

МАРКЕТИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ ГРАЖДАНСТВО КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

INTERACTION MARKETING: CORPORATE CITIZENSHIP AS BASIS OF DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' LOYALTY

Аренков И.А., Бичун Ю.А.
Arenkov I.A., Bichun Yu.A.

В статье рассматриваются теоретические и методические проблемы одного из направлений маркетинга взаимодействия – формирования корпоративного гражданства. В рамках этой концепции раскрыто содержание и показана роль корпоративного гражданства, определено его влияние на деятельность компании и потребителей. Установлено, что для развития корпоративного гражданства компания может использовать внутренний маркетинг взаимодействия, важным элементом которого являются внутрифирменные события.

The article examines the theoretical and methodological problems of one of the areas of interaction marketing - formation of corporate citizenship. Within this concept, reveals the content and shows the role of corporate citizenship, defined by its impact on the company and consumers. Found that for the development of corporate citizenship company can use inter-corporate interaction marketing, which are an important element of inter-corporate events.

Ключевые слова: Маркетинг взаимодействия, корпоративное гражданство, внутрифирменный маркетинг, внутрифирменная лояльность, корпоративная идентичность, качество взаимодействия, вовлеченность, внутрифирменные события.

Key words: Relationship marketing, corporate citizenship, inter-corporate marketing, inter-corporate loyalty, corporate identity, quality of interaction, involvement, inter-corporate events

Введение

В условиях развития современной экономики, для которой характерным являются инновации, знания, компетенции, возникает необходимость нового организационного подхода к управлению компанией. Переход к интеллектуальному обществу требует новых управленческих и организационных решений в маркетинге, технологиях, управлении взаимоотношениями между сотрудниками компании, партнерами, клиентами и покупателями. Понимание сложности управления процессами взаимодействия в компании привело к возникновению новой функции маркетинга – функции управления взаимодействием с потребителями и другими стейкхолдерами, позволившей взглянуть на концепцию маркетинга с коммуникативной позиции. Маркетинг взаимодействия получил наиболее активное применение в современной экономике в связи с широким распространением информационным технологий в бизнесе.

В рамках теории маркетинга взаимодействия были разработаны следующие основные концептуальные положения:

- разработаны концептуальные основы формирования, поддержания и развития долгосрочных взаимоотношений со стейкхолдерами компании;

- заложены основные принципы управления портфелем потребителей;
- разработаны и обоснован механизм оценки ценности отношений с клиентской базой компании;
- сформированы основы реализации концепции маркетинга взаимодействия в различных отраслях и сферах деятельности;
- определена взаимосвязь между ростом уровня лояльности персонала компании и увеличением лояльности потребителей;
- раскрыта сущность и предложена модель жизненного цикла потребителя и отношений с ним;
- установлено, что возникающие долгосрочные отношения между компанией и ее потребителями и стейкхолдерами следует рассматривать как дополнительный ресурс;
- выявлены основные категории, формирующие базис отношений: доверие, власть, вовлеченность;
- предложены идеи и механизмы вовлечения потребителей в совместное создание потребительской ценности и др.

Формирование внутрифирменного гражданства как условие развития лояльности

Однако, несмотря на созданный теоретический задел, существуют отдельные направления развития концепции маркетинга взаимодействия, которые не получили должного развития. По нашему мнению, одним из таких направлений является механизм формирования внутрикорпоративной лояльности, одним из элементов которой выступает концепция внутрифирменного гражданства.

Механизм формирования внутрикорпоративной лояльности схематично представлен на рис. 1.

На основе принятых в рамках разработанной стратегии, миссии и видения компании разрабатывается программа коммуникаций для донесения персоналу ключевых ценностей, норм, правил и принципов поведения как в случае преднамеренных и непреднамеренных бизнес-коммуникаций. Организация событий является тем необходимым элементом, который формирует высокий уровень эмоциональной вовлеченности персонала, т.к. формальное ознакомление сотрудников компании с принятыми ценностями, традициями, нормами, правилами и регламентами не позволяет получить нужного результата.

