компании все чаще будут распределять товары и услуги других фирм или сотрудничать с компаниями более сильными или имеющими соответствующую базу клиентских взаимоотношений для того, чтобы распределять свои собственные товары и услуги. Это представляет собой отправную точку в стратегии развития тех компаний, которые построили свой бизнес на экономии от масштабов производства. Может также потребоваться, чтобы компании переориентировали фокус своих взаимоотношений с обслуживания покупателей на рассматривание других компаний как своих первоначальных покупателей или партнеров.

Это является частью МПО и означает, что компании могут образовывать нетрадиционные объединения и партнерства даже и со своими конкурентами для того, чтобы лучшим образом обслужить покупателей.

**Выбор и отказ от клиентов**

Применяя этот принцип, компании будут уделять внимание покупателям соответственно своей стратегии и отказываться от тех, которые больше им не подходят. Одна крупная аудиторская/консалтинговая фирма недавно, проанализировав свой баланс, решила сосредоточить свое внимание на ограниченной подгруппе компаний, сократив список общемировых клиентов в порядке приоритетности с нескольких тысяч до менее 200. Хотя этот шаг изначально встретил сопротивление среди партнеров компании, сейчас она достигла рекордного объема продаж и прибыли.

**Цепочки взаимоотношений**

Многие компании думают о том, как усовершенствовать системы поставок, изменяя их внутри определенных рамок времени, качества и цены. Возможно, большую пользу компаниям, среди других соображений, принесет рассмотрение того, как потребности и поведение покупателей могут управлять снабжением, производством и материально-техническим обеспечением. Для того, чтобы оно сработало эффективно, компании необходимо разработать и согласовать цепочку взаимоотношений, ориентированную на изменяющийся спрос. Эта цепочка объединяет взаимосвязанных по видам деятельности акционеров, таких как торговые посредники и розничные торговцы, служащие, поставщики, банкиры и инвесторы. У каждого из них будут разные потребности и каждый захочет получить выгоду от создания и совместного использования ценности, разработанной компанией и ее конечным покупателем.

**Пересмотр 4Р маркетинга**

Ниже мы рассматриваем влияние МПО на “4Р” маркетинга: товар, цену, продвижение и размещение/распределение.

Товар

В результате должного применения МПО осуществляются совместные дизайн, разработка, испытания, тестирование, установка и ввод в действие, доводка товара. Товары не разрабатываются традиционным образом, когда компания задумывает идею товара, анализирует ее совместно с покупателем, а затем использует ее в различных исследовательских и конструкторских инициативах, ведущих через некоторое время к производству товара в большом количестве. Вместо этого МПО организует интерактивное взаимодействие в реальном режиме времени компании и ее основных покупателей, стремясь быстрее удовлетворить потребности покупателей. Следовательно, товар является продукцией процесса совместной деятельности, создающей те ценности, которые покупатель желает получить от каждого компонента товара и связанных с ним услуг. Товары не являются набором материальных или нематериальных благ, которые собирает компания, поскольку считается, что это то, что желает купить покупатель. Скорее товары составляют объединение отдельных благ, в выборе и создании которых участвовали покупатели. Так, покупатели участвуют в собрании несвязанных выпусков компонентов или модулей, которые все вместе составляют товар или услугу. “Товар”, получаемый в результате этой совместной деятельности, может быть единственным в своем роде или в высокой степени соответствовать требованиям покупателей, причем в товар вложено намного больше их опыта, чем раньше. Посмотрите, как General Electrics работает с авиационно-конструкторскими компаниями, такими как Boeing, начиная с общего облика самолета до реактивных двигателей, которые бы соответствовали спецификациям Boeing. Двигатели GE для одного самолета Boeing отличаются от двигателей для другого, частью из-за того, что опыт и руководство Boeing вовлечены в процессы конструирования и разработки.

Цена

В традиционном маркетинге устанавливается цена на товар, и на рынок предлагаются товар и цена в комплекте, на стоимость может быть сделана скидка в зависимости от конкуренции и других условий рынка. С помощью цены стараются обеспечить доход от инвестиции, сделанной компанией в более-менее постоянный товар. В МПО товар модифицируется в зависимости от предпочтений и запросов покупателя, который управляет этими изменениями и соответственно меняющейся ценностью. Так, когда покупатели точно определяют конкретные свойства, которыми должен обладать товар, и определенные услуги, которые должны быть оказаны до, во время и после акта купли-продажи, они, естественно, хотят платить за каждый компонент набора ценностей по отдельности. Так, поскольку товар и услуги обеспечиваются в процессе совместной деятельности, так и цена должна отражать сделанный выбор и ценность, полученную в результате этого выбора.

В промышленном маркетинге, особенно для крупных средств производства и оборудования, традиционно проектировали товар согласно требованиям покупателей и договаривались с ними о стоимости своих услуг. Но покупатели принимали участие во всех аспектах цепочки ценностей и в выборе вариантов экономической эффективности не чаще, чем это представлялось необходимым продавцу. МПО приглашает покупателей к участию в процессе ценообразования и во всех других процессах, связанных с ценностью, предоставляя возможность сделать любой выбор и способствовать дальнейшему развитию доверия во взаимоотношениях.