

## РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РОССИИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ: СЕТЕВАЯ ПЕРСПЕКТИВА

### REALITY AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF RELATIONSHIP MARKETING IN RUSSIA ON A STRATEGIC LEVEL: A NETWORK PERSPECTIVE

Юлдашева О.У.

Yuldasheva O.U.

*В статье рассматривается эволюция концепций и методологии маркетинга: от традиционного маркетинга к маркетингу взаимодействия и маркетингу вовлечения. Концепции маркетинга автор связывает с различными типами маркетинговой ориентации компаний, приводя данные эмпирического исследования компаний Санкт-Петербурга. В статье также представлены стратегические аспекты маркетинга взаимодействия: типология стратегий взаимодействия, подходы к оценке эффективности и перспективы формирования стратегических сетей.*

*The evolution of marketing conceptions and methodology are considered in the article: from traditional marketing to relationship marketing and engagement marketing. The author connects marketing concepts with market orientation and shows the results of empirical research. In addition the strategic aspects of relationship marketing are presented in article: the typology of relationship's marketing strategies, approaches to effectiveness estimation and strategic networks development.*

**Ключевые слова:** маркетинг взаимодействия, маркетинг взаимоотношений, маркетинг вовлечения, когнитивный подход в маркетинге, маркетинговая ориентация компаний, стратегии маркетинга взаимодействия, стратегические сети

**Keywords:** relationship marketing, engagement marketing, cognitive approach in marketing, market orientation, relationship marketing strategy, strategic networks

#### Введение

Парадигма маркетинга взаимодействия (в англоязычной версии Relationship Marketing) заменила традиционную маркетинговую парадигму на Западе еще в 80-х годах. Впервые термин «relationship marketing» был введен североамериканским исследователем Л. Берри в 1983 году, который трактовал его как подход к «построению прямых устойчивых связей с каждым потребителем» [Berry, p.25]. Идея быстро распространилась по всему миру, и аналогичные подходы возникли в Европе – североевропейский (К. Гренрус, Э. Гуммесон), подход группы IMP (Industrial Marketing and Purchasing - Х. Хаканссон, Я. Снеута, М. Каннинхем, П. Турнбулл, Д. Форд и др.), британский (М. Христофер, А. Пайн, Д. Баллантин) и др. В итоге С.Варго и Р.Лаш констатировали переход от транзакционного маркетинга к новой маркетинговой парадигме – парадигме маркетинга отношений [Vargo, Lusch, 2004].

В России первые работы по маркетингу взаимоотношений появились в начале 90-х гг. XX века в рамках впоследствии созданной школы маркетинга взаимодействия профессора Г.Л.Багиева [Юлдашева, Сайед-Мохамед, 1993]. Впоследствии к исследованию вопросов межфирменного

взаимодействия на российских рынках присоединился целый ряд российских ученых – Г.Л. Багиев, Куш С.П., Мелентьева Н.И., Соловьева Ю.Н., Попова Ю.Ф., Третьяк О.А. и др.

Предложенный Л.Берри англоязычный термин «Relationship Marketing» получил две фразеологические формы перевода и употребления в русскоязычных научных текстах: «маркетинг взаимодействия» (Санкт-Петербургская школа маркетинга проф. Г.Л. Багиева) и «маркетинг взаимоотношений». Очевидно, что разночтения затрагивают первую часть термина - «Relationship», которая переводится как «отношение, взаимоотношение; взаимосвязь, касательство, связь». Действительно, формальный перевод допускает употребление в обеих вышеприведенных трактовках. Однако семантический анализ смыслового контекста использования термина показывает, что большинство авторов исследуют контекст «взаимодействия» (а не «взаимоотношений»), то есть совместных усилий по достижению заявленной цели.

Таким образом, термин «взаимоотношения» обезличен и не выражает сущности и содержания процесса маркетинга как совместной деятельности (взаимодействия) покупателя и продавца. Свойственная новой концепции маркетинга связь между предприятием и потребителем основана на осознанных и согласованных взаимных действиях по достижению удовлетворения участниками процесса обмена. Именно поэтому использование термина «взаимодействие» лучше отражает смысловую сущность, заложенную авторами в сетевую парадигму маркетинга, чем более нейтральный термин «взаимоотношения». В рамках данной статьи автор придерживается концепции маркетинга взаимодействия.

### **Современная парадигма маркетинг взаимодействия**

Анализ существующей литературы в области маркетинга взаимоотношений и взаимодействия позволяет выделить несколько подходов (школ) (табл. 1) [Юлдашева, Пруидзе, 2010].

Таблица 1

Научные подходы к маркетингу взаимодействия

<i>Научный подход</i>	<i>Парадигма</i>
Североамериканский подход	Формирование доверия и системы взаимных обязательств предприятия и потребителей, управление портфелем взаимоотношений с покупателями на стратегическом уровне
Британский подход	Построение взаимодействия по шести направлениям: внутренний рынок (сотрудники), референтные группы, группы влияния, найма, поставщиков, потребителей
Североевропейский подход	«Нановзадействия»: вовлечение всех сотрудников предприятия во взаимоотношения с потребителем

Окончание табл. 1

Группа IMP	Равное и зависимое партнерство всех участников рынка для достижения собственной выгоды и удовлетворенности
Немецкий подход	Открытость: увеличение информированности и снижение неопределенности маркетинга рынка
Санкт-Петербургская школа маркетинга проф. Г.Л.Багиева	Рассмотрение взаимодействия как непрерывного интерактивного (online) взаимодействия компании и потребителя

Источник: Юлдашева О.У., Пруидзе А.Г. Потребительская лояльность в теории маркетинга взаимодействия // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : материалы V Всерос. науч.-прак. конф. 15 апреля 2010 г. СПб.: СПбГИЭУ, 2010. С. 186.

В современной обобщенной трактовке маркетинг взаимодействия – процесс установления, поддержания и развития связей, а также согласования действий предприятия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими субъектами рыночной системы (всеми стейкхолдерами компании) для достижения определенных обоюдных целей. В последнее десятилетие маркетинг взаимодействия перерос в маркетинг вовлечения, передав потребителю (партнеру) значительную часть функций по выбору параметров и характеристик процесса взаимодействия. Отличия традиционного маркетинга от маркетинга взаимодействия и вовлечения представлены в табл. 2.