Организация событий позволяет конвергировать индивидуальную и корпоративную идентичность, что приводит к совпадению некоторых характеристик идентичности.

Сформированная таким образом идентичность является основой становления корпоративного гражданства, как специфической среды компании, стимулирующей развитие ключевых компетенций персонала и организации.

Знание и понимание персоналом, как основополагающих корпоративных ценностей, традиций, норм и правил, так и ключевых компетенций, способствует осознанию своей роли и значимости в создании потребительской ценности и приводит формированию внутрифирменной лояльности.



Рис. 1. Механизм формирования внутрикорпоративной лояльности

Например, сеть спортивных магазинов «Спортмастер» ежегодно проводит тестирование новых моделей лыж и лыжного снаряжения на горнолыжных курортах с непосредственным участием продавцов. Это позволяет им лучше понять специфику и особенности новых комплектов, следствием чего является грамотное донесение информации о товаре до клиентов. С другой стороны, подобное мероприятие можно рассматривать как внутрикорпоративный event, вызывающий положительные эмоции персонала, которые способствуют увеличению уровня вовлеченности продавцов в процесс создания потребительской ценности.

Сформировавшаяся внутрифирменная лояльность транслируется во внешнюю среду посредством коммуникативных посланий, нацеленных на передачу корпоративных ценностей. В случае восприятия и принятия потребителями и внешними стейхолдерами транслируемых ценностей происходит совпадение идентичности контактной аудитории и бренда компании.

Принятие ценностей бренда потребителем и другими контактными группами формирует предпочтения потребителей, а также ускоряет процесс принятия решения о покупке и убеждает в правильности принятого решения. При условии соблюдения компанией данных в коммуникативных посланиях обещаний, потребитель опосредованно начинает участвовать в процессе создания

потребительской ценности. В этой связи индекс удовлетворенности потребителей CSI рассчитывается в двух направлениях: по потребителям и по персоналу. Формирование лояльной клиентской базы способствует увеличению объема продаж и прибыли компании, что приводит, в конечном итоге, к росту ее стоимости.

Таким образом, повышение уровня внутрифирменной лояльности персонала является необходимой предпосылкой для развития устойчивых конкурентных преимуществ компании в стратегической перспективе.

Поскольку корпоративное гражданство является основой для формирования внутрифирменной лояльности, то рассмотрим сущность этого понятия более подробно.

В общем смысле, под корпоративным гражданством понимают модель ответственного общественного поведения компании, нацеленного на ее включение в системное взаимодействие с другими социальными институтами для совместного участия в осуществлении стратегии развития [1]. Реализуя эту модель, компания разрабатывает и проводит в жизнь программы социально ответственных инициатив непосредственно в сфере экономической деятельности, а также в природоохранной и социальной сферах — по так называемой "тройной линии ответственности" (triple bottom line).

Так, если анализировать сайты международных компаний. То можно отметить, что все они декларируют свои ценности, транслируют мероприятия, подчеркивающие их социальную ответственность, например, «Газпром-детям» и заботу об окружающей среде.

Подобные практики объединяются в рамках понятия корпоративной социальной ответственности (КСО). Основное внимание здесь уделяется трудовым стандартам и нормам, работе с персоналом, природоохранным мероприятиям и защите прав человека.

В самом общем плане КСО определяет, как производство товаров и услуг в компании и организация ее внутреннего управления соотносятся с интересами, выходящими за рамки исключительно повышения прибыли. КСО является, таким образом, своего рода фундаментом, основой реализации модели корпоративного гражданства, причем как на уровне конкретных социально значимых инициатив, так и на уровне обеспечения их ценностной (социально ответственной) мотивации [5]. С другой стороны, у концепции корпоративного гражданства есть и сугубо политическое измерение, нацеленное на включение корпорации в системное взаимодействие с другими общественными институтами.

Однако, понятие корпоративного гражданства следует рассматривать не только во взаимодействии с внешней средой, но и при осуществлении коммуникаций во внутренней среде компании. С этой точки зрения, корпоративное гражданство представляет собой совокупность установок сотрудников, которые определяют ценности, ожидания сотрудников, их поведения и восприятие компании. Предполагается, что персонал выстраивает свою линию взаимоотношений с внешней средой исходя из «членства» в организации, являясь «гражданами» своей компании.

