

ХРЕСТОМАТИЯ: МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

ОТНОШЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА

О. А. ТРЕТЬЯК

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

Вопросы, связанные с новой отношенческой парадигмой современного маркетинга, уже не впервые становятся предметом рассмотрения в разделе «Хрестоматия» *«Российского журнала менеджмента»* (см.: [Морган, Хант, 2004; Варго, Лаш, 2006; Дуайер, 2011; Гупта и др., 2011; Фейдер, Харди, 2011]). Однако на сегодняшний день нет единого мнения не только в отношении определения понятия «маркетинг взаимоотношений», но и по поводу основных концепций (философии, социологии, теории организации, экономической теории), с которыми связано его формирование и развитие. Поэтому предложение концептуальных основ данного направления, попытка усилить его нормативную составляющую, разработать на модельном уровне процессы, связанные с формированием отношений, их целенаправленным управлением, оценкой результатов, представляют интерес для все большего числа исследователей. Более того, отношенческий маркетинг, выделившийся в отдельное развивающееся направление исследо-

ваний и экспериментирования на практике, на сегодняшний день представляет современный этап развития теории маркетинга, пространство для разработки новых управленческих технологий и оригинального конструирования современных метрик и инструментов управленческой деятельности.

Из истории становления подхода

Начало формированию сетевого подхода в маркетинге было положено международной группой исследователей IMP (Industrial Marketing and Purchasing), включающей ученых Франции, Германии, Италии, Швеции, Великобритании. Ее представители в середине 70-х гг. XX в. сформировали исследовательскую программу, базирующуюся на гипотезе о том, что теория маркетинга не полна и не пригодна для понимания важных аспектов промышленного маркетинга на практике. Основу исследований в области промышленных сетей заложили работы И. Хагга (I. Hagg),

В данной статье использованы результаты проекта «Современные маркетинговые практики в России», выполняемого в рамках программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2013 г., грант № 13-05-0048.

© О. А. Третьяк, 2013

Й. Йохансона (J. Johanson), О. Хаммарквиста (O. Hammarkvist), Л. Маттсона (L. Mattsson), Д. Форда (D. Ford), П. Турнбулла (P. Turnbull), Д. П. Валла (J.P. Valla), Х. Б. Торелли (H. B. Thorelli), Х. Хокансона (H. Håkansson). Своеобразие данного подхода прежде всего заключалось в рассмотрении нового субъекта хозяйствования — *сети взаимодействующих на рынке организаций*. Последняя, как показали многочисленные исследования, представляет собой достаточно устойчивую рыночную структуру, которая определяет роль и место в ней отдельной фирмы, влияет на результаты ее деятельности, модифицирует систему управления фирмой. Смена субъекта хозяйствования поставила под сомнение многие сложившиеся постулаты классического маркетинга. Так, понятие «окружающая среда» фирмы уже не соответствовало сети взаимодействующих предприятий: границы фирмы, внутренняя и внешняя среда требовали другого толкования. Да и сама система маркетингового управления в новых условиях строилась на консолидации ресурсов, принадлежащих различным фирмам, на согласовании и координации видов деятельности и компетенций различных самостоятельных подразделений сложного структурного образования «*сеть*».

Стремление исследователей и преподавателей нового маркетинга подчеркнуть его принципиальные отличия от классического маркетинга порождает новую терминологию — *network marketing* (NM), а затем, когда особое внимание начинает уделяться межфирменным взаимодействиям, — *relationship marketing* (RM). В русскоязычных трактовках спектр терминов для обозначения направления еще более разнообразен — это и сетевой маркетинг, и маркетинг взаимодействий и партнерских отношений, и маркетинг взаимоотношений. В настоящей статье мы будем использовать единый термин «маркетинг взаимоотношений» (МВ) для раскрытия особенностей нового направления в маркетинге. Вместе с тем мы полагаем, что

единой основой рассмотрения данного направления являются:

- специфика субъекта хозяйствования (сети, цепочки создания ценностей, квазифирмы);
- взаимодействия — процессы, соединяющие и координирующие различные самостоятельные хозяйственные единицы, направляющие их на создание конечного результата;
- взаимоотношения — некоторый нематериальный актив, возникающий на основе длительных и устойчивых межфирменных взаимодействий и являющийся источником дополнительных конкурентных преимуществ.

Поэтому, используя термин «маркетинг взаимоотношений», мы исходим из того, что он *базируется на сетевых структурах, включает процессы взаимодействий между различными субъектами хозяйствования (фирмами) и создает нематериальные активы (отношенческие), которые повышают конкурентоспособность организации*.

В настоящее время область исследования сетевых организаций и «отношенческого» маркетинга привлекает к себе все большее внимание. Сетевым организациям посвящены работы целого ряда исследователей (см., напр.: [Achrol, Kotler, 1999; Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Ford et al., 2000; Sheth, Parvatiyar, 2000; Grönroos, 1994; 1996; Gummesson, 1999; Håkansson, Johanson, 1995; Webster, 1992]).

В ранних работах большее внимание уделялось изучению межличностных взаимоотношений, складывающихся между организациями и внутри них. Основной акцент исследований был сделан на анализ неформальных связей, которые опираются на двусторонние взаимоотношения и функционируют в тени формальных организаций. Позднее сетевые организации начинают рассматриваться как формальные управляемые структуры, представляющие естественную альтернативу как рыночной, так и иерархической координации.

Развитию этого направления в исследованиях рыночных структур способствовали эмпирические наблюдения за деятельностью целого ряда крупных международных компаний. Жесткий акцент противопоставления сетевой организации рыночным и иерархическим структурам постепенно сменяется активным обсуждением преимуществ сетевых структур в плане их информационной открытости и адаптивности к стремительно меняющимся условиям рынка, возможности органичного включения инновационного компонента в сеть взаимодействующих субъектов.

Реальные рынки, особенно промышленные (индустриальные) и рынки услуг, достаточно сильно отличаются от той абстрактной модели, которая воспроизводится в классическом маркетинге. Необходимость познания реального механизма взаимодействия рыночных субъектов, принятия управленческих решений побудила исследователей и практиков к его пристальному изучению.

Понимание того, что основная направленность маркетинга в традиционных подходах не соответствует современной рыночной ситуации, сформировалось под воздействием значительных изменений в национальных экономиках. Приоритеты маркетинга сместились с товаров на сферу услуг, параллельно с ростом и доминированием последней на основных западных рынках. Понимание важности клиентоориентированного подхода в маркетинге услуг стало одним из наиболее значимых факторов в развитии и распространении маркетинга взаимоотношений.

Кроме того, появившиеся возможности адресного взаимодействия с конечным потребителем, его непосредственного включения в цепочки связей по созданию ценностей позволили распространить отношенческий подход и на потребительские товары, смягчить ограничения использования маркетинга взаимоотношений только на индустриальных рынках и рынках услуг.

Основные категории нового подхода в маркетинге — сети, взаимодействия и отношения. В его рамках предпринята попытка не только описания, но и определения законов, по которым работает механизм взаимодействия рыночных субъектов. Это обуславливает наличие связи с фундаментальными дисциплинами — экономикой, социологией, стратегическим управлением и др. По мере возрастания интереса ученых и практиков к данной области знаний появлялись различные интерпретации механизма взаимодействия, трактовки природы отношений. Было обнаружено, что отношения на разных уровнях взаимодействия далеко не однородны. В связи с этим перед исследователями встала задача построения и обоснования классификации многообразных отношений, возникающих между различными субъектами хозяйствования (см., например, классификацию Ханта и Моргана [Морган, Хант, 2004]), и выделения среди них основных типов: производитель — дистрибьютор, производитель — поставщик, дистрибьютор — потребитель и т. д. Применительно к каждой из таких групп отношений возникает вопрос об их измеримости, стадийности или последовательности этапов развития. Все это свидетельствует о необходимости как для исследователей, так и для практиков более детального воспроизведения механизма рыночного взаимодействия и рычагов управления им.