Маркетинг взаимодействия как современная парадигма теории и философии маркетинга отражает стремление хозяйствующих субъектов к совместному решению проблем, связанных с воспроизводством спроса на производимые ими товары и услуги [Юлдашева, 1999]. Маркетинг взаимодействия акцентирует внимание на создании эффективных межсубъектных коммуникаций, которые способствуют решению любых хозяйственных задач, включая задачи стратегического управления межфирменными сетями коммуникаций. Способность компаний создавать и развивать отношения, взаимодействовать друг с другом становится важнейшей маркетинговой компетенцией, позволяющей поддерживать воспроизводство спроса на продукты и услуги хозяйствующих субъектов. В самом простейшем приближении маркетинг взаимодействия способствует вовлечению потребителей компании в тесное сотрудничество, результатом которого является совместная разработка адаптированных под покупательские нужды решений.

Таблица 2

## Отличия традиционного маркетинга от маркетинга взаимодействия и вовлечения

<i>Ключевые идеи</i>	<i>Традиционный маркетинг (1960-1970-е гг.)</i>	<i>Маркетинг взаимодействия (1980-1990-е гг.)</i>	<i>Маркетинг вовлечения (1990-2000-е гг. и далее)</i>
Подход	Фирмоцентричный (активна компания)	Взаимодействие (активна и фирма, и клиент)	Клиентоцентричный (клиент выбирает фирму в Интернете, фирма вовлекает клиента в сотрудничество)
Объект маркетинговой деятельности	Потребитель	Непрерывное on- и offline взаимодей. с потребителем (основной ресурс – личные контакты)	Непрерывное online взаимодействие с потребителем (основной ресурс – Интернет)
Характеристики потребителя	Массовый потребитель: пассивный, подвержен влиянию, отвечает на марк. стимулы продавца	Квалифицированный потребитель: активный соучастник и соперничатель процесса взаимодействия с фирмой (брендом)	Потребитель-эксперт: активный, развивающаяся личность, увлеченная тем, чем занимается, стремящаяся к новым знаниям.
Цели маркетинговой деятельности	Удовлетворение потребителя	Вовлечение потребителя во взаимодействие	Вовлечение потребителя во взаимодей. и взаимное развитие за счет обмена знаниями
Структура потребительской ценности	Товар + услуги	Товар + услуги + впечатления от взаимодействия с продавцом (брендом)	Новые знания и решения + товар + услуги + впечатления
Характеристики процесса создания и развития новой продукции	Прогнозирование будущих потребностей. Риски несет производитель	Совместное развитие новых видов продукции, кастомизация. Риски разделены между производителем и покупателем	Клиент сам проектирует продукт, индивидуализация. Производитель выступает как консультант. Большая часть рисков лежит на потребителе
Цена	Цена имеет решающее значение, определяется доходом потребителя	Цена полностью определяется ценностью товара для потребителя	Цена не имеет решающего значения, является гибкой, договорной
Сбыт	Традиционные каналы сбыта (розничные сети)	Традиционные и новые каналы сбыта (Интернет)	Новые каналы сбыта (прямой маркетинг, on-line маркетинг)
Маркетинговые коммуникации	Отдельные рекламные компании и акции	Процесс плановых интегрированных маркетинговых коммуникаций	Процесс маркетинговых коммуникаций в виде непрерывного диалога
Показатели метрики маркетинговой эффективности	ROI маркетинга: осведомленность о бренде; удовлетворенность клиентов;	То же + лояльность бренду; стоимость бренда; динамика клиентов	То же + вовлеченность в бренд; метрики внутреннего маркетинга

### Развитие методологии маркетинга взаимодействия

Парадигма маркетинга взаимодействия, ориентируясь на непрерывный диалог с потребителем, нуждается в развитии и обогащении собственной методологии, в том числе за счет использования методологий смежных наук.

Методология маркетинга взаимодействия развивается вместе с методологией теории экономики (рис. 1.).

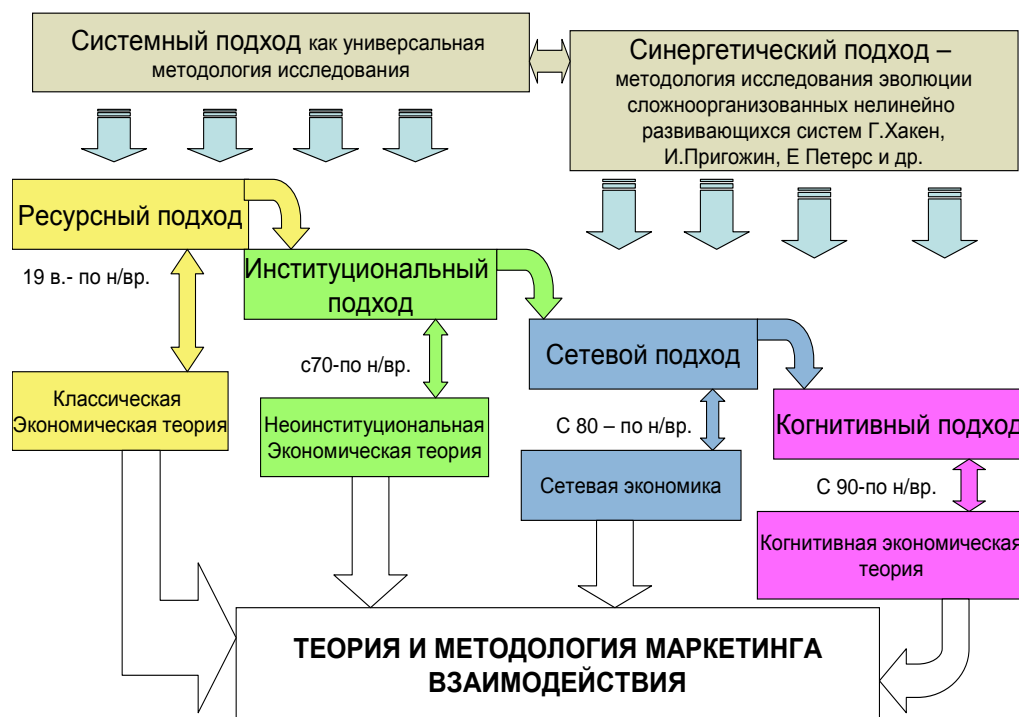


Рис.1. Эволюция методологической основы маркетинга взаимодействия

Как видно из рис. 1, методологическая основа маркетинга взаимодействия, следуя за развитием методологии современной теории экономики, представлена прежде всего универсальной методологией исследования, в качестве которой выступают системный и синергетический подходы. Оба подхода должны рассматриваться как взаимодополняющие, а не взаимоисключающие, поскольку фактически синергетический подход, имея в основе системный, сосредоточен на исследовании эволюции больших сложноорганизованных и нелинейно развивающихся систем, в качестве которых могут выступать социально-экономические системы любого уровня (рынки, корпорации, государства и т.п.). С позиций синергетического подхода маркетинг взаимодействия должен базироваться на исследовании кооперативного поведения рыночных субъектов в условиях нелинейной динамики рынков.

