

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ: ОБЗОР И СИНТЕЗ

**ДЖ. Н. ШЕТ**

*Школа бизнеса им. Гисуеты, Университет Эмори, США*

**А. ПАРВАТИЯР**

*Институт исследований управления отношениями с клиентами, США*

**М. СИНХА**

*Школа бизнеса им. Гисуеты, Университет Эмори, США*

В современном мире, характеризующемся растущей конкуренцией и повышением требовательности клиентов к качеству товаров и услуг, проблематика маркетинга взаимоотношений активно привлекает к себе внимание теоретиков и практиков. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений, однако, все еще полностью не разработаны. Целью данной работы является синтез имеющихся знаний в области маркетинга взаимоотношений посредством интегрирования разнообразных исследований по этой проблематике.

*Ключевые слова:* маркетинг взаимоотношений, концептуальные основы, процессная модель.

В условиях растущей конкуренции и повышения требовательности клиентов к качеству товаров и услуг проблема маркетинга взаимоотношений все чаще привлекает к себе внимание теоретиков и практиков. Академические исследователи в области маркетинга изучают природу и распространение маркетинга взаимоотно-

шений, разрабатывают концептуальные основы ценности, возникающей в результате сотрудничества между продавцами и покупателями, а также между различными участниками процесса рыночного взаимодействия — поставщиками, конкурентами, дистрибьюторами — и внутренними подразделениями компаний в процессе

Источник: 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.

© J. N. Sheth, A. Parvatiyar, M. Sinha, 2012

Translated and reprinted by permission from the authors

© М. А. Морозов, пер. с англ., 2013

© О. А. Третьяк, науч. ред. перевода, 2013

создания и распределения потребительской ценности. Многие исследователи, чьи научные интересы лежат в сфере различных разделов маркетинга — каналов товародвижения, маркетинга услуг, маркетинга на промышленных рынках, рекламы и т. д., — активно занимаются изучением концептуальных основ маркетинга взаимоотношений.

Тем не менее концептуальные основы маркетинга взаимоотношений пока еще не разработаны в полной мере. Наблюдаемое в настоящее время развитие области маркетинга взаимоотношений в некотором смысле напоминает ранние этапы становления дисциплины, изучающей поведение потребителей. Данная область научного анализа вызывает все больший интерес, и в настоящее время проводится значительное количество исследований, посвященных изучению концептуальных основ маркетинга взаимоотношений. В такой ситуации для понимания этого растущего феномена и накопления знаний необходимо многообразие точек зрения. Каждое действительно новое поисковое исследование предлагает свое видение, что способствует формулированию новых концептуальных основ дисциплины маркетинга взаимоотношений. По замечанию, приведенному в [Sheth, 1996], для становления новой дисциплины научных знаний необходима разработка концептуальных оснований в этой области, а также теории, объясняющей суть определенного феномена и дающей его объяснения. Именно таким образом проходило становление дисциплины, изучающей поведение потребителей, — ныне основополагающей области знаний в области маркетинга. Мы считаем, что маркетинг взаимоотношений будет развиваться подобным образом и вскоре станет самостоятельной дисциплиной.

Цель данной статьи — синтезировать имеющиеся знания в области маркетинга взаимоотношений посредством интегрирования разнообразных исследований в этой области. В следующем разделе мы обсудим понятие маркетинга взаимоотноше-

ний, рассмотрим разные точки зрения на его содержание и представим свое определение. Далее будут проанализированы изменения парадигмы в ходе эволюционного развития теории маркетинга, которые способствовали возникновению отдельного направления — школы маркетинга взаимоотношений. Мы также определим факторы, оказавшие влияние на внешнюю среду маркетинга в течение последних лет, в результате чего возникла и стала быстро развиваться практика маркетинга взаимоотношений. В работе предложена типология программ маркетинга взаимоотношений, наглядно демонстрирующая основные практики в данной области. Также в ней описана процессная модель маркетинга взаимоотношений, что позволяет детализировать сложные вызовы, связанные с формированием, управлением и оценкой результатов отношений, и проследить эволюцию их развития. В завершение мы рассматриваем основные направления современных исследований в области маркетинга взаимоотношений и те вопросы, на которые предстоит ответить в будущих исследованиях.

### **Что такое маркетинг взаимоотношений?**

Прежде чем начать изучение теоретических основ маркетинга взаимоотношений, целесообразно дать определение этого понятия. Как указывает [Nevin, 1995], существует несколько подходов к определению термина *маркетинг взаимоотношений*. В соответствии с одними из них данное понятие рассматривается как узкое, с позиции функционального маркетинга; другие же предлагают более широкую трактовку, связанную со сменой парадигмы и ориентации маркетинга.

#### *Узкое и широкое определение маркетинга взаимоотношений*

Одна из узких трактовок маркетинга взаимоотношений заключается в его описании как «маркетинга баз данных». Акцент

при этом делается на аспекты продвижения в маркетинге, связанные с работой с базами данных [Bickert, 1992]. Еще одно узкое определение, которое имеет право на существование, рассматривает маркетинг взаимоотношений исключительно как работу по удержанию клиентов. В нем подчеркивается, что маркетинг взаимоотношений представляет собой набор послепродажных тактик, направленных на поддержание отношений с клиентом после совершения покупки [Vavra, 1991]. Более популярный и современный подход, основанный на применении информационных технологий, предлагает поддерживать индивидуальные (один на один) отношения с клиентами. В его рамках знания, содержащиеся в базах данных, объединяются с долгосрочными мерами по удержанию клиентов и стратегией роста. Этот подход получил название «управление отношениями с клиентами» (Customer Relationship Management — CRM) [Peppers, Rogers, 1993; 2004]. В соответствии с данным подходом маркетинг взаимоотношений определяется как «комплекс мер, нацеленных на определение, укрепление и построение сетей отношений с отдельными клиентами и постоянное развитие данной сети на взаимовыгодных основаниях для обеих сторон посредством индивидуальных, интерактивных контактов, создающих добавленную ценность, в течение длительного периода времени» [Shani, Chalasani, 1992, p. 44]. В [Jackson, 1985] применительно к промышленным рынкам используется идея отдельных, индивидуальных счетов и маркетинг взаимоотношений определяется как «маркетинг, направленный на создание прочных долгосрочных отношений с отдельными клиентами» [Jackson, 1985, p. 2]. Схожие определения понятия «маркетинг взаимоотношений» в других бизнес-контекстах содержатся в [Doyle, Roth, 1992; O'Neal, 1989; Paul, 1988].

В работе [McKenna, 1991] предлагается более стратегическое видение маркетинга взаимоотношений. В соответствии с ним основное внимание уделяется клиенту,

а роль маркетинга изменяется: от манипулирования клиентом (рассказ о товаре и его продажа) — к реальному вовлечению клиента в процесс (коммуникация и совместный обмен знаниями). В [Berry, 1983] понятие маркетинга взаимоотношений определяется даже в более широком, стратегическом контексте. Автор подчеркивает, что привлечение новых клиентов следует рассматривать исключительно как промежуточный шаг в процессе маркетинга. При этом развитие более тесных отношений с клиентами и работа по формированию их лояльности являются важными аспектами маркетинговой деятельности компании. Согласно Берри маркетинг взаимоотношений — это «привлечение клиентов, а также поддержание и — в многопрофильных организациях — укрепление отношений с клиентами» [Berry, 1983, p. 25].

Определение маркетинга взаимоотношений, которое дает Берри, напоминает трактовку этого понятия другими учеными, изучающими маркетинг услуг (см., напр.: [Grönroos, 1983; Gummesson, 1987; Levitt, 1983]). Хотя каждый из них ведет речь о ценности взаимодействий в процессе маркетинга и о том, какое последующее влияние оно оказывает на создание отношений с клиентами, в [Grönroos, 1990; Gummesson, 1987] авторы придерживаются более широкой трактовки и заявляют, что создание отношений с клиентами должно стать основой, доминантной парадигмой маркетинга. В частности, Грэнрус пишет: «Маркетинг должен быть нацелен на установление, поддержание и укрепление отношений с клиентами и другими партнерами, причем с прибылью для компании; в результате такой деятельности должны достигаться цели, поставленные участниками данного процесса. Это происходит, когда стороны берут на себя определенные обязательства и scrupulously выполняют их — т.е. „обмениваются ими“» [Grönroos, 1990, p. 138]. В соответствии с определением Грэнруса отношения с клиентами являются «сутью и смыслом» деятельности фирмы, и маркетинг должен

быть посвящен построению и укреплению этих отношений.

Морган и Хант в [Morgan, Hunt, 1994] используют различие между транзакционными и отношенческими обменами, данное в [Dwyer, Schurr, Oh, 1987], и на его основе предлагают более широкое определение: *«Маркетинг взаимоотношений включает в себя все маркетинговые виды деятельности, направленные на установление, развитие и поддержание успешных отношений»*. Такое широкое определение подверглось критике со стороны некоторых ученых. Автор работы [Peterson, 1995] считает, что определение, данное Морганом и Хантом, избыточно широко, и утверждает, что если *«определение верно, то термины „маркетинг взаимоотношений“ и „маркетинг“ повторяют друг друга, и одно из них подлежит удалению из научного оборота, так как одновременное применение обоих терминов приводит к путанице»* [Peterson, 1995, p. 279]. Такая экстремальная точка зрения может быть оспорена теми, кто полагает, что маркетинг взаимоотношений принципиальным образом отличается от преобладающей транзакционной ориентации маркетинга.

#### *Маркетинг взаимоотношений и отношения в маркетинге*

В работе [El-Ansary, 1997] поднят следующий интересный вопрос: каково отличие «маркетинга взаимоотношений» (relationship marketing) от «отношений в маркетинге» (marketing relationships)? Тема отношений в маркетинге обсуждается уже давно. Однако последние отличаются от маркетинга взаимоотношений по своей природе и по ряду конкретных параметров. Отношения в маркетинге принимают разнообразную форму: это могут быть отношения противников, конкурентные или дружеские отношения; они могут иметь независимый и зависимый характер и т. д. Однако маркетинг взаимоотношений не связан со всеми аспектами отношений в маркетинге. Ключевая тема маркетинга взаимоотношений, вне зависимости от кон-

кретного определения и подхода, — это создание отношений сотрудничества (collaborative relationships) между фирмой и ее клиентами и/или другими участниками рынка. В [Dwyer, Schurr, Oh, 1987] данные отношения сотрудничества описываются как взаимозависимые и ориентированные на долгосрочные взаимодействия, в отличие от тех, которые связаны лишь с отдельными краткосрочными сделками. Акцент на долгосрочную ориентацию связан с предположением о том, что при наличии подобной ориентации участники рыночного взаимодействия не будут вести себя оппортунистически и подобные взаимоотношения будут закреплены совместной выгодой и кооперацией.

По этой причине термин «маркетинг взаимоотношений» не должен использоваться как синоним понятия «отношения в маркетинге». Маркетинг взаимоотношений описывает определенный подход к маркетингу, который отличается своей спецификой и набором характеристик. Однако в связи с тем, что теоретики и практики маркетинга все чаще используют основные положения маркетинга взаимоотношений при организации маркетинговой деятельности и научных исследований в этой области, указанный подход вполне может стать доминантной парадигмой и направлением развития данной области знаний. Именно поэтому [Kotler, 1990; Parvatiyar, Sheth, 1997; Webster, 1992] и другие авторы характеризуют появление маркетинга взаимоотношений как парадигмальное изменение в самом маркетинговом подходе и ориентации маркетинга. Как отмечалось еще в [Sheth, Gardner, Garrett, 1988], упор на отношения, а не на отдельные транзакционные обмены, скорее всего, изменит всю сферу маркетинга в целом.

#### *Определение границ понятия «маркетинг взаимоотношений»*

В каждой новой области знания должно быть сформулировано основное, общепризнанное определение, включающее все ас-

пекты изучаемого феномена. Кроме того, требуется эффективное определение предметной области — для обеспечения более детального понимания и прироста знаний. Хотя определение, данное Морганом и Хантом, подчеркивает отношенческие аспекты маркетинга, многие критикуют его за чрезмерную широту. Морган и Хант включают в сферу маркетинга взаимоотношений отношения с покупателями, поставщиками, внутренние партнерские отношения и горизонтальные отношения. Многие из таких отношений выходят за пределы основного содержания маркетинга; соответственно, возникает риск размытия ценности и вклада данного подхода в развитие теории и практики маркетинга взаимоотношений [Peterson, 1995].