Безусловно, степень осознания своего «членства» в компании у сотрудников разного уровня будет различным. В этой связи, авторы предлагают выделять три фазы внутрифирменного (корпоративного) гражданства:

- готовность помочь - подразумевает позитивный настрой, дружелюбие, эмпатию и поддерживающее поведение в отношении сотрудников, потребителей и других стейхолдеров, а также готовность взять на себя ответственность за пределами сферы своей деятельности;
- энтузиазм в отношении компании подразумевает следование линии поведения, ориентированной на компанию, также и в ситуациях, когда контроль невозможен, и когда вовлеченность в процесс превосходит требуемый уровень для достижения поставленной цели;
- готовность к развитию следует отнести к отдельному сотруднику и/или бренду и описать, как намерение сотрудника перманентно развивать свою личность и способности, необходимые для достижения целей предприятия. Готовность к развитию бренда характеризуется способностью бренда дальше эволюционизироваться в соответствии с требованиями, предъявляемыми рынком.

Таким образом, чем сильнее у сотрудника развито осознание своей принадлежности к компании, тем более он мотивирован на использование инструментов маркетинга взаимодействия и активен в процессах продвижения компании во внешнюю среду.

Решающим аспектом в воспитании корпоративного гражданства, а, следовательно, и необходимого для достижения целей предприятия поведения сотрудников, следует считать наличие позитивных установок в отношении предприятия (и/или его бренда). Позитивные установки целевых групп в отношении предприятия и/или его бренда образуют собой конструкцию, определяемую как приверженность идентичности предприятия, под которой следует понимать уровень психологической привязанности сотрудников к ценностям, формирующим идентичность предприятия, которая вынуждает сотрудников предприятия демонстрировать поведение в рамках корпоративного гражданства.

В рамках конструкции приверженности идентичности предприятия, по нашему мнению, следует выделить три психологические переменные:

- *согласие* базируется на стремлении к совершению/предотвращению позитивных/негативных действий и обусловлено внешним воздействием. Теоретической основой этой переменной выступает теория обмена, согласно которой, действия совершаются на базе рациональных сопоставлений усилий, которые нужно совершить, и ожидаемого вознаграждения этих усилий [8]. В рамках управления идентичностью согласие можно описать посредством стремления к адаптации к идентичности предприятия с учетом силовых воздействий из вне. Однако, согласие не означает завышенных ожиданий (существенно выше нормы) в отношении поведения сотрудников в рамках корпоративного гражданства;
- *идентификация* описывает чувство принадлежности к группе и убежденность, что собственная судьба связана с группой. Данная переменная обусловлена воздействием внутренних факторов и базируется на теории социальной идентичности, которая говорит о том, что идентичность индивидуума обусловлена не только личностью, но и его социальной идентичностью. Корпоративное гражданство будет базироваться на рассматриваемой переменной

идентификации, если идентичность предприятия будет поддерживаться всей группой, так как воспринимаемые индивидуумом обязанности обусловлены разделяемыми ценностями группы;

- наконец, *ассимиляция* является высшей формой приверженности. Эта переменная описывает перенос ключевых ценностей объекта в свою собственную концепцию имиджа. Отправной точкой выступает социализация в смысле корпоративной идентичности, результатом которой является обусловленная внутренними факторами потребность, действовать в соответствии с корпоративной идентичностью. Теоретической базой выступают социально-экономические исследования, в рамках которых концепция собственного имиджа опять «находит» «личную идентичность». Если интернализация проявляется в особо заметной форме, то сотрудник полностью перенял ценности корпоративной идентичности в свою личностную идентичность.

В исследовании Райфе А.Е. [9], а позднее и в монографии [2], подготовленной при участии авторов, показано, что развитие корпоративного гражданства приводит к увеличению качества взаимодействия как внутри компании, так и с потребителями и иной контактной аудиторией. В этих научных работах предложена модель, показывающая механизм формирования корпоративного гражданства, которое базируется на культурных традициях, идентичности, стратегическом видении, и лояльности персонала. Бизнес-коммуникации выступают в качестве связующего инструмента, направленного на конверсию характеристик корпоративной идентичности во все точки контакта целевых групп с предприятием (рис. 2).

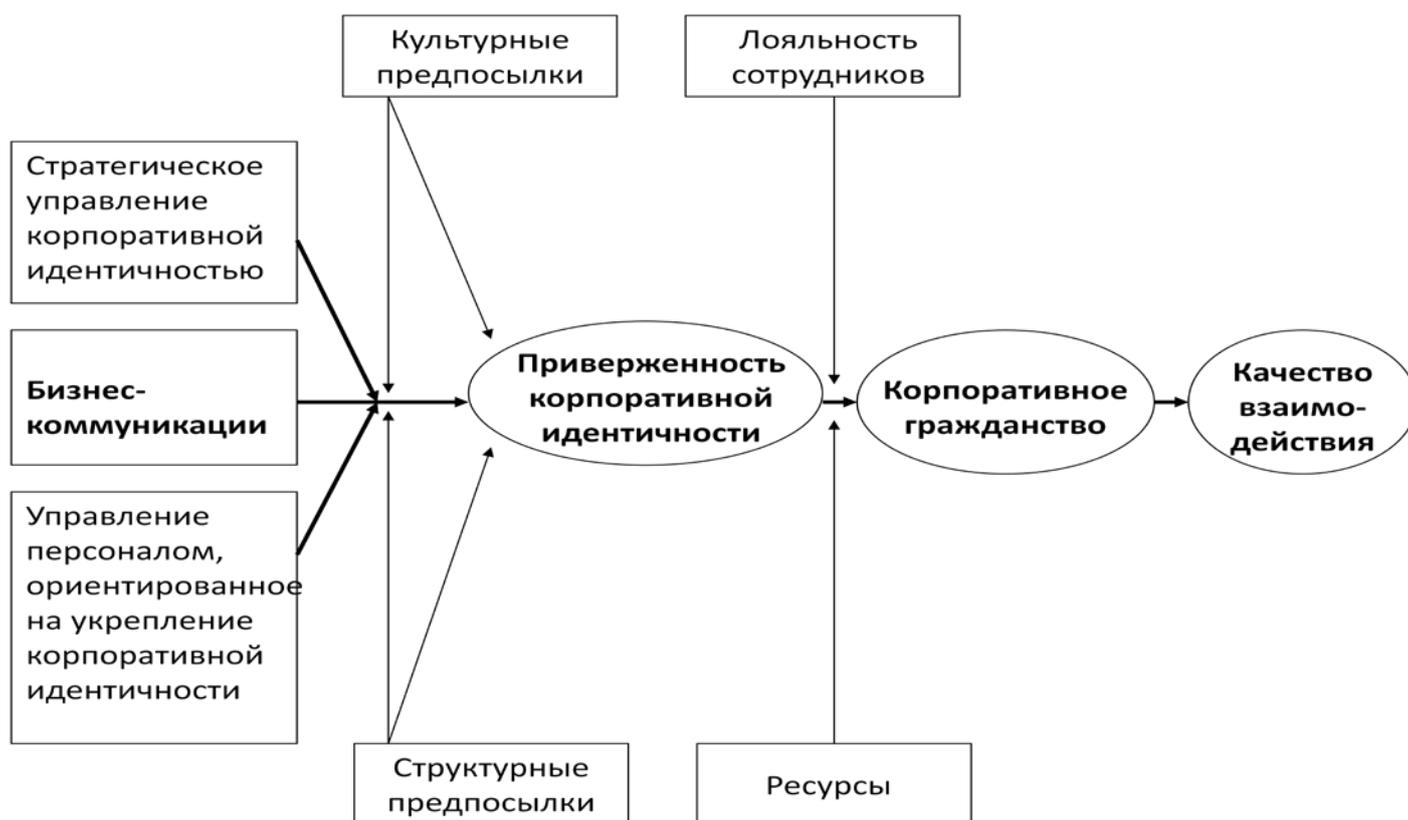


Рис. 2. Механизм повышения качества взаимодействия

При рассмотрении конструкции понятия «качество взаимодействия» следует выделить три переменных:

- индекс соответствия, описываемый как степень согласованности имиджа предприятия и идентичности потребителя;
- воспринимаемая незаменимость предприятия (его бренда);
- доверие к предприятию, определяемое как позитивные ожидания целевых групп, опирающиеся на соответствующие обещания, данные предприятием.

Предпосылкой достижения высокого качественного уровня взаимодействия предприятия и целевых групп автор предполагает считать корпоративное гражданство, определяемое как направленность (намерение) сотрудников свободно демонстрировать определенный способ поведения (зависимый от отрасли и сферы деятельности предприятия), и независимый от формального ожидания исполняемой роли, которая в конечном итоге, усиливает корпоративную идентичность компании.

Повышение качества взаимодействия необходимо, исходя из следующих соображений:

- интенсивность взаимодействия определяет уровень вовлеченности потребителя в процесс создания потребительской ценности и как результат – увеличение удовлетворенности целевых групп;
- взаимодействие повышает открытость компании по отношению к внешней среде, тем самым повышается деловая репутация компании и создаются предпосылки для дальнейшего развития компании, т.к. благоприятная внешняя среда предоставляет новые возможности;
- снижается уровень конфликтности внутри компании, что формирует благоприятную внутреннюю среду, которая способствует раскрытию потенциала персонала, его активизацию и повышает эффективно использовать и развивать компетенции;
- повышает согласованность бизнес-коммуникаций компании, что приводит к формированию и поддержанию единого уникального образа компании и ее брендов;
- взаимодействие служит основой для формирования партнерских отношений с другими бизнес-субъектами, включая и конкурентов, в рамках цепочки создания ценности.

Как видно из рис 2. корпоративное гражданство является необходимым условием для повышения качества взаимодействия. Его развитие оказывает влияние не только на компанию, но и на потребителей (рис. 3). На рис. 3 показаны основные направления, на которые оказывает влияние корпоративное гражданство.

По отношению к компании это:

- развитие корпоративной идентичности, как системы ценностей компании и их трансфер в стратегические действия;
- повышение лояльности персонала за счет осознания своего вклада и своей роли и участия в деятельности компании;
- усиление корпоративной культуры, которая в зависимости от стадий жизненного цикла компании может являться, с одной стороны, стимулирующим фактором развития лояльности сотрудников, с другой стороны, трансформироваться в организационные рутины, которые определяют надежность принятой стратегии компании;

- повышение операционной эффективности за счет синхронизации и упорядочения бизнес-процессов, надлежащего выполнения инструкций и регламентов.



Рис. 3. Основные направления влияния корпоративного гражданства

По отношению к потребителю это:

- непротиворечивое восприятие идентичности бренда, что способствует его скорейшему узнаванию с дальнейшей идентификацией;
- повышение уровня лояльности потребителей и внешних стейкхолдеров, что приводит к упрощению и ускорению процесса принятия решения о покупке и стимулирует распространение положительных устных рекомендаций;
- развитие единых стандартов обслуживания повышает уровень доверия потребителей к компании и ее брендам в глобальном пространстве, не зависимо от места приобретения товара или услуги;
- создание справедливой ценности приводит к более высокой степени удовлетворенности потребителей, так как приобретаемые выгоды становятся более понятными.

Внутрифирменный маркетинг взаимодействия, как инструмент формирования корпоративного гражданства

Важнейшим способом формирования корпоративного гражданства является внутрифирменный маркетинг взаимодействия. Данные проблемы достаточно подробно раскрыты в монографии [3] и

статье [6]. В проведенных исследованиях раскрыты основные теоретические аспекты и специфика внутрифирменного маркетинга для корпоративных структур.

С тех пор, как научной литературе начал использоваться термин «внутрифирменный маркетинг» продолжаются дебаты в отношении его сущности и содержания. Часть специалистов связывают «внутрифирменный маркетинг» с формированием организационной культуры, некоторые исследователи рассматривают его, как инструмент управления персоналом, сужая тем самым потенциал данной концепции.