Ресурсный, институциональный, сетевой и когнитивный подходы следует рассматривать как специфические методологии, свойственные отдельным наукам, в том числе и экономике, и менеджменту, и маркетингу.

### **Когнитивный подход в маркетинге**

Когнитивный подход в маркетинге сосредоточен на исследовании познавательных процессов и человеческого мышления, определяющих процессы принятия решений рыночными субъектами, в том числе потребителями, и их поведение. Использование методов когнитивного подхода позволяет моделировать процессы принятия потребителем решений, а значит, разрабатывать модели влияния на человеческое сознание в целях формирования определенного покупательского поведения, принятия потребителем стандартов стиля жизни и потребления. Другими словами, если традиционный маркетинг исследовал потребителя в целях создания товаров, удовлетворяющих его потребности, то когнитивный маркетинг под имеющиеся товары создает потребителя, воздействуя и формируя его сознание и поведение через обучение.

Использование когнитивного подхода в маркетинге обусловлено развитием экономики знаний. Возрастание роли знаний существенно отражается на маркетинговой деятельности фирм. Современные товары и технологии становятся все более сложными, что создает проблемы для их продвижения на рынок. Если раньше было достаточно сделать хорошую рекламу для товара, то сегодня требуется еще и обучить потребителя пользоваться им. Другими словами, маркетинг все чаще становится способом передачи знаний потребителю о товарах и способах их использования, потребления. А эти процессы непосредственно связаны с формированием системы знаний самого потребителя. Следовательно, маркетинг все больше пытается влиять на сознание потребителя, воспитывать его через обучение пользоваться новыми технологиями потребления постоянно усложняющихся продуктов. Маркетинг влияет на когнитивные (познавательные) процессы, формирующие сознание потребителя, и систему его знаний об окружающем мире, технологиях выживания и потребления.

Вышесказанное позволяет говорить о зарождении новой маркетинговой концепции – когнитивной концепции маркетинга, нацеленной на формирование системы знаний потребителя о продуктах, технологиях и стандартах (правилах) их потребления.

Цель когнитивной концепции маркетинга совпадает с целью любой маркетинговой концепции – увеличивать число потребителей за счет удовлетворения их потребностей. Но если традиционные концепции маркетинга достигают покупательского удовлетворения за счет исследования рыночных потребностей, то когнитивный маркетинг сам выращивает своих потребителей, передавая им знания о товарах и услугах, обучая правильно пользоваться ими, что фактически означает подготовку потенциального рынка и спроса на услуги компании за счет формирования стандартов потребления.

Важно понимать, что когнитивные методы нацелены на создание определенных условий, в которых человек интерпретирует информацию определенным образом, а следовательно, и усваивает именно те знания, которые предполагал субъект, осуществляющий управляющее воздействие.

Обратим внимание на особенность этого подхода (когнитивного. – прим. автора): традиционные методы влияния на сознание людей, такие как пропаганда, основаны на попытках контролировать поступающую человеку информацию (утаивание фактов, дезинформация и т.д.), когнитивные

методы не изменяют саму информацию, но создают условия, в которых она получает иной смысл и превращается в иное знание [Уфимцев, 2009].

Другими словами, использование когнитивных технологий нацелено на формирование избирательного восприятия и определенной интерпретации индивидом происходящего. Когнитивный маркетинг обучает потребителя новым технологиям и стандартам потребления.

Нетрудно увидеть, что когнитивная концепция маркетинга может быть успешно реализована только на основе эффективного взаимодействия продавца и покупателя, поскольку процесс обучения требует достаточно длительного контакта.

Отсюда когнитивный маркетинг и когнитология развивают методологию маркетинга взаимодействия, обогащая ее новыми методами и инструментами. В качестве нового метода маркетинга выступает метод обучения технологии потребления, а в качестве инструмента формирования спроса – трансфер знаний о технологии потребления.

Передавая потребителю знания, компании формируют у него определенные представления о мире, создают потребности, обучают определенным технологиям потребления, формируя предпочтения к определенному образу жизни, потреблению определенных товаров и брендов. Таким образом, формируются стандарты и культура потребления.

### **Исследование маркетинговой ориентации российских компаний: фокус на развитие отношений**

С 2009 г. нами проводится исследование маркетинговой ориентации компаний для понимания степени их приверженности различным маркетинговым концепциям, а также для выявления влияния этой ориентации на систему управления компанией<sup>1</sup>. Промежуточные результаты исследования уже были опубликованы [Юлдашева, Ширшова, 2013].

В ходе исследования выяснилось, что в 38% компаний-респондентов маркетинговую функцию выполняет отдел маркетинга, в 20% - лишь один маркетолог, в 20% - директор, в 9% - отдел продаж, в 6% компаний никто не выполняет данную функцию.

Респондентам было предложено оценить ключевые факторы успеха в их бизнеса, оценить силу их влияния на успех компании (рис.2).

Как видно, важнейшими факторами успеха являются продуктовая компетенция и клиентоориентированность компании, ее умение реагировать на запросы клиента. При этом такая функция маркетинга как реклама и продвижение были оценены как менее важные.

Нацеленность на создание клиентоориентированной компании оценена респондентами на среднем уровне - 50% респондентов считают, что все сотрудники компании осознают важность ориентации на конечного покупателя. При этом, 48% компаний-респондентов проводят исследования только по мере надобности или вообще не проводят – 32%. Регулярно проводят маркетинговые исследования лишь 20% респондентов.

<sup>1</sup> Исследование проводится совместно с О.И. Ширшовой



Рисунок 1. Оценка респондентами ключевых факторов успеха  
(показан % респондентов, оценивших фактор как максимально значимый)

16% компаний имеют стратегический (более, чем на 1 год) и оперативный (на 1 год) план маркетинга; 30% имеют только оперативный (на год) план маркетинга; 55% не имеют планов маркетинговых действий на рынках, их маркетинговая деятельность нерегулярна.