В [Sheth, 1996] понятие маркетинга взаимоотношений рекомендуется ограничить только сферой сотрудничества в области удовлетворения потребностей покупателей. Это соответствовало бы изначальной ориентации маркетинговой дисциплины на клиентов, т.е. именно тому, что принесло маркетингу известность и популярность. Иные аспекты организационных отношений, например отношения с поставщиками, внутренние и горизонтальные отношения, должны рассматриваться в рамках других отраслей знания: организации закупочной деятельности и логистики, управления персоналом и стратегического менеджмента. Поэтому маркетинг взаимоотношений имеет все возможности стать самостоятельной дисциплиной и разработать свою собственную теорию, если ограничится рассмотрением отношений между фирмой и ее клиентами. Разумеется, для создания взаимовыгодных отношений с клиентами фирме придется сотрудничать с поставщиками, конкурентами и партнерами, а также обеспечивать сотрудничество между своими подразделениями. Дисциплина маркетинга взаимоотношений должна заниматься анализом именно таких взаимоотношений — до тех пор, пока он рассматривается в контексте развития отношений с клиентами.

### *Определение маркетинга взаимоотношений*

Важным аспектом определений, предложенных Берри, Грэнрусом, Морганом и Хантом, является то, что все они признают процессные аспекты развития и поддержания отношений. В [Heide, 1994] предложен набор общих процессов, характерных для разных стадий отношений — их начала, развития и завершения. Согласно его определению цель маркетинга взаимоотношений состоит в формировании, развитии и поддержании успешных отношенческих обменов. В [Wilson, 1995] разработана похожая процессная модель отношений сотрудничества и партнерства между продавцом и покупателем, которая основана на интеграции концептуальных и эмпирических исследований, проведенных в данной области. Таким образом, в настоящее время в литературе превалирует процессный подход к анализу маркетинга взаимоотношений, что указывает на необходимость практического и теоретического анализа разных стадий данного процесса маркетинга взаимоотношений.

В дополнение к процессному подходу общепризнано, что маркетинг взаимоотношений занимается проблематикой отношений сотрудничества между фирмой и ее клиентами, которые представляют собой нечто большее, чем обычные отношения между продавцом и покупателем (за рамками рассмотрения остаются, однако, отношения в совместном предприятии). Эти отношения формируются между фирмой и одним или несколькими ее клиентами, включая конечных потребителей, дистрибьюторов или участников цепочки поставок. Сюда также включаются отношения в рамках маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках. Кроме того, доминирующей аксиомой маркетинга взаимоотношений является то, что установление кооперативных отношений с клиентами приводит к созданию более высокой рыночной ценности, которая принесет пользу всем участникам взаимодействия. Таким образом, целью маркетинга взаимоотношений



выступает создание и увеличение взаимной (совместно созданной) экономической, социальной и психологической ценности производимых товаров и услуг. С учетом вышеизложенного мы предлагаем следующее определение маркетинга взаимоотношений:

*Маркетинг взаимоотношений — постоянный процесс участия в совместной деятельности/программах с промежуточными и конечными потребителями с целью прибыльного создания или увеличения взаимной экономической, социальной и психологической ценности.*

Таким образом, у формирования взаимоотношений есть три основополагающих параметра: цель, стороны взаимодействия и программы. При описании процессной модели маркетинга взаимоотношений мы будем использовать эти три параметра. Но прежде чем представить процессную модель, рассмотрим предпосылки возникновения теории и практики маркетинга взаимоотношений.

### **Возникновение научной школы маркетинга взаимоотношений**

Как известно, дисциплина маркетинга выросла из экономики. Ее выделение обусловлено тем, что экономисты были мало заинтересованы в детальном анализе поведения участников рынка и в функциях посредников в рыночных отношениях (см.: [Bartels, 1976; Sheth, Gardner, Garrett, 1988]). Изначальная склонность маркетинга к изучению сферы дистрибьюции товаров и услуг четко демонстрируется содержанием первых курсов по маркетингу (в Мичигане и Огайо), в которых основное внимание уделялось эффективному выполнению задач дистрибьюции [Bartels, 1976]. На раннем этапе своего развития исследования в области маркетинга сосредотачивались на изучении эффективности каналов маркетинга [Cherrington, 1920; Shaw, 1912; Weld, 1916; 1917]. Позднее представители институционального направ-

ления в маркетинге, в силу своего происхождения из области институциональной экономической теории, начали рассматривать феномен определения ценности как явление, фундаментальным образом связанное с обменом [Alderson, 1954; Duddy, Revzan, 1947]. Хотя институциональный подход к маркетингу был в дальнейшем модифицирован подходом организационной динамики и на дисциплину маркетинга в целом оказали значительное влияние другие социальные науки, обмен оставался центральным понятием маркетинга [Alderson, 1965; Bagozzi, 1974; 1978; 1979; Kotler, 1972].

### *Переход от изучения дистрибьюции к пониманию поведения потребителей*

Закат дистрибьютивной теории маркетинга начался после Второй мировой войны, когда фокус дисциплины стал смещаться с функций дистрибьюции на другие аспекты маркетинга. С приходом эпохи исследований рынка производители, пытаясь повлиять на конечных потребителей, начали направлять и управлять деятельностью дистрибьюторов в области мерчандайзинга, продвижения товаров, ценообразования и т. д. В литературе по маркетингу большое внимание стало уделяться проблематике совершения потребителями повторных покупок и повышения их лояльности к бренду [Barton, 1946; Churchill, 1942; Howard, Sheth, 1969; Sheth, 1973; Womer, 1944]. С целью осуществления планирования маркетинговой деятельности были разработаны инструменты сегментирования рынка и выбора целевых сегментов. Концепция маркетинга эволюционировала и основное внимание сместилось с дистрибьютора на потребителя [Kotler, 1972]. Производители, желая получить контроль над каналами дистрибьюции, стали использовать управляемые вертикальные маркетинговые системы (vertical marketing systems) [McCammon, 1965]. Такие вертикальные маркетинговые системы, как франчайзинг и предоставление эксклюзивных прав на дистрибьюцию, позволили маркетологам

компаний распространить свое влияние за пределы собственных корпораций [Little, 1970]. Однако маркетинг по-прежнему сохранил свою транзакционную ориентацию — степень успеха маркетинговой деятельности по-прежнему определялась с использованием таких транзакционных показателей, как объем продаж и доля компании на рынке. Только в 1980-х гг. маркетологи компаний начали акцентировать внимание на показателях степени удовлетворенности клиентов — для того, чтобы обезопасить себя от оценки своей деятельности только на основе транзакционных аспектов маркетинга и чтобы факт осуществления продажи перестал рассматриваться в качестве кульминационного момента всей маркетинговой деятельности компании.

#### *Первые идеи теории маркетинга взаимоотношений*

Хотя формально термин «маркетинг взаимоотношений» был введен в научный оборот в работе [Berry, 1983], идеи данного подхода появились задолго до этого. В частности, в работах [McGarry, 1950; 1951; 1953; 1958] упоминается шесть формальных функций маркетинга: установление первоначального контакта, пропаганда, мерчандайзинг, физическая дистрибуция, ценообразование и завершение отношений. Функция установления первоначального контакта в этом перечне отражала отношенческий подход МакГарри и его акцент на развитии сотрудничества и взаимозависимости участников процесса маркетинга. В частности, МакГарри высказывал следующие идеи:

- 1) функция установления контакта — основа для последующего сотрудничества;
- 2) основное внимание нужно уделять долгосрочной стратегии бизнеса и поддержанию постоянных деловых отношений;
- 3) требуется развитие установки на взаимозависимость партнеров;
- 4) нужно установление двухстороннего канала коммуникации и взаимосвязь интересов сторон;

- 5) расходы на поддержание постоянных отношений значительно ниже, чем расходы при работе со случайными клиентами; при продажах исключительно регулярным и постоянным клиентам расходы могут быть снижены на 10–20% [Schwartz, 1963].

Работы МакГарри не получили широкого распространения и его отношенческие идеи не вызвали такого интереса, как идея Алдерсона [Alderson, 1965] о межканальном и внутриканальном сотрудничестве (inter- and intrachannel cooperation). Хотя теория дистрибуции более не занимает центрального места в маркетинге, интерес к проблематике кооперации/сотрудничества в каналах дистрибуции сохранялся в течение последних трех десятилетий. При этом многие ученые, занимающиеся ныне изучением маркетинга взаимоотношений, начинали работать в традиции исследований сотрудничества в каналах дистрибуции [Anderson, Narus, 1990; Stern, El-Ansary, 1992; Weitz, Jap, 1995]. Они внесли значительный вклад в развитие знаний в сфере маркетинга взаимоотношений и были наиболее открыты для интеграции идей из других дисциплин, таких как экономика, юриспруденция, политология и социология. Данные вопросы обсуждаются более детально в последующих разделах статьи.

В 1960-е и 1970-е гг. появились два важных академических труда, способствовавших развитию теории маркетинга взаимоотношений, особенно на промышленных рынках. Во-первых, в работе [Adler, 1966] был отмечен факт симбиотических отношений между фирмами, не связанными традиционными отношениями через посредников. Далее в [Vardarajan, 1986; Vardarajan, Rajarathnam, 1986] были изучены другие проявления симбиотических отношений в маркетинге. Во-вторых, толчок развитию маркетинга взаимоотношений дала работа [Arndt, 1979], автор которой отметил, что фирмы, осуществляющие маркетинговую деятельность на промышленных рынках, стремятся создавать долгосрочные отношения с ключевыми клиентами

и поставщиками, а не фокусируются на дискретных сделках обмена. Данный феномен Арндт назвал «одомашниванием рынка» („domesticated market“). Влияние двух указанных работ распространилось и на США и Европу. В США ряд ученых занялись изучением долгосрочных отношений между фирмами на промышленных рынках, а в Европе Группа IMP (Industrial Marketing & Purchasing Group) уделила основное внимание развитию деловых отношений и сетей (см., напр.: [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Håkansson, 1982; Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991; Jackson, 1985]).

Подход североευропейской школы к маркетингу услуг (service marketing) с самого момента своего зарождения в 1970-х гг. также носил отношенческий характер [Grönroos, Gummesson, 1985]. Представители данной школы полагают, что для осуществления эффективного маркетинга и предоставления услуг компаниям необходимо заниматься *внутренним маркетингом* и привлекать к созданию отношений с клиентами всех сотрудников компании [Grönroos, 1981]. За исключением акцента на необходимости изменения парадигмы маркетинга, подход североευропейской школы схож с идеями в области маркетинга взаимоотношений, предложенными американскими исследователями из сферы маркетинга услуг [Berry, 1983; 1995; Berry, Parsuraman, 1991; Bitner, 1995; Czepiel, 1990]. В ряде относительно недавних исследований ученые стран Северной Европы в определенном смысле предприняли попытку интегрировать сетевой подход, более распространенный в скандинавской и европейской научных школах, с проблематикой взаимоотношений при предоставлении услуг [Holmlund, 1996].

По мере развития маркетинга взаимоотношений в 1980–1990-е гг. в его рамках возникло несколько направлений. Одно из них связано с работами [Christopher, Payne, Ballantyne, 1992; Crosby, Evans, Cowles, 1987] и акцентируется на интегра-

ции проблематики качества, логистики, обслуживания клиентов и маркетинга. Еще один подход предложен в работах [Morgan, Hunt, 1994; Heide, 1994; Vardarajan, Cunningham, 1995], авторы которых изучали партнерские отношения и альянсы как формы маркетинга взаимоотношений. Кроме того, концептуальные и эмпирические статьи появились и в области отношенчески ориентированных коммуникационных стратегий [Mohr, Nevin, 1990; Owen, 1984; Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1993]; интеграции цепочки поставок [Christopher, 1994; Payne et al., 1994]; юридических аспектов маркетинга взаимоотношений [Gundlach, Murphy, 1993], а также мотивации потребителей к участию в маркетинге взаимоотношений [Sheth, Parvatiyar, 1995a].

### **Возникновение практики маркетинга взаимоотношений**

В [Sheth, Parvatiyar, 1995b] отмечается, что проблематика маркетинга взаимоотношений уходит корнями в доиндустриальную эру. Такое утверждение связано с тем фактом, что между производителями сельскохозяйственной продукции и потребителями возникали прямые взаимосвязи. Ремесленники также занимались производством продукции по специальным заказам клиентов. Такие прямые контакты способствовали развитию отношенческих связей между производителем и потребителем. Только после того, как в промышленную эпоху развилась культура массового производства и возник слой посредников между производителями и потребителями, количество прямых контактов между ними уменьшилось, что привело к развитию маркетинга, ориентированного на транзакции. Функции производства и потребления оказались отделенными друг от друга, что привело к необходимости осуществления маркетинговых функций посредниками. Посредники же, как правило, заинтересованы в экономических аспектах осуществления покупки, так как основные



издержки — это часто именно себестоимость реализуемой продукции (*cost of goods sold*).