Концепцию внутрифирменного маркетинга одним из первых предложил Кристиан Грэнрос. Согласно его модели внутрифирменный маркетинг нацелен на персонал фирмы, контактирующий с клиентами. Внутрифирменный маркетинг, по мнению Грэнроса, должен обеспечивать такие мотивационные и организационные условия труда, которые бы активно способствовали достижению необходимого качества обслуживания. Для более точного описания внутрифирменного маркетинга Грэнрос ввел термины «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). По его теории, перед тем как оказать качественную услугу внешнему потребителю, ее нужно «продать» (нужным образом преподнести) внутреннему потребителю, то есть персоналу, обслуживающему клиентов [10]. Некоторые аспекты внутрифирменного маркетинга рассматривал и Ф. Котлер [7]. Он делит маркетинг на традиционный, внутренний и маркетинг взаимоотношений. Стратегия внутрифирменного маркетинга, по его мнению, направлена на отношения компании с персоналом: маркетинговые методы нужно применять для того, чтобы побуждать сотрудников качественно обслуживать потребителей.

Также существует направление трактовки понятия внутрифирменный маркетинг, которое заключается в восприятии его как специфической сферы человеческой деятельности, свойственной исключительно корпоративным рынкам. Внутрикорпоративный рынок представляет собой специфическую экономическую систему¹, значение которой в современной мировой экономике постоянно возрастает. При функционировании данной системы проявляется целый ряд экономических категорий, отражающих наиболее общие существенные стороны и свойства экономических процессов, важнейшим из которых является категория внутрифирменного маркетинга.

Главной целью внутрифирменного маркетинга является превращение принципа «ориентация на потребителя» в смысл деятельности всей организации, то есть за счет внутрифирменного маркетинга фирма концентрирует свои внутрифирменные коммуникации на развитие корпоративного гражданства и создание клиентоориентированной организации. Наиболее мощным инструментом коммуникаций в настоящее время является организация событий. Фактически компания и ее сотрудники являются по отношению друг к другу потребителями и поставщиками ресурсов (отправителями и получателями коммуникационных сообщений), и к их развитию отношений вполне применимы маркетинговые методы и технологии. Коммуникации сотрудников компании,

¹ Внутрикорпоративные рынки в отличие от классических рынков характеризуются, во-первых, более высокой замкнутостью; во-вторых, большей ролью властных отношений. За формально-рыночными отношениями часто скрывается принудительная мобилизация ресурсов головной компанией корпорации.

руководства компании, подразделений компании на основе маркетингового подхода, на наш взгляд, и есть суть внутрифирменного маркетинга. Учитывая вышесказанное, можно утверждать, что внешние потребители, - это клиенты компании, а внутренние потребители - сотрудники, подразделения компании и руководство компании.

Рост компании сопровождается увеличением объема коммуникаций, обслуживающих ее функционирование, но не всегда этот процесс был подконтролен и заранее продуман, а, следовательно, не всегда носил максимально эффективный для фирмы уровень. На каждый вопрос извне теперь в компании отвечал отдельный специалист или группа специалистов, но, имея перед глазами свои профессиональные задачи, задачи своего отдела, сотрудники в компании привыкают видеть только их. Если компания успешна, то каждый сотрудник начинает видеть в этом свой личный вклад и вклад своего подразделения; если, наоборот компанию постигает неудача, то ответственность за нее хочется возложить на сотрудников других отделов.

Следовательно, в процессе развития компания не должна забывать для кого она существует и для кого она необходима, т.е. своих потребителей. Необходимо поддерживать постоянные отношения и развивать диалог со всеми категориями потребителей, включая конечного и внутреннего потребителя. Менеджмент компании должен ориентировать свой персонал на обслуживание и проблемы повышения удовлетворенности клиентов. Для развития корпоративного гражданства, менеджмент компании, должен содействовать распространению идей клиентоориентированности, планировать и контролировать коммуникации компании.