70% респондентов тратят на маркетинг (на рекламу и стимулирование сбыта) до 5% к общему объёму продаж компании.

Для понимания наиболее важных инструментов маркетинга, мы оценили уровень развития различных маркетинговых компетенций компаний-респондентов. На рисунке 3 представлены доли компаний-респондентов с наивысшим уровнем развития той или иной маркетинговой компетенции.

По результатам оценки уровня развития отдельных маркетинговых компетенций выяснилось, что маркетинговая компетенция «Управление взаимоотношениями с покупателями (маркетинг отношений) является наиболее развитой для большинства опрошенных компаний: 70% респондентов дали наивысшие оценки.





Рисунок 3. Процент респондентов с наивысшим уровнем развития маркетинговых компетенций

Кластерный анализ данных позволил выделить четыре кластера компаний-респондентов, имеющих разные маркетинговые ориентации:

1-й кластер – «Приверженцы традиционного маркетинга» – 22,2% компаний-респондентов. Это компании, приоритетной целью которых является рост цены акции; любые решения данных компаний основаны на тщательных исследованиях и прогнозировании покупательского спроса; они имеют четко сформулированные цели и стратегии на 3 (и более) года вперед, основанные на рыночных прогнозах; также они имеют четко сформулированные долгосрочные цели, но идут к ним не строго по плану, а ориентируясь на текущее состояние рынка, то есть в соответствии с предоставляющимися возможностями. Данная группа компаний представляет собой организации от мелких до крупных размеров, занимающие от 5 до 10% рынка. 54% опрошенных заявляют, что занимаются маркетинговым планированием. 64% компаний тратят на маркетинг до 5% от объема продаж, 27% – от 5 до 10%, 19% – от 20% и более. Приоритетными маркетинговыми компетенциями являются: взаимоотношения с покупателями, управление ценой, стратегический маркетинг. Наименее развитой является такая компетенция, как «брендинг».

2-й кластер – «Рыночно-ориентированные» - 24,4% компаний-респондентов. Это компании, приоритетными целями которых являются максимизация объема продаж и рост рыночной доли. Они делают акцент на продвижении компании, активно используют инструменты маркетинга для активизации текущих продаж, не имеют никаких формализованных планов, их деятельность соответствует оперативной ситуации и постоянно корректируется. В данную группу в основном входят крупные компании (37% – компании с числом работников свыше 500 человек, 27% - с числом работников от 100 до 200 человек).

Почти половина компаний, входящих в данную группу (45%) не проводит маркетинговых исследований. 54% респондентов не имеют плановых действий на рынках, их маркетинговая деятельность нерегулярна. 82% тратят на маркетинг до 5% к общему объему продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: «управление ценой», «развитие сервисных услуг» и «взаимоотношения с покупателями». На среднем уровне оценена компетенция «развитие ассортимента». Компетенции «внутренний маркетинг», «маркетинговые исследования и маркетинговый анализ», «стратегический маркетинг» и «инновационный маркетинг» являются наименее развитыми.

Среди компаний данной группы нет общности в выборе маркетинговой и конкурентной стратегии. Тем не менее имеется возможность выделить ряд тенденций: большинство респондентов не придерживаются стратегии низких цен (64% респондентов назвали её абсолютно не соответствующей текущему состоянию дел в компании). В ходе исследования были выявлены две доминирующие стратегии данной группы: ориентация на массовый рынок (средние или чуть выше средних цены) и узкая продуктовая специализация (цены существенно выше средних).

3-й кластер – «Ориентированные на развитие технологий и продуктов» - 33,3% компаний-респондентов. Эти компании сосредоточены на совершенствовании технологий и продуктов, увеличении ассортимента. В данную группу в основном входят малые предприятия с численностью сотрудников менее 20 человек (46%) и от 50 до 100 человек (18%). 46% компаний считают, что занимают на рынке менее 5%, 45% – более 5%.

Среди компаний данной группы нет таких, которые бы использовали стратегическое маркетинговое планирование. 45% имеют только оперативный план маркетинга, а 55% не имеют маркетинговых действий на рынках, их маркетинговая активность нерегулярна. 63% компаний затрачивают на маркетинг до 5% к общему объёму продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: «управление ценой», «маркетинговые коммуникации», «взаимоотношения с покупателями» и «развитие ассортимента». Компетенция «внутренний маркетинг» является наименее развитой.

Компании данной группы не специализируются на низком ценовом сегменте (91% респондентов сообщили об этом).

Интересно, что 45% респондентов данной группы в качестве конкурентной стратегии называют узкую продуктовую специализацию (цены существенно выше средних). И в то же время другие 45% респондентов называют данную стратегию как абсолютно не соответствующую действительной ситуации.

Цена играет для компаний данной группы очень важную роль. И продают они по ценам выше среднерыночных.

4-й кластер – «Ориентированные на маркетинг отношений» - 20,1% компаний-респондентов. Это компании, приоритетной целью которых является максимизация объема продаж и увеличение прибыли; они ориентируются на потребности своих ключевых потребителей и развивают с ними долгосрочные отношения, поскольку именно эти клиенты обеспечивают стабильность компании на рынке. Данные

компаниям не строят длительных стратегических планов, ориентируясь на планы текущие. Это в основном небольшие компании (до 50 человек) с маркетинговой долей до 5%.

54% компаний, принадлежащих данной группе, проводят маркетинговые исследования только по мере надобности (от случая к случаю), 27% вообще не проводят. Все компании данной группы занимаются маркетинговым планированием: 36% имеют стратегический и оперативный планы, 64% – оперативный план.

Все компании данной группы тратят на маркетинг не более 10% от общего объема продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: «управление взаимоотношениями с покупателями», «инновационный маркетинг», «управление ценой». Наименее развитыми были названы такие компетенции, как «маркетинговые исследования» и «внутренний маркетинг».

Большинство компаний работают на узком рынке, имеют узкую продуктовую специализацию и предлагают продукцию высокого качества по высоким ценам.

Таким образом, исследование показало достаточно широкое разнообразие типов маркетинговой ориентации российских компаний. При этом ориентация на развитие компетенций в области взаимодействия с клиентами является доминирующей для любого типа компаний.

### **Маркетинг взаимодействия на стратегическом уровне**

Маркетинг взаимодействия на стратегическом уровне представляет собой набор стратегий, обеспечивающих удовлетворенность потребителей компании в цепочке создания ценности, а также методы оценки эффективности их реализации.

Мы рассматриваем создание ценности как совместный процесс, поскольку покупатель все чаще является участником или соучастником этого процесса, партнером, а сам процесс реализуется в рамках сети, состоящей из формально независимых, но стратегически взаимосвязанных бизнес-субъектов. Центральная фирма выступает координатором совместного процесса создания ценности. Задача фирмы-координатора – управлять процессом воспроизводства спроса, распределяя заказы всем участникам сети.

В процессе взаимоотношений между партнерами создается дополнительная ценность, которая становится частью потребительской ценности конечного покупателя. Результат процесса взаимодействия в сети следует рассматривать в двух основных видах: как результат в виде созданной потребительской ценности и как результат в виде созданной ценности взаимоотношений бизнес-субъектов сети (табл. 3).

Распространение процессного подхода и появление новых информационных технологий предопределили появление новых концепций управления процессами внутри компании. И. Селен и Ф. Солиман предложили концепцию управления цепочкой спроса (DCM - Demand Chain Management), в основе которой лежит идея объединения процесса управления цепочкой поставок с процессом управления взаимоотношениями с клиентами внутри компании [Selen, Soliman, 2002]. Управление цепочкой спроса позволяет интегрировать управление взаимоотношениями с клиентами

(CRM) и управление цепями поставок (SCM) путем синхронизации процессов отдела продаж и маркетинга с операциями в цепочке поставок (закупочной, производственной и сбытовой логистикой).

Таблица 3

## Показатели результата сетевого взаимодействия

<i>Результат взаимодействия</i>	<i>Показатели эффективности</i>
Создание потребительской ценности	- удовлетворенность потребителей - лояльность потребителей - конкурентоспособность продукции
Создание ценности взаимоотношений	- клиентский капитал - бренд-капитал - удовлетворенность партнеров - лояльность партнеров

Углубление специализации и развитие аутсорсинга свидетельствуют, что руководители сегодня все чаще рассматривают процессы логистики и маркетинга по всей цепочке спроса, охватывающей сеть взаимосвязанных бизнес-субъектов, а не только подразделения одной компании. В связи с этим предлагается расширить концепцию управления цепочкой спроса до рамок сети отношений, что позволяет фирме-координатору цепочки спроса координировать деятельность сетевых бизнес-субъектов посредством назначения единого руководителя (координатора) на уровне вице-президента центральной фирмы по управлению цепочкой спроса в рамках предпринимательской сети.

Целью управления сетью является сохранение ее рыночной устойчивости, а целью управления цепочкой спроса – создание потребительской ценности и достижение максимальной удовлетворенности всех сетевых стейкхолдеров (табл.4).

Таблица 4

## Система показателей эффективности взаимодействия сетевых бизнес-субъектов

<i>Аспекты эффективности сетевого взаимодействия</i>	<i>Целевая функция</i>
Общая эффективность	Рост удовлетворенности стейкхолдеров
Экономическая эффективность	Рост прибыльности деятельности каждого стейкхолдера
Стратегическая эффективность	Рост устойчивости функционирования каждого стейкхолдера
Психологическая эффективность	Рост удовлетворенности стейкхолдеров сети

Поскольку эффективность координации бизнес-партнеров в рамках цепочки спроса оценивается эффективностью взаимодействия партнеров и их ориентированностью на удовлетворение потребностей клиентов сети, важную роль в эффективном управлении совместной деятельностью играет маркетинг взаимодействия как философия организации и стратегического управления цепочкой спроса. Маркетинг взаимодействия уделяет основное внимание стратегии компании по формированию сети устойчивых и долгосрочных взаимоотношений с партнерами, развитие которых приводит к достижению удовлетворения всех партнеров, задействованных в процессе создания и доставки до потребителя ценностей.

Процесс развития потребительской ценности с точки зрения фирмы-продавца можно рассматривать как процесс развития его способностей или компетенций, что может способствовать повышению удовлетворенности покупателей при их соответствующей важности для них. Следует дифференцировать следующие стратегические компетенции бизнес-субъекта на промышленном рынке:

**Продуктовая компетенция** – это аналог «способности решать проблемы покупателя» по Хоканссону, в соответствии с которым следует рассматривать общий высокий и низкий уровень способности решать проблемы [Håkansson, 1982]. При этом важна также степень адаптации (стандартизации) продукта, предлагаемого покупателю. Продуктовая компетенция тесно связана с ценой, поэтому включаем в нее уровень цены. Выделяются следующие типы продуктовой компетенции:

➤ *стандартные продукты низкого качества по низким ценам*: фирма ориентируется на производство известных рынку продуктов, которые не обладают эксклюзивными свойствами и обеспечивают минимум требований покупателя в соответствии с существующими стандартами качества;

➤ *кастомизированные продукты высокого качества по высоким ценам*: стандартные продукты, но сконструированные по требованиям индивидуального покупателя. Кастомизация предполагает, что фирма совмещает преимущества массового производства с адаптацией к нуждам индивидуальных покупателей. Кастомизированный продукт – это уникальный стандартный продукт. Данный тип продуктовой компетенции также включает инновационные и высокотехнологичные товары;

➤ *нестандартные продукты низкого качества по средним ценам*: производитель имеет высокую адаптивную способность решать проблемы покупателя. Производство характеризуется как серийное и мелкосерийное, а возможно и единичное. Производитель не обладает техническими решениями высокого уровня, поэтому товары характеризуются как «товары низкого качества». Производитель, однако, способен изменять конструкцию продукта в соответствии с требованиями покупателя;

➤ *индивидуализированные продукты высокого качества по очень высоким ценам*: производство высококачественных, возможно, инновационных товаров по заказу индивидуальных покупателей. При этом покупатель может активно участвовать в формулировании собственной потребности, работая совместно с производителем. Цены на такие товары наиболее высоки.

Выбор типа продуктовой компетенции определяет тип маркетинговой стратегии поставщика на промышленном рынке.

**Сервисная компетенция** – способность продавца (поставщика) оказывать сервисные услуги. Сервисную компетенцию также можно рассматривать в двух основных измерениях: с точки зрения уровня качества сервиса, которое определяется квалификацией сервисного персонала и эффективностью функционирования стандартов обслуживания, а также с точки зрения адаптации сервисных услуг к требованиям индивидуальных покупателей.

Сервисная компетенция привязана к типу продуктовой компетенции. Сервисная адаптация, как правило, требуется при обслуживании небольшого числа крупных клиентов, что соответствует стратегиям с высокой степенью адаптации продуктов.

**Логистическая компетенция** – или «способность к доставке» по Хоканссону. По аналогии с другими компетенциями этот вид компетенций также дифференцируется в зависимости от общего уровня качества и адаптации логистических услуг.

**Способность к взаимодействию** – этот тип компетенции определяется следующими факторами: структурой рынка, сложностью, инновационностью и степенью стандартизации продукта, сложностью сделки, степенью адаптации всех компетенций поставщика.

В общем случае можно утверждать, что чем более структурирован рынок, тем больше требуется тесное взаимодействие с покупателями для сохранения и развития взаимоотношений. Если рынок характеризуется большим числом поставщиков и покупателей, то степень взаимодействия низкая.

Чем более нестандартны потребности покупателя, тем выше необходимая степень взаимодействия. Чем сложнее продукт и ниже компетенция покупателя, тем выше требуемая степень взаимодействия.

Чем более инновационен продукт и менее известен рынку, тем выше требуемая степень взаимодействия.

Сложность сделки определяется числом лиц с обеих сторон, вовлеченных во взаимодействие. Сложность сделки связана также с необходимостью адаптации продукта к требованиям покупателя.

**Компетенция в сфере использования бренд-технологий** (определяется силой бренда) – этот вид компетенции определяет способности поставщика по продвижению и популяризации собственного бренда.

Известность компании (ее продуктов) создает доверие к ней со стороны покупателя. Поэтому покупатель воспринимает бренд как дополнительную потребительскую ценность.

Различная комбинация всех вышеперечисленных компетенций позволяет дифференцировать стратегии повышения удовлетворенности бизнес-субъектов предпринимательских сетей на промышленных рынках (табл. 5).

Таблица 5

Классификация стратегий повышения удовлетворенности покупателей в промышленных сетях

<b>Стратегические компетенции</b>	<b>Уровень компетенции</b>			
	Стратегии с низким уровнем взаимодействия с покупателем		Стратегии с высоким уровнем взаимодействия с покупателем	
Продуктовая компетенция - уровень и характеристики комплексного решения	Стандартные продукты низкого качества по низким ценам	Стандартные и кастомизированные продукты высокого качества по высоким ценам	Нестандартные продукты низкого качества по средним ценам	Единичные продукты высокого качества по очень высоким ценам
Сервисная компетенция	Низкая	Высокая, имеются стандарты обслуживания	Средняя, индивидуальный подход	Высокая, индивидуальный подход
Компетенция в сфере логистики	Низкая, стандартная	Высокая, стандартная	Низкая, приспособление к покупателю	Высокая, приспособление к покупателю
Способность к взаимодействию	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Компетенция в сфере развития бренд-технологий (сила бренда)	От низкой до высокой	Высокая	От высокой до низкой	Высокая
<b>Стратегия</b>	<i>Стратегия низкой цены</i>	<i>Стратегия развития продуктовой компетенции и бренда</i>	<i>Стратегия приспособления к покупателю</i>	<i>Стратегия совместного создания ценности</i>

### Стратегии с низким уровнем взаимодействия с покупателем

К данным видам стратегий отнесены стратегии низкой цены и развития продуктовой компетенции. Низкий уровень взаимодействия с покупателем означает, что для эффективной реализации данных стратегий не требуется глубокое вовлечение покупателя в процесс производства ценности. Производитель предлагает на рынке уже готовую стандартную ценность, и стоит задача активного продвижения этой ценности на рынок потенциальных потребителей.

### Стратегии с высоким уровнем взаимодействия с покупателем

**Стратегия приспособления к покупателю** предполагает наличие у производителя способности адаптировать свои решения по требованию отдельных покупателей. Этот тип стратегии реализуется,

как правило, местными поставщиками, концентрирующимися на удовлетворении потребностей узких сегментов рынка покупателей со средними доходами.

**Стратегия совместного создания ценности** предполагает тесное взаимодействие производителя и потребителя с целью получения обоюдовыгодного результата. Данная стратегия рассматривает потребителя как сопроизводителя ценности. При этом потребитель включается или вовлекается в процесс производства физически, эмоционально и/или интеллектуально.

В работе выделены 4 уровня вовлечения промышленного покупателя в процесс создания ценности (табл.6).

**Стратегии комплексного вовлечения покупателя** представляются более продвинутым вариантом стратегий интеллектуального вовлечения. Существенным отличием является факт участия покупателя не только в процессе обслуживания, но и в самом процессе разработки и создания ценности. Таким образом, покупатель сам для себя создает ценность, а производитель выступает скорее как консультант, помогая потребителю создавать свою уникальную ценность.

Реализация этой стратегии позволяет вовлечь потребителя в сеть, частью которой он становится. Становясь частью сети, конечный потребитель начинает разделять ее ценности, что повышает его лояльность. Помимо этого он чувствует себя частью процесса создания потребительской ценности. Очевидно, что данная стратегия создает наиболее тесные и крепкие взаимоотношения и сильноструктурированные предпринимательские сети.

Для оценки эффективности реализации стратегий повышения удовлетворенности потребителей предлагается метрика показателей (рис. 4).

Экономическая эффективность реализации стратегий повышения удовлетворенности потребителей обеспечивается наличием корреляции между индексом удовлетворенности и индексом удержания, а также между индексом удержания и объемами продаж компании.

Для оценки эффективности процесса реализации стратегий повышения удовлетворенности бизнес-субъектов предлагаются показатели, характеризующие не только результаты, но и процессы - показатели ресурсоемкости процесса прироста удовлетворенности покупателей.

$$R_y = \frac{\Delta Z_y}{\Delta I_y},$$

где  $R_y$  – ресурсоемкость процесса изменения удовлетворенности бизнес-субъекта. Измеряется в руб. на 1% изменения (роста или падения) индекса общей удовлетворенности покупателей или в процентах (если сравнивается изменение затрат в % с изменением удовлетворенности в %).



Таблица 6

Стратегии вовлечения промышленного покупателя в процесс создания ценности

Уровни вовлечения	Характеристика процесса создания ценности
<b>1-й уровень - стратегия физического вовлечения потребителя</b>	
вовлечение через самообслуживание, не требующее профессиональных навыков	Покупатель вовлекается в процесс самообслуживания, которое не требует наличия у него профессиональных навыков (самостоятельная замена деталей у оборудования, эксплуатация продуктов с использованием простых инструкций, установка программного обеспечения и т.п.) – стратегия экономии средств покупателя посредством самообслуживания
<b>2-й уровень - стратегии эмоционального вовлечения покупателя</b>	
вовлечение через механизм продвижения	Эмоциональное включение покупателя через раскручивание корпоративного бренда поставщика – стратегия эмоционального вовлечения покупателя в процесс создания ценности
вовлечение через конструирование внешней среды	Эмоциональное вовлечение покупателя посредством помещения его в специально сконструированную среду, частью которой он становится. Стратегия соответствует нарождающейся «экономике впечатлений», где важнейшим преимуществом является умение конструирования переживаний потребителя. Инструментом дизайна являются промышленный туризм, выставки, демонстрационные залы и т.п. – стратегия дизайна впечатлений
<b>3-й уровень - стратегия интеллектуального вовлечения покупателя</b>	
вовлечение через профессиональное самообслуживание	Данная стратегия вовлекает покупателя в процесс самообслуживания, которое требует время и навыки самого потребителя. Такая стратегия предполагает предварительное обучение потребителя и формирование необходимых навыков и опыта работы с продуктом. Например, самостоятельное устранение поломки оборудования посредством on-line консультации – стратегия экономии времени потребителя посредством профессионального самообслуживания
<b>4-й уровень - стратегия комплексного вовлечения покупателя</b>	
вовлечение покупателя в процесс разработки товаров и услуг	В этом случае покупатель включается и эмоционально, и физически, и интеллектуально – стратегия комплексного вовлечения покупателя в процесс совместного создания продуктов



Рис. 4. Метрика показателей для комплексной оценки эффективности реализации стратегий повышения удовлетворенности покупателей

Экономическая сущность показателя  $R_y$  состоит в оценке эффективности вложений в повышение удовлетворенности. Реальная эффективность вложений определяется сравнением фактического показателя ресурсоемкости с плановым или нормативным, который разрабатывается с учетом контекста конкретного предприятия по результатам исследования динамики затрат и индекса удовлетворенности.

$\Delta Z_y$  – изменение затрат на деятельность предприятия, связанную с повышением удовлетворенности покупателей. Измеряется в рублях (абсолютный прирост) или в % (относительный прирост).

$\Delta I_y$  – индекс общей удовлетворенности покупателей, который рассчитывается периодически (не менее 1 раза в год) по результатам опроса, %.

Предлагается производить дифференцированную оценку удовлетворенности покупателей разными аспектами ценности для расчета частных индексов функциональной удовлетворенности покупателей

отдельными элементами ценности ( $I_{y(n)}$ ) и показателей функциональной ресурсоемкости  $R_{e(n)}$  (табл.7).

Как видно из табл. 5, максимальной ресурсоемкостью характеризуется процесс повышения качества продукции (8,64% повышения затрат на 1% повышения удовлетворенности), далее следует процесс повышения качества сервиса (5) и процесс повышения качества логистики (2).

Таблица 7

Функциональная ресурсоемкость процесса повышения удовлетворенности покупателей завода-производителя металлоконструкций

Факторы удовлетворенности покупателей	Вклад фактора в $I_y$	Частные индексы функциональной удовлетворенности – $I_{y(n)}$ , %	$\Delta I_{y n}$ , % 06/ 05	$\Delta Z$ , %06 /05	$\Delta Z$ , млн руб. 06/ 05	$R_y$ (n), %/%	$R_y$ (n), млн руб./%
Функциональность продукта	0,32	70	2,2	19	0,4	8,64	0,18
Сервис	0,19	58,2	1,6	8	0,05	5,00	0,031
Система логистики	0,16	33	0	2	0,01	2,00	-
Взаимоотношения	0,1	65,5	3,3	4	0,02	1,21	0,006
Бренд	0,1	22	5,8	2	0,02	0,34	0,0034
Ценовая политика	0,13	87,3	-1,3	2	0,004	-1,54	-

Предлагается также рассчитывать показатель соотношения прироста затрат и прироста индекса удержания покупателей, отражающего ресурсоемкость процесса изменения доли лояльных покупателей.

$$R_{л} = \frac{\Delta Z_{л}}{\Delta I_{л}},$$

где  $R_{л}$  – ресурсоемкость процесса изменения лояльности покупателей. Измеряется в рублях или % на 1% изменения индекса лояльности (удержания) покупателей;

$\Delta Z_{л}$  – изменение затрат на процесс повышения лояльности покупателей (в рублях или в %);

$\Delta I_{л}$  – изменение индекса лояльности (удержания покупателей), %.

### Заключение

Переход от парадигмы транзакционного маркетинга к маркетингу взаимодействия (взаимоотношений) обусловлен становлением постиндустриальной экономики, в которой важнейшим активом и ресурсом является информация и знания. Информация и знания не могут быть сгенерированы без взаимодействия между субъектами. Взаимодействие в условиях постиндустриальной экономики становится важнейшим субстратом эволюции.

Развитие теории маркетинга на Западе и в Америке показывает, что еще в начале 90-х годов в развитых странах произошла смена фазы корпоративного менеджмента – от ориентации на конкуренцию к ориентации на потребителя, а начиная с XXI-го века – на сетевую парадигму. Россия уже в конце 90-х и особенно в начале XXI века активно подхватила идеи маркетинга взаимодействия и тенденцию на сетевизацию бизнеса, что выразилось в резком росте научных работ и исследований на эту тему. Практика развития предпринимательства в России также показывает пригодность и адекватность теории и методологии маркетинга взаимодействия к объяснению поведения и целей бизнеса.

В связи с этим вырисовывается суть новой сетевой парадигмы маркетинга и бизнеса: фирмы все больше ориентируются не на свои возможности и компетенции, а на объединение с партнерами в сети для обмена компетенциями, генерирования новых компетенций и совместного создания потребительской ценности. Другими словами, взаимодействие становится основной формой рыночной деятельности. Только через взаимодействие фирмы могут развиваться, получать доступ к новым знаниям, дефицитным ресурсам, создавать совместные ценности, планировать будущее.

Известно, что фирмы-партнеры образуют сети вокруг процесса создания ценности, создавая и постоянно оптимизируя цепочку спроса. В сетевой парадигме новое звучание приобретает и маркетинг отношений, который все более перерастает в маркетинг взаимодействия с партнерами, в качестве которых рассматриваются все участники сети, включая потребителей и других заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Современную дилемму управления компанией с позиций маркетинга взаимодействия можно сформулировать как удовлетворение требований не только своих непосредственных потребителей, но всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров), включенных в сетевое взаимодействие (сотрудники компаний, фирмы-партнеры, общественные организации, государственные институты, акционеры, СМИ и т.п.).

Поскольку внутри сети в процессе воспроизводства спроса на свою продукцию каждый субъект рынка одновременно выступает и как покупатель, и как продавец, замыкая, таким образом, сеть отношений в цепочке ценности, ориентация компаний на удовлетворение своих сетевых покупателей в замкнутой цепи отношений приводит к достижению удовлетворенности всех включенных в эту сеть субъектов. Этот вывод актуализирует применение представленных в статье стратегий удовлетворения потребителей, а также постоянный поиск и развитие новых стратегий роста удовлетворенности партнеров компании, включенных в сети взаимодействия субъектов в рамках процесса создания ценности.

### **Список литературы:**

1. Багиев Г.Л., Мефферт Х. Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
2. Куц С.П. Отношенческие аспекты современной теории промышленного маркетинга // Вестник Северного (арктического) федерального университета. Серия: гуманитарные и социальные науки. 2006. №2. С.71-78.

3. Мелентьева Н.И. Коммуникативный капитал и маркетинг взаимодействия в современной экономике // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2007. - №1. – с.57-70.
4. Попова Ю.Ф. Формы межфирменных сетей на промышленных рынках // Проблемы современной экономики. – 2008. - №2.
5. Соловьева Ю.Н. Маркетинг взаимоотношений: маркетинговая компетентность и методология стратегических альянсов. – СПб., 2005.
6. Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. Том 4, №2, 2006. С.129-144.
7. Уфимцев Р. Когнитивные технологии – это просто [электронный ресурс]. 2009. Режим доступа: <http://www.metaphor.ru/er/blog/058.xml>.
8. Юлдашева О.У., Сайед-Мохамед Н. Сетевой подход к исследованию промышленных рынков. В кн.: Теория и практика маркетинговой деятельности. Ученые записки факультета Коммерции: Сборник статей. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
9. Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. – 1999. – №3.
10. Юлдашева О.У., Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] URL: [http // vestnik-ku.ru](http://vestnik-ku.ru). –2013. No 3 (дата обращения: 22.03.2013).
11. Berry L. L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Service Marketing / Eds.L. L. Berry, G. L., Shostack, G. D. Upah. Chicago, 1983. P. 25-38.
12. Gronroos, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. The Marketing and Organizational Behavior Interface, Journal of Business Research, 20 (1). 3-11.
13. Gummesson, E. (1987) The New marketing. Developing Long-Term Interactive Relationships, Long Range Planning, 20 (4), 10-20.
14. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, 2002.
15. Selen, W. and Soliman, F. (2002) Operations in today's demand chain management framework // Journal of Operations Management, Vol.20, Iss.6., p.667-673.
16. Hakansson H. (ed.). International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach. John Wiley, Chichester (1982).
17. Vargo S.L., Lusch R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing 68 (1): 1-17.
18. Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. The Industrial Marketing and Purchasing Group. Edited by David Ford, 1990.

## References:

1. Bagiev G.L., Meffert H. *Marketing vzaimodejstvija. Kontseptsia. Strategii. Effectivnost'*. [Interaction marketing. Concept. Strategies. Effectiveness]. Saint-Petersburg: StPSUEF Publ. 2009.
2. Kouchtch S.P. *Otnoshencheskie aspekty sovremennoj teorii promyshlennogo marketinga* [Relationship aspects of modern theory of industrial marketing]. *Vestnik' Severnogo (arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: gumanitarnye i sitsial'nye nauki*. 2006. no 2. P. 71-78p.
3. Melenteva N.I. *Kommunikativnyj capital i marketing vzaimodejstvija v sovremennoj ekonomike* [Communicative capital and interaction marketing in modern economy]. *Izvestija Sankt-Peterburgskogo universiteta jekonomiki i finansov*. 2007. no 1. P. 57-70p.

4. Popova Y.F. *Formy mezhfirmyh setej na promyshlennyh rynkah* [Forms of interfirm networks on industrial markets]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*. 2008. no 2.
5. Solovjova Y.N. *Marketing vzaimootnoshenij: marketingovaya kompetentnost' i metodologiya strategicheskikh al'yansov* [Relationship marketing: marketing competence and methodology of strategic alliances]. Saint-Petersburg. 2005.
6. Tretyak O.A. *Jevolyutsiya marketinga: yetapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushaya logika* [The evolution of marketing: stages, priorities, conceptual base, dominant logic]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. Tom 4, no 2. 2006. P. 129-144p.
7. Ufimtsev R. *Kognitivnye tehnologii – jeto prosto* [Cognitive technologies – it is simple]. 2009. Available at: (<http://www.metaphor.ru/er/blog/058.xml>).
8. Yuldasheva O.U., Seyed-Mohamed N. *Setevoj podhod k issledovaniyu promyshlennyh rynkov* [Network approach to the investigation of industrial markets]. V kn.: *Teoriya I praktika marketingovoj deyatel'nosti* [Theory and practice of marketing activity] *Uchenyje zapiski fakul'teta Kommertsii: sbornik statej*. Saint-Petersburg: StPSUEF Publ. 1993.
9. Yuldasheva O.U. *Marketing vzaimodejstvija: filozofiya i metodologiya mezhfirmyh kommunikatsij* [Interaction marketing: philosophy and methodology or interfirm communications]. *Marketing*. 1999. no 3.
10. Yuldasheva O.U., Shirshova O.I. *Marketingovaya orientatsiya kompanij: metodologiya issledovaniya i izmereniya* [Market orientation of companies: methodology of investigation and assessment]. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, no. 3. (In Russ.) Available at: (<http://vestnik-ku.ru>). (accessed: 22.03.2014)
11. Berry L. L. Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Service Marketing / Eds. L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah. Chicago, 1983. P. 25-38.
12. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, 2002.
13. Gronroos, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20 (1). 3-11.
14. Gummesson, E. (1987) The New marketing. Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
15. Selen, W. and Soliman, F. (2002) Operations in today's demand chain management framework. *Journal of Operations Management*, Vol.20, Iss.6., p.667-673.
16. Hakansson H. (ed.). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. John Wiley, Chichester (1982).
17. Vargo S.L., Lusch R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1-17.
18. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. The Industrial Marketing and Purchasing Group. Edited by David Ford, 1990.