В последние годы ряд факторов повлиял на быстрое развитие маркетинга взаимоотношений. Элемент посредничества все больше и больше уходит из многих отраслей в силу того, что новые компьютерные и телекоммуникационные технологии позволяют производителям напрямую общаться с конечными потребителями. Например, во многих отраслях — в авиаперевозках, банковской, страховой деятельности, в производстве программного обеспечения, производстве и продаже домашней электротехники и даже товаров повседневного спроса — процесс исчезновения посредников в корне меняет содержание маркетинга и повышает значимость маркетинга взаимоотношений. Базы данных и инструментарий прямого маркетинга позволяют индивидуализировать маркетинговые усилия. В результате производители уже не нуждаются в функциях, ранее выполнявшихся посредниками. Более того, сами потребители готовы взять на себя некоторые обязанности по осуществлению прямых заказов, персональному мерчендайзингу и услугам, связанным с использованием продукции, причем им требуется лишь минимальная поддержка от производителей. Услуги онлайн-банкинга и инвестиционные онлайн-продукты от Charles Schwab и других инвестиционных компаний, прямая продажа книг, автомобилей, страховок и т. д. через интернет, возникнув совсем недавно, уже завоевали популярность среди потребителей. Все это свидетельствует о растущем потребительском интересе к поддержанию прямых отношений с компаниями на рынке.

Процесс вытеснения посредников и закономерный рост роли маркетинга взаимоотношений также связаны с расширением в экономике сектора услуг. Так как услуги обычно производятся и поставляются одной и той же организацией, роль посредников в предоставлении услуг значительно снижается. Между поставщиком

услуг и потребителем возникает большая эмоциональная связь, что увеличивает потребность в сохранении и развитии отношений. Всем этим объясняется важность маркетинга взаимоотношений для теоретиков и практиков маркетинга услуг [Bergy, Parsuraman, 1991; Bitner, 1995; Crosby, Stephens, 1987; Crosby, Evans, Cowles, 1990; Grönroos, 1995].

Еще одним важным фактором в утверждении маркетинга взаимоотношений стала философия всеобщего управления качеством. Когда компании осознали привлекательность идеи систем всеобщего управления качеством (TQM) как инструмента повышения качества и сокращения издержек, возникла необходимость вовлечения поставщиков и потребителей в осуществление данной программы на всех уровнях цепочки создания ценности. Для этого потребовалось создание тесных рабочих отношений с клиентами, поставщиками и другими участниками маркетинговой инфраструктуры. Несколько компаний, в частности IBM, Ford и Toyota, сформировали партнерские отношения с поставщиками и клиентами для реализации программы TQM. По принципу взаимозависимости между поставщиками и клиентами работают и другие программы, такие как «точно в срок» (*just-in-time* — JIT) и «планирование материальных ресурсов» (*material-resource planning* — MRP) [Frazier, Spekman, O'Neal, 1988].

С появлением цифровых технологий и комплексных решений все чаще стал применяться так называемый системный подход к продажам. Последний акцентируется на интеграции поставляемых комплектующих и расходных материалов, а также предоставлении обслуживания в дополнение к поставкам индивидуализированного оборудования. Клиентам понравилась идея системной интеграции, и продавцы смогли предлагать потребителям расширенные комплекты товаров и пакеты услуг. Популярность данного подхода распространилась также на товары массового потребления и услуги [Shapiro, Posner, 1979].

Одновременно в некоторых компаниях появились новые подходы к закупкам: возникли «федеральные контракты» (national contracts) и «генеральные соглашения купли-продажи» (master purchasing agreements), что заставило крупных поставщиков разработать программы работы с ключевыми клиентами (key account management program — КАМ) [Shapiro, Moriarty, 1980]. Благодаря этим программам отношения между продавцами и покупателями становятся более доверительными, основанными на сотрудничестве. Вместо приобретения товара или услуги потребители становятся более заинтересованными в установлении взаимоотношений с продавцом. В рамках программ управления отношениями с ключевыми клиентами для работы с каждым таким клиентом назначается специальный менеджер и подбирается специальная команда. Ими проводится оценка потребностей клиента, после чего компания-продавец подбирает ресурсы, необходимые для создания ценности для клиента. Такие программы послужили основой программ стратегического партнерства в рамках маркетинга взаимоотношений [Anderson, Narus, 1991; Shapiro, 1988].

По тем же причинам в эпоху значительного роста конкуренции участники рынка все более заинтересованы в том, чтобы удерживать клиентов и повышать степень их лояльности компании [Dick, Basu, 1994; Reichheld, 1996]. В нескольких исследованиях отмечалось, что удержание клиентов обходится значительно дешевле и является гораздо более устойчивым конкурентным преимуществом, чем привлечение новых клиентов [Rosenberg, Czepiel, 1984]. Ряд недавних научных исследований был посвящен количественному анализу экономической выгоды от удержания клиентов (см., напр.: Pfeifer, Farris, 2004). Еще одним ценным преимуществом маркетинга взаимоотношений выступает тот факт, что он может сводить на нет отдельные провалы при предоставлении услуг [Priluck, 2003].

За последние два десятилетия резко изменились и ожидания потребителей. Новые технологии, товары на основе новейших достижений науки и техники и новые виды услуг способствуют почти ежедневным изменениям ожиданий клиентов. Все реже они готовы идти на компромиссы по поводу качества товаров и услуг. В ситуации, когда ожидания потребителей постоянно меняются, установление отношений сотрудничества с клиентом является, пожалуй, наиболее разумным способом держать руку на пульсе меняющихся ожиданий и соответствующим образом влиять на эти изменения [Sheth, Sisodia, 1995]. Компании все больше сотрудничают со своими покупателями в области маркетинга, продаж и послепродажного обслуживания. Например, в компании Procter & Gamble сформирована группа консультантов по разработке новой продукции (P&G Advisors). В компании Cisco Systems создана программа сети профессиональных связей (Networking Professional Connection Program) для обеспечения скорейшего выявления и диагностирования неисправностей силами пользователей [Sawhney, 2002].

На развитие практики маркетинга взаимоотношений оказывают влияние и технологические факторы. Программное обеспечение в области управления отношениями с клиентами (CRM) позволяет автоматизировать и интегрировать различные виды деятельности в области маркетинга — сегментирование, выделение целевых групп, разработку новой продукции, продажи, обслуживание, управление заказами, маркетинговые исследования и анализ, — нацеленные на привлечение и удержание клиентов и повышение прибыльности [Rigby, Reichheld, Schefter, 2002]. Инструменты CRM теперь включают и социальное ПО, доля которого в общем объеме рынка CRM составляла в 2011 г. 5%, а величина мировых продаж достигла 820 млн долл. [Rao, 2011]. Однако в связи с вызовами для процессов внедрения — отсутствием таких критически важных данных, как степень приемлемости ПО для пользова-

телей, уровень вовлеченности в процесс высшего руководства компаний, стратегическая нацеленность, достаточность ресурсов и сфокусированность управления изменениями [Saini, Grewal, Johnson, 2010; Bohling et al., 2006], — проблематика CRM [Reinartz, Krafft, Hoyer, 2004] и роль информационных процессов в области управления отношений с клиентами [Jayachandran et al., 2005] оказались предметом детального обсуждения. CRM, безусловно, меняет как саму направленность, так и определение маркетинга взаимоотношений, и не исключено, что маркетинг взаимоотношений может трансформироваться в CRM с набором гибридных программ маркетинга взаимоотношений — от отношений до транзакционных, а также переданными на аутсорсинг функциями маркетингового обмена и взаимодействия с покупателями [Sheth, 2002]. Вызов заключается в том, чтобы система CRM сохраняла сфокусированность на потребностях в отношениях, а не просто была нацелена на прибыльность [Fournier, Avery, 2011].

В связи с огромным объемом информации в интернете и легкой доступности отзывов от других покупателей на таких сайтах, как Amazon и Edmunds, клиенты компаний вправе ожидать, что следующим этапом сотрудничества будет защита интересов клиента — предоставление компаниями открытой, полной и честной информации относительно вариантов приобретения продукции, даже в том случае, если предложение исходит от конкурентов [Urban, 2004]. В частности, страховая компания Progressive Auto Insurance сообщает о размере страховых выплат в компаниях-конкурентах, чтобы покупатели могли выбрать тот вариант страховки, который им больше подходит. Таким образом, вместо использования системы CRM в тактических целях продвижения компания оптимизирует использование CRM для понимания потребностей клиента и их отстаивания. Это позволяет укрепить отношения с клиентами через создание атмо-

сферы доверия, повышение лояльности и даже объема продаж.

В области работы с поставщиками гораздо более выгодно развивать тесные взаимоотношения с несколькими поставщиками, а не увеличивать их количество [Hayes, Wheelwright, Clarke, 1988; Spekman, 1988]. Кроме того, многие игроки на рынке заинтересованы в обслуживании покупателей на постоянной основе, а не в разовых сделках [Cannie, Caplin, 1991]. В исследовании [Naidu et al., 1999] было показано, что интенсивность процессов маркетинга взаимоотношений возростала в лечебных учреждениях, которые сталкивались с ростом конкуренции. Более того, по мере того как крупные международные компании становятся глобальными, интегрируя свои международные операции по всему миру, они стремятся к организации взаимовыгодного сотрудничества со своими поставщиками также в глобальном масштабе. В соответствии с такими потребностями компании, стремящиеся к развитию своей глобальной сети, должны создавать специальные программы маркетинга взаимоотношений, в частности программы управления отношениями с глобальными клиентами (global account management program — GAM) [Yip, 1996]. Такие программы, концептуально схожие с программами управления отношениями с клиентами федерального масштаба (national account management program — NAM), более сложны по структуре, так как охватывают весь мир. Управление отношениями с клиентами в глобальном масштабе требует осуществления внутрифирменной и внешне ориентированной партнерской деятельности, включая сотрудничество в рамках всей глобальной сети компании.

### **Процессная модель маркетинга взаимоотношений**

Ряд исследователей, изучавших отношения между продавцом и покупателем, предложили процессные модели развития взаимоотношений [Borys, Jemison, 1989; Dwyer,

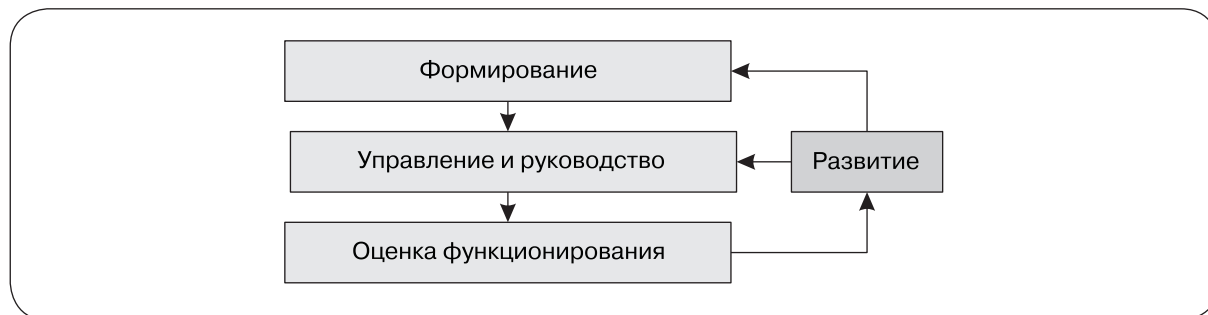


Рис. 1. Рамочная модель процесса маркетинга взаимоотношений

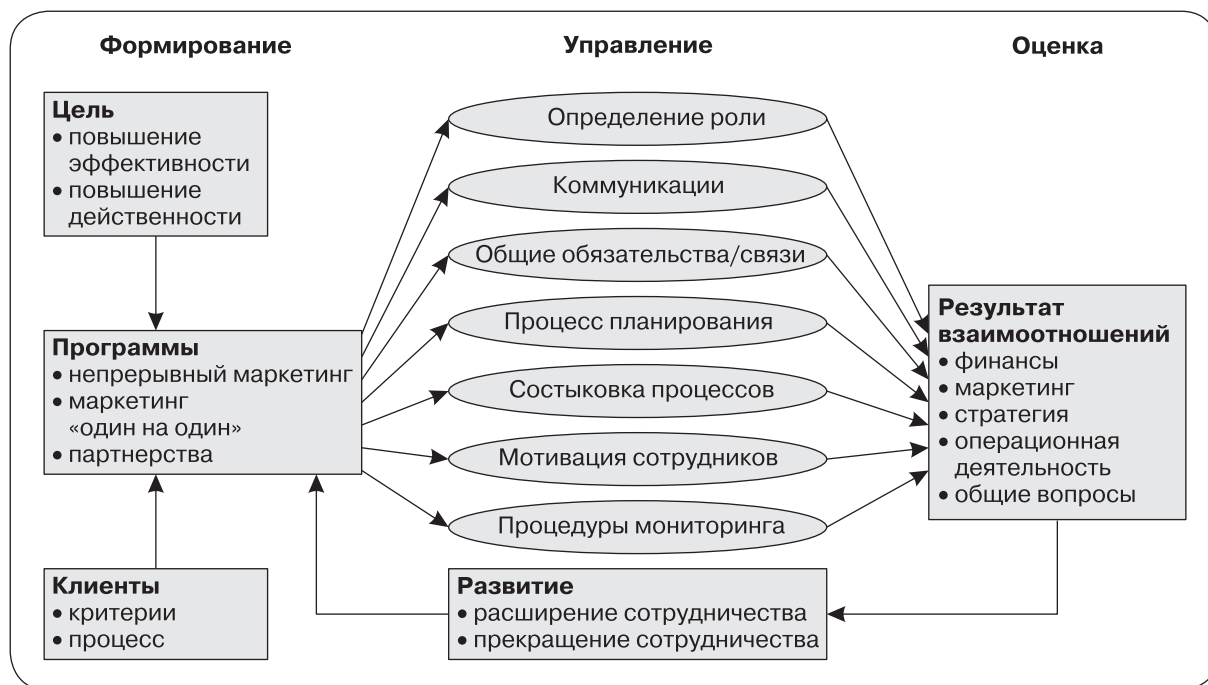


Рис. 2. Модель маркетинга взаимоотношений  
«Формирование — управление — оценка функционирования»

Schurr, Oh, 1987; Evans, Laskin, 1994; Wilson, 1995]. Основываясь на указанных работах и на предложенном выше определении маркетинга взаимоотношений как процесса участия в отношениях сотрудничества с клиентами, мы разработали четырехэтапную процессную модель маркетинга взаимоотношений. В соответствии с ней процесс маркетинга взаимоотношений состоит из четырех подпроцессов: формирование; управление и руководство; оценка функционирования; развитие от-

ношений, в том числе их расширение. На рис. 1 представлена общая рамочная модель, а на рис. 2 — составляющие ее компоненты.

#### *Процесс формирования маркетинга взаимоотношений*

В [Grönroos, 2004] предложено несколько стадий маркетинга взаимоотношений — основное взаимодействие, планирование коммуникаций, которые обеспечивают имеющий смысл диалог между сторонами,

а также создание ценности для клиента как результат маркетинга взаимоотношений. Формирование отношений сотрудничества с одним или несколькими клиентами требует принятия решений в трех ключевых областях: определение цели (задач сотрудничества); отбор участников (клиентов-партнеров); разработка программ (схем взаимодействия).

#### *Цель маркетинга взаимоотношений*

Основная цель маркетинга взаимоотношений состоит в том, чтобы повысить результативность маркетинга (marketing productivity) и увеличить совместную ценность (mutual value) для участников взаимодействия. Маркетинг взаимоотношений обладает потенциалом повышения результативности маркетинга и создания совместной ценности за счет повышения внешней и улучшения внутренней эффективности маркетинга (marketing efficiency/effectiveness) [Sheth, Parvatiyar, 1995a; Sheth, Sisodia, 1995]. Ставя перед собой стратегические цели в области маркетинга, такие как выход на новый рынок, разработка нового продукта или технологии, удовлетворение новых или возросших потребностей клиентов, переопределение своего конкурентного сегмента и т. д., и достигая их, компания повышает внешнюю эффективность маркетинга (marketing effectiveness). При постановке и достижении определенных операционных целей, таких как сокращение расходов на дистрибьюцию, усовершенствование процессов обработки заказов и управления запасами, снижение расходов на привлечение новых клиентов, компания повышает внутреннюю эффективность маркетинга (marketing efficiency). Таким образом, постановка задач и определение целей маркетинга взаимоотношений помогает понять сущность его программ и определить те виды деятельности, которые должны выполняться сторонами отношений. Кроме того, постановка задач способствует определению подходящих партнеров, с которыми существуют необходимые взаимные ожидания и у которых имеются

способности для реализации совместных целей. Также это будет способствовать оценке результатов функционирования маркетинга взаимоотношений — через сравнение поставленных целей и достигнутых результатов. Эти цели могут быть специфицированы по разным областям — финансам, маркетингу, стратегии, осуществлению операций и общей деятельности компании.

На рынке товаров массового спроса потребители также стремятся к эффективности и результативности процессов приобретения и потребления товаров и услуг. Авторы работы [Sheth, Parvatiyar, 1995a] полагают, что потребители мотивированы к установлению отношенческих связей с производителями из-за психологических и социальных выгод, возникающих в связи с сокращением количества вариантов выбора. При этом они не только стремятся сократить количество вариантов выбора, но и получить дополнительные выгоды от реализации компаниями программ маркетинга взаимоотношений.

#### *Стороны взаимоотношений*

Еще одно важное решение на стадии формирования — отбор клиентов (т. е. сторон — участников отношений сотрудничества). Компании могут вести дела с разными типами клиентов, однако лишь немногие из них имеют все необходимые ресурсы и возможности для создания программ маркетинга взаимоотношений, направленных на всех клиентов. Поэтому на начальной стадии компания должна принять решение по поводу того, с какими категориями клиентов, с какими конкретными клиентами или потребительскими сегментами она будет работать в рамках программ маркетинга взаимоотношений. Впоследствии, после приобретения опыта и достижения успешных результатов, можно расширить мероприятия в рамках программы маркетинга взаимоотношений и на других клиентов или открыть новые программы [Shah, 1997]. При этом следует учитывать, что далеко не все клиенты



Таблица

## Программы маркетинга взаимоотношений

Тип клиента Вид программы	Индивидуальные клиенты	Дистрибьюторы/ розничные продавцы	Институциональные покупатели (B2B рынок)
Непрерывная	Программы лояльности	Программы эффективного взаимодействия с клиентами	Специальные условия поставки (системы «точно в срок», «планирование материальных ресурсов»)
«Один на один» (индивидуализированная)	Хранение и поиск данных	Развитие бизнеса клиента	Программы ключевых клиентов
Партнерство	Кобрендинг (совместная разработка и использование брендов)	Кооперативный (совместный) маркетинг	Совместный маркетинг и совместное развитие

хотят развивать отношения с компанией. На отношения между компанией и клиентом оказывают влияние важность этих отношений, характеристики отношений [Ward, Dagger, 2007], выбор тактики в области маркетинга взаимоотношений и воспринимаемый объем инвестиций в эти отношения [De Wulf, Odekerken-Schröder, Iacobucci, 2001].

Процесс отбора клиентов весьма важен для достижения целей маркетинга взаимоотношений, однако не во всех компаниях он формализован. В одних компаниях такие решения принимаются в соответствии с интуитивными предпочтениями топ-менеджмента, а в других — партнерство осуществляется с теми клиентами, которые этого требуют. В ряде компаний все же существует формализованный процесс отбора клиентов для установления партнерских отношений, основанный на тщательном сборе данных и оценке клиентов по ряду критериев. Последние могут значительно различаться в зависимости от целей компании и ее политики. В качестве критерия могут выступать как один показатель, например ценность потребителя в течение его жизненного цикла (customer lifetime value — CLV), так и их совокупность, например приверженность клиента (customer commitment), обладание им достаточными ресурсами, наличие определенных ценностей в области управления. Новые технологии позволяют компаниям

использовать кастомизированные и монетизируемые базы данных клиентов. На основе такой информации с определенными клиентами можно вести дела особым образом. Это приводит к росту приверженности клиента отношениям, большему объему покупок с его стороны, увеличению доли компании в портфеле покупок/заказов клиента, позитивному «сарафанному радио», получению от клиента необходимой обратной связи. В то же время, поскольку при таком подходе многие клиенты окажутся вне подобной программы, могут возникать определенные конфликты [Russell, Suh, Morgan, 2007].

#### Программы маркетинга взаимоотношений

Тщательный анализ литературы и наблюдение за корпоративными практиками свидетельствует о том, что программы маркетинга взаимоотношений бывают трех видов: непрерывные (продолжающиеся), «один на один» (индивидуализированные) и партнерские. Они приобретают различную форму в зависимости от того, для кого предназначены — для конечных потребителей, дистрибьюторов или клиентов на промышленных рынках. В таблице представлены различные виды программ маркетинга взаимоотношений, рассчитанные на разные типы клиентов. Разумеется, происходит постоянный творческий поиск новых идей по развитию подобного рода про-

грамм и их комбинаций, нацеленных на создание взаимовыгодных отношений между компаниями и их клиентами.

*Непрерывные программы маркетинга.* В связи с растущей заботой компаний об удержании клиентов, а также с появлением новых знаний, объясняющих экономические факторы удержания клиентов, многие компании стали разрабатывать непрерывные программы маркетинга (continuity marketing programs), которые направлены как на удержание существующих клиентов, так и на повышение их лояльности [Bhattacharya, 1998; Payne, 1995]. На рынках товаров массового спроса данные программы обычно принимают форму программ участия в клубах покупателей и выпуска карт лояльности: клиенты получают определенное вознаграждение за постоянные покупки и поддержание лояльности компании [Raphel, 1995; Richards, 1995]. Вознаграждение может принимать форму предоставления определенных услуг на привилегированной основе; начисления баллов за покупки, которые могут обмениваться на дополнительные услуги (“points for upgrade”), скидок, а также предложения товаров/услуг в рамках схемы «перекрестных покупок» (cross-purchased items). Для дистрибьюторов продолжающиеся программы маркетинга взаимоотношений принимают форму программ постоянного пополнения запасов (continuous replenishment), которые варьируются от программ управления запасами «точно в срок» до политик, связанных с эффективным реагированием на запросы потребителей, таких как электронная обработка заказов и планирование потребности в материальных ресурсах (material resource planning) [Law, Ooten, 1993; Persutti, 1992]. Для клиентов на промышленных рынках эти подходы обретают форму программ для приоритетных клиентов (preferred customer program) или специальных договоров поставок/снабжения (в том числе программ снабжения из одного источника, двух источников, снабжения в рамках сети поставщиков и снабжения по модели «точно в срок» [Hines, 1995;

Postula, Little, 1992]). Основной упор в непрерывных программах маркетинга делается на удержание клиентов и повышение степени их лояльности посредством предоставления специальных услуг на долгосрочной основе. В результате этого организации больше узнают друг о друге, что создает потенциал для повышения совместно создаваемой ценности [Schultz, 1995]. Однако, как обнаружено в [Malthouse, Blattberg, 2005], по прибыльности клиентов в прошлом невозможно точно судить об их прибыльности в будущем.

*Программы маркетинга «один на один».* Программы маркетинга «один на один» (one-to-one marketing) базируются на индивидуализированном подходе к маркетингу. Они нацелены на выявление и удовлетворение потребности каждого клиента уникальным индивидуальным образом [Perpers, Rogers, 1995]. Ранее такой подход наблюдался только на промышленных рынках, а теперь применяется и на рынке товаров массового потребления и в отношениях с дистрибьюторами. На рынке товаров массового потребления появилась возможность получения индивидуальной информации о клиентах с относительно низкими затратами. Этому способствуют бурное развитие информационных технологий, создание и доступность масштабируемых хранилищ данных (data warehouses) и систем интеллектуального анализа данных (data mining systems). Используя получаемую в режиме онлайн информацию и базы данных, созданные в результате индивидуальных взаимодействий с клиентами, компании стремятся удовлетворить индивидуальные потребности каждого из них. Информация по отдельным клиентам используется для развития программ по стимулированию частых повторных покупок (frequency marketing), интерактивного маркетинга и программ послепродажного обслуживания, направленных на установление отношений с наиболее выгодными клиентами [File, Mack, Prince, 1995; Pruden, 1995]. Эффективное и результативное создание, распространение и использование

знаний для генерирования ценности для клиентов требует установления соответствующих климата взаимодействия и культуры отношений в организации [Tzokas, Saren, 2004].

Для клиентов-дистрибьютеров подобные индивидуализированные программы маркетинга принимают форму программ развития бизнеса клиента. Например, Procter & Gamble сформировала команду, которая занимается анализом информации и формулировкой предложений по развитию бизнеса сети Wal-Mart. Используя свои специфические знания, собранные с многочисленных локальных рынков, Procter & Gamble способна предложить экспертную поддержку и ресурсы для развития бизнеса своего клиента-дистрибьютора. Для отношений подобного рода требуются сотрудничество и стремление к совместному созданию ценности. В контексте деятельности компаний на промышленных рынках индивидуализированные программы маркетинга известны уже давно. В рамках программы работы с ключевыми клиентами (КАМ) компании создают специализированные команды, нацеленные на приспособление и разумное использование ресурсов организации в соответствии с потребностями таких клиентов. Часто такие программы требуют привлечения значительных ресурсов и осуществления совместного планирования. Программы работы с теми ключевыми клиентами, бизнес которых широко представлен внутри страны, обычно принимают форму программ работы с клиентами федерального масштаба (NAM), а для клиентов с международным присутствием — с ключевыми клиентами глобального масштаба (GAM).