Таким образом, за счет внутрифирменного маркетинга, как инструмента развития корпоративного гражданства можно достичь следующих результатов:

- с помощью внутрифирменного маркетинга коммуникации приобретают «направленность» или «целенаправленность» (т.е. каждый сотрудник осознает свое место и роль в компании и достижении ее целей);
- внутрифирменный маркетинг обеспечивает направленность маркетинговых активностей не только к потребителю, но и на саму компанию. У сотрудников должна быть не менее релевантная информация, чем у потребителей.
- внутрифирменный маркетинг помогает вытеснять отрицательные межличностные коммуникации и замещать их эффективными коммуникациями, т.е. теми которые направлены на реализацию целей компании и выполнение служебных обязанностей;
- внутрифирменный маркетинг обеспечивает формирование положительного образа компании в глазах сотрудников, что повышает уровень приверженности и лояльности персонала, а также положительно влияет на результаты рыночной деятельности компании;
- внутрифирменный маркетинг воздействует на сотрудников с целью создать у них эмоционально - психологическую привязанность к бренду компании, чтобы они не просто имели аналогичную с потребителями информацию, но и имели желание и возможности действовать соответственно;

- внутрифирменный маркетинг выполняет интегрирующую функцию в компании. Когда отдельные подразделения и их сотрудники действуют по единым принципам и имеют одинаковый уровень информированности о целях и задачах компании, коммуникации между ними заметно улучшаются и происходит понимание единой конечной цели роли каждого подразделения и сотрудника в их достижение;
- внутрифирменный маркетинг реализует мотивационную функцию, которая обязательна при организации эффективных коммуникаций (дифференцированная оплата труда и маркетинг внутрикорпоративных рынков трудовых ресурсов позволяют добиться более высокой производительности труда в компании, обеспечить стабильность трудовых ресурсов);
- внутрифирменный маркетинг реализует аналитическую функцию, т.е. занимается изучением структур внутрикорпоративного рынка и коммуникаций его опосредующих;
- внутрифирменный маркетинг осуществляет функцию управления внутрикорпоративными рынками и связанными с этим коммуникациями;
- обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания потребительской ценности, а не только на стадии производства конечного продукта.

Одним из современных и наиболее действенных инструментов внутрифирменного маркетинга, направленного на формирование корпоративного гражданства, следует считать event-маркетинг, который предполагает воздействие на персонал предприятия посредством организации корпоративных событий. Особенностью event-маркетинга является то, что средством передачи информации является событие, в котором сотрудники компании непосредственно принимают участие. За счет этого увеличивается их вовлеченность в процесс создания потребительской ценности и повышается восприимчивость и доверие к транслируемым в выбранном событии ценностям и установок.

На рис. 4 представлены виды корпоративных событий.

Как видно из рис. 4, события разделить на три группы, в зависимости от их целевой направленности: рабочие, информативные и развлекательные события. Выбор того или иного события для формирования корпоративного гражданства должен быть обусловлен текущими и стратегическими целями и направлениями развития компании.

Характер события	Рабочие события	Информативные события	Развлекательные события
Целевая аудитория			
Потребители (в т. ч. потенциальные)	Потребительская конференция, дни «открытых дверей»	Презентации, тест-драйвы, творческие конкурсы, акции на POS	Различные праздники, концерты, фестивали, открытие, события клубов друзей, спортивные события, народные гуляния, тематические вечеринки, подарочные поездки
Сотрудники	Медиация, тренинги, игровые практики, тимбилдинг, медиация, показ и обсуждение обучающих фильмов, фокус-группы, субботники	Соревнования, командные игры, специальные семинары, презентации, ритуалы приема на работу, обряды провода на пенсию и т.д., мотивирующие мероприятия	Корпоративные праздники (Новый Год, 8-марта, день основания компании), партнерские события, детские праздники, церемонии, юбилеи, дни рождения, подарочные поездки, гала-вечера
Стейкхолдеры (инвесторы, регулятивные органы, СМИ и т.д.)	Посещения производства, выставки	Круглые столы, семинары, открытие (как повод), конференции, информативные игры, собрания акционеров	Развлекательные презентации, праздники (Новый Год, масленица, день инвестора, юриста и т.д.), концерты, спортивные события, открытие (как праздник), фестивали, церемонии награждений, вечера друзей

