

УДК 338.2

*Гапоненко Т.В.*

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону,  
e-mail: gaponenko.t@mail.ru

*Дуброва Л.И.*

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону,  
e-mail: dubrovapyatnitskaya50@mail.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ**

**Ключевые слова:** стратегия, клиентоориентированный подход, взаимоотношения с покупателями, матрица стратегических альтернатив.

Актуальность темы исследования определяется тем, что в современных условиях ценовые и качественные параметры предлагаемых товаров на рынке выравниваются, и это предопределяет переход торговых организаций от продуктоориентированной концепции, базирующейся на качестве предлагаемого покупателям товара и его уникальности, к клиентоориентированной концепции ведения бизнеса, когда приоритетным становится удовлетворение персонализированных потребностей покупателей при сохранении интересов компании. Смена парадигмы ведения бизнеса требует от менеджмента организации разработки новых стратегий, эффективных в изменившихся условиях конкурентной среды. Целью исследования является развитие методологии формирования конкурентной стратегии управления взаимоотношениями торговой организации с покупателями, реализуемой на основе принципа выбора альтернатив. Используются общие методы теоретического и эмпирического исследования: обобщение, анализ и синтез, индукция, структурно-функциональный метод, системный подход. Результатами исследования являются: обобщение современных тенденций поведения потребителей и обоснование необходимости реализации клиентоориентированной концепции бизнеса; матрица альтернатив элементов стратегии управления взаимоотношениями с покупателями, служащая основой для формирования конкурентной стратегии управления взаимоотношениями с покупателями, придерживающимися клиентоориентированной концепции ведения бизнеса. По результатам проведенного исследования сделаны выводы о целесообразности реализации концепции развития торговых организаций с учетом современных тенденций потребительского поведения, новых способов доведения товаров и услуг до потребителей и формирования на этой основе специальной конкурентной стратегии управления взаимоотношениями с торговыми организациями с покупателями, выступающими в качестве потребителей ее торговых услуг. Практическая реализация предложений по построению стратегии управления взаимоотношениями с покупателями позволит повысить конкурентоспособность торговой организации, увеличить ее долю рынка и улучшить экономические и финансовые результаты деятельности.

*Gaponenko T.V.*

Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: gaponenko.t@mail.ru

*Dubrova L.I.*

Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: dubrovapyatnitskaya50@mail.ru

## **FORMATION OF THE STRATEGY OF MANAGING THE RELATIONSHIPS OF TRADE ORGANIZATIONS WITH CUSTOMERS**

**Keywords:** strategy, customer-oriented approach, customer relationships, a matrix of strategic alternatives.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in modern conditions the price and quality parameters of the goods offered on the market are aligned, and this predetermines the transition of trade organizations from a product-oriented concept based on the quality of the goods offered to customers and its uniqueness to a customer-oriented concept of doing business when satisfaction becomes a priority personalized customer needs while maintaining the interests of the company. Changing the paradigm of doing business requires that the management of the organization develop new strategies that are effective in the changing competitive environment. The aim of the study is to develop a methodology for the formation of a competitive strategy for managing the relationship of a trade organization with customers, implemented on the basis of the principle of choice of alternatives. General methods of theoretical and empirical research are used: generalization, analysis and synthesis, induction, structural-functional method, system approach. The results of the study are: a synthesis of current trends in consumer behavior and the rationale for the implementation of customer-oriented business concepts; A matrix of alternatives to the elements of a customer relationship management strategy that serves as the basis for the formation of a competitive strategy by trade organizations that adhere to a customer-oriented business concept. According

to the results of the study, conclusions were drawn about the feasibility of implementing the concept of developing trade organizations, taking into account current trends in consumer behavior, new ways of bringing goods and services to consumers and forming on this basis a special competitive strategy for managing relationships with trading organizations and buyers acting as consumers of its trade services. Practical implementation of proposals for building a relationship management strategy with customers will increase the competitiveness of a trade organization, increase its market share and improve its economic and financial performance.

## Введение

С начала нового века условия ведения бизнеса кардинально изменились. Это привело к формированию новой эры потребителя, которая пришла на смену власти производителя и эры качества. Лидерство на рынке определяется уже не ценой и качеством предлагаемого товара, эти параметры стали практически одинаковыми у ближайших конкурентов, а способностью производителя удовлетворять индивидуальные потребительские предпочтения, сочетая их с эффективным планированием и производством. Это предопределило важность установления долгосрочных отношений с каждым конкретным покупателем и формирование теории управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, Customer Relationship Management), выдвигающей в качестве главного фактора устойчивого развития предприятий и организаций целенаправленную деятельность по созданию и поддержанию долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Основные положения этой концепции отражены в трудах Ф. Баттла, Д. Бэлла, И.М. Гуровой, Дж. Карри, А. Карри, Ф. Котлера, В.Н. Наумова, Р. Рафта, М. Роджерс, А.А. Пантиной, Д. Пепперса и других зарубежных и отечественных специалистов [1-8]. Уровень удовлетворенности потребителей, их лояльность бренду становятся ключевыми факторами успеха на рынке, это основные постулаты современного клиентоориентированного подхода, ставящего во главу угла задачу выявления своего потребителя и удержания его в качестве постоянного покупателя – регулярно делающего покупки, но при этом лояльно относящегося к конкурентам. Такая стадия лояльности покупателя в маркетинге характеризуется понятием «клиент», поэтому в рамках клиентоориентированного подхода вырабатывается стратегия действий по превращению разовых, эпизодических покупателей в постоянных, на-

зываемых «клиентами» – покупателей, предпочитающих постоянно делать покупки в определенном месте (если речь идет о клиентоориентировании торговой организации) либо определенного производителя (клиентоориентирование производственной организации).

Практический опыт деятельности крупнейших торговых корпораций доказывает эффективность нового подхода, однако научное обоснование действий руководства торговых организаций по управлению взаимоотношениями с покупателями, которые являются потребителями торговых услуг, отстает в реальном времени от фактически реализуемых решений. В этой связи реализация клиентоориентированного подхода в управлении торговыми организациями и разработка специальной конкурентной стратегии взаимоотношений их с покупателями является актуальной темой научных исследований, поскольку теоретический базис в области разработки конкурентных стратегий требует обновления с учетом новых условий бизнеса.

Данное исследование основано на гипотезе: конкурентная стратегия современной торговой организации должна быть основана на клиентоориентированном подходе и в качестве приоритетной задачи выдвигать построение эффективной системы организации и управления взаимоотношениями организации с покупателями.

**Цель исследования:** развитие методологии построения конкурентной стратегии управления взаимоотношениями торговой организации с покупателями, что будет способствовать повышению эффективности принимаемых управленческих решений, росту конкурентоспособности организации.

## Материал и методы исследования

Разработка новых положений стратегического менеджмента, основанных на клиентоориентированном подходе,

основывается на изучении практического опыта ведущих торговых организаций, данных исследований и анализа потребительского рынка, находящихся в открытом доступе, и реализуется благодаря таким общелогическим методам научного исследования, как обобщение, анализ и синтез, индукция. Для формирования элементов стратегии управления взаимоотношениями торговой организации с покупателями и их альтернатив был использован системный подход, предполагающий всестороннее многоаспектное описание системы управления взаимоотношениями с покупателями и ее комплексное представление как динамически развивающейся целостности, а также структурно-функциональный метод, предполагающий выделение внутри системы стратегического управления взаимоотношениями с покупателями отдельных функциональных элементов и раскрытие их роли в достижении поставленной стратегической цели.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Поведение потребителей и взаимодействие производителей товаров и услуг с потребителями сегодня претерпевают серьезные изменения, которые можно назвать революционными. Основные из них связаны с развитием Интернета и технологий, которые изменили не только метод покупки товаров и услуг, но и все коммуникации в области потребления.

Главной тенденцией последних лет, которая, по мнению авторов статьи, сохранится и в будущем закрепится в практике торговли, является переход к мультимедийной (омниканальной) стратегии продаж, выражающейся в сочетании нескольких равнозначных каналов продаж, в отношении которых организацией будет вестись одинаковая ассортиментная и ценовая политика. Это определяет изменение форматов как магазинной, так и электронной торговли и приводит к появлению мультимедийной стратегии продаж [9,10]. К появлению новых каналов продаж привело развитие информационных технологий, спровоцировавших появление социальных сетей, массовое распространение мобильных телефонов и технологий.

Так, онлайн-торговля стала самым быстрорастущим каналом для приобретения товаров и услуг. На данный сектор в настоящее время приходится уже более 10 % рынка розничной торговли США и более 13 % – Великобритании. Ожидается, что к 2022 г. торговля через интернет составит около трети всего мирового рынка [11].

Многими современными исследователями отмечается, что рынок интернет-торговли имеет свои специфические особенности, не характерные для традиционной торгово-экономической деятельности, что и определяет новые черты современной торговли: пространственная мобильность, при которой географическое расположение покупателей перестает иметь существенное значение; объединение функции оптовой и розничной торговли; быстрая смена ассортимента под влиянием потребительских предпочтений; дифференциация видов деятельности; рост значимости логистических технологий и сервисов; снижение затрат на единицу товара за счет экономии на масштабе, снижении маркетинговых издержек за счет более дешевого распространения информации о товаре в интернет-среде, действия сетевых эффектов; возрастание доли логистической составляющей в структуре затрат [12].

В свою очередь, со стороны покупателей формируются новые тенденции потребительского поведения, возникающие под влиянием все возрастающей требовательности к товарам и услугам, а также новых технологических возможностей их удовлетворения (развитие технологий электронных форм торговли, роботизация общения в социальных сетях):

- персонализация предложений и маркетинговых обращений, которые становятся все менее безличными и более индивидуальными, ориентированными на требования и обстоятельства для совершения покупки конкретным лицом;

- высокое доверие к общественному мнению, выражаемому через социальные сети. Все больше людей охвачены такими сервисами, как Facebook и Instagram, то это делает доступной эту среду как для изучения привычек покупателей, так и для продвижения продук-

ции. При этом потребители с большей вероятностью доверяют мнению других потребителей и ставят под сомнения утверждения производителей;

- мобильные технологии, поскольку на мобильные устройства приходится более половины Интернет-трафика. Препятствием на пути развития мобильной торговли является недостаточная защищенность персональных данных покупателей;

- ускорение темпа жизни и повышение значимости скорости реагирования на запросы потребителей – сокращается терпимое покупателями время отклика на вопрос, запрос или жалобу, они хотят получить ответ немедленно;

- приоритет впечатлений. Современные потребители все больше руководствуются эмоциями при выборе продукта или услуги и хотят получить не столько материальные ценности, сколько новые впечатления и эмоции [13];

- рационализация и осознанное потребление. Среди молодого поколения все больше отмечается тенденция уважения к окружающей среде, здоровый образ жизни, беспокойство по поводу этических стандартов производителей.

Ответом на возрастающие требования покупателей к качеству обслуживания стала персонализация обращений

и маркетинговых предложений с одной стороны, а с другой – стремление торговых организаций к индивидуализации, формированию разнообразных предложений, уникальных по цене либо по потребительским характеристикам товаров, отвечающих запросам потребителей на экологичность товаров, здоровый образ жизни, заботу о животных и другим требованиям. Таким образом, ориентация на клиента и его социальные, экономические и иные потребности приобрела первоочередное значение. Изменения в стратегии поведения современных организаций связаны с переходом от продуктоориентированной к клиентоориентированной модели бизнеса [8], основные черты двух моделей деятельности торговой организации представлены в таблице 1.

Представленный в таблице 1 сравнительный анализ двух типов организаций показал, что клиентоориентированным организациям соответствует стратегия решений. Современные покупатели хотят платить только за полезные продукты и услуги и ввиду ограниченности времени, мобильности и многоаспектности деятельности предпочитают не тратить время на поиск нужных товаров в разных местах, а приобретать все у ограниченного числа продавцов.

Таблица 1

Основные черты клиентоориентированной и продуктоориентированной торговой организации (составлено авторами на основе [8])

Параметр сравнения	Продуктоориентированная организация	Клиентоориентированная организация
Суть стратегии	Стремление найти как можно больше покупателей, продавая то, что предлагает организация	Стремление найти и интегрировать как можно больше продуктов для своих покупателей – продавать то, что желают покупать клиенты
Цель	Предлагать лучшие или лидирующие продукты — результаты непрерывных исследований и разработок производителей. Для сохранения ведущих позиций в перечень торговых услуг добавляются новые опции, способные привлечь новых покупателей	Обеспечить лучшие решения, позволяющие удовлетворять потребности клиента (персонализированный пакет продуктов, сервиса, поддержки, и консультирования)
Основное предложение клиентам	Новые продукты	Готовые решения (пакеты)
Стоимость предложений	Цены на продукцию устанавливаются в соответствии с рыночными	Цена решения определяется не суммой цен на продукты и обслуживание, а с учетом экономии и улучшений, которые получит покупатель

Возможность приобрести все и сразу у проверенного продавца является ценностью, которая формируется благодаря разработке и реализации специальной конкурентной стратегии – стратегии управления взаимоотношениями с покупателями. Реализация этой стратегии позволяет обеспечить продажи готовых решений (пакетов), которые более прибыльны, чем продажа одного продукта.

Стратегия управления взаимоотношений с покупателями, нацеленная на закрепление их в качестве постоянных клиентов, является новым типом функциональной стратегии торговой организации [7,9]. Тем не менее, она строится по достаточно классическому сценарию как совокупность последовательных этапов:

- определение стратегических целей организации;
- стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;
- разработка и оценка стратегических альтернатив;
- выбор генеральной стратегии предприятия;
- разработка стратегии предприятия;
- реализация стратегии;
- оценка степени достижения поставленных целей, корректировка стратегии [14].

Особенности построения стратегии управления взаимоотношениями торговых организаций с покупателями проявляются при целеполагании, анализе внешней среды, разработке стратегических альтернатив.

Стратегические цели – это набор количественных и качественных показателей, которые должны быть достигнуты при реализации стратегии, они отражают желаемое будущее состояние организации. Основной целью стратегии торговых организаций является рост объемов продаж, и, ориентируясь на клиентов как на источник дохода, следует иметь в виду, что не информированный и не привлеченный покупатель не сделает первую покупку, а вторую и последующие покупки не сделает неудовлетворенный покупатель. Исходя из этого, целями стратегии управления взаимоотношениями торговой организации с покупателями являются:

- привлечение новых покупателей – потребителей торговых услуг конкретной торговой организации;

- закрепление покупателей, уже совершивших покупку – основная часть продаж торговой организации приходится на покупателей, которые уже имели опыт обращения к ней;

- маркетинг новых товаров и услуг. Предлагая покупателям новые товары и новые формы обслуживания, торговая организация должна информировать потенциальных покупателей о новых возможностях сотрудничества с ней;

- получение обратной связи от покупателей и работа с претензиями. Для современных потребителей важно, чтобы их недовольство обслуживанием было замечено и их мнение относительно форм сотрудничества учитывалось при повторном обращении к организации. Быстрый и удовлетворительный ответ на претензии покупателей – одно из ключевых условий сохранения отношений с ними;

- экономия затрат – достигается, если благодаря контакту с покупателями возможно их научить самостоятельно формировать нужные решения, выбирать форму обслуживания. Это позволит продавцу сэкономить время и деньги.

Выбор конкретной цели или совокупности целей определяется торговой организацией, исходя из внутреннего потенциала, рыночных позиций, состояния внешней среды. На начальном этапе разработки стратегии устанавливаются предварительные стратегические цели, которые впоследствии могут быть усилены или ослаблены после проведения стратегического анализа. Окончательно перечень целей формируется после стратегического анализа внешней и внутренней среды.

При разработке стратегии анализ необходим, так как он дает информацию для дальнейших действий по прогнозированию поведения организации на рынке, использованию внутренних сильных сторон для превращения потенциальных угроз в выгодные возможности. В результате стратегического анализа возможно оценить, насколько торговая организация готова к реализации стратегии управления взаимоотно-

ношениями с покупателями, для этого определяются:

- степень зрелости системы управления взаимоотношениями в организации и развитость каналов коммуникации с покупателями;
- проблемы, которые могут препятствовать реализации стратегии;
- общая готовность к внедрению новой функциональной стратегии;
- приоритетные области контроля за реализацией стратегии.

Присутствие в различных каналах коммуникации позволяет собирать информацию о клиентах и использовать ее для оптимизации будущих сценариев взаимодействия. Каналы коммуникации с покупателями, которые может использовать торговая организация, представлены на рис. 1.