*Партнерские программы.* Третий тип программ маркетинга взаимоотношений — партнерские программы между клиентами и компаниями. Цель этих программ — удовлетворить потребности конечных потребителей. На рынках товаров массового спроса чаще всего встречаются два вида партнерских программ: кобрендинг и «родственное» партнерство (affinity partnering)

[Teagno, 1995]. В рамках программы кобрендинга две компании объединяют свои ресурсы и навыки, чтобы предложить потребителям на массовом рынке более сложные/продвинутое товары и услуги [Marx, 1994]. Например, авиакомпания Delta Airlines и компания American Express в рамках программы кобрендинга выпустили кредитную карту Sky Miles, которая дает выгоды как клиентам обеих компаний, так и самим партнерам. Программы «родственного» партнерства (affinity partnering programs) схожи с программами кобрендинга, за исключением того, что в их рамках компании не создают новый бренд, а применяют взаимно поддерживающие и согласованные стратегии. Обычно программы «родственного» партнерства пытаются использовать преимущества принадлежности клиентов к одной группе для перекрестных продаж товаров и услуг клиентам компании-партнера. Так, компания Intel в рамках программы “Intel Inside”, предусматривавшей партнерство более чем с 300 компаниями — производителями компьютеров, преобразилась из бренда, известного лишь немногим конечным пользователям, в бренд — символ высокого качества [McKee, 2009].

В случае отношений с дистрибьюторами программы партнерства обычно реализуются в рамках сотрудничества в сфере логистики и совместных маркетинговых мероприятий. В рамках партнерств подобного рода компании и их дистрибьюторы сотрудничают в области управления запасами и логистики поставок, а также иногда участвуют в совместных маркетинговых акциях. На промышленных рынках в рамках программ партнерства компании нередко занимаются совместным проектированием, разработкой и маркетингом [Mitchell, Singh, 1996; Young, Gilbert, McIntyre, 1996].

#### *Процесс управления и руководства*

После разработки и запуска программы маркетинга взаимоотношений необходимо управлять и руководить как самой про-

граммой, так и отдельными отношениями, формирующимися в ее рамках. Для клиентов на рынке товаров массового спроса степень симметрии/асимметрии в распределении ответственности за управление этой программой между клиентом и разработавшей программой компанией варьируется в зависимости от размера рынка. Однако в случае программ, нацеленных на дистрибьюторов и клиентов из бизнес-сегмента, управление отношениями требует обязательного участия обеих сторон. То, насколько эта ответственность за управление отношениями является распределенной или совместной, зависит от восприятия сторонами норм существующих процессов управления, а также от сути самой программы и стоящих перед сторонами целей. Не всеми отношениями следует управлять одинаково, при этом в ряде источников [Borys, Jemison, 1989; Heide, 1994; Sheth, Parvatiyar, 1992] описываются определенные нормы управления, которых необходимо придерживаться в разных вариантах гибридных отношений.

Независимо от того, возлагается ли ответственность за управление отношениями на каждого из партнеров в отдельности или осуществляется ими совместно по согласованию, необходимо решение нескольких вопросов. В частности, это касается *определения ролей партнеров, коммуникаций, общих обязательств/связей, процессов планирования, состыковки процессов, мотивации сотрудников и процедур мониторинга*. Определение ролей затрагивает как роли партнеров при реализации задач маркетинга взаимоотношений, так и конкретных индивидов и команд сотрудников, осуществляющих управление отношениями и сходными видами деятельности [Heide, 1994]. Чем шире рамки программы маркетинга взаимоотношений и связанных с ней задач и чем сложнее структура команды по управлению отношениями, тем более важным является решение о распределении ролей фирм-партнеров. Четкое определение ролей также помогает выявить ресурсы и полномочия, необхо-

димые отдельным индивидам или командам, ответственным за управление взаимоотношениями с клиентами.

Коммуникация с клиентами-партнерами является обязательным элементом маркетинга взаимоотношений. Правильные коммуникации помогают развивать отношения, повышают уровень доверия, предоставляют сторонам всю необходимую информацию и знания для осуществления совместных действий в рамках программы маркетинга взаимоотношений. Коммуникации во многом являются «кровеносной системой» маркетинга взаимоотношений. Создание надлежащих каналов коммуникации, нацеленных на обмен информацией с клиентами, позволяет компании укрепить свои отношения с ними. Кроме формирования коммуникаций с клиентами важно создать и каналы коммуникации внутри компании, в частности, между вовлеченными в процесс сотрудниками и отделами, которые играют важную роль в формировании отношений с определенным клиентом или группой клиентов.

Хотя установление коммуникаций с клиентами-партнерами содействует развитию отношений связей, более устойчивое влияние на отношения будут иметь сознательные усилия сторон по созданию общих обязательств/связей (*common bonds*). В отношениях на промышленных рынках социальные связи создаются посредством личного общения. Однако на рынке товаров массового спроса частое подобное общение является экономически невыгодным. Поэтому компании создают такие общие связи посредством символических отношений, через оказание поддержки клиентам, организацию «родственных» партнерств, предоставление определенных льгот членам специальных групп клиентов, а также создание отдельных онлайн-сообществ. Клиенты все чаще черпают информацию для оценки компании, общаются с производителями и получают обратную связь по поводу товаров и услуг, предлагаемых определенными компаниями, посредством общения в социальных сетях, из блогов,



на онлайн-форумах и на специализированных «оценочных» сайтах, таких как TripAdvisor [Hipperson, 2010]. Таким образом, с помощью социальных медиа потребители могут формировать двусторонние отношения с компаниями и их брендами, схожие с теми, которые существуют в отношениях с другими людьми [O'Brien, 2011]. Как считает [Sheth, 1994], вне зависимости от выбранного способа создания отношений для институционализации отношений с клиентами полезными являются процессы формирования совместной ценности, совместной репутации, общих структурных связей.

Еще одним важным аспектом управления взаимоотношениями является процесс планирования и определение необходимой степени вовлечения в него клиентов. Привлечение клиентов к процессу планирования обеспечивает их поддержку в процессе реализации этого плана и достижения поставленных задач. Не все клиенты хотят участвовать в процессе такого планирования, а на рынке товаров массового спроса вовлечь всех клиентов в программы маркетинга взаимоотношений просто невозможно. Однако в случае создания и управления взаимоотношениями с крупными клиентами их участие в процессе планирования весьма желательно и иногда даже необходимо.

Руководство компании часто не понимает или просто игнорирует природу нестыковки операционных процессов в своих компаниях и у клиентов-партнеров, что приводит к возникновению проблем при реализации программы маркетинга взаимоотношений. В зависимости от типа отношений и объема совместной деятельности требуется стыковка (гармонизация) разных аспектов операционных процессов. Например, необходимо согласование процессов обработки заказов, бухгалтерского учета, бюджетирования, методов оплаты, информационных систем и практик мерчандайзинга.

Для формирования правильного климата в процессах маркетинга взаимоотно-

шений также очень важны определенные решения в области управления персоналом. Необходимо обучать сотрудников взаимодействовать с клиентами, работать в команде и правильно управлять ожиданиями от партнерства. Не менее важно мотивировать работников посредством бонусов и премий, а также через систему признания их заслуг. Это позволит сформировать отношенческие связи (relational bonds) между сотрудниками, а также их приверженность клиентам. Несмотря на то что для получения долгосрочных выгод компании желательна институционализация отношений, формирующиеся личные отношения также влияют на институциональные отношения между компаниями. Соответственно, для того чтобы сотрудники компании могли правильно взаимодействовать с клиентами, их нужно соответствующим образом обучать и мотивировать. Наконец, в целях предотвращения проблем и конфликтов в отношениях и управления этими конфликтами необходимы надлежащие процессы мониторинга. Такие процессы включают в себя проведение периодической оценки целей и результатов, инициирование изменений в структуре отношений, разработку и изменение процессов управления, создание системы обсуждения проблем и разрешения конфликтов. Надлежащие процедуры мониторинга помогут избежать дестабилизации отношений и формирования властной асимметрии. Кроме того, посредством анализа стыковки целей, результатов и ресурсов можно поддерживать процесс развития программы маркетинга взаимоотношений.

В целом процесс управления и руководства отношениями помогает поддерживать, развивать и реализовывать определенные аспекты маркетинга взаимоотношений. Он также способствует укреплению отношений между партнерами, так что при условии надлежащего осуществления отношения с клиентами будут развиваться и улучшаться. Удовлетворенность сторон, вовлеченных во взаимодействие, зависит



от степени их удовлетворенности процессом управления этими отношениями и удовлетворенности их результатами [Parvatiyar, Biong, Wathne, 1998].

### *Процесс оценки результатов*

Для установления соответствия результатов программы маркетинга взаимоотношений ожиданиям сторон и определения ее устойчивости в долгосрочной перспективе необходимо периодически оценивать результаты, полученные в рамках программы маркетинга взаимоотношений. Оценка результатов также позволяет принять корректирующие меры в сфере управления взаимоотношениями и в случае необходимости изменить задачи и характеристики программы. Без разработки четких критериев оценки мероприятий в области маркетинга взаимоотношений очень сложно принять объективное решение о продолжении, изменении или прекращении той или иной его программы. Разработка таких критериев для программы маркетинга взаимоотношений всегда вызывает много вопросов в силу того, что большинство фирм стремится применять для этого традиционные маркетинговые метрики. Однако многие такие метрики, например доля рынка, общий объем продаж, не всегда пригодны для маркетинга взаимоотношений. Даже в случае выбора метрики, в большей степени соответствующей задачам маркетинга взаимоотношений, их нельзя применять единообразным способом для всех программ, ведь их цели могут различаться. Например, если цель определенной программы маркетинга взаимоотношений — повышение эффективности дистрибуции посредством снижения общих издержек на нее, то оценка этой программы через анализ роста выручки и доли компании в общем объеме сделок клиента будет неуместной. В таком случае программу нужно оценивать по ее вкладу в снижение величины издержек дистрибуции и других показателей, стыкующихся с поставленной целью. Осуществление гармонизации целей и показателей результатов

деятельности может привести к более направленным на результат управленческим действиям в сфере управления отношениями.

Для измерения результатов маркетинга взаимоотношений рекомендуется использовать *карту сбалансированных показателей*, в которой объединен ряд показателей, отражающих цели и задачи каждой конкретной программы маркетинга взаимоотношений/каждой программы сотрудничества (по общим вопросам см.: [Kaplan, Norton, 1992]). Иными словами, метрики определения результатов каждого партнерства компании или ее программы маркетинга взаимоотношений должны отражать набор определенных задач программы. В то же время существует несколько общих метрик оценки вклада маркетинга взаимоотношений в результаты компании. В исследовании [Srivastava, Shervani, Fahney, 1998] некоторое время назад была разработана модель, по которой можно определить ценность такого актива фирмы, как отношения сотрудничества. Если отношения сотрудничества с клиентами рассматриваются как нематериальный актив фирмы, то созданная им добавленная ценность может быть оценена с использованием дисконтированных оценок будущих денежных потоков. Автор [Gummesson, 2004] отмечает, что важно не только учитывать показатель отдачи от отношений (return on relationship) — долгосрочную чистую финансовую ценность отношений, но и осуществить перестройку системы бухгалтерского учета для того, чтобы она в принципе могла отражать ценность инвестиций в отношения. Некоторое время назад Ф. Райчхелд (F. Reichheld) создал методику Net Promoter Score — метрику лояльности клиентов, которая оценивает вероятность того, что клиенты порекомендуют компанию другим (см.: <http://www.netpromoter.com>). В некотором смысле понятие ценности отношений схоже с понятием капитала бренда фирмы (brand equity), и поэтому многие исследователи уже используют термин «капитал отношений»

(relational equity) [Bharadwaj, 1994; Peterson, 1995]. Хотя общепринятой методики оценки капитала отношений в литературе еще не существует, компании пытаются определить этот показатель, в частности, для оценки нематериальных активов фирмы. Попытки такого же рода предпринимаются и в академическом сообществе, в особенности В. Кумаром (см., напр.: [Kumar, Ramani, Bohling, 2004; Kumar, Rajan, 2009] в рамках проектов Center for Customer Brand Equity Университета штата Джорджия).

Еще одной общей метрикой, используемой фирмами для мониторинга результатов маркетинга взаимоотношений, выступает оценка степени удовлетворенности отношениями. По своей структуре эта метрика схожа с метрикой измерения удовлетворенности клиентов, которая широко применяется во многих компаниях. Она помогает определить, в какой степени партнеры компании удовлетворены текущим состоянием отношений сотрудничества. В отличие от измерения удовлетворенности клиентов, которое применяется для оценки удовлетворенности лишь одной из сторон диады взаимоотношений, оценка удовлетворенности отношениями применима на обеих сторонах партнерства. Для того чтобы программа сотрудничества принесла результаты, необходимо участие в ней обеих сторон — как клиента, так и фирмы, реализующей программу маркетинга взаимоотношений, соответственно, измерение степени удовлетворенности каждой стороны имеет значение [Biong, Parvatiyar, Wathne, 1996]. Измеряя степень удовлетворенности отношениями, можно оценить склонность каждой из сторон продолжить отношения или завершить их. Намерения сторон также можно оценить косвенно, измеряя лояльность клиентов [Reichheld, Sasser, 1990]. Если оценки степени удовлетворенности отношениями или лояльности клиентов сопоставимы с данными прошлых периодов, то подобный анализ поможет компаниям получить большой объем информации о факторах, ока-

зывающих влияние на удовлетворенность и лояльность. Соответственно, можно будет определить действия, которые нужно предпринять для повышения удовлетворенности отношениями и/или степени лояльности партнеров.

#### *Процесс развития маркетинга взаимоотношений*

С течением времени, по мере «взросления» отдельные отношения и программы маркетинга взаимоотношений эволюционируют. Иногда направления такой эволюции запланированы заранее; в иных ситуациях изменения происходят естественным путем. Однако в любом случае партнеры должны принимать определенные решения по поводу развития своих программ маркетинга взаимоотношений. Это касается принятия решения о том, стоит ли продолжать, заканчивать, углублять или модифицировать складывающиеся отношения. На принятие подобного рода решений оказывают влияние несколько факторов. Наиболее важными факторами эволюции программ маркетинга взаимоотношений являются их результаты и степень удовлетворенности отношениями (включая степень удовлетворенности процессом развития отношений). Очевидно, если результаты удовлетворяют партнеров, то они будут готовы продолжать и развивать свои отношения в рамках программы [Shah, 1997; Shamdasani, Sheth, 1995]. Если же результаты взаимоотношений не соответствуют ожиданиям, то партнеры могут решить прекратить отношения или изменить их. В то же время на принимаемые сторонами решения оказывают влияние и внешние факторы. Например, как сами взаимоотношения, так и программы маркетинга взаимоотношений могут подвергнуться изменениям в случае осуществления компанией приобретений, слияний или дивестиций. Изменения также происходят и в ситуации, когда меняется топ-менеджмент компании или ее лидер. Наконец, многие партнерские программы прекращаются потому, что изначально создавались на опре-

деленный срок. Отметим, что программы маркетинга взаимоотношений могут иметь более системный характер для тех компаний, которые способны создать конкретный план развития своих взаимоотношений и сформулировать для себя те специальные условия, которые повлекут за собой определенные решения в сфере маркетинга взаимоотношений.

### **Направления развития исследований в области маркетинга взаимоотношений**

В работе [Wilson, 1995] выделены три уровня исследований в области маркетинга взаимоотношений: концептуальный, модельный и процессный. На концептуальном уровне необходимы совершенствование существующих определений и их операционализация. Исследования такого плана нацелены на выявление, определение и измерение структурных элементов (constructs) концепции маркетинга взаимоотношений, которые могут выступать в качестве хороших объясняющих переменных или удачных показателей результатов программ маркетинга взаимоотношений. Ряд исследователей в последние годы обогатили литературу по маркетингу взаимоотношений новыми концепциями и, соответственно, новыми структурными элементами. Среди последних — доверие, приверженность, взаимозависимость, взаимодействие, общие ценности, дисбаланс власти, адаптация и взаимная удовлетворенность [Doney, Cannon 1997; Gundlach, Cadotte, 1994; Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995; Lusch, Brown, 1996; Morgan, Hunt, 1994; Smith, Barclay, 1997]. В числе других исследуемых понятий маркетинга взаимоотношений — степень предрасположенности клиента к сотрудничеству и степень его вовлеченности в определенную продуктовую категорию (product category involvement) [De Wulf, Odekerken-Schröder, Iacobucci, 2001].

На модельном уровне академические исследования нацелены на комплексное

объяснение того, как развиваются взаимоотношения. Некоторое время назад уже появилось несколько таких комплексных моделей, которые обеспечивают более глубокое понимание того, как работают взаимоотношения и какое влияние оказывают решения, принимаемые в сфере маркетинга взаимоотношений. Модель взаимоотношений группы IMP [Håkansson, 1982] основана на осмыслении более 300 взаимодействий в сфере маркетинга на промышленных рынках. Определяя взаимодействия между акторами, модель IMP выявляет природу отношений и ресурсы для их развития. Модель взаимоотношений IMP группы и применяемый в ее рамках исследовательский подход за последние 25 лет стали традиционными для многих научных исследований в Европе. Сетевая модель [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Iacobucci, Hopkins, 1992] использует теорию социальных сетей для выявления того, как развиваются отношения между многочисленными акторами и как происходит укрепление отношений в сетях. В работе [Bagozzi, 1995] приведена более абстрактная модель для понимания природы группового влияния на маркетинг взаимоотношений.

Эволюционный подход к комплексным моделям предполагает изучение самого процесса формирования и развития отношений. Авторы работ [Anderson, Narus, 1991; Dwyer, Schurr, Oh, 1987], а также многие другие исследователи внесли вклад в понимание модели процесса взаимоотношений. Изучая стадии развития взаимоотношений, можно определить, какие структурные элементы модели оказывают прямое активное влияние на результаты на определенной стадии развития отношений [Wilson, 1995], а какие — опосредованное, скрытое воздействие. Процессная модель формирования, управления, оценки результативности и развития отношений, описанная в предыдущем разделе статьи, представляет собой попытку внести вклад в развитие знаний в области маркетинга взаимоотношений.

Практики могут извлечь из исследований на процессном уровне важные методические рекомендации по разработке успешных программ маркетинга взаимоотношений и управлению ими, а также отдельными мероприятиями в их рамках. Ряд подобного рода работ начал появляться в рамках литературы, посвященной принципам отбора партнеров в программах маркетинга взаимоотношений [Schijns, Schroder, 1996; Stump, Heide, 1996]. В [Mahajan, Srivastava, 1992] при создании альянсов рекомендуется использовать для отбора партнеров методику совместного анализа (conjoint analysis). В [Dorsch, Swanson, Kelley, 1998] предложена общая схема отбора партнеров на основе оценки восприятия клиентами качества отношений с поставщиками. На уровне программ изучаются также программы управления взаимоотношениями с ключевыми клиентами и программы стратегического партнерства [Aulakh, Kotabe, Sahay, 1996; Nason et al., 1997; Wong, 1998].

Сходным образом в контексте изучения взаимоотношений в маркетинговых каналах (channel relationships) и отношений между продавцами и покупателями было опубликовано несколько работ, посвященных процессу управления отношениями [Biong, Selnes, 1995; Heide, 1994; Lusch, Brown, 1996]. Также в литературе постепенно начинают появляться исследования проблематики результативности взаимоотношений. Так, в [Kalwani, Narayandas, 1995] авторы рассмотрели влияние долгосрочных отношений между малыми предприятиями на их финансовые результаты. В [Naidu et al., 1999] проанализировано влияние программ маркетинга взаимоотношений на результаты деятельности больниц. В [Srivastava, Shervani, Fahey, 1998] рассматривается экономическая ценность активов маркетинга взаимоотношений. Вместе с тем все еще мало исследований, посвященных процессам углубления взаимоотношений и их развития. Несмотря на то что исследований в области развития задач

маркетинга взаимоотношений также недостаточно, уже существует основа для этого направления — концептуальная модель ожиданий клиентов [Sheth, Mittal, 1996]. В целом, на наш взгляд, в дальнейшем исследовании в области маркетинга взаимоотношений в основном будут посвящены различным процессным аспектам.

Кроме того, внимания заслуживает дальнейшее изучение влияния технологий на маркетинг взаимоотношений. Авторы [Rust, Chung, 2006] считают, что влияние технологий на сферу маркетинга требует проведения исследований в таких областях, как защита личной информации и приспособление продукции к индивидуальным требованиям потребителей (customization), динамические модели воздействия на рынок в рамках программ CRM, проблематика множественного ассортимента продукции и индивидуальный подход к ценообразованию. Социальная сеть создания ценности, названная в [O'Brien, 2011] социальной CRM, выступает в качестве пространства для изучения динамических взаимодействий в сообществах поклонников бренда (brand community) [Merz, He, Vargo, 2009]. При интенсивном использовании новых технологий компаниям следует помнить о балансе между своим стремлением получить как можно больше информации и желанием клиентов сохранить в тайне персональные данные (см., напр.: [Schoenbachler, Gordon, 2002, Peltier, Milne, Phelps, 2009]). Следует учитывать, что пристальное общественное внимание к проблематике защиты персональных данных граждан, вероятнее всего, приведет к принятию определенных законодательных мер. Такое развитие событий может серьезно изменить условия ведения бизнеса в США, где до сих пор тайна персональной информации является скорее привилегией, чем правом, как в Европе. В то время как в Европе клиенты недавно получили «право на то, чтобы быть забытыми» [Rosen, 2012], в США пока предпринимаются значительно менее строгие действия, напри-



мер, создается реестр номеров, по которым запрещено делать рекламные звонки. В связи с вышесказанным необходимо более детальное изучение влияния технологий на развитие маркетинга взаимоотношений.

### **Область исследований по маркетингу взаимоотношений**

В течение последних лет несколько специальных областей и поддисциплин маркетинга стали центром пристального внимания исследований по маркетингу взаимоотношений. К ним относятся: отношения в каналах товародвижения [Robicheaux, Coleman 1994; El-Ansary, 1997; Weitz, Jap, 1995]; маркетинг на промышленных рынках [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991; Keep, Hollander, Dickinson, 1998; Wilson, 1995]; управление продажами [Boorum, Goolsby, Ramsey, 1998; Smith, Barclay, 1997]; маркетинг услуг [Berry 1983; 1995; Crosby, Stephens, 1987; Crosby, Evans, Cowles, 1990; Grönroos, 1995; Gwinner, Gremler, Bitner, 1998]; маркетинг на потребительских рынках [Gruen, 1995; Kahn, 1998; Sheth, Parvatiyar, 1995a; Simonin, Ruth, 1998]). Академические исследователи в области стратегического маркетинга изучали вопросы формирования альянсов и стратегических партнерств в рамках маркетинга взаимоотношений [Bucklin, Sengupta, 1993; Sheth, Parvatiyar, 1992; Vardarajan, Cunningham, 1995]. В работе [Gundlach, Murphy, 1993] предложена концептуальная схема последствий влияния государственной политики на маркетинг взаимоотношений. В контексте международного маркетинга концепции маркетинга взаимоотношений и соответствующие модели использовались для изучения программ по работе с глобальными ключевыми клиентами (GAM) [Yip, Madsen, 1996], программ сотрудничества в экспортных каналах [Bello, Gilliland, 1997] и международных альянсов [Pan, Tse, 1996].

Кроме того, наблюдается конвергенция маркетинга взаимоотношений с некоторыми другими парадигмами маркетинга. Среди таких областей маркетинг баз данных [Shani, Chalasani, 1992; Schijns, Schroder, 1996], интегрированные маркетинговые коммуникации [Duncan, Moriarty, 1998; Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1993; Zhinkan et al., 1996], логистика и интегрированные цепочки поставок [Fawcett, Calantone, Smith, 1997; Christopher, 1994]. Некоторые наработки из этих областей используются в качестве инструментария и рабочих процессов в практике маркетинга взаимоотношений. На рис. 3 представлены основные инструменты и рабочие процессы маркетинга взаимоотношений. Поскольку все больше компаний используют в своей деятельности эти процессы и иные практики (такие как системы всеобщего управления качеством (TQM), реинжиниринг процессов, массовая персонализация, электронные системы обмена данными (EDI), практики повышения ценности, учет затрат по видам деятельности, межфункциональные команды и т. д.), то с большой степенью вероятности мы будем наблюдать конвергенцию вышеупомянутых и сходных с ними парадигм с маркетингом взаимоотношений.

В рамках маркетинга взаимоотношений используются теоретические концепции из экономики, юриспруденции и социальной психологии. Среди них анализ транзакционных издержек (см., напр.: [Mudambi, Mudambi, 1995; Noordewier, John, Nevin, 1990; Stump, Heide, 1996]), теория агентских отношений [Mishra, Heide, Cort, 1998], теория отношенческих контрактов [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Lusch, Brown, 1996], теория социального обмена [Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991; Heide, 1994], теория сетей [Achrol, 1997; Walker, 1997], теория игр [Rao, Reddy, 1995], а также концепции поведения в межорганизационном обмене [Rinehart, Page, 1992], зависимости от власти [Gundlach, Cadotte, 1994; Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995] и



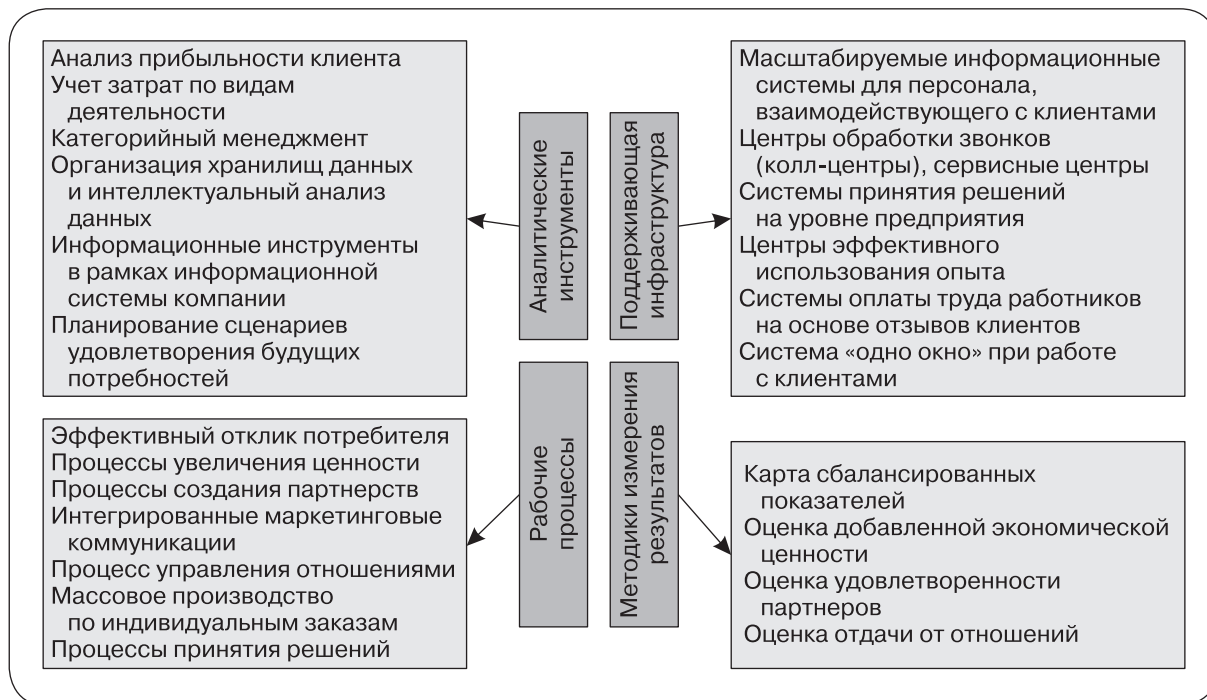


Рис. 3. Инструментарий и рабочие процессы маркетинга взаимоотношений

межличностных отношений [Iacobucci, Ostrom, 1996]. С недавнего времени обсуждаются проблематика распределения ресурсов и зависимости от ресурсов [Lohtia, 1997; Vardarajan, Cunningham, 1995], а также идеи классических теорий психологии и поведения потребителей. С помощью последних анализируется, почему компании и потребители начинают заниматься маркетингом взаимоотношений [Iacobucci, Zerillo, 1997; Kahn, 1998; Sheth, Parvatiyar, 1995a; Simonin, Ruth, 1998]. Все эти исследования по-своему обогащают область маркетинга взаимоотношений. Мы считаем, что в будущем возникнут более интегрированные подходы к изучению маркетинга взаимоотношений и к исследованиям присоединятся ученые почти из всех областей маркетинга. Проблематика маркетинга взаимоотношений вызывает интерес во всем мире, в изучении данного феномена заинтересованы академические исследователи маркетинга не только из Северной Америки, но и из Европы, Австралии и Азии.

## Заключение

Сфера маркетинга взаимоотношений простирается на многие области маркетинга и принятия стратегических решений. Повышенное внимание к этому направлению научных исследований в последнее время связано, с одной стороны, с тем, что в целом в рамках маркетинга происходит постепенное сближение ряда отдельных его парадигм. С другой стороны, корпорации предпринимают определенные шаги по налаживанию сотрудничества своих различных подразделений и всех заинтересованных сторон, включая клиентов. Изначально маркетинг взаимоотношений расценивался как концептуально узкий феномен в рамках науки маркетинга, однако в связи с тем, что проблематика кооперации и сотрудничества с клиентами начинает занимать главенствующее положение и в практике, и в академических исследованиях маркетинга, маркетинг взаимоотношений становится доминирующей парадигмой маркетинга.

## ЛИТЕРАТУРА

- Achrol R. S. 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (Winter): 56–71.
- Adler L. 1966. Symbiotic marketing, *Harvard Business Review* 44 (6): 59–71.
- Alderson W. 1954. Factors governing the development of marketing channels. In: Clewett R. (ed.). *Marketing Channels for Manufactured Products*. Richard D. Irwin: Homewood, IL; 5–34.
- Alderson W. 1957. *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Alderson W. 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Anderson J. C., Narus J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (January): 42–58.
- Anderson J. C., Narus J. A. 1991. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review* 33 (3): 95–113.
- Anderson J. C., Håkansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (October): 1–15.
- Arndt J. 1979. Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing* 43 (Fall): 69–75.
- Aulakh P. S., Kotabe M., Sahay A. 1996. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies* 27 (5): 1005–1032.
- Bagozzi R. P. 1974. Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing* 38 (October): 77–81.
- Bagozzi R. P. 1978. Marketing as exchange: A theory of transactions in the market place. *American Behavioral Scientist* 21 (March, April): 535–536.
- Bagozzi R. P. 1979. Toward a formal theory of marketing exchanges. In: Ferrell O. C., Brown S., Lamb C. (eds.). *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL; 431–447.
- Bagozzi R. P. 1995. Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (Fall): 272–277.
- Bartels R. 1976. *The History of Marketing Thought*. 2nd ed. Grid Inc.: Columbus, OH.
- Barton S. G. 1946. The movement of branded goods to the consumer. In: Blankenship A. D. (ed.). *How to Conduct Consumer and Opinion Research*. Harper and Bros.: N. Y.
- Bello D. C., Gilliland D. L. 1997. The effects of output controls, process controls and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing* 61 (January): 22–38.
- Berry L. L. 1983. Relationship marketing. In: Leonard L., Berry G., Shostack L., Upah G. D. (eds.). *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL; 25–48.
- Berry L. L. 1995. Relationship marketing of services — Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 236–245.
- Berry L. L., Parsuraman A. 1991. *Marketing Services — Competing Through Quality*. Free Press: N. Y.
- Bharadwaj S. G. 1994. The value of intangible firm assets: An empirical examination. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Emory University Center for Relationship Marketing: Atlanta, GA.
- Bhattacharya C. B. 1998. When customers are members: Customer retention in paid membership contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1): 31–44.
- Bickert J. 1992. The database revolution. *Target Marketing* (May): 14–18.
- Biong H., Selnes F. 1995. Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer-seller relationships. *International Business Review* 4 (4): 483–498.

- Biong H., Parvatiyar A., Wathne K. 1996. Are customer satisfaction measures appropriate to measure relationship satisfaction? In: Parvatiyar A., Sheth J. N. (eds.). *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*. Center for Relationship Marketing, Emory University: Atlanta, GA; 258–275.
- Bitner M. Jo. 1995. Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 246–251.
- Bohling T., Bowman D., LaValle S., Mittal V. et al. 2006. CRM implementation: Effectiveness, issues and insights. *Journal of Service Research* 9 (2): 184–193.
- Boorom M. L., Goolsby J. R., Ramsey R. P. 1998. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1): 16–30.
- Borys B., Jemison D. B. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review* 14 (2): 234–249.
- Bucklin L. P., Sengupta S. 1993. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing* 57 (April): 32–46.
- Cannie J. K., Caplin D. 1991. *Keeping Customers for Life*. American Marketing Association: Chicago, IL.
- Cherrington P. T. 1920. *The Elements of Marketing*. The Macmillan Company: N. Y.
- Christopher M. 1994. Logistics and customer relationships. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 93–98.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK.
- Churchill H. L. 1942. How to measure brand loyalty. *Advertising and Selling* 35: 24.
- Crosby L. A., Stephens N. 1987. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research* 24 (4): 404–411.
- Crosby L. A., Evans K. R., Cowles D. 1990. Relationship quality in services selling — An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54 (3): 21–34.
- Czepiel J. A. 1990. Service encounters and service relationships: Implications for research. *Journal of Business Research* 20 (1): 13–21.
- De Wulf K., Odekerken-Schröder G., Iacobucci D. 2001. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing* 65 (4): 33–49.
- Dick A. S., Basu K. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2): 99–113.
- Doney P. M., Cannon J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61 (April): 35–51.
- Dorsch M. J., Swanson S. R., Kelley C. W. 1998. The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2): 128–142.
- Doyle S. X., Roth G. T. 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.
- Duddy E. A., Revzan D. A. 1947. *Marketing: An Institutional Approach*. McGraw-Hill Book Company: N. Y.
- Duncan T., Moriarty S. E. 1998. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing* 62 (April): 1–13.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (April): 11–27.
- El-Ansary A. 1997. Relationship marketing: A marketing channel context. *Research in Marketing* 13: 33–46.
- Evans J. R., Laskin R. L. 1994. The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management* 23 (5): 439–452.
- Fawcett S. E., Calantone R., Smith S. R. 1997. Delivery capability and firm performance in international operations. *International Journal of Production Economics* 15 (September): 191–204.
- File K. M., Mack J. L., Prince R. A. 1995. The effect of interactive marketing on commer-

- cial customer satisfaction in international financial markets. *Journal of Business and Industrial Marketing* **10** (2): 69–75.
- Fournier S., Avery J. 2011. Putting the relationship back into CRM. *MIT Sloan Management Review* **52** (3): 63–72.
- Frazier G. L., Spekman R. E., O'Neal C. 1988. Just-in-time exchange systems and industrial marketing. *Journal of Marketing* **52** (October): 52–67.
- Grönroos Ch. 1981. Internal Marketing : An Integral Part of Marketing Theory. *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George (eds.), Chicago, IL: American Marketing Association: 236–238.
- Grönroos Ch. 1983. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA.
- Grönroos Ch. 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research* **20** (1): 3–11.
- Grönroos Ch. 1995. Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science* **23** (4): 252–254.
- Grönroos Ch., Gummesson E. 1985. *Service Marketing — A Nordic School Perspective*. Research Report. Stockholm University: Stockholm, Sweden.
- Grönroos Ch. 2004. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing* **19** (2): 99–113.
- Gruen T. W. 1995. The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review* **4** (4): 447–470.
- Gummesson E. 1987. The new marketing — A developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning* **20** (4): 10–20.
- Gummesson E. 2004. Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing* **19** (2): 136–148.
- Gundlach G. T., Cadotte E. R. 1994. Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research* **31** (4): 516–532.
- Gundlach G. T., Murphy P. E. 1993. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing* **57** (October): 35–46.
- Gwinner K. P., Gremler D. D., Bitner M. Jo. 1998. Relational benefits in service industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* **26** (2): 101–114.
- Håkansson H. (ed.). 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley and Sons: Chichester, UK.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing* **55** (April): 29–37.
- Hayes R. H., Wheelwright S. C., Clarke K. B. 1988. *Dynamic Manufacturing*. The Free Press: N. Y.
- Heide J. B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* **58** (January): 71–85.
- Hipperson T. 2010. The changing face of data insight — And its relationship to brand marketing. *Database Marketing and Customer Strategy Management* **17** (3/4): 262–26.
- Hines P. 1995. Network sourcing: A hybrid approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management* **31** (Spring): 18–24.
- Holmlund M. 1996. *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*. Research Report. Swedish School of Economics and Business Administration: Helsinki, Finland.
- Howard J. A., Sheth J. N. 1969. *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Iacobucci D., Hopkins N. 1992. Modeling dyadic interactions and networks in marketing. *Journal of Marketing Research* **29** (1): 5–17.
- Iacobucci D., Ostrom A. 1996. Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships



- in commerce. *International Journal of Research in Marketing* **13** (1): 53–72.
- Iacobucci D., Zerillo P. 1997. The relationship life cycle: 1) A network-dyad-network dynamic conceptualization, and 2) The application of some classic psychological theories to its management. *Research in Marketing* **13**: 47–68.
- Jackson B. B. 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. D.C. Heath and Co: Lexington, MA.
- Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P., Raman P. 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* **69** (October): 177–192.
- Kahn B. E. 1998. Dynamic relations with customers: High-variety strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science* **26** (1): 45–53.
- Kalwani M., Narayandas N. 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay-off for supplier firms? *Journal of Marketing* **59** (January): 1–6.
- Kaplan R. S., Norton D. 1992. The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review* **70** (1): 71–79.
- Keep W. W., Hollander S. C., Dickinson R. 1998. Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: An historical perspective. *Journal of Marketing* **62** (April): 31–45.
- Kotler P. 1972. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing* **36** (April): 46–54.
- Kotler P. 1990. *Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute*. November, 1990. Boston, MA.
- Kumar N., Scheer L. K., Steenkamp J.-B. E. M. 1995. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research* **32** (3): 348–356.
- Kumar V., Ramani G., Bohling T. 2004. Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of Interactive Marketing* **18** (3): 60–72.
- Kumar V., Rajan B. 2009. Profitable customer management: Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly* **10** (3): 1–18.
- Law W. K., Ooten H. 1993. Material management practices and inventory productivity. *Hospital Material Management* **15** (August): 63–74.
- Leung T. K. P., Lai Kee-hung, Chan R. Y. K., Wong Y. H. 2005. The roles of xinyong and guanxi in chinese relationship marketing. *European Journal of Marketing* **39** (5/6): 528–559.
- Levitt T. 1983. After the sale is over. *Harvard Business Review* **61** (5): 87–93.
- Little R. W. 1970. The marketing channel: Who should lead this extra-corporate organization. *Journal of Marketing* **34** (January): 31–38.
- Lohtia R. 1997. A transaction cost and resource-dependence based model of buyer-seller relations. *Research in Marketing* **13**: 109–134.
- Lusch R. F., Brown J. R. 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing* **60** (October): 19–38.
- Mahajan V., Srivastava R. K. 1992. *Partner Selection: A Conjoint Model Application*. Paper presented at the First Research Conference on Relationship Marketing, Atlanta, April 1992.
- Malthouse E., Blattberg R. C. 2005. Can we predict customer lifetime value. *Journal of Interactive Marketing* **19** (1): 2–16.
- Marx W. 1994. A relationship marketing primer. *Management Review* **83** (November): 35.
- McCammom B. 1965. The emergence and growth of contractually integrated channels in the American Economy. In: Bennett P. D. (ed.). *Economic Growth, Competition, and World Markets*. American Marketing Association: Chicago, IL; 496–515.
- McGarry E. D. 1950. Some functions of marketing reconsidered. In: Cox R., Alderson W. (eds.). *Theory of Marketing*. Richard D. Irwin: Homewood, IL; 269–280.
- McGarry E. D. 1951. The contractual function in marketing. *Journal of Business* **24** (2): 96–113.
- McGarry E. D. 1953. Some new viewpoints in marketing. *Journal of Marketing* **18** (July): 33–40.



- McGarry E. D. 1958. The propaganda function in marketing. *Journal of Marketing* **23** (October): 131–139.
- McKee S. 2009. The pros and cons of co-branding. *Bloomberg Businessweek*. Available at [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710\\_255169.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2009/sb20090710_255169.htm) (accessed on March 5, 2012).
- McKenna R. 1991. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers*. Addison-Wesley Publishing Co.
- Merz M. A., He Y., Vargo S. L. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* **37** (3): 328–344.
- Mishra D. P., Heide J. B., Cort S. G. 1998. Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing* **35** (August): 277–295.
- Mitchell W., Singh K. 1996. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal* **17** (3): 169–195.
- Mohr J., Nevin J. R. 1990. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* **54** (July): 36–51.
- Morgan R. M., Hunt S. D. 1994. The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* **58** (July): 2–38. (Русск. пер.: Морган Р. М., Хант Ш. Д. 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* **2** (2): 73–110.)
- Mudambi R., Mudambi McDowell S. 1995. From transaction cost economics to relationship marketing: A model of buyer-supplier relations. *International Business Review* **4** (4): 419–434.
- Naidu G. M., Parvatiyar A., Sheth J. N., Westgate L. 1999. Does relationship marketing pay? An empirical investigation of relationship marketing practices in hospitals. *Journal of Business Research* **46** (3): 207–218.
- Nason R. W., Melnyk S. A., Wolter J. F., Olsen C. P. 1997. Beyond strategic alliances: Fusion relationships. *Research in Marketing* **13**: 135–156.
- Nevin J. R. 1995. Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science* **23** (4): 327–334.
- Noordeweir T. G., John G., Nevin J. R. 1990. Performance outcomes for purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing* **54** (Winter): 80–93.
- O'Brien C. 2011. The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing Review* **21** (1/2): 32–40.
- O'Neal Ch. R. 1989. JIT procurement and relationship marketing. *Industrial Marketing Management* **18** (1): 55–63.
- Owen W. 1984. Interpretative themes in relational communication. *Quarterly Journal of Speech* **70**: 274–287.
- Pan Y., Tse D. K. 1996. Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country. *Journal of International Business Studies* **27** (5): 929–946.
- Parvatiyar A., Sheth J. N. 1997. Paradigm shift in interfirm marketing relationships. *Research in Marketing* **13**: 233–255.
- Parvatiyar A., Biong H., Wathne K. 1998. *A Model of the Determinants of Relationship Satisfaction*. Paper presented at the Fourth Research Conference on Relationship Marketing, June 16–18, 1998, Atlanta.
- Paul T. 1988. Relationship marketing for health care providers. *Journal of Health Care Marketing* **8** (3): 20–25.
- Payne A. 1995. Keeping the faith. *Marketing* (February 2): 13.
- Payne A., Christopher M., Clark M., Peck H. 1994. Relationship marketing and the relationship marketing chain. *Asia-Australia Marketing Journal* **2** (1): 81–91.
- Peltier J. W., Milne G. R., Phelps J. E. 2009. Information privacy research: Framework for integrating multiple publics, information channels, and responses. *Journal of Interactive Marketing* **23** (2): 191–205.
- Peppers D., Rogers M. 1993. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Doubleday: N. Y.
- Peppers D., Rogers M. 1995. A new marketing paradigm: Share of customer, not market

- share. *Managing Service Quality* 5 (3): 48–51.
- Peppers D, Rogers M. 2004. *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*. John Wiley and Sons: N. Y.
- Persutti W.D., Jr. 1992. The single source issue: U.S. and Japanese sourcing strategies. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 28 (1): 2–9.
- Peterson R. A. 1995. Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 278–281.
- Pfeifer Ph. E., Farris P. W. 2004. The elasticity of customer value to retention: The duration of a customer relationship. *Journal of Interactive Marketing* 18 (2): 20–31.
- Postula F. D., Little D. T. 1992. Dual sourcing to reduce aerospace hardware costs. *Cost Engineering* 34 (May): 7–14.
- Priluck R. 2003. Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Services Marketing* 17 (1): 37–50.
- Pruden D.R. 1995. There's a difference between frequency marketing and relationship marketing. *Direct Marketing* 58 (2): 30–31.
- Rao B. P., Reddy S. K. 1995. A dynamic approach to the analysis of strategic alliances. *International Business Review* 4 (4): 499–518.
- Rao L. 2011. Gartner: Social CRM market will reach \$1 billion in revenue by 2012. Available at <http://techcrunch.com/2011/08/30/gartner-social-crm-market-will-reach-1b-in-revenue-by-2012/> (accessed on March 8, 2012).
- Raphel M. 1995. The art of direct marketing: Upgrading prospects to advocates. *Direct Marketing* 58 (2): 34–37.
- Reichheld F. F. 1996. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Reichheld F. F., Sasser W. E., Jr. 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* 68 (5): 105–111.
- Reinartz W., Krafft M., Hoyer W. D. 2004. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research* 41 (4): 293–305.
- Richards A. 1995. CU pioneers loyalty card for customers. *Marketing* (March 9): 1.
- Rigby D. K., Reichheld F. F., Scheffter P. 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review* 80 (2): 101–109.
- Rinehart L. M., Page T. J., Jr. 1992. The development and test of a model of transaction negotiation. *Journal of Marketing* 56 (October): 18–32.
- Robicheaux R. A., Coleman J. E. 1994. The structure of marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (1): 38–51.
- Rosen J. 2012. The right to be forgotten. *Stanford Law Review Online* 88: Available at <http://www.stanfordlawreview.org/online/privacy-paradox/right-to-be-forgotten> (accessed on March 8, 2012).
- Rosenberg L., Czepiel J. 1984. A marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing* 1 (2): 45–51.
- Russell L., Suh J., Morgan R. M. 2007. Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of Service Research* 9 (3): 241–256.
- Rust R. T., Chung T. S. 2006. Marketing models of service and relationships. *Marketing Science* 25 (6): 560–580.
- Saini A, Grewal R., Johnson J. L. 2010. Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters* 21 (4): 365–383.
- Sawhney M. 2002. Don't just relate – collaborate. *MIT Sloan Management Review* 43 (3): 96.
- Schijns J. M. C., Schroder G. J. 1996. Segment selection by relationship strength. *Journal of Direct Marketing* 10 (3): 69–79.
- Schoenbachler D. D., Gordon G. L. 2002. Trust and willingness to provide information in database-driven relationship marketing. *Journal of Interactive Marketing* 16 (3): 2–16.
- Schultz D. 1995. Understanding the new research needs. *Journal of Direct Marketing* 9 (3): 5–7.
- Schultz D., Tannenbaum S., Lauterborn R. 1993: *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books: Lincolnwood, IL.

- Schwartz G. 1963. *Development of Marketing Theory*. Southwestern Publishing Co.: Cincinnati, OH.
- Shah R.H. 1997. *All Alliances Are Not Created Equal: A Contingency Model of Successful Partner Selection in Strategic Alliance*. Ph D. Thesis, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- Shamdasani P.N., Sheth J.N. 1995. An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing* 29 (4): 6–23.
- Shani D., Chalasani S. 1992. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing* 9 (3): 33–42.
- Shapiro B.P. 1988. *Close Encounters of the Four Kinds: Managing Customers in a Rapidly Changing Environment*. Industry and Background Note No. 589015. Harvard Business School: Boston, MA.
- Shapiro B.P., Moriarty R.T., Jr. 1980. *National Account Management*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA.
- Shapiro B.P., Posner R.S. 1976. Making the major sale. *Harvard Business Review* 54 (2): 68–79.
- Shaw A. 1912. Some problems in market distribution. *Quarterly Journal of Economics* 26 (4): 706–765.
- Sheth J.N. 1973. A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing* 37 (October): 50–56.
- Sheth J.N. 1976. Buyer-seller interaction: A conceptual framework. *Advances in Consumer Research* 3 (B): 382–386.
- Sheth J.N. 1994. A normative model of retaining customer satisfaction. *Gamma News Journal* (July-August): 4–7.
- Sheth J.N. 1996. *Relationship Marketing: Paradigm Shift or Shaft*. Paper presented at the Academy of Marketing Science Conference, Miami, FL.
- Sheth J.N. 2002. The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing* 16 (7): 590–592.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 1992. Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review* 1 (3): 71–7.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 1995a. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 255–271.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. 1995b. The evolution of relationship marketing. *International Business Review* 4 (4): 397–418.
- Sheth J.N., Mittal B. 1996. A framework for managing customer expectations. *Journal of Market-Focused Management* 1: 137–158.
- Sheth J.N., Gardner D.M., Garrett D.E. 1988. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. John Wiley & Sons: N.Y.
- Sheth J.N., Sisodia R.S. 1995. *Improving Marketing Productivity, Encyclopedia of Marketing in the Year 2000*. American Marketing Association — NTC Publishing: Chicago, IL.
- Simonin B.L., Ruth J.A. 1998. Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research* 35 (1): 30–42.
- Smith J. B., Barclay D.W. 1997. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing* 61 (January): 3–21.
- Spekman R.E. 1988. Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons* 31 (4): 75–81.
- Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing* 62 (1): 2–18.
- Stern L.W., El-Ansary A.I. 1992. *Marketing Channels*. 4th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Stump R.C., Heide J.B. 1996. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research* 33 (4): 431–441.
- Teagno G. 1995. Gelt by association. *Marketing Tools* 2 (4): 14–19.
- Tzokas N., Saren M. 2004. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: Where, what and how? *Journal of*

- Business & Industrial Marketing* **19** (2): 124–135.
- Urban G.L. 2004. The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review* **45** (2): 77–82.
- Vardarajan P.R. 1986. Cooperative sales promotion: An idea whose time has come. *Journal of Consumer Marketing* **3** (1): 15–33.
- Vardarajan P.R., Cunningham M.H. 1995. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science* **23** (4): 282–296.
- Vardarajan P.R., Rajaratnam D. 1986. Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing* **50** (January): 7–17.
- Vavra T.G. 1991. *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Business-One Irwin.
- Walker O.C., Jr. 1997. The adaptability of network organizations: Some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science* **25** (1): 75–82.
- Ward T., Dagger T.S. 2007. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing* **21** (4): 281–290.
- Webster F.E., Jr. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* **56** (October): 1–17.
- Weitz B.A., Jap S.D. 1995. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* **23** (4): 305–320.
- Weld L.D.H. 1916. *The Marketing of Farm Products*. The Macmillan Company: N. Y.
- Weld L.D.H. 1917. Marketing functions and mercantile organizations. *American Economic Review* **7** (2): 306–318.
- Wilson D.T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* **23** (4): 335–345.
- Wong Y.H. 1998. Key to key account management: Relationships (guanxi) model. *International Marketing Review* **15** (3): 215–231.
- Womer S. 1944. Some applications of the continuous consumer panel. *Journal of Marketing* **9** (October): 132–136.
- Young J.A., Gilbert F.W., McIntyre F.S. 1996. An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances. *Journal of Business Research* **35** (2): 139–151.
- Yip G.S., Madsen T.L. 1996. Global account management: The new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review* **13** (3): 24–42.
- Zinkhan G.M., Madden Ch.S., Watson R., Stewart D. 1996. Integrated marketing communications and relationship marketing: Complementary metaphors for the twenty-first century. In: Parvatiyar A., Sheth J.N. (eds.). *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*. Emory University Center for Relationship Marketing: Atlanta, GA; 182–184.