Рис.4. Виды внутрифирменных событий [4]

Заключение

Таким образом, распространение идей маркетинга взаимодействия охватывает различные направления деятельности компании, учитывает эволюцию и динамику развитие внешней и внутренней бизнес-среды, а также проникает в смежные сферы научного знания, такие как управление персоналом, организационная культура, экономика фирмы, социальные науки. Дальнейшие исследования целесообразно сориентировать на возможности использования электронных и цифровых средств коммуникаций для взаимодействия с потребителями, персоналом и иными стейкхолдерами с целью получения долгосрочных сложнокопируемых устойчивых конкурентных преимуществ.

Список литературы:

1. Аги У. , Кэмерон Э. , Олт Ф. , Уилкокс Д. Самое главное в PR. - – СПб.: Питер, 2004.
2. Аренков И.А, Бичун Ю.А., Райфе А.Е. Стратегии интегрированных бизнес-коммуникаций предпринимательских структур. - СПб.: Изд-во.: СЗТУ, 2010 г.
3. Аренков И.А., Черкасова Е.П., Лысов И.А. Предпринимательство: организация внутрикорпоративных коммуникативных процессов. // Монография. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2009.

4. Бичун Ю.А., Захаров В.Л. Медиация как инструмент формирования сильного HR-бренда// "Менеджмент сегодня" №3 (75), 2013 г.
5. Блайд Д. Маркетинговые коммуникации. – Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
6. Галенко В.П., Аренков И.А., Платонов В.А. Коммуникации предпринимательской структуры: маркетинговый аспект мотивации персонала// Экономика и управление. - № 12/2, 2011.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Изд-во.: Питер, 2004 г.
8. Мозер К. Психология маркетинга и рекламы/пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.
9. Райфе А.Е. Эффективность стратегий интегрированных бизнес-коммуникаций предпринимательских структур в условиях глобализации//Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – СПб.: Изд-во.: СЗТУ, 2008 г.
10. Grönroos Ch. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // Management Decision, Vol. 32, No. 2, 1994.

References:

1. Agi U., Kjemeron Je., Olt F. Uilkoks D. *Samoe glavnoe v PR* [Wilcox The most important thing in PR] St. Petersburg, 2004.
2. Arenkov I.A, Bichun Ju.A., Rajfe A.E. *Strategii integrirovannyh biznes-kommunikacij predprinimatel'skih struktur* [The strategy of integrated business communications of business structures] St. Petersburg, 2010.
3. Arenkov I.A., Cherkasova E.P., Lysov I.A. *Predprinimatel'stvo: organizacija vnutrikorporativnyh kommunikativnyh processov* [Entrepreneurship: the organization of intra- communication processes] St. Petersburg, 2009.
4. Bichun Ju.A., Zaharov V.L. *Mediacija kak instrument formirovanija sil'nogo HR-brenda* [Mediation as a tool for building strong HR-brand] *Menedzhment segodnja* [Management Today] no 3, 2013. 75p.
5. Blajd D. *Marketingovye kommunikacii* [Marketing Communications] Dnepropetrovsk, Balance Club, 2004.
6. Galenko V.P., Arenkov I.A., Platonov V.A. *Kommunikacii predprinimatel'skoj struktury: marketingovyj aspekt motivacii personala* [Communications business structure: the marketing aspect of employee motivation] *Jekonomika i upravlenie* [Economics and Management] no 12, 2011.
7. Kotler F. *Marketing-menedzhment* [Marketing Management] St. Petersburg, 2004.
8. Mozer K. *Psihologija marketinga i reklamy* [Psychology of marketing and advertising] Gumanitarny Tsentr, 2004.
9. Rajfe A.E. *Jeffektivnost' strategij integrirovannyh biznes-kommunikacij predprinimatel'skih struktur v uslovijah globalizacii tor.* Diss. dokt. economy. [Efficiency strategies of integrated business communications in business structures in the context of globalization torus. diss economic sciences] St. Petersburg, Publ.: SZTU, 2008.
10. Grönroos Ch. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing ,Management Decision, no 2, 1994.