Специфика торговой деятельности проявляется при разработке и выборе стратегических альтернатив. Это один из важнейших этапов разработки стратегии, поскольку именно здесь определяется ее содержание. Анализ широкого круга российской и зарубежной литературы показал, что предлагаемые альтернативы не в полной мере отражают современные возможности коммуникаций с потребителями, описывают не все из возможных каналов (представленных на рис. 1), не систематизированы. В этой связи авторами данного исследования разработан набор альтернатив, который позволяет в полной мере учесть все возможные варианты организации взаимо-

отношений с покупателями. Представленная матрица альтернатив (таблица 2) является стандартной, каждая торговая организация может для себя выбрать из нее альтернативы

Выбранные стратегические альтернативы формируют комбинацию возможных стратегических решений (портфель стратегий), которая используется для построения итоговой (генеральной) стратегии. На этом этапе анализируется согласованность стратегических альтернатив форм взаимоотношений с покупателями с миссией торговой организации, ее генеральными стратегическими целями. Окончательно определяются целевые значения оборота организации, прогнозируется объем и темпы роста рынка, рыночная доля предприятия, рыночная стоимость бизнеса, объем инвестиций, их окупаемость, рентабельность инвестированного капитала, риски и другие экономические и финансовые показатели.

При разработке клиентоориентированной стратегии важным является вопрос об определении основных направлений, в рамках которых она будет реализована. Основными направлениями стратегии взаимоотношений торговой организации с покупателями должны быть: акцент на качество, удовлетворение потребностей и создания ценности, инвестиции в персонал, кросс-канальный анализ опыта покупателей, ориентированные на покупателя коммуникации, проактивный клиентский сервис.



Рис. 1. Каналы коммуникаций торговой организации с покупателями  
[разработано авторами]

Таблица 2

Матрица альтернатив элементов стратегии взаимоотношений  
торговой организации с покупателями [разработана авторами]

Элементы	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 4
Политика продукта	высокое качество	стандарт	много модификаций	много вариаций
Политика ассортимента	широкий ассортимент	глубокий ассортимент	широкий и глубокий ассортимент	предельный ассортимент
Ориентированность товарного предложения на клиента	уникальное	узкий круг клиентов	широкий круг клиентов	массовое
Глубина изучения потребителя	только один рыночный сегмент	несколько сегментов	много рыночных сегментов	все сегменты
Продвижение в социальных сетях	позиционирование по бренду	позиционирование по интересам	смешанное позиционирование	узкоспециализированное
Управление клиентским опытом	высокая степень	средняя степень	стандарт	низкая степень
Политика распродаж	открытые распродажи	закрытые распродажи	открытые, маскирующиеся под закрытые	-
Мониторинг удовлетворенности клиентов	качества продукта/ услуги	качества обслуживания	качества предложения	-
Поддержка механизма обратной связи с клиентами	звонки клиентам	опросы и анкетирование	мониторинг интернет ресурсов	форма обратной связи на сайте компании
Мотивация персонала к высокому качеству обслуживания	прямая	косвенная	отсутствует	-
Работа с претензиями	решение проблемы в правовом поле	решение проблемы с помощью эмоций	решение проблемы с помощью СМИ	решение проблемы на месте
Политика ценообразования	высокие цены	временно низкие цены (на новом рынке)	постоянно низкие цены	компенсационные цены
Политика условий оплаты	функциональные скидки	количественные скидки	бонусы	отсутствие скидок
Политика сервиса	сервис до покупки	сервис после покупки	сервис в связи с продуктом	сервис, не связанный с продуктом
Политика обмена и возврата	все категории товаров	частичный обмен и возврат	только обмен товара	-
Концепция рекламы	широкая рассеянная реклама	нацеленная информативная реклама	региональная реклама	местная реклама
Концепция стимулирования продаж	ориентация на торговлю	ориентация на потребителя	ориентация на продавца	стимулирование только в «точке торговли»
Сайт	сайт-визитка	сайт-каталог	сайт – интернет-магазин	-
Мобильное приложение	приложения расширенной реальности	мобильный онлайн-магазин	промо-приложения	-
Контекстная реклама	тематическая	медийная	с персональным таргетингом	поисковая реклама
Сервисный центр	официальный сервисный центр бренда	мультибрендовый сервис	неофициальный сервисный центр	аутсорсинговый центр обслуживания
Call центр	корпоративный центр	аутсорсинговое объединение	домашний центр	-

Ориентированная на покупателя стратегия является частью общей корпоративной стратегии. Для ее успешной реализации необходимо создать систему внутренних коммуникаций и обратной связи, поскольку успешная реализация стратегии взаимоотношений с покупателями требует полного осознания и принятия сотрудниками компании целей, задач и принципов внедряемой стратегии [8]. Сложившаяся система внешних и внутренних коммуникаций, поддерживающих взаимоотношения с покупателями, является важным видом интеллектуальных ресурсов организации и означает наличие потенциала для ее дальнейшего развития в современной экономике знаний [15].

Заключительным этапом формирования стратегии управления взаимоотношениями с покупателями является оценка степени достижения поставленных целей, при необходимости проводится корректировка стратегии.

#### **Выводы или заключение**

Подводя итоги представленного исследования, можно выделить ряд его ключевых моментов:

1. Современные тенденции развития информационно-коммуникативных технологий с одной стороны и изменения потребительского поведения, связанные с ростом потребности покупателей товаров и услуг в признании своей значимости для продавца, с другой стороны способствуют развитию новой клиентоориентированной концепции ведения бизнеса, суть которой заключается в признании взаимоотношений с клиентами главной ценностью, формируемой в процессе деятельности. Соответственно вся стратегия развития организации должна быть сфокусирована на построение системы отношений с клиентами, что обеспечит будущие продажи и прибыль.

2. Стратегия управления взаимоотношениями с покупателями имеет свои

особенности в сфере торговли, связанные со спецификой отрасли, в том числе более широкими возможностями коммуникации с покупателями. Эти особенности проявляются при задании целей стратегии, на этапе анализа внешней среды, разработке стратегических альтернатив. В представленной статье содержатся рекомендации по целеполаганию, определению источников сбора информации от покупателей для стратегического анализа коммуникативных возможностей торговой организации, определению элементов стратегии управления взаимоотношениями торговой организации с покупателями.

3. Рекомендации по выбору стратегических альтернатив, который реализуется на одном из этапов разработки стратегии взаимоотношений с покупателями, не только призваны способствовать улучшению качества разработанной стратегии, но направлены на дальнейшее развитие методической базы и повышение ее доступности для практического использования представителями российского бизнеса, ориентированного на новые формы его ведения, в частности, на реализацию клиентоориентированной концепции бизнеса.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что в современных нестабильных макроэкономических условиях российским торговым организациям важно изыскивать все возможные способы сохранения и роста прибыльности своего бизнеса, и взаимодействие с покупателями, усилия по повышению уровня их лояльности к продавцам будет способствовать усилению рыночных позиций торговых организаций, росту их конкурентоспособности. Это говорит о практической востребованности разработок в области теоретической и методологической базы построения стратегии управления взаимоотношений с покупателями в российских условиях.

#### *Библиографический список*

1. Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. – N.Y.: Free Press, 2000. – 237 p.
2. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Second edition. – London and New York: Routledge, 2012. – 500 p.
3. Bell D., Deighton J., Reinartz W.J., Rust R., Swartz G. Seven barriers to customer equity management // Journal of services research. – 2002. – № 3.



4. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой / под ред. С.Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.
5. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2011. – 240 с.
6. Гурова И.М. Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – Т. 8. – № 2 (30). – С. 236-248.
7. Наумов В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии. – СПб.: Изд-во «Политехника», 2011. – 289 с.
8. Пантина А.А. Взгляд на клиентоориентированность как на основу стратегии современной организации // Менеджмент сегодня. – 2011. – № 3. – С. 140-144.
9. Новикова Н.В., Подопригора С.Я. Разработка функциональной стратегии взаимоотношений с покупателями // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2017. – № 4 (24). – С. 103-109.
10. Панокова В.В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – №2. – С. 317-328.
11. Кузьменко Ю.Г., Власова А.Е. Анализ тенденций развития торговли как вида предпринимательской деятельности: опыт России и США // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11. – № 1. С. 123-129.
12. Михайлюк М.В. Отличительные особенности развития системы товародвижения в стационарной торговле и интернет-торговле // Школа Науки. – 2018. – № 5 (5). – С. 12-18.
13. Петренко Е.С. Построение универсальной маркетинговой модели выбора эмоциональных продуктов // Управленец. – 2017. – № 5 (69). – С. 34-39.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – Москва [и др.]: Вильямс, 2007. – 665 с.
15. Гапоненко Т.В. Разработка системы диагностики интеллектуальных ресурсов организации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – №3. – С. 18-23.