Совершенно особую роль в системе различных взаимоотношений в цепочке создания ценностей, сети взаимодействующих хозяйствующих субъектов играют взаимоотношения с клиентами, с конечными потребителями. Все чаще они рассматриваются в качестве основного источника конкурентных преимуществ фирмы. Так, в рамках 15-го Ежегодного опроса РwС руководителей крупнейших компаний мира на вопрос о предпочтительных направлениях расходования своего времени 2/3 опрошенных ответили, что им хотелось бы уделять больше внимания развитию систем подготовки талантов и встречам

с клиентами (см.: [Исследование компании PwC, 2012]).

При формировании нового подхода достаточно четко проявляется стремление исследователей к большей детализации механизма межфирменного взаимодействия, что увеличивает соблазн чрезмерной описательности работ. Ими вводится и активно используется кейс-метод как метод исследования. Но, несмотря на значимость скрупулезного описания того или иного механизма взаимодействия на примере отдельной компании, необходимо понимать, что возможности обобщения при таком подходе весьма ограничены. Выводы, сделанные по итогам даже вполне добросовестного и тщательного описания взаимодействий одной компании, не могут быть распространены на другие случаи. Вместе с тем необходимость преодоления дескриптивной стадии развития этого подхода давно уже назрела, все активнее стали появляться работы, вносящие определенный вклад в нормативную составляющую подхода.

В течение последних десяти лет наблюдается реальный прогресс в области разработки концептуальных оснований подхода (см., напр.: [Sheth, Parvatiyar, 2000; Donaldson, O'Toole, 2007; Egan, 2004]), что выражается в консолидации мнений исследователей по основным критериям классификации взаимоотношений, механизмам управления ими, метрикам и показателям их развития, а также оценкам их результативности. Поэтому в данной «Хрестоматии» мы обращаемся к концептуальным основам маркетинга взаимоотношений, сформулированным в работе основоположников нового направления теории маркетинга [Sheth, Parvatiyar, Sinha, 2012], анализу прибыльности клиентов и целенаправленного формирования клиентского потока [Storbacka, 2000], а также предлагаем собственную позицию по данным вопросам. В настоящей вводной статье, предваряющей публикуемые в «Хрестоматии» переводы, мы рассмотрим концептуальные основы МВ по следующей схеме:

- существующие определения и их классификация для уточнения объекта и предмета исследования МВ;
- многообразие отношений, их классификация, ранжирование по значимости и упорядочивание;
- управление отношениями (от парных — к сетевым взаимодействиям);
- переход к новым индикаторам и оценкам в процессе управления (от оценок, основанных на продукте и товарном потоке, — к оценкам, основанным на клиентском потоке и доходности клиентов).

Обобщение наработанного и создание теоретической платформы для маркетинга взаимоотношений

В работе [Шет, Парватияр, Синха, 2013] рассматривается развитие основных научных школ МВ. Практически одновременно возникло несколько школ, ведущих исследования в новых направлениях развития теории маркетинга: северо-американская, британская, северо-европейская, группа IМР, немецкая. Подробное описание и сравнительный анализ исследований этих школ приведены в [Жуц, 2006, с. 20–31].

В формирование маркетинга взаимоотношений внесли вклад различные школы и направления классического маркетинга. Наиболее наглядно это продемонстрировано на рис. 1. Многообразие школ привело к появлению множественности трактовок МВ. Вместе с тем классификация определений, а также выделение наиболее часто используемого определения представляют собой значимую составляющую концептуальных основ нового направления теории маркетинга. Важно понимать, какие именно отношения являются предметом исследования и управления в МВ. Поэтому далее мы представим широкий спектр определений МВ и предложим возможные основания их классификации для более глубокого осмысления предмета исследования маркетинга взаимоотношений.

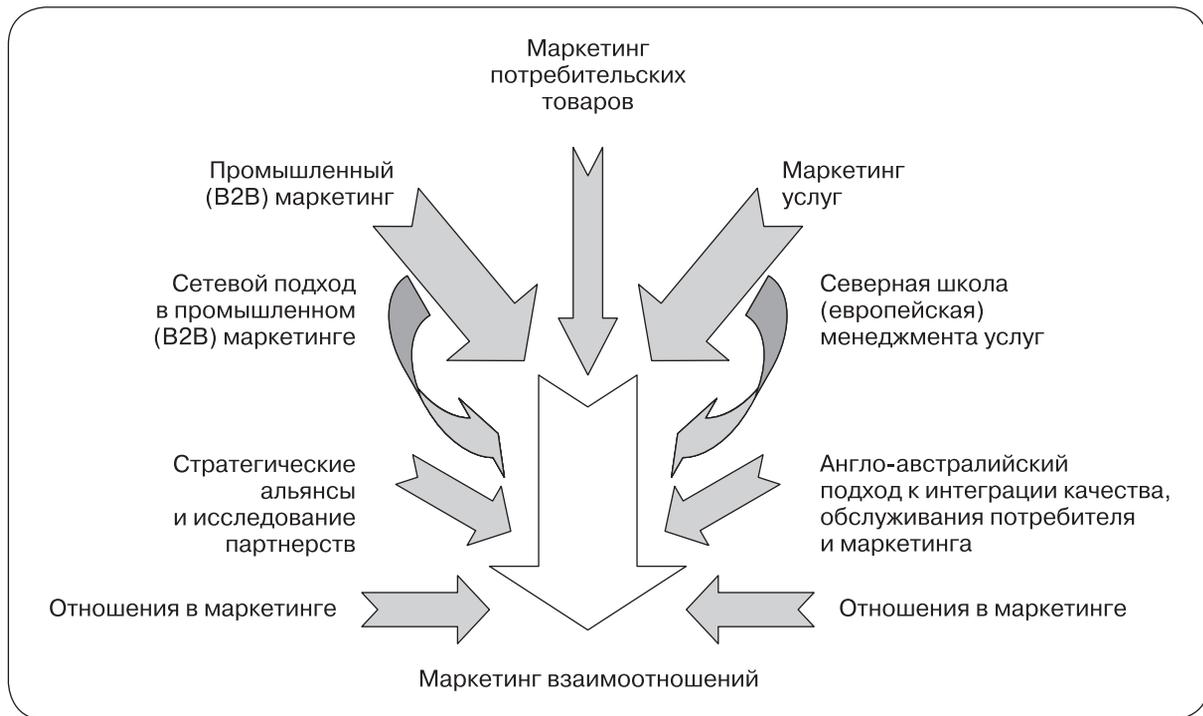


Рис. 1. Источники возникновения маркетинга взаимоотношений

Составлено по: [Egan, 2004, p. 6].

Основные понятия и определения маркетинга взаимоотношений. В научной литературе по маркетингу представлен многообразный спектр определений, отражающих как узкие, так и широкие его трактовки. Он подробно воспроизведен в публикуемой в «Хрестоматии» статье [Шет, Парватияр, Синха, 2013].

По утверждению авторов, в настоящее время значительное распространение получили более широкие трактовки маркетинга взаимоотношений. Так, Д. Шани и С. Чаласани определяют маркетинг взаимоотношений как интегрированные усилия по построению, поддержанию и развитию сети отношений с отдельными потребителями для взаимной пользы посредством взаимодействия, индивидуализации отношений на протяжении длительного времени [Shani, Chalasani, 1992]. Уже здесь сфера деятельности маркетинга взаимоотношений значительно расширена и распространяется на взаимодействие с ин-

дивидуальными потребителями. Развивая это направление, Р. МакКенна предлагает стратегический взгляд на маркетинг взаимоотношений, подчеркивая необходимость повышения роли потребителя и перехода от манипуляций потребителем к формированию подлинной потребительской заинтересованности (коммуникации и обмен знаниями) [McKenna, 1991], поискам форм непосредственного вовлечения покупателя во взаимодействие с фирмой.

Согласно определению М. Брюна «маркетинг взаимоотношений относится ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений» [Bruhn, 2003, p. 11]. Здесь явно выделены координирующая составляющая маркетинга, его нацеленность на



Рис. 2. Систематизация определений маркетинга взаимоотношений

Составлено по: [Brodie et al., 1997].

создание взаимной ценности в процессе взаимодействия различных сторон. Согласно К. Грэнрусу «...маркетинг призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли» [Grönroos, 1990, p. 138]. В этой трактовке вся деятельность маркетинга сосредоточена на взаимоотношениях, и их спектр значительно шире просто взаимоотношений с потребителями.

Приведенные определения демонстрируют постепенное углубление трактовки маркетинга взаимоотношений, которое схематично представлено на рис. 2. Происходит последовательное расширение интересов маркетинга: от наиболее узких трактовок, наблюдаемых в маркетинге баз данных, — сначала к концентрации на взаимоотношениях с конечными потребителями, а затем — на многочисленных взаимоотношениях, в которых участвует компания на рынке. Таким образом, рис. 2 создает основания для систематизации определений МВ. В табл. 1 представлены наиболее часто

употребляемые определения маркетинга взаимоотношений, систематизированные по схеме на рис. 2.

Как видно из табл. 1, несмотря на безусловную значимость взаимоотношений с потребителями, отмеченную практически в каждом определении, трактовки МВ, основанные на множественных рыночных взаимодействиях, совместном создании ценности, становятся преобладающими.

Прием, который часто используется для конкретизации отличительных особенностей нового направления, — сопоставление с традиционным маркетингом. Формат сопоставления традиционного маркетинга, основанного на транзакциях, и маркетинга взаимоотношений впервые был предложен в работе [Payne, Christopher, Peck, 1995, p. viii] для дифференциации подходов в отношениях с покупателями (табл. 2).

Позднее такой формат достаточно часто использовался различными авторами для уточнения характеристик нового направления маркетинга (см., напр.: [Куш, 2006, с. 48–51]).

Таблица 1

Классификация основных определений маркетинга взаимоотношений

Автор	Определение	Основание классификации
1	2	3
[Bickert, 1992]	Маркетинг баз данных, в котором сделан акцент на аспектах продвижения, связанных только с поддержкой баз данных	Маркетинг баз данных
[Peppers, Rogers, 1993]	Фокус на индивидуальный маркетинг, который предполагает создание баз данных для долгосрочных отношений с клиентом	Маркетинг баз данных
[Berry, 1983]	Маркетинг взаимоотношений — это привлечение потребителей, поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями	Партнерство с потребителем
[Vavra, 1992]	Маркетинг взаимоотношений рассматривается только как связь с клиентом или контакт после уже осуществленной сделки	Партнерство с потребителем
[Doyle, Roth, 1992]	Цель маркетинга, основанного на взаимоотношениях, — «завоевание» бизнес-потребителя посредством развития доверия в течение длительного периода времени	Партнерство с потребителем
[McKenna, 1991]	Маркетинг взаимоотношений — повышение роли потребителя и переход от манипуляций потребителем к формированию подлинной потребительской заинтересованности (коммуникации и обмен знаниями)	Партнерство с потребителем
[Shani, Chalasani, 1992]	Интегрированные усилия по построению, поддержанию и развитию сети с индивидуальными потребителями для взаимной пользы посредством взаимодействия, индивидуализации отношений на протяжении длительного времени	Партнерство с потребителем
[Bruhn, 2003]	Маркетинг взаимоотношений относится ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений	Партнерство с потребителем
[Морган, Хант, 2004]	Маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов	Охват всех отношений
[Портер, 1993]	Маркетинг отношений — это процесс, в котором обе стороны — покупатель и продавец — организуют эффективные, комфортные, вдохновляющие и этические взаимоотношения; личные, профессиональные и выгодные взаимоотношения для обеих сторон	Охват всех отношений
[Sheth, Parvatiyar, 2000]	Процесс постоянного участия в совместных и партнерских действиях и программах с посредниками и конечными потребителями с целью создания и развития совместной экономической ценности при снижении издержек	Охват всех отношений
[Achrol, Kotler, 1999]	Маркетинг партнерских отношений — это практика долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) в целях установления длительных привилегированных взаимосвязей	Охват всех отношений
[Ballantyne, 1994]	Маркетинг взаимоотношений — создание, развитие и поддержание обмена ценностями между вовлеченными сторонами, при этом взаимоотношения по обмену развиваются постоянно и стабильно в цепочке создания добавленной стоимости	Охват всех отношений

Окончание табл. 1

1	2	3
[Grönroos, 1994]	Маркетинг призван определять и устанавливать, поддерживать и развивать прибыльные взаимоотношения с потребителями и другими партнерами так, чтобы достигались цели всех взаимодействующих сторон на основе взаимного обмена и выполнения обязательств	Охват всех отношений
[Gummesson, 1999]	Маркетинг, основанный на взаимоотношениях, сетях и взаимодействиях, ориентирован на долгосрочные взаимовыгодные отношения с отдельными потребителями; ценность создается участвующими в отношениях сторонами совместно	Охват всех отношений
[Gordon, 1998]	Маркетинг партнерских отношений — это непрерывный процесс определения и создания новых ценностей совместно с индивидуальными покупателями, совместного получения и распределения выгоды от этой деятельности между участниками взаимодействия	Охват всех отношений

Таблица 2

Сопоставление транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений

Транзакционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на единственную продажу • разовый контакт с покупателем • акцент на характеристики продукта • краткосрочный масштаб деятельности • незначительный интерес к обслуживанию покупателя • ограниченные обязательства следования потребительским ожиданиям • качество как основной интерес производственного звена (персонала) 	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на удержание потребителя • непрерывный контакт с покупателем • акцент на потребительскую ценность • долгосрочный масштаб деятельности • высокая значимость обслуживания покупателя • высокие требования к выполнению ожидания покупателя • качество как ответственность (персонала) всех подразделений

Сущностные характеристики нового направления маркетинга, приведенные в табл. 2, наиболее четко вырисовываются именно в контексте взаимоотношений с потребителем, что еще раз подчеркивает приоритетную значимость последних в совокупности всех остальных взаимодействий фирмы.

Для того чтобы подчеркнуть значимость и охарактеризовать современное состояние маркетинга взаимоотношений, Э. Гуммесон [Gummesson, 1999] ввел понятие “Total Relationship Marketing” (TRM). Он определяет TRM как маркетинг, в основе которого лежат интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения, признавая, что маркетинг, в свою очередь, служит основой для выработки общих принципов управления сетями торгующих организаций, структурами рынка и общества.

В его понимании МВ направлен на долгосрочные взаимовыгодные отношения с индивидуальными покупателями и базируется на совместном создании ценности взаимодействующими партнерами. Тем самым МВ выходит за пределы, определенные ранее специальными функциями и дисциплинами.

Несмотря на то что новый отношенческий маркетинг признает многообразие отношений рыночного взаимодействия, в отдельную приоритетную группу в нем выделяются отношения с клиентами.

Приоритетность отношений с клиентом. Как отмечалось, наиболее важным отличием маркетинга взаимоотношений от традиционного маркетинга является то, что МВ смещает акцент и сферу влияния маркетинга с отдельных дуальных отношений «покупатель — продавец» [Gum-

messon, 1999, p. 1] на весь комплекс отношений компании. Вместе с тем отношения «потребитель — поставщик» остаются ключевой зоной интересов маркетинга взаимоотношений, как и вообще маркетинга [Möller, Halinen, 2000, p. 31]. Многие исследователи (см., напр.: [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, p. 21]), признавая преимущества расширения основной зоны интересов маркетинга, отмечают, что в центре внимания маркетинга всегда будут потребители и отношения с ними.

Еще одно предполагаемое отличие между традиционным маркетингом и маркетингом партнерских отношений — способ восприятия и оценки клиентов. Несмотря на декларируемое им внимание к потребителю, в сторону традиционного маркетинга все чаще звучат обвинения в том, что в реальности он обращается с клиентами как с «пешками» в конкурентной борьбе. По сути, подобный рыночно ориентированный подход концентрируется на увеличении рыночной доли и возвышении краткосрочных финансовых выгод и показателей.

Приоритетными целями традиционных маркетологов являются опережающий конкурентов «захват» обезличенных потребителей, зачастую переманивание клиентов у конкурентов и использование этих ресурсов для реализации краткосрочных целей компании. При этом целевые сегменты в традиционном маркетинге настолько персонифицированы, насколько это позволяет соотношение затрат, связанных с индивидуализацией обращения с потребителем и предполагаемого увеличения объемов реализации.

Как отмечается в [Worhington, Horne, 1998, p. 39], маркетинг взаимоотношений, напротив, концентрируется не на том, что вы делаете *со* своим клиентом, а на том, что вы делаете *для* своего клиента и что вы делаете *вместе* со своим клиентом, чтобы повысить его удовлетворенность. Цель компании при этом приобретает долгосрочные ориентиры. Эти ориентиры настраивают весь менеджмент компании на

взаимодействие с клиентами как с ценными партнерами, тщательное выяснение их потребностей и развитие лояльности через качественный сервис. Согласно новому взгляду на маркетинг клиенты рассматриваются как полноправные стейкхолдеры в цепочке создания ценности.

Такая смена приоритетов отнюдь не бескорыстна. Обогащение компании не перестает являться долгосрочной целью развития бизнеса. Изменяется лишь то, что в определенных условиях оно становится наиболее достижимым через ориентацию на индивидуальные потребности конкретного клиента, а не на усредненные запросы агрегированного рынка. Это изменение в отношениях не связано с лучшей и/или более продвинутой стратегией развития бизнеса самой по себе. Развитие отношений стратегий может рассматриваться отчасти как признание смещения баланса сил от производителя к потребителю и перехода многих стратегий в разряд неэффективных. Сегодня наиболее искушенные потребители как никогда уверены в том, что не стоит концентрироваться на одном поставщике. В таких условиях поставщик не может далее полагаться на безусловную лояльность бренду и должен предложить нечто более существенное, чем «подарки» промоакций и промокампаний, если, конечно, он ориентируется на установление и поддержание устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

На современном высококонкурентном рынке присутствует все больше и больше слабо дифференцируемых или даже однородных товаров и услуг. Согласно некоторым исследованиям (см., напр.: [Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, p. 29]) уровень дифференциации в стратегии поставщиков обратно пропорционально зависит от уровня концентрации рынка. На рынках олигополии значительные различия между поставщиками довольно редки. Если основной продукт/предлагаемая услуга оставляет мало возможностей для построения конкурентного преимущества, то его следует искать где-либо еще. В этом смысле

построение «отношений» с клиентом может стать наиболее эффективным путем «выращивания» уникального и защищенного от копирования клиентами конкурентного преимущества [Buttle, 1996, p. 1].

Для формирования концептуальной основы нового направления в маркетинге, безусловно, требуются выделение и систематизация его основных определений. Из рассмотренной ранее совокупности определений становится ясно, что предметом исследования и управления в маркетинге взаимоотношений являются многочисленные взаимодействия фирмы на рынке, особая значимость придается взаимодействиям и отношениям с потребителями, замыкающими цепочку создания ценностей.

Основания классификации отношений в маркетинге взаимоотношений. Следующим шагом в выстраивании концептуальных основ МВ является упорядочивание и классификация тех многочисленных отношений, которые присутствуют в его наиболее часто используемых расширительных трактовках. Такие классификации проводятся на различных основаниях, с разной степенью детализации (см., например, упомянутую классификацию Моргана и Ханта, классификацию отношений по Э. Гуммесону¹). Однако некоторая консолидация мнений исследователей наблюдается в признании того, что взаимодействия формируются вдоль цепочки создания ценностей, выступающей тем основанием, на котором в зависимости от места в цепочке можно выделять разные типы взаимоотношений.

Излагаемый далее авторский подход базируется на понимании маркетинга как некоторого механизма регулирования, балансировки производства и потребления в отдельно взятом потоке товаров/услуг.²

¹ TRM в трактовке Гуммесона может быть осязаемо представлен с помощью 30 различных видов взаимоотношений (30R), сгруппированных в четыре класса: классических рыночных взаимоотношений, специальных рыночных, мега- и внутриорганизационных отношений.

² Более подробно см.: [Третьяк, 2006].

Взаимодействие и межфирменная координация становятся основным звеном механизма осуществления связей производства и потребления. Поэтому главный акцент развивающейся маркетинговой концепции управления перемещается на интегрирование деятельности специализированных рыночных субъектов в сложной системе взаимодействия производства и потребления. Ключевые субъекты этого взаимодействия представлены на рис. 3. Они выступают в качестве той сетевой основы, на базе которой формируются взаимодействия и «выращиваются» отношения между партнерами, возникает цепочка создания ценностей.

Предлагаемая на рис. 3 схема, с учетом того, что в нее включены субъекты, совместно создающие ценности для потребителей, представляется перспективной основой для классификации отношений в МВ. Упорядочивание взаимодействий и взаимоотношений вдоль цепочки создания ценностей позволит в дальнейшем перейти от управления парными отношениями к управлению всей цепочкой. Построение концептуальной схемы маркетинга, основанной на сбалансированности производства и потребления, требует учета всего спектра рыночных взаимодействий. Участниками системы такого взаимодействия выступают многочисленные создатели товарного потока — поставщики, производители, каналы распределения, потребители, выделенные по принципу создания дополнительной ценности в процессе производства, распределения и потребления произведенных благ. Сбалансированность производства и потребления, которая достигается благодаря маркетингу, рассматривается нами как долгосрочная основа достижения конкурентных преимуществ. Доминирующие позиции занимают фирмы, способные к долговременной ориентации на потребителя, выстраивающие систему интерактивного взаимодействия с индивидуальным потребителем и непосредственно включающие его в цепочку создания и распределения ценностей.

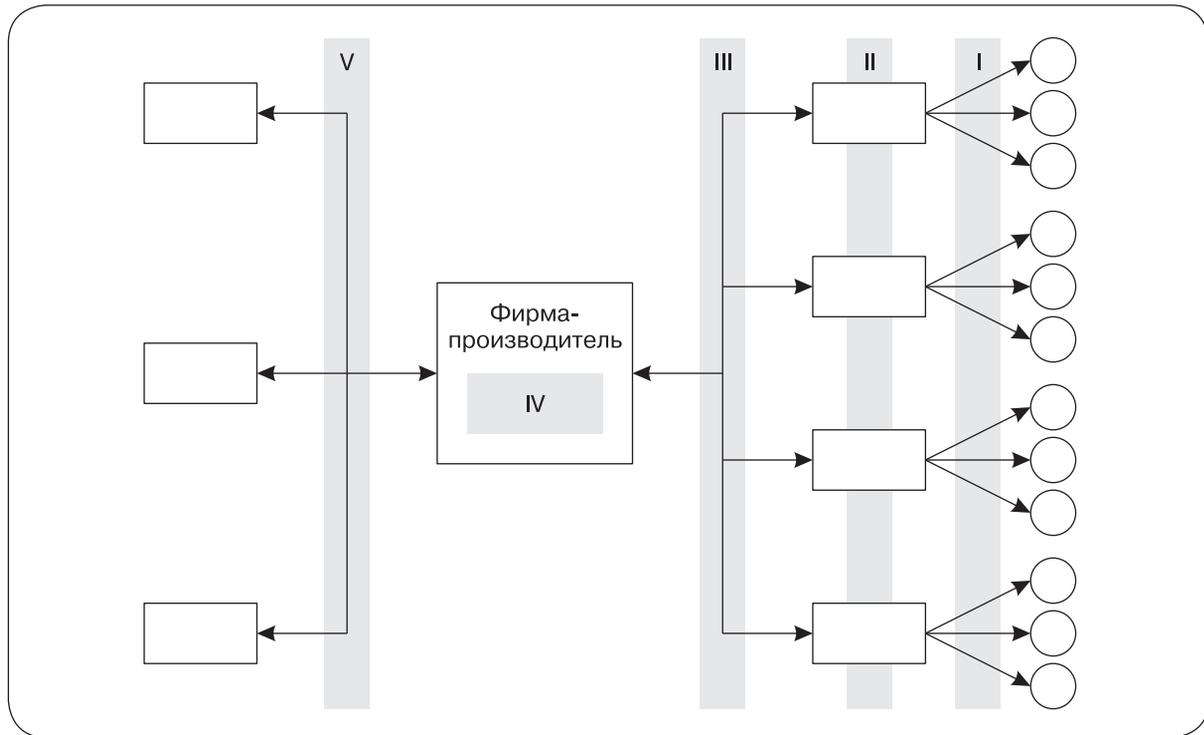


Рис. 3. Субъекты взаимодействия в цепочке создания ценностей

На схеме рис. 3 можно выделить по крайней мере пять блоков маркетинговых отношений, выстраивание которых балансирует равновесие спроса и предложения в цепочке создания ценностей. Блок I включает взаимоотношения с потребителями. В нем отстраиваются современные механизмы восприятия сигналов рынка, основанные на интерактивном взаимодействии. Блок II настраивает взаимодействие в каналах товародвижения, передавая сигналы рынка, снимая конфликтные ситуации, возникающие из-за разнонаправленности интересов многочисленных участников каналов. Блок III выстраивает взаимоотношения между «посредником», торгующей организацией и производителем. Блок IV призван организовать координацию деятельности внутри отдельно взятой производящей структуры или их совокупности на выявленные сигналы рынка. И, наконец, блок V должен трансформировать эти сигналы в задания поставщикам и выработку стратегий управления ими. Здесь предна-

мерно стираются грани между внутрифирменными и межфирменными отношениями, и они выстраиваются в единую цепочку взаимодействия. Эти основные зоны ответственности современного маркетинга предполагают разработку специфического инструментария для управления отношениями и координации действий в цепочке создания и распределения ценностей.

Соответственно, правомерно встает вопрос об *управлении цепочками создания ценностей*, сложными сетевыми структурами, взаимодействиями и отношениями. Рассмотрим далее накопленные знания по данной проблематике.

Модели управления в маркетинге взаимоотношений

В работе [Шет, Парватияр, Синха, 2013] подчеркивается значимость трех элементов — целей, участников и программ, — которые далее включаются в предлагаемую авторами комплексную процессную модель

МВ. В рамках этой модели в единую систему логично увязываются формирование отношений, управление их развитием и результатами взаимодействия. Ценность данной модели заключается в следующем:

- в ней представлены дифференцированные маркетинговые программы и предполагается одновременная разработка различных маркетинговых программ;
- впервые предложен перечень процессов, необходимых для управления развитием отношений, и обосновывается их некоторое упорядочивание;
- результаты развития отношений предлагается оценивать по набору различных составляющих — финансовых, маркетинговых и т. п.

Вместе с тем открытым остается вопрос о том, для каких отношений применима эта модель: для любых или только для тех, которые, по мнению многих исследователей, составляют основу МВ, — отношений с клиентами. Если предположить, что модель покрывает всю систему взаимоотношений «поставщик — производитель — потребитель», то тем самым нивелируются их различия, на самом деле существующие и заставляющие выделять и упорядочивать различные парные отношения (как в исследованиях, так и в преподавании соответствующих курсов). Кроме того, если предположить, что модель [Шет, Парватияр, Синха, 2013] отражает парные отношения и характеризует общий контекст управления ими, то без ответа остается вопрос о «вписывании» таких отношений в более широкий контекст цепочки создания ценности. Иными словами, необходим следующий логический шаг в создании концептуальных основ современного маркетинга, объясняющий, как осуществлять переход от управления отдельными отношениями к управлению всей цепочкой. При такой постановке идея упорядочивания отношений вдоль цепочки создания ценностей, предложенная нами выше, позволяет перейти от парных отношений к управлению сетями (цепочками создания ценностей).

В механизме управления сетями значительная роль уделяется проблематике координации. Как правило, сетевую форму координации относят к смешанной, гибридной форме, занимающей промежуточное положение между рыночной и иерархической и основанной на интерактивной координации. Однако это не добавляет ясности в понимание механизма координации, тем более что практика хозяйствования демонстрирует различные формы и методы координации, а также разнонаправленные интересы участников координации. Кроме того, выделенные идеальные типы координации — рыночная, иерархическая и интерактивная — в практике бизнеса тесно переплетаются [Bradach, Eccles, 1989; Polanyi, 1957; Powell, 1987]. Причем если первые два типа относительно хорошо изучены, то третий тип, традиционно связываемый с межфирменными сетями, остается во многом нераскрытым.

Концепции сетей как новой организационной формы с самого начала основывались на предположении о том, что источником координации в них являются изменчивые запросы потребителей (см., напр.: [Achrol, 1991; Miles, Snow, 1986]) и сети предоставляют фирмам гибкость, необходимую для их удовлетворения. Что касается концепций цепочек создания ценностей, то они эволюционировали, постепенно признавая рыночную ориентацию и интересы конечных потребителей в качестве главного источника координации.

Первый этап этой эволюции связан с возникновением концепции управления цепочкой поставок (supply-chain management — SCM) [Oliver, Webber, 1982], модели цепочки создания ценности [Porter, 1985] и использованием этих концепций в логистике. Четким ориентиром механизма межфирменной координации, продемонстрированным в этих моделях управления, выступала экономия издержек. На следующем этапе изучение опыта японских компаний, развитие управленческих технологий в интегрированных системах (JIT, TQM) и появление новых информационных

технологий и систем для управления компаниями (ERP, CRM) дало новый импульс исследованию межфирменной координации и форм ее осуществления. Подходы SCM, разработанные в 1980-е гг., получили широкое распространение, и их практическое использование в компаниях само по себе стало предметом отдельного исследования. По мере распространения систем SCM появлялось все больше аргументов для критики однонаправленной координации в этих цепочках в связи с невниманием к потребителям и императиву рыночной ориентации. В качестве альтернативного предложения формируется подход «управление цепочками спроса» (demand-chain management — DCM) [Vollman, Cordon, Raabe, 1995], акцентирующий интересы потребителей в качестве отправной точки для координации.

С распространением SCM и признанием преимуществ ориентации на потребителя возник вопрос о способах совмещения SCM с его фокусом на минимизацию издержек и совершенствования операций и передовых маркетинговых технологий, основанных на приоритете интересов потребителя. Предложенная в [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008] концепция DCM основана на транзакционном маркетинге. Она ставит в центр внимания товародвижение, оставляя за рамками не только изучаемые в современном маркетинге характеристики взаимоотношений между поставщиками и покупателями, такие как доверие и лояльность, но и отношения власти и зависимости между компаниями, традиционно рассматриваемые в концепции управления цепочкой поставок [Сох, 2004]. Однако сама идея установления некоторого равновесия между координацией (нисходящей) от производителя, отлаженной на технологиях SCM, и координацией (восходящей) от потребителей весьма плодотворна. Ее реализация в новой отношенческой парадигме современного маркетинга, по нашему мнению, имеет перспективы как для исследователей, так и для практиков. Типичными являются вопросы о том, каков

конкретный механизм взаимодействия в цепочке создания ценности, как достигается сбалансированность между ее звеньями, какие формы приобретает клиентоориентированность компании или совокупности компаний, включенных в рыночное взаимодействие, и как ее увеличить. Для получения ответов на них нами было предложено дальнейшее развитие DCM-подхода (см.: [Третьяк, 2008]).

В предложенной нами модели DCM все процессы координации рассматриваются вдоль цепочки создания ценностей. Вместо координации между процессами на уровне отдельно взятых субъектов хозяйствования «потребитель — производитель — логистическая фирма» (см.: [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008]) в ней воспроизведена цепочка взаимодействий, замыкающаяся на каждом отдельном клиенте. Клиент становится непосредственным участником цепочки создания ценностей. При этом на основе подходов современного маркетинга предлагается строить самостоятельный механизм координации, начинающийся от конкретного потребителя и восходящий к поставщикам. Данный механизм координации может быть представлен как совокупность парных координаций между взаимодействующими звеньями цепочки, а его фрагмент — как координация в триаде «поставщик — производитель — клиент». Компания не может в равной мере реагировать на заказы каждого клиента, она ранжирует их по степени значимости, делит на постоянных и вновь появляющихся. Фактически в основе предложенной новой концептуальной модели маркетинга лежат процессы:

- *управления потоком клиентов с предварительным его распределением на новых и постоянных — тех, которых компания обслуживает в течение их жизненного цикла;*
- *формирования сети взаимодействующих компаний, создающих ценность для потребителя, и рассмотрения ее как единого целого.*

Более детальное изучение механизма межфирменной координации породило

целую серию работ, достаточно подробно воспроизводящих управленческие рутинные, связанные с механизмом заказа и поставки по заказу, и тем самым предлагающих определенную конкретизацию механизма координации в межфирменном взаимодействии. Вместе с тем такое воспроизведение механизма координации не объясняет возможности одной фирмы контролировать всю цепочку и заинтересованность других подчиняться этому контролю. Феномен рыночной власти, рыночного доминирования остается незамеченным. Анализ же вертикальной интеграции в терминах выбора между тремя дискретными альтернативами — совершенным рынком, иерархией и гибридной формой — оказывается неполным без рассмотрения рыночной власти. Поэтому мы включаем в предложенную нами модель этот компонент. Дополнительным аргументом для этого послужила трактовка топологии сети. *Под топологией сети обычно понимают структуру, описывающую различные отношения между партнерами сетевого взаимодействия и включающую:*

- информационные потоки;
- материальные потоки;
- денежные потоки;
- распределение (потоки) контроля, ответственности, властных полномочий [Loh, Zhang, Katzy, 2005].

В результате отличительные особенности предлагаемой нами модели выражаются в том, что:

- механизм координации предлагается анализировать на основе реально построенных цепочек взаимодействия, которые складываются на рынке в процессе создания ценности для клиента (визуализация реальной сети);
- цепочки доводятся до конкретных клиентов, причем механизм координации в них дифференцирован по категориям клиентов — постоянным, вновь привлекаемым, более и менее значимым для фирмы;
- учитывается возможность рыночного доминирования и властных полномочий

в цепочке, которые «искажают» направления координирования, поэтому новая модель позволяет проиллюстрировать направления доминирования и те последствия, которые они накладывают на механизм координации в цепочке создания ценностей.

Что касается практики бизнеса, на основании анализа которой исследователи пытаются строить некие обобщения в виде моделей, то более реальными, на наш взгляд, являются как раз процессы образования цепочек или (в усеченном виде) триад «поставщик — производитель — клиент», которые активно выстраивает фирма в процессе рыночного взаимодействия. Выстраивая такую вертикальную цепочку, фирмы приобретают навыки отбора участников, формируют его критерии, как вверх по цепочке — для поставщиков, так и вниз по цепочке — для клиентов. Более того, в этом взаимодействии взаимоотношения между фирмами дифференцированы — одни формы и критерии характеризуют взаимоотношения с давними (проверенными временем) поставщиками/клиентами, а другие — с новыми, более или менее значимыми для фирмы.

Таким образом, модификация стратегий развития в новом подходе к маркетингу направлена на выстраивание взаимоотношений с потребителями, занятие определенной позиции в цепочке взаимодействия, координацию взаимоотношений с поставщиками. Координация «от потребителя» может быть представлена в триаде «поставщик — производитель — потребитель» согласованием парных взаимодействий с потребителями с парными взаимодействиями с поставщиками.

Поиск новых технологий управления и инструментов оценки в маркетинге взаимоотношений

Вопросам разработки новых инструментов оценки результатов деятельности МВ, метрик и технологий управления отношениями уже был посвящен один из разделов

«Хрестоматия» журнала.³ В нем была представлена концепция ценности клиента в течение жизненного цикла (customer lifetime value — CLV) в ее развитии. Вместе с тем практическое применение такого рода подходов сталкивается с целым рядом нерешенных проблем: отсутствием необходимой для расчетов информации и методов ее сбора и мониторинга, сложностью самих расчетов и т. п. Поэтому поиск адекватных метрик, оценок, способов дифференциации клиентов, индикаторов, позволяющих отслеживать не только динамику, но и структуру клиентского потока, продолжается (см., напр.: [Третьяк, Слосев, 2012]). В этой связи закономерной выглядит публикация в данном разделе материала К. Сторбаки [Storbacka, 2000], посвященного анализу прибыльности клиентов и возможности ее оценки целым набором предлагаемых новых метрик. Для более полного понимания представленного материала предварим его разъяснением некоторых понятий и определений, которые используются в работах К. Сторбаки и других исследователей и имеют непосредственное отношение к детализированному изучению межфирменных взаимодействий.

Эпизоды и их структура. Концепция отношений, построенных на последовательности событий (или иначе эпизодов), некоторые из которых являются критическими, лежит в основе анализа ценности отношений. Для оценки клиентского сервиса именно переход от рутинных событий к критическим определяет соответствие (или, напротив, несоответствие) уровня сервиса запросам клиента. Так, в [Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, p. 30] отмечено:

Каждое событие является уникальным при оценке клиентом взаимоотношений. Одни из них стандартные... другие — «критические события». «Критическое событие» можно определить как име-

ющее большое значение для отношений. Развитие отношений (в положительном или отрицательном направлении) зависит от таких «критических событий»... Определение «критического события» зависит от клиента... Стандартное событие может стать критическим, если деятельность осуществляется недостаточно хорошо.

К критическим событиям тем не менее относятся те специфичные взаимодействия между клиентами и сотрудниками компании, которые носят положительный или негативный характер [Bitner, Booms, Tetreault, 1990, p. 73]. Согласно [Strandvik, Storbacka, 1996, p. 73] долгосрочные отношения можно определить как сформированные «цепи событий». Авторы этой работы отмечают, что необходимо понимать конфигурацию такого рода событий при попытке анализа ценности или издержек отношений. Введение в анализ событий/эпизодов и их последовательное рассмотрение позволяет лучше структурировать отношения и подготовить основания для их сравнения и оценки.

В каждых взаимоотношениях будет присутствовать некоторое число ситуаций разных типов, отличающихся по содержанию, частоте, продолжительности и т. д., следовательно имеющих различную структуру. За время одного события клиент переживает несколько «взаимодействий», в течение которых и происходит оказание самой услуги. Можно сказать, что эти взаимодействия составляют «цепочку сервиса», которую можно анализировать с позиций как клиента, так и компании. С позиции клиента цепочку сервиса можно назвать «клиентской сервисной линией». Менеджеры редко способны разложить целостный процесс обслуживания клиента на составляющие его эпизоды. Это требует достаточно высокой квалификации, четкого понимания всего процесса и эпизодов как части целого. Клиент, напротив, не замечает разницы, рассматривая все как единый сервис [Strandvik, Storbacka, 1996, p. 72].

³ См. раздел «Хрестоматия» в т. 9, № 3 «Российского журнала менеджмента» за 2011 г.



Рис. 4. Простая модель «отдачи от отношений»

Составлено по: [Egan, 2004, p. 114].

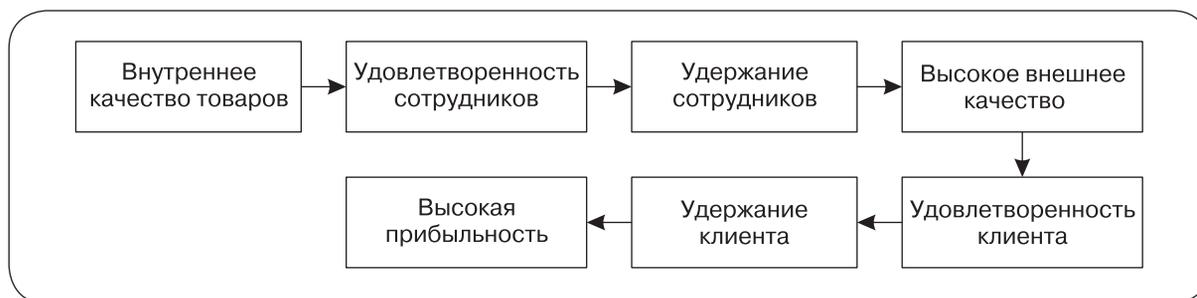


Рис. 5. Расширенная модель «отдачи от отношений»

Составлено по: [Gummesson, 1999, p. 184].

Компания, ориентированная на оказание услуг, осознает важность элементов сервиса для всей транзакции и клиентского сервиса для создания добавленной ценности. Сервисная ориентация предполагает необходимость смещения приоритетов менеджмента с транзакций на ценность отношений [Ballantyne, 2000, p. 3–6].

Моделирование отдачи от отношений. Многие авторы иллюстрируют преимущества МВ через «жизненные циклы клиентских отношений» или «цепочки прибыли» [Gummesson, 1999, p. 184]. Наиболее простая модель, демонстрирующая связь между удовлетворением клиента и получением компанией прибыли, показана на рис. 4.

Эта модель может быть по сути некорректна, так как она основана на излишнем упрощении, что создает проблемы во многих отраслях [Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, p. 23]. Удовлетворенность клиента не всегда позволяет его удержать, равно как и удержание клиента не всегда приводит к прибыльности компании.

В [Gummesson, 1999, p. 184] предложена более сложная модель (рис. 5), согласно которой построение адекватных, хорошо

скоординированных внутренних процессов приводит к позитивному настрою и удовлетворенности сотрудников, производящих качественные продукты, которые, в свою очередь, вызывают удовлетворенность, удержание и прибыльность клиентов. Данная модель основывается на том, что Гуммессон называет «неоспоримой логикой»: когда все счастливы, с компанией все будет хорошо. Однако простая логика всегда рассматривается с долей скептицизма. Как признает сам Гуммессон, общая справедливость подобных доводов может быть подвергнута сомнениям, так как «логика рынка» порой развивается совсем по иному пути.

В [Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994, p. 23] также критически рассматривается базовое предположение о том, что повышение качества напрямую ведет к удовлетворенности клиента и это неизбежно приводит к прибыльности для компании. Авторы предлагают собственную модель (рис. 6), отражающую некоторые из многочисленных сложностей, возникающих при разработке отношенческих стратегий. Модель показывает, что определенная связь между базовыми компонентами (они выделены

могут предоставлять услуги в течение 24 часов, но их успех зависит как от уровня обслуживания, так и от настойчивости потребителя, требуя от него некоторых специальных навыков. В этой форме явно присутствует распространение видов деятельности на потребителя с использованием времени клиента и его навыков.

Пятая форма предполагает непосредственное включение потребителя в совместную разработку и производство товаров и услуг. Фирмы переносят на потребителей часть функций, услуги и риски, выигрывают же от этого как производители, так и потребители. Представители фирм разрабатывают вместе с потребителями дизайн кухонной мебели, выбирают комплектующие салона автомобиля, компьютера с учетом индивидуальных потребностей и предпочтений. Риски при этом могут быть снижены и для фирм, и для потребителей. Потребители готовы платить больше за специальную комплектацию. Наконец, потребитель может на специально созданном форуме участвовать в разработке нового товара/услуги, вовлекаться в процесс тестирования новых образцов с подробнейшим описанием результатов этого тестирования. Во всех перечисленных формах процесса вовлечения клиентов есть нечто общее. Несмотря на то что виды деятельности и риски все в большей мере распределяются между участниками взаимодействия, решение вопроса о том, насколько следует вовлекать и заинтересовывать потребителя, остается за фирмой. Это и есть предпосылка, которая в перспективе дает фирме право решать вопрос о степени вовлеченности потребителя.

Несмотря на то что вышеупомянутые подходы к тому, как заинтересовать потребителя и вовлечь его, широко распространены, идет постоянный поиск иных способов сотрудничества потребителя с фирмой.

Включение потребителя в цепочку создания ценностей ставит вопрос о постепенном переходе от управления товарным потоком — через управление комплексами

товары/услуги — к управлению клиентским потоком. Поэтому и показатели, которые предлагает использовать К. Сторбака, не опираются на товар/услугу и его рентабельность, а исходят из возможной доходности клиентов.

Заключение

Итак, несмотря на широкий спектр определений маркетинга взаимоотношений и отсутствие консенсуса в его трактовках, все исследователи отмечают многообразие отличительных характеристик нового направления маркетинга и обосновывают необходимость пересмотра классического подхода в контексте инструментария, процессов и систем принятия решений. В этих условиях создание концептуальных оснований, единого фундамента для исследователей, объединяющего различные школы и позиции, необходимо для более детального понимания сложного механизма межфирменных взаимодействий и формирования отношенческих активов. Поэтому переход исследователей от простого описания к более высокому уровню абстракции, а также к построению моделей формирования отношений, целенаправленному управлению их развитием, разработке специальных метрик для оценки результатов взаимодействия знаменовал новый этап развития теории маркетинга — переход от транзакционного маркетинга к «основанному на ценности» отношенческому маркетингу (from transactional to value based marketing). Часто об этом переходе говорят как о парадигмальном сдвиге, смене оснований современного маркетинга. В свою очередь, создание концептуальных основ современного маркетинга, понимание целей, задач, процессов, результатов и их взаимосвязи помогают обосновывать и разрабатывать новые стратегии, индикаторы и метрики, создавать современные технологии управления сложными структурами рыночного взаимодействия, включать клиентов в цепочки создания ценностей.

ЛИТЕРАТУРА

- Варго С., Лаш Р. 2006. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 73–106.
- Гупта С., Хансенс Д., Харди Б., Кан У., Кумар В., Лиин Н., Равишанкер Н., Шрирам С. 2011. Моделирование ценности жизненного цикла клиента. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 81–110.
- Дуайер Ф.Р. 2011. Использование ценности клиента в течение жизненного цикла в принятии маркетинговых решений. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 69–80.
- Исследование компании PwC. 2012. Рост и ценность компании в изменчивом мире. *Российский журнал менеджмента* 10 (3): 127–164.
- Куц С.П. 2006. *Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках*. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.
- Морган Р., Хант Ш. 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 73–110.
- Попов Н.И., Третьяк О.А. 2008. Управление сетями: новые направления исследования. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 75–82.
- Портер М. 1993. *Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран*. М.: Международные отношения.
- Третьяк О.А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 129–144.
- Третьяк О.А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 141–148.
- Третьяк О.А., Слоев И.А. 2012. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. *Российский журнал менеджмента* 10 (1): 29–50.
- Фейдер П., Харди Б. 2011. Оценка клиентской базы в контрактных условиях: опасность игнорирования неоднородности. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 111–126.
- Шет Д., Парватияр А., Синха М. 2013. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 63–94.
- Юттнер У., Кристофер М., Бейкер С. 2008. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 83–112.
- Achrol R. 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for dynamic environments. *Journal of Marketing* 55 (10): 77–93.
- Achrol R. S., Kotler P., 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 146–163. (Русск. пер.: Котлер Ф., Ахрол Р. 2000. Маркетинг в условиях сетевой экономики. *Маркетинг и маркетинговые исследования в России* (2): 2–19.)
- Anderson J., Håkansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1–15.
- Ballantyne D. 1994. Marketing at the crossroad. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 1–7.
- Ballantyne D. 2000. *Interaction Dialog and Knowledge Generation: Three Key Concepts in Relationship Marketing*. In: 2nd WWW conference on Relationship Marketing.
- Berry L. L. 1983. Relationship marketing. In: Berry L., Shostack G., Upah G. (eds.). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL; 25–28.
- Berry L. L., Parasuraman A. 1991. *Marketing Services — Competing Through Quality*. Free Press: N. Y.
- Bickert J. 1992. The database revolution. *Target Marketing* (May): 14–18.
- Bitner M., Booms B., Tetreault M. 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54 (1): 71–84.
- Bradach L. B., Eccles R. G. 1989. Price, authority and trust: From ideal types to plural

- forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97–118.
- Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W., Little V. 1997. Towards a paradigm shift in marketing: An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 383–486.
- Bruhn M. 2003. *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*. Pearson Education Ltd.
- Buttle F. B. 1996. *Relationship Marketing Theory and Practice*. Paul Chapman: London.
- Bush R., Underwood J., Sherrell D. 2007. Examining the relationship marketing, marketing productivity paradigm: Establishing an agenda for current and future research. *Journal of Relationship Marketing* 6 (2): 9–32.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Cox A. 2004. The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 346–356.
- Donaldson B., O'Toole T. 2007. *Strategic Market Relationship*. John Wiley & Sons.
- Doyle S., Roth G. 1992. Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (1): 59–64.
- Dwyer F. R. 1997. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing* 11 (4): 6–13.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
- East R. 2000. *Fact and Fallacy in Retention Marketing. Professional Inaugural Lecture*. 1 March 2000, Kingston University School, UK.
- Egan J. 2004. *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall.
- Ford D. et al. 2000. *Managing Business Relationship*. Wiley: N. Y.
- Gordon I. H. 1998. *Relationship Marketing*. John Wiley & Sons: Ontario.
- Grönroos Ch. 1990. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books: Lexington, MA.
- Grönroos Ch. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm-shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 9–24.
- Grönroos Ch. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decisions* 34 (3): 5–14.
- Grönroos Ch. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competences. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 407–419.
- Gummesson E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Håkansson H., Johanson J. 1995. *Firms in Networks*. Uppsala.
- Heskett J., Sasser E., Schlesinger L. 2002. *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. Free Press: N. Y.
- Kotler P. 1992. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 50–65.
- Kotler P. 1997. Method for the millennium. *Marketing Business* (February): 26–27.
- La Salle D., Britton T. 2002. *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Harvard Business School Press.
- Lacey R., Morgan R. 2009. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing* 42 (1): 3–13.
- Loh H., Zhang C., Katzy B. 2005. Modeling methodologies for building virtual organizations. In: Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H., Ollus M. (eds.). *Virtual Organizations – Systems and Practice*. Springer: N. Y.
- McKenna R. 1991. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers*. Addison-Wesley Publishing Co.: Reading, MA.
- Miles R. E., Snow C. C. 1986. Network organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* 28 (3): 62–73.

- Mitchell W., Kulwant S. 1996. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal* 17 (3): 169–195.
- Möller K., Halinen A. 2000. Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 29–54.
- Oliver R.K., Webber M.D. 1982. *Supply chain management: Logistics catches up with strategy*. Reprinted in: Christopher M. 1992. *Logistics: The Strategic Issues*. Chapman Hall: London; 63–75.
- Payne A. 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Payne A., Christopher M., Peck H. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Peppers D., Rogers M. 1993: *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Doubleday: New York, NY.
- Piercy N. 2009. *Market-led Strategic Change. Transforming the Process of Going to Market*. Elsevier: Oxford.
- Polanyi K. 1957. The economy as instituted process. In: Polanyi K., Arensberg C., Pearson H. (eds.). *Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory*. Free Press: Glencoe, IL.
- Porter M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: N. Y.
- Powell W.W. 1987. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review* 30 (1): 67–87.
- Reichheld F.F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ryals L. 2008. Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management* 24 (7–8): 847–864.
- Shani D., Chalasani S. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing* 9 (3): 33–42.
- Shaw R., Stone M. 1988. *Database Marketing*. Gower: London.
- Sherrel D., Collier J. 2008. Managing appreciating and depreciating customer assets. *Marketing Management Journal* 18 (1): 39–53.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J.N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 119–148.
- Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. 2012. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. *Economic sociology — the European electronic newsletter* 13 (3): 4–26.
- Storbacka K. 2000. Customer profitability: Analysis and design issues. In: Sheth J.N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 565–586.
- Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C. 1994. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 21–38.
- Strandvik T., Storbacka K. 1996. Managing relationship quality. In: Edvardsson B., Broun S., Johnston R., Scheuing E. (eds.). *Advancing Service Quality A Global Perspective*. ISQA: N. Y.; 67–76.
- Thomke S. 2003. R&D comes to services: Bank of America's path breaking experiments. *Harvard Business Review* 81 (4): 71–79.
- Vavra T.G. 1992. *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Homewood: Irwin.
- Vollmann T., Cordon C., Raabe H. 1995. *From Supply Chain Management to Demand Chain Management*. IMD Perspectives for Managers, November.
- Webster F. 1992. The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing* 56 (4): 1–17.
- Webster F. 1997. The future role of marketing in the organization. In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). *Reflections on the Future of Marketing*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA; 39–66.
- Worthington S., Horne S. 1998. A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market. *International Journal of Bank Marketing* 16 (1): 39–44.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Vargo S.L., Lusch R.F. 2006. Razvitie novoj dominiruyushhej logiki marketinga. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 73–106.
- Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Ravishanker N., Sriram S. 2011. Modelirovanie tsennosti zhiznennogo tsikla klienta. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 81–110.
- Dwyer F.R. 2011. Ispol'zovanie tsennosti klienta v techenie zhiznennogo tsikla v prinyatii marketingovykh reshenij. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 69–80.
- Issledovanie kompanii PwC. 2012. Rost i tsennost' kompanii v izmenchivom mire. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 10 (3): 127–164.
- Kushch S.P. 2006. *Marketing vzaimootnoshenij na promyshlennykh rynkakh*. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.
- Morgan R., Hunt S. 2004. Teoriya priverzhennosti i doveriya v marketinge vzaimootnoshenij. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 2 (2): 73–110.
- Popov N.I., Tretyak O.A. 2008. Upravlenie setyami: novye napravleniya issledovaniya. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (4): 75–82.
- Porter M. 1993. *Mezhdunarodnaja konkurencija: Konkurentnye preimushhestva stran*. Per. s angl. M.: Mezhdunarodnye otnosheniya.
- Tretyak O.A. 2006. Evolyutsiya marketinga: ehtapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 129–144.
- Tretyak O.A. 2008. Razvitie kontseptsii upravleniya tsepochkoj sprosa na novykh osnovaniyakh. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (4): 141–148.
- Tretyak O.A., Sloev I.A. 2012. Otsenka marketingovoj deyatel'nosti po sostoyaniyu klientskogo potoka. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 10 (1): 29–50.
- Fader P.S., Hardie B.G.S. 2011. Otsenka klientskoj bazy v kontraktnykh usloviyakh: opasnost' ignorirovaniya neodnorodnosti. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 111–126.
- Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. 2013. Kontseptual'nye osnovy marketinga vzaimootnoshenij. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 11 (1): 63–94.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. 2008. Upravlenie tsepochkoj sprosa: integratsiya marketinga i upravleniya tsepochkoj postavok. Per. s angl. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (4): 83–112.

*Статья поступила в редакцию
20 декабря 2012 г.*