

Для цитирования: Изакова Н. Б., Капустина Л. М. Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. — 2019. — Т. 16. — № 4. — С. 796-809

doi 10.31063/2073-6517/2019.16-4.15

УДК 330.4

JEL M31

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹

Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина

Эффективное управление маркетингом выступает одним из факторов повышения конкурентоспособности малых промышленных предприятий в условиях усиления рыночной конкуренции. Особую актуальность приобретает проблема выбора модели управления маркетингом для достижения стратегических и тактических целей компании. Данная статья посвящена формированию системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B на основе концепции маркетинга взаимоотношений. Рассматриваются теоретические подходы к управлению маркетингом применительно к малым промышленным предприятиям и содержание модели «4R» Э. Эттенберга. Авторский подход к формированию концептуальной модели управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений базируется на методологии SOSTAC (Situation analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control). В отличие от известных предлагаемая концептуальная модель управления маркетингом включает дополнительные блоки: комплекс маркетинга взаимоотношений 4R, маркетинговые цели по бизнес-перспективам Р. Каплана и Д. Нортон, сбалансированную систему показателей маркетинга и индикаторы результативности маркетинга взаимоотношений. Преимуществами предложенной концептуальной модели являются интеграция управления маркетингом в общую систему управления малого промышленного предприятия, информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений, разработка портфеля стратегий управления взаимоотношениями с ключевыми потребителями на основе их ценностей. Распределение маркетинговых функций по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R представлено в рамках организационной структуры малого промышленного предприятия.

Ключевые слова: управление маркетингом, маркетинг взаимоотношений, малое промышленное предприятие, ценности бизнес-потребителей, комплекс маркетинга «4R», результативность маркетинга взаимоотношений

Введение

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса наряду с поддержкой со стороны государства представляется важным совершенствовать внутренний потенциал предприятия, быстро реагировать на изменения рынка, более полно и качественно удовлетворять потребности потребителей. В связи с этим актуальным становится развитие маркетинговых компетенций, оптимальный выбор элементов комплекса маркетинга для достижения целей занять лучшую позицию среди конкурентов. Главным фактором конкурентоспособности в национальном масштабе становится способность компаний к интеграции и координации совместных действий для снижения уровня неопределенности (Попов и др., 2017). В этом процессе немаловажную роль играют способность малых промышленных компаний создавать и развивать

отношения с бизнес-потребителем, развитие маркетинговых компетенций, позволяющих поддерживать расширенное воспроизводство спроса на продукцию и услуги предприятия.

Маркетинг взаимоотношений обеспечивает тесное взаимодействие с потребителем и вовлечение его в процесс создания ценности. При большом разнообразии научных позиций в определении маркетинга взаимоотношений общим для всех является ценностно-ориентированный подход (Неганова, Седельников, 2018). Через взаимодействие малые промышленные предприятия получают доступ к новым знаниям, создают совместные ценности (Багиев, 2014). Этот вывод актуализирует развитие моделей управления маркетингом, направленных на повышение удовлетворенности бизнес-потребителей, повышает актуальность разработки инструментов реализации их ценностей в системе управления маркетингом. Отсутствие организационного центра управления маркетингом в силу ограниченной чис-

¹ © Изакова Н. Б., Капустина Л. М. Текст. 2019.

ленности управленческого персонала на малом предприятии усугубляет проблему низкой результативности маркетинговых управленческих решений. Необходима привязка маркетингового функционала к организационной структуре малого предприятия (Кашлева, 2016).

Исследования показывают, что 20 % компаний малого и среднего бизнеса используют инструменты маркетинга взаимоотношений, а на рынке B2B особую значимость имеет установление долговременных взаимоотношений с клиентами (Bughin et al., 2017). В связи с этим в качестве основы для управления маркетингом малого промышленного предприятия выбран не традиционный комплекс «4P», а модель «4R» Э. Эттенберга (Ettenberg, 2003), ориентированная на результат, который желает получить потребитель, что соответствует концепции маркетинга взаимоотношений. Авторы развивают исследование по применению маркетинга взаимоотношений для результативного управления маркетинговой деятельностью на промышленном рынке (Капустина, Изакова, 2018).

В статье ставится цель обосновать концептуальную модель управления маркетингом малого промышленного предприятия. Для достижения поставленной цели рассмотрены теоретические подходы к управлению маркетингом применительно к малым промышленным предприятиям, выделены преимущества формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия, базирующейся на концепции маркетинга взаимоотношений, уточнен комплекс маркетинга взаимоотношений на основе модели 4R Э. Эттенберга, проведена апробация предложенной концептуальной модели.

Обзор литературы по управлению маркетингом малых промышленных предприятий

Значимость проблематики управления маркетингом рассматривается большинством авторов в контексте ведения успешной рыночной деятельности и повышения конкурентоспособности компании на рынке.

Р.Р. Сидорчук (2016) классифицирует субъекты малого бизнеса на основе перспектив расширения их деятельности и выделяет компании-«сателлиты», напрямую зависящие от отношений с более крупным предприятием-партнером; «локальные» компании; предприятия «свободного развития». В данном исследовании объектом выступают малые промышленные предприятия — самостоятельные участники рынка, нуждающиеся в маркетинге.

И.И. Пичурин (2015) отмечает, что опыт существования независимых малых предприятий на промышленном рынке не дает достаточного количества положительных примеров успешной маркетинговой деятельности, и маркетинг должен быть направлен на создание и удержание потребителя. В определениях понятия управления маркетингом такие авторы, как П. Дойль (2004) Ф. Котлер (Kotler, 2015), Г.Л. Багиев (2014) также делают акценты на необходимости выявления, изучения и учета потребностей потребителей с целью достижения прибыльности предприятия на рынке, укрепления целевых позиций компании в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка. При этом акценты управленческой концепции маркетинга меняются по мере возникновения новых оснований для совершенствования механизма взаимодействия производства и потребления. Следовательно, маркетинг должен интегрироваться в общую систему управления предприятием. Данная интеграция, как подчеркивают в своих исследованиях О.У. Юлдашева и Е.В. Писарева (2017), ставит задачи моделирования маркетинговой деятельности, подразумевающего разработку механизма реализации стратегии и определения роли маркетинга в компании.

Системный подход к управлению маркетингом раскрывает маркетинговую деятельность как открытую сложную систему, состоящую из взаимозависимых элементов, ориентированных на рынок и внешнюю среду и направленных на достижение стратегических целей организации. Г.А. Васильев, Н.Д. Эриашвили, Н.А. Нагапетьянц (Основы маркетинга, 2015) включают в систему управления маркетингом оценку результативности как заключительный этап, который позволяет проводить корректировку управленческих решений. Д. М. Ханссенс, К.Х. Паувелс делают в своих исследованиях вывод о том, что оценка результативности управления маркетингом и использование маркетинговой аналитики могут улучшить принятие маркетинговых решений на разных уровнях организации (Hanssens, Pauwels, 2016). Ф. Альфорд, С. Дж. Пэйдж выделяют в технологии внедрения маркетинговой модели для малого бизнеса три фазы: разработку четкой рыночной ориентации на клиента, привлечение и удержание клиентов, опираясь на понимание их ценностей, тестирование результатов маркетинговой деятельности и уточнение целей. Данные исследователи отмечают тот факт, что большинство предприятий малого бизнеса не используют возможности системы управления

и оценки результативности маркетинга, так как не способны измерять отдачу от инвестиций в маркетинг (Alford, Page, 2015).

Р. Бокончелли, М. Сиоппи, Ф. Фортеза и др., анализируя представленные в европейской научной литературе подходы к управлению маркетингом, выделяют в структуре процесса управления маркетингом информационную и стратегическую активность, а также базовую операционную деятельность по инструментам цена, товар, распределение и коммуникации (Bosconcelli et al., 2018). Дж. Санчес-Гутьерес, П. Кабанелас, Дж.Ф. Лампон, Т.Е. Гонзалес-Альваро ставят на ключевые позиции в управлении маркетингом малых промышленных предприятий управление взаимоотношениями и потребительские ценности (Sánchez-Gutiérrez et al., 2018). Важность сотрудничества, создания и повышения ценности для тех, кто вовлечен в отношения в управлении маркетингом, подчеркивают Дж. Шет, А. Парватияр, Дж. Синха (Sheth et al., 2015). На значимости взаимоотношений между компаниями в практической маркетинговой деятельности малых промышленных предприятий для достижения своих целей на B2B рынке делают акценты П. Ингенблик, И. Ван дер Ланс (Ingenbleek, van der Lans, 2013); В. Лэм, М. Харкер (Lam, Harker, 2015); Т. Флетен (Flatten et al., 2015); В. Чонг и др. (Chong et al., 2018). Одновременно из рассмотренных подходов вытекает важность результата взаимодействия для каждой стороны: для бизнес-потребителей это ценности, которые им предоставляет компания, а для компании — высокая результативность маркетинговой деятельности, обеспечивающая рост финансовых показателей.

По мнению авторов, исходя из вышеизложенного, основным методологическим подходом для формирования системы управления маркетингом малых промышленных предприятий является концепция маркетинга взаимоотношений. Особенности промышленного рынка — ограниченное число бизнес-потребителей, обладающих большой рыночной властью; высокий уровень компетенций бизнес-потребителей и зависимость от спроса конечных потребителей; слабая эластичность спроса по цене; высокая роль личных взаимоотношений и репутации компании в принятии решения о закупках, — характеризуют приоритетность концепции маркетинга взаимоотношений при построении системы управления маркетингом на малом предприятии.

Результаты комплексного исследования маркетинговых моделей, применяемых

российскими компаниями, проведенного учеными НИУ ВШЭ (Третьяк и др., 2015) в рамках исследовательского проекта *СМР — Contemporary Marketing Practices* — современные маркетинговые практики, позволили нам заключить, что критерии концепции маркетинга взаимоотношений соответствуют особенностям маркетинга малых промышленных предприятий, что служит обоснованием формирования системы управления их маркетинговой деятельностью на основе данной концепции. Также аргументом в пользу концепции маркетинга взаимоотношений может служить исследование Д.А. Лагутаевой, О.А. Третьяк, А.Ю. Григорьева (2016), которые с помощью методов машинного обучения показали, что финансово успешные компании лучше «встроены» в систему рыночного взаимодействия благодаря приоритетному использованию отношений маркетинговых практик.

Преимущества формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, по мнению авторов, состоят в следующем:

- обеспечение устойчивости бизнеса посредством сохранения и укрепления долгосрочных взаимовыгодных взаимоотношений с бизнес-потребителями;
- повышение удовлетворенности бизнес-потребителей;
- формирование личных взаимоотношений руководителя и сотрудников предприятия с бизнес-потребителями, способствующих согласованности совместных действий в процессе создания ценности;
- ориентация управления маркетингом на создание уникальных ценностей для бизнес-потребителей;
- получение совместной выгоды в результате повторяющихся контактов с ключевым клиентом.

Авторам известна только одна концептуальная модель управления маркетингом в малом бизнесе, предложенная Б.А. Соловьевым и представленная в виде системы функционально зависящих элементов классического комплекса маркетинга: товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики (Маркетинг / Соловьев и др., 2017).

Можно заключить, что существующие в научной литературе методологические подходы к формированию системы управления маркетингом в целом носят универсальный характер и опираются на традиционный маркетинг — микс 4P: товар, цена, место, продвижение.

При этом учеными отмечается необходимость оценки результативности маркетинговой деятельности и подчеркивается значимость налаживания долгосрочных отношений с потребителями на основе создания для них уникальных ценностей. Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, концепции маркетинга взаимоотношений, на основе которой предлагается разрабатывать концептуальную модель управления маркетингом, в большей степени соответствует не классический подход 4P Э. Дж. Маккарти, а маркетинговый комплекс 4R Э. Эттенберга, ориентированный на ценности потребителей и маркетинговые компетенции сотрудников предприятия.

**Уточнение комплекса маркетинга
взаимоотношений на основе модели «4R»
Э. Эттенберга**

Э. Эттенберг (Ettenberg, 2003) считает, что комплекс маркетинга 4P больше не работает, поскольку классический подход ограничивается маркетинговым управлением потоком товаров и услуг от производителя к потребителям, и поэтому необходимо разрабатывать новый маркетинговый инструментарий. 4P соответствует индивидуальным транзакциям, когда число покупателей быстро увеличивается. При этом сделка купли-продажи выступает кульминацией маркетинговой деятельности и сопровождается прекращением контактов с покупателем. На современных зрелых рынках продажа — это не конец, а начало взаимоотношений с потребителями, поскольку число покупателей ограничено. Новым является тот факт, что люди покупают товары и услуги не потому, что они нуждаются в них, а потому, что они хотят иметь их. Экономика предъявляет больше требований к управлению бизнес-процессами и скорости удовлетворения покупателей, что требует более тесных контактов с ними. Следовательно, по мнению Эттенберга, новый маркетинг призван фокусироваться на построении сильных связей между бизнесом и представляющими наибольшую ценность для компании покупателями целевого рынка. В силу этого происходит переход от пирамидальной модели маркетинга к отношенческой концепции. В сегодняшней реальности бизнес опирается на меньшее количество потребителей, но при этом их лояльность относительно выше. Главная задача нового маркетинга — это построение прибыльных взаимоотношений между брендами и их потребителями. Во главу угла ставится максимизация капитала бренда, что невозможно обеспечить, как счи-

тает Эттенберг, опираясь на традиционный комплекс: товар, цена, распределение и продвижение (4P).

По мнению Э. Эттенберга, в новом комплексе маркетинга от прежнего остается только цена. Им предложена формула 4R: *Relationship, Retrenchment, Relevancy, Rewards*, что переводится как взаимоотношения, экономия, релевантность и вознаграждение. Он полагает, что модель 4R позволяет разрабатывать маркетинговые стратегии по повышению ценности бренда организации в восприятии потребителей, что, в конечном итоге, увеличивает капитал бренда, цену товара и прибыльность бизнеса.

При этом каждому «R» Эттенберг присваивает по две ключевые маркетинговые компетенции (сервис, опыт, время, удобство, экспертиза, товар, затраты, рост), под которыми понимает фундаментальные навыки и качества сотрудников, на основе которых можно успешно дифференцировать свой товар от конкурирующих брендов.

1. Высококачественный сервис трактуется как выполнение всех желаний клиентов и не ограничивается хорошей работой торгового персонала. Например, качественный онлайн-сервис означает наличие удобного и простого в навигации вебсайта, который ведет покупателя легко и аккуратно к принятию решения о покупке. Маркетинговая компетенция «сервис» предполагает, что в компании постоянно обдумывают, контролируют и улучшают дизайн на каждом этапе принятия покупателем решения о покупке и после продажи товара или услуги.

2. Компетенция «опыт» означает формирование позитивной истории взаимодействия компании с ключевыми потребителями, направленное на создание доверия партнеров друг другу.

3. Компетенция «время» означает применение новых технологий привлечения потребителей, приоритетной становится стратегия, когда компания сама выходит к потребителю, а не ограничивается призывами приобрести ее товары и услуги. Ставится задача определить, какими средствами донести информацию о бренде потребителю домой или в офис.

4. Компетенция «удобство» подразумевает доведение уникальных преимуществ бренда до потребителя наиболее креативными способами, когда стратегия дифференциации строится на предоставлении комфорта при приобретении продукта и последующем его использовании.

5. «Экспертиза» — это глубокие знания сотрудников о категории товаров, в рамках которой бренд компании конкурирует с другими аналогичными продуктами. Компания предоставляет высококвалифицированную информацию о развитии отраслевого рынка.

6. Компетенция «товар» предполагает эффективный мерчендайзинг, результативно выстроенный переговорный процесс продажи клиенту.

7. «Затраты» на поддержание ценности бренда в глазах потребителей являются важным фактором увеличения капитала бренда, они включают затраты на рекламу, упаковку, логотип, дизайн товара и т. п., что визуально отличает товар компании. Также затраты компании направлены на то, чтобы приобретение продукта компании занимало у потребителей как можно меньше времени и доставляло больше удовольствия.

8. Компетенция «рост» означает эффективное информационное обеспечение потребителя, особенно в условиях развития онлайн-продаж.

Следовательно, 4R и 8 ключевых компетенций представляют собой восемь вариантов, или сценариев, по которым маркетолог может формировать ценность бренда для потребителей.

Ценность на промышленном рынке большинство исследователей рассматривают как многомерное понятие, отражающее совокупность различных параметров, участвующих в создании дополнительных выгод от взаимоотношений. Процесс создания потребительской ценности был описан М. Портером (2018) как цепочка создания ценности, в которую включены все подразделения компании, позволяющая определять приоритеты потребителей. А.Г. Иванов и О.У. Юлдашева (2004) определяют ценность как основной объект обмена, оценку покупателем результата работы с продавцом. В результате уровень ценности на промышленном рынке формируется не только характеристиками товара, но и процессом передачи товара потребителю; наличие технически развитого продукта не является единственным и приоритетным стимулом к покупке, важен комплекс ценностей, создаваемых в результате взаимоотношений.

Авторы, рассматривающие специфику ценности на промышленном рынке, — Дж.Н. Шет, Б. Невман, Б. Гросс (Sheth et al., 1991), Д. Уилсон, С. Джантрания (Wilson, Jantrania, 1997), В. Улага и А. Эггерт (Ulaga, Egger, 2006), А. Бек (2008), Ю.Ф. Попова (2014) — выделяют ее многоаспектность, связанную со сложностью взаимоотно-

шений между участниками рынка. Опираясь на исследования, представленные в научной литературе, выделим ценности, на удовлетворении которых необходимо сосредоточиться малому промышленному предприятию: экономические: снижение издержек потребителей как результат организации бизнес-процессов с учетом особенностей технологии потребителей, их покупательской активности, сокращения времени на решение различных вопросов; технологические: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки, соблюдения сроков и объемов выполнения заказов; инновации в технологических процессах потребителей как результат использования новых технологий и индивидуализации товарных предложений; социальные: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств, доступности информации и информационного сопровождения взаимодействия; стратегические: создание конкурентных преимуществ потребителей, достижение их стратегических целей.

Для промышленных предприятий малого бизнеса актуален вопрос выбора оптимального набора маркетинговых мероприятий, позволяющего при минимальных затратах охватить все возможные направления создания ценностей потребителей с целью повышения их удовлетворенности и достижения стратегических целей компании. О.У. Юлдашева, Е.В. Писарева (2017) предлагают рассматривать процесс развития потребительской ценности компанией как процесс развития ее компетенций. Разделяя данный подход, уточняем комплекс маркетинга взаимоотношений в части компетенций, составляющих элементы модели 4R Эттенберга применительно к малому промышленному предприятию, включаем в модель ценности бизнес-потребителей и индикаторы реализации элементов 4R (табл. 1).

Комплекс маркетинга взаимоотношений применительно к малым промышленным предприятиям определен авторами как совокупность следующих элементов маркетинга: взаимодействие, экономия, релевантность, вознаграждение, которые контролирует и использует компания в стремлении удовлетворить ценности ключевых бизнес-потребителей и выстроить долгосрочные взаимовыгодные отношения с ними.

Стратегические ценности потребителей достигаются в результате реализации всех элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R.

Таблица 1

Комплекс маркетинга взаимоотношений 4R на основе модели Э. Эттенберга

Компетенции, составляющие элементы модели 4R	Ценности бизнес-потребителей	Индикаторы реализации элементов 4R
<i>1R — Взаимодействие (relationship)</i>		
Сервис — инжиниринговая поддержка, позволяющая снизить технологические риски ключевых потребителей	Технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат инжиниринговой поддержки	Удовлетворенность потребителей сервисом
Опыт — взаимодействие с ключевыми потребителями, направленное на формирование доверия, личных взаимоотношений	Социальные ценности: формирование доверия между компанией и потребителями как результат выполнения взаимных обязательств	Удовлетворенность взаимодействием с персоналом компании
<i>2R — Экономия (retrenchment)</i>		
Время — экономия времени, построение прямых контактов с ключевыми потребителями	Экономические ценности: снижение издержек потребителей как результат сокращения времени на оформление заявок, договоров	Удовлетворенность сроками оформления заявок, договоров
Удобство — гарантия соблюдения объемов и сроков выполнения заказов	Технологические ценности: оптимизация технологических процессов потребителей как результат соблюдения сроков и объемов выполнения заказов	Удовлетворенность сроками выполнения заказов
<i>3R — Релевантность (relevance)</i>		
Экспертиза — соответствие продукции производителя отраслевым стандартам и технологии ключевых потребителей	Экономические ценности: снижение издержек бизнес-потребителей как результат организации процессов компании с учетом особенностей технологии потребителя	Соответствие технических характеристик продукции технологии потребителей
Товар — индивидуализация товарных предложений в соответствии с потребностями ключевых потребителей промышленной продукции	Технологические ценности: инновации в технологических процессах, использование новых технологий, индивидуальный подход к потребителям	Удовлетворенность учетом индивидуальных требований потребителей к продукции
<i>4R — Вознаграждение (reward)</i>		
Затраты — разработка гибких условий оплаты, специальных цен для ключевых потребителей	Экономические ценности: снижение издержек бизнес-потребителей за счет скидок и специальных цен	Удовлетворенность условиями оплаты за промышленные товары и услуги
Рост — расширение информированности ключевых потребителей	Социальные ценности: доступность информации и информационное сопровождение взаимодействия	Удовлетворенность информационным сопровождением потребителей

Источник: разработано авторами.

Уточнение содержания компетенций по каждому элементу маркетингового комплекса исходя из экономических, социальных и технологических ценностей бизнес-потребителей позволяет четко идентифицировать удовлетворенность потребителей и провести оценку результативности маркетинга взаимоотношений.

Методологический подход к формированию концептуальной модели управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений

Авторами предложена концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе маркетинга взаимоотношений, базирующаяся на

методологии П.Р. Смита *SOSTAC*: *S* — ситуационный анализ (*situation analysis*), *O* — цели (*objectives*), *S* — стратегии (*strategies*), *T* — тактика (*tactics*), *A* — реализация (*action*), *C* — контроль (*control*) (рис.1). Управление маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений авторы понимают как систему анализа рыночных возможностей, внешней и внутренней среды компании, планирования, реализации и оценки маркетинговой деятельности, направленную на определение и создание новых ценностей с бизнес-потребителями и совместное получение выгод в процессе взаимодействия, достижение стратегических целей компании.

Информационно-аналитическое обеспечение управления маркетингом. Для малых промышленных предприятий, несмотря на большой объем внешней информации, возрастает степень риска принятия необоснованных маркетинговых решений, так как высока вероятность использования недостоверной информации.

В силу ограниченности ресурсов предприятия малого бизнеса не могут создавать отдельные аналитические подразделения или должности маркетологов-аналитиков, им необходима система информационно-аналитического обеспечения управления маркетингом, которая позволит собирать и анализировать своевременную информацию с ми-

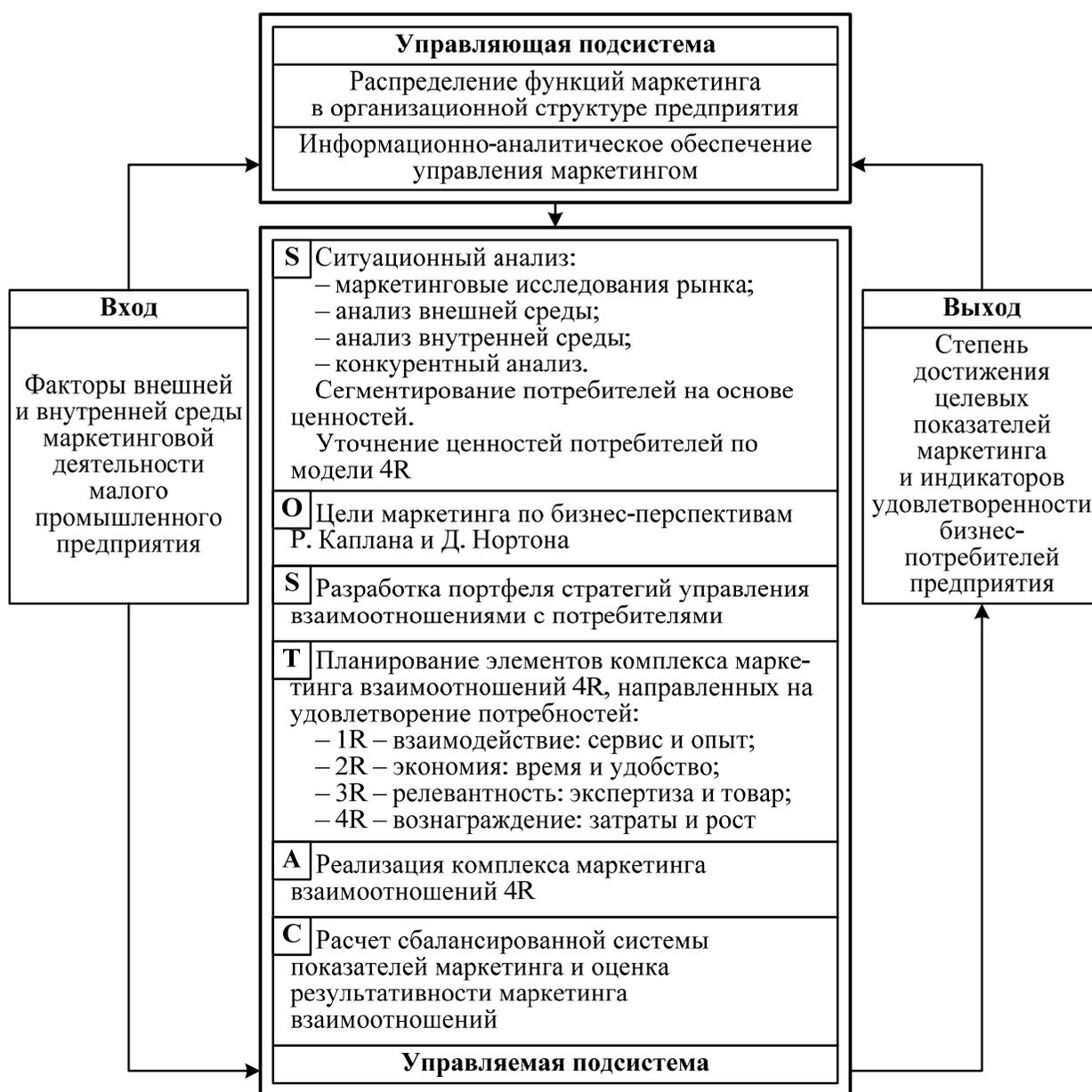


Рис. 1. Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B (разработано авторами)

нимальными издержками. Информационно-аналитическое обеспечение формируется по результатам маркетинговых исследований спроса, рынка сырья, рынка предложения, анализа факторов внешней и внутренней среды, конкурентного анализа, контактов персонала с потребителями и полностью обеспечивает информацией весь процесс управления маркетингом малого промышленного предприятия, позволяет интегрировать маркетинговую деятельность в общую систему управления малым промышленным предприятием и принимать обоснованные управленческие решения.

Ситуационный анализ. Для проведения комплексного интегрированного ситуационного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения малого промышленного предприятия авторы предлагают использовать комплексные методики, включая методы ABC-анализа, XYZ-анализа, анализ цен, анализ динамики продаж, PEST-анализ, SWOT-анализ, метод пяти конкурентных сил Портера, методы интегрального показателя и многоугольника конкурентоспособности, а также статистические методы анализа информации: дисперсионный, ковариационный, регрессионный. При последовательном применении перечисленных методов появляется возможность выявления тенденций трансформации в структуре потребителей, поставщиков, технологических изменений, предпочтений потребителей, разработки и внедрения новых продуктов. Информация, собранная в базах данных потребителей в результате маркетинговых исследований, позволяет проводить сегментирование на основе ценности взаимоотношений с потребителями, что дает возможность малому промышленному предприятию выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия и оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности, а также минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты.

Цели маркетинга. Ценности бизнес-потребителей как системообразующий фактор управления маркетингом являются критерием разработки целей маркетинга взаимоотношений, выбора портфеля стратегий управления взаимоотношениями и элементов комплекса маркетинга. Разработку целей маркетинга предлагается проводить на основе сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон (Kaplan, Norton, 2005), которая представляет собой комплекс четырех бизнес-перспектив организации: финансы, кли-

енты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, в рамках которых четко сформулированы цели и соответствующие им показатели. Сбалансированная система показателей маркетинга малого промышленного предприятия представлена авторами в предыдущих исследованиях (Изакова, Капустина, 2018).

Разработка портфеля стратегий управления взаимоотношениями с потребителями. В условиях невысоких финансовых результатов деятельности малых промышленных предприятий и необходимости снижения издержек на маркетинг сохраняет важность оценка уровня затрат на поддержание и развитие взаимоотношений с потребителями и их доли в объеме продаж компании. Предлагается придерживаться подхода Дж. Игана (2008) и формировать портфель стратегий управления взаимоотношениями с выбранными сегментами потребителей в зависимости от их прибыльности. В результате выбора стратегии управления взаимоотношениями компания разрабатывает маркетинговые программы по элементам 4R с учетом прибыльности взаимоотношений, что позволяет перераспределить ресурсы на взаимодействие с наиболее ценными сегментами.

Планирование и реализация элементов комплекса маркетинга взаимоотношений. Функции по выполнению плана маркетинга на основе комплекса маркетинга взаимоотношений 4R распределены между сотрудниками различных подразделений компании с учетом их прямых функциональных обязанностей (рис. 2).

С целью оптимизации процесса взаимодействия с потребителями предлагается применять интернет-маркетинг. В условиях ограниченности финансовых ресурсов и неразвитой структуры управления использование цифрового и интернет-маркетинга является преимуществом для развития конкурентной устойчивости малых промышленных предприятий (Орлова, 2017; Мартыненко, 2018). Нами предложены малобюджетные инструменты диджитал-маркетинга: совершенствование сайта и организация на сайте компании обратной связи с бизнес-потребителями; разработка формы заказа/ тендерной заявки на сайте; комплексной электронной системы-конфигуратора; ведение страницы в социальных медиа.

Оценка результативности маркетинга взаимоотношений. Для оценки результативности маркетинга взаимоотношений предложены показатели, которые включают в себя индексы удовлетворенности ценностями по каждому элементу комплекса маркетинга взаимоотно-

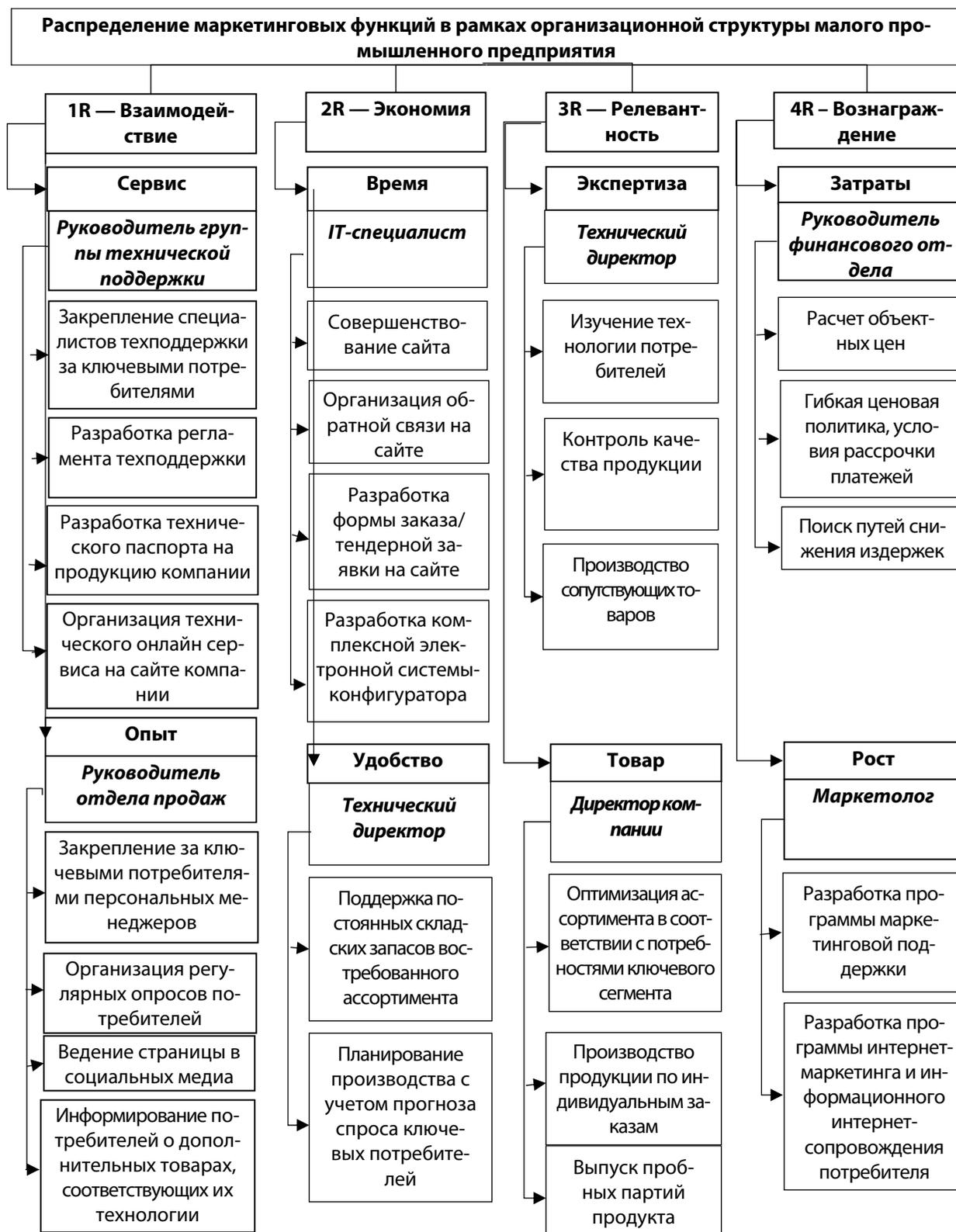


Рис. 2. Распределение маркетинговых функций по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R в рамках организационной структуры малого промышленного предприятия

шений 4R, позволяющие оценить уровень достижения целей реализации 4R (табл. 2).

Оценка показателей результативности проводится с помощью опроса как оценка соответствия ценностей, созданных компанией, ожи-

даниям потребителя. Оценка проводится по десятибалльной шкале, потребителям предлагается оценить уровень удовлетворенности по каждому из элементов комплекса маркетинга, где 1 — наименее удовлетворен, 10 — наиболее

Таблица 2

Показатели результативности маркетинга взаимоотношений малого промышленного предприятия

Компетенции модели 4R	Показатели результативности
1R — взаимодействие	
Сервис	Индекс удовлетворенности сервисом, J_c
Опыт	Индекс удовлетворенности взаимодействием с персоналом компании, J_o
2R — экономия	
Время	Индекс удовлетворенности сроками оформления заявок, заключения договоров, J_b
Удобство	Индекс удовлетворенности сроками выполнения заказов, J_y
3R — релевантность	
Экспертиза	Индекс соответствия технических характеристик продукции технологии потребителей, J_z
Товар	Индекс удовлетворенности учетом индивидуальных требований потребителей к продукции, J_t
4R — вознаграждение	
Затраты	Индекс удовлетворенности условиями оплаты, J_z
Рост	Индекс удовлетворенности информационным обеспечением, J_p

Источник: разработано авторами.

удовлетворен. Далее рассчитывается процент неудовлетворенных потребителей, выбравших ответы от 1 до 6; процент нейтральных ответов — от 7 до 8; процент удовлетворенных потребителей, давших ответы 9–10. Индекс удовлетворенности будет равен разности между процентом удовлетворенных (доля с баллами 9–10) и неудовлетворенных потребителей (доля с баллами 0–6).

Разработанная концептуальная модель управления маркетингом на основе маркетинга взаимоотношений апробирована на промышленных предприятиях малого бизнеса — ООО «Адепласт» и АО «Арамильский завод передовых технологий». По результатам расчета показателей результативности по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R отмечена положительная динамика роста индексов удовлетворенности в 2017–2018 гг., получены положительные результаты благодаря системной деятельности по реализации концепции маркетинга взаимоотношений, позволяющей проводить своевременную корректировку стратегий управления взаимоотноше-

ниями с потребителями и маркетинговых планов по элементам комплекса маркетинга 4R.

Проведена проверка гипотез о ключевых факторах результативности маркетинга взаимоотношений малых промышленных предприятий. В результате применения статистических методов сделаны выводы о том, что потребители с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании; сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наиболее долгосрочные отношения с клиентом; существует зависимость между удовлетворенностью потребителей целевого сегмента и их пожизненной ценностью. Вклад потребителей в ежегодный периодический доход компании фактически зависит от их уровня удовлетворенности.

Результативность предложенного авторами методологического подхода к формированию системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на рынке B2B заключается в повышении эффективности деятельности компаний и улучшении взаимоотношений с потребителями на промышленном рынке при минимальных вложениях в маркетинг.

Заключение

В настоящем исследовании с целью обоснования формирования системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений и разработки концептуальной модели управления маркетингом малого промышленного предприятия получены следующие теоретические и эмпирические результаты.

Во-первых, обосновано формирование модели управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений исходя из особенностей промышленного рынка и маркетинга малых предприятий.

Во-вторых, уточнены определение и содержание элементов комплекса маркетинга взаимоотношений 4R Э. Эттенберга (*relationship, retrenchment, relevance, reward*) — взаимодействие, экономия, релевантность, вознаграждение, который дополнен ценностями и индикаторами удовлетворенности бизнес-потребителей по маркетинговым компетенциям малого промышленного предприятия, что позволяет развивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями с использованием инструментов маркетинга взаимоотношений и оценивать их уровень удовлетворенности.

В-третьих, предложена концептуальная модель управления маркетингом малого про-

мышленного предприятия на основе методологии *SOSTAC*, отличающаяся от известных моделей включением дополнительных блоков: комплекса маркетинга взаимоотношений 4R, маркетинговых целей по бизнес-перспективам Р. Каплана и Д. Нортона, сбалансированной системы показателей маркетинга и результативности маркетинга взаимоотношений, преимуществом которой являются интеграция управления маркетингом в общую систему управления малого промышленного предприятия, информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений, разработка портфеля стратегий управления взаимоотношениями с ключевыми потребителями на основе их ценностей.

В-четвертых, предложено распределение маркетинговых функций по элементам комплекса маркетинга взаимоотношений 4R в рамках организационной структуры малого промышленного предприятия.

Таким образом, проведенное авторами исследование показало, что формирование системы управления маркетингом малого промышленного предприятия на основе концепции маркетинга взаимоотношений, ориентация всех элементов комплекса маркетинга на ценности бизнес-потребителей позволяет развивать маркетинговые компетенции компании исходя из уровня удовлетворенности потребителей предоставляемыми ценностями. Развитие маркетинговых компетенций и их ориентации на ценности и удовлетворенность потребителей предполагает формирование основных параметров комплекса маркетинга в процессе постоянного взаимодействия участников рынка и их взаимной адаптации, что позволяет повысить устойчивость бизнеса за счет сохранения долговременных взаимоотношений с потребителями, в какой-то мере обезопасить себя от нестабильности внешней среды.

Список источников

- Багиев Г. Л.* Формирование концепции маркетинга пространственного взаимодействия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. — 2014. — № 1. — С. 3–14.
- Бек М. А.* Маркетинг B2B: учеб. пособие. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. — 327 с.
- Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика — СПб.: Питер, 2004. — 560с.
- Иванов А. Г., Юлдашева О. У.* Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынке B2B: монография. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 139 с.
- Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: пер. с англ. Е. И. Лалаян. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 375 с.
- Изакова Н. Б., Капустина Л. М.* Проектирование системы маркетинговой информации промышленного предприятия // *Russian Journal of Management*. — 2018. — Т. 6. — № 1. — С. 12–22.
- Капустина Л. М., Изакова Н. Б.* Развитие и применение концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // *Журнал экономической теории*. — 2018. — Т. 15. — № 2. — С. 240–253.
- Кашилева Е. Ф.* Маркетинг на B-2-B-предприятии: в фокусе внимания средний и малый бизнес // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. — 2016. — № 5. — С. 336–344.
- Лагутаева Д. А., Третьяк О. А., Григорьев А. Ю.* Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения // *Российский журнал менеджмента*. — 2016. — Т. 14. — № 4. — С. 3–20.
- Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой.* — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — 249 с.
- Мартыненко Ю. В.* К вопросу о применении инструментов интернет-маркетинга на малых предприятиях // *Финансовая экономика*. — 2018. — № 7. — С. 1339–1341.
- Неганова В. П., Седелников В. М.* Генезис и обзор теоретических подходов к определению сущности маркетинга отношений // *Журнал экономической теории*. — 2018. — Т. 15. — № 2. — С. 264–275.
- Орлова Н. А.* Преимущества использования интернет-маркетинга в деятельности малых промышленных предприятий // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы 1-й Международной научно-практической конференции. — М.: Государственный университет управления, 2017. — С. 306–310.
- Основы маркетинга: учеб. пособие / Г. А. Васильев, Н. Д. Эриашвили, Н. А. Нагапетьянц и др.; под ред. Г. А. Васильева.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 543 с.
- Пичурин И. И.* Особенности промышленного маркетинга в России на этапе импортозамещения. — Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2015. — 182 с.
- Попов Е. В., Семячков К. А., Симонова В. Л.* Межстрановой анализ факторов промышленной кластеризации // *Экономическая наука современной России*. — 2017. — № 1 (76). — С. 116–128.
- Попова Ю. Ф.* К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // *Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой.* — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. — С. 137–163.
- Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 715 с.

- Сидорчук Р.Р. Целостная концепция маркетинга малого и среднего бизнеса // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. — 2016. — Т. 7. — № 2. — С. 124–128.
- Маркетинг: учебник / Соловьев Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 336 с.
- Третьяк О. А., Ребязина В. А., Ветрова Т. В. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. — 2015. — Т. 13. — № 1. — С. 3–26.
- Юлдашева О. У., Писарева Е. В. Типология маркетинговых моделей // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире»: сб. науч. ст. (24–28 апреля 2017 г.). — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2017. — С. 141–144.
- Alford Ph., Page St. J. Marketing technology for adoption by small business // The Service Industries Journal. — 2015. — Vol. 35. — No. 11–12. — P. 655–669.
- Bocconcelli R., Cioppi M., Fortezza F., Francioni B., Pagano A., Savelli E., Splendiani S. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review // International Journal of Management Reviews. — 2018. — Vol. 20. — P. 227–254.
- Bughin J., LaBerge L., Mellbye A. The case for digital reinvention // McKinsey Quarterly. February. 2017 [Electronic resource]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions> (дата обращения: 21.07.2019).
- Chong W. K., Man K. L., Kim M. The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: A B2B perspective // Enterprise Information Systems. — 2018. — Vol. 12. — P. 4–18.
- Ettenberg E. 4R — The Next Economy. — Beijing: Enterprise Management Publishing House, 2003. — 260 p.
- Flatten T. C., Engelen A., Möller T., Brettel M. How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures // Entrepreneurship: Theory and Practice. — 2015. — Vol. 39 (5). — P.1111–1136.
- Hanssens D. M., Pauwels K. H. Demonstrating the value of marketing // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80(6). — P. 173–190.
- Ingenbleek P., van der Lans I. Relating price strategies and price-setting practices // European Journal of Marketing. — 2013. — Vol. 47. — No. ½. — P. 27–48.
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — М.: «Olympia-business», 2005. — 320 p.
- Kotler P. Marketing essentials. — М.: Williams, 2015. — 496 p.
- Lam W., Harker M. J. Marketing and entrepreneurship: an integrated view from the entrepreneur's perspective // International small business journal. — 2015. — Vol. 33 (3). — P. 321–348.
- Sánchez-Gutiérrez J., Cabanelas P., Lampón J. F., González-Alvarado T. E. The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2018. — Vol. 34(3). — P. 618–627.
- Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis // Journal of Economic Sociology. — 2015. — Vol. 16 (2). — P. 119–149.
- Sheth J. N., Newman B. I., Gross B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values // Journal of Business Research. — 1991. — Vol. 22. — P. 159–170.
- Uлага W., Egger A. Relationship value and relationship quality // European Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 40. — Iss. 3/4. — P. 311–327.
- Wilson D. T., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. — L.: Dryder Press, 1997. — P. 288–304.

Информация об авторах

Изакова Наталья Борисовна — старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Российская Федерация; e-mail: izakovan@gmail.com).

Капустина Лариса Михайловна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Российская Федерация; e-mail: lakapustina@bk.ru).

For citation: Izakova, N. B., & Kapustina, L. M. (2019). A Conceptual Model of Marketing Management for a Small Industrial Enterprise. Zhurnal ekonomicheskoy Teorii [Russian Journal of Economic Theory], 16(4), 796–809

N. B. Izakova, L. M. Kapustina

A Conceptual Model of Marketing Management for a Small Industrial Enterprise

Effective marketing management is recognised as a factor increasing the competitiveness of small industrial enterprises in the face of increasing market competition. The problem of choosing a marketing management model for achieving the strategic and tactical goals of a company appears to be of particular relevance. This article is devoted to the problem of developing a marketing management system for a small industrial enterprise in the B2B market based on the concept of relationship marketing. Theoretical approaches to marketing management in relation to small industrial enterprises and the content of the 4R model of E. Ettenberg were considered. The proposed approach to the formation of a conceptual model of marketing management of a small industrial enterprise based on the concept of relationship marketing involved the use of the SOSTAC methodology (Situation analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control). Compared to existing models, the proposed conceptual model

of marketing management includes such blocks, as the complex of 4R relationship marketing, marketing goals for business prospects by R. Kaplan and D. Norton, a balanced system of marketing indicators and performance indicators of relationship marketing. The advantage of the proposed conceptual model consists in the integration of marketing management into the general management system of a small industrial enterprise, information and analytical support for management solutions, development of a strategic portfolio of managing relationships with key consumers based on their values. The distribution of marketing functions by the elements of the 4R relationship marketing complex is presented within the organisational structure of a small industrial enterprise.

Keywords: marketing management, relationship marketing, small industrial enterprise, values of business consumers, 4R marketing mix, relationship marketing performance

References

- Bagiev, G. L. (2014). Formirovanie kontseptsii marketinga prostranstvennogo vzaimodeystviya [Concept definition for spatial interaction marketing]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa Corporate [Governance and innovative economic development of the North]*, 1, 3–14. (In Russ.)
- Bek, M. A. (2008). *Marketing B2B: Uchebnoe posobie [B2B Marketing]*. Moscow, Russia: Izd. Dom HSE, 327. (In Russ.)
- Doyle, P. (2004). *Menedzhment: strategiya i taktika [Management: Strategy and Tactics]*. St. Petersburg, Russia: Piter, 560. (In Russ.)
- Ivanov, A. G., & Juldashaeva, O. U. (2004). *Marketing vzaimootnosheniy i upravlenie potentsialom pokupatelya na rynke V2V [Relationship marketing and customer potential management in the B2B market]*. St. Petersburg, Russia: SPbGUEF, 139. (In Russ.)
- Egan, J. (2011). Marketing vzaimootnosheniy. Analiz marketingovykh strategiy na osnove vzaimootnosheniy [Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing]. *Financial Times, Prentice Hall*, 320. (In Russ.)
- Izakova, N. B., & Kapustina, L. M. (2018) Proektirovanie sistemy marketingovoy informatsii promyshlennogo predpriyatiya [Designing a marketing information system for an industrial enterprise]. *Russian Journal of Management* 6(1). 12–22. 10.29039/article_5b06a2e723c210.29689805. (In Russ.)
- Kapustina, L. M., & Izakova, N. B. (2018). Razvitie i primenenie kontseptsii marketinga vzaimootnosheniy na promyshlennom rynke [Development and Application of the Relationship Marketing Concept on the Industrial Market]. *Zhurnal Ekonomicheskoy Teorii [Russian Journal of Economic Theory]*, 15 (2), 240–253. DOI 10.31063/2073–6517/2018.15–2.9. (In Russ.)
- Kashleva, E.F. (2016). Marketing na B-2-B-predpriyatii: v fokuse vnimaniya sredniy i malyy biznes [Marketing at a B-2-B enterprise: focus on small and medium businesses]. *Marketing i marketingovye issledovaniya [Marketing and marketing research]*, 5, 336–344. (In Russ.)
- Lagutaeva, D. A., Tretyak, O. A., & Grigorev, A. Yu. (2016). Vliyaniye marketingovykh praktik na pribyl'nost' kompaniy: issledovanie metodom mashinnogo obucheniya [Influence of marketing practices on the profitability of companies: a study with the use of machine learning]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, 14(4), 3–20. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.401. (In Russ.)
- Bagiev, G. L., & Popova, Ju. F. (2014). *Marketing vzaimodeystviya: novye napravleniya issledovaniy i instrumentariy [Interaction marketing: new directions of research and tool]*. Syktyvkar, Russia: Syktyvkar State University, 249. (In Russ.)
- Martynenko, Ju.V. (2018). K voprosu o primenenii instrumentov internet-marketinga na malyykh predpriyatiyakh [On the use of Internet marketing tools in small enterprises]. *Finansovaya jekonomika [Financial Economy]*, 7, 1339–1341. (In Russ.)
- Neganova, V. P., & Sedelnikov, V. M. (2018). Genesis i obzor teoreticheskikh podkhodov k opredeleniyu sushchnosti marketinga otnosheniy [Origin of the Concept of Relationship Marketing and Theoretical Approaches to Defining It]. *Zhurnal Ekonomicheskoy Teorii [Russian Journal of Economic Theory]*, 15 (2), 264–275. DOI 10.31063/2073–6517/2018.15–2.11. (In Russ.)
- Orlova, N. A. (2017). Preimushchestva ispol'zovaniya internet-marketinga v deyatel'nosti malyykh promyshlennykh predpriyatiy [The Benefits of Using Internet Marketing in the Activities of Small Industrial Enterprises]. *Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Shag v budushhee: iskusstvennyy intellekt i cifrovaya jekonomika" [Proceedings of the International scientific-practical conference «Step into the future: artificial intelligence and the digital economy»]*, Moscow, Gosudarstvennyy universitet upravleniya. 306–310. (In Russ.)
- Vasil'ev, G. A., Jeriashvili, N. D., Nagapet'janc, N. A. (2015). *Osnovy marketinga: uchebnoe posobie [Fundamentals of marketing: textbook]*. Moscow, Russia: JuNITI-DANA, 543. (In Russ.)
- Pichurin, I. I. (2015). *Osobennosti promyshlennogo marketinga v Rossii na etape importozameshcheniya [Features of industrial marketing in Russia at the stage of import substitution]*. Ekaterinburg, Russia: UMC UPI, 182. (In Russ.)
- Popov, E. V., Semjachkov, K., & Simonova, V. L. (2017). Mezhranovoy analiz faktorov promyshlennoy klasterizatsii [Cross-country analysis of industrial clustering factors]. *Jekonomicheskaja nauka sovremennoj Rossii [Economics of Contemporary Russia]*. 1 (76). 116v128. (In Russ.)
- Popova, Ju. F. (2014). K voprosu ob izmerenii effektivnosti upravleniya vzaimootnosheniyami v tsepoche sozdaniya tsennosti [On the issue of measuring the effectiveness of relationship management in the value chain]. In G. L. Bagiev, Ju. F. Popova (Eds.), *Marketing vzaimodeystviya: novye napravleniya issledovaniy i instrumentariy [Interaction marketing: new directions of research and tools]*. Syktyvkar, Russia: Syktyvkar State University. 137–163. (In Russ.)

- Porter, M. (2018). *Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost' [Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance]*. Moscow, Russia: Al'pina Pabliher, 715. (In Russ.)
- Sidorchuk, R. R. (2016). Tselostnaya kontsepsiya marketinga malogo i srednego biznesa [Holistic marketing concept for small and medium businesses]. *Marketing MBA. Marketingovoe upravlenie predpriyatiem [Journal Marketing MBA. Marketing management firms]*, 7(2). 124–128. DOI:10.5539/ass.v11n9p320. (In Russ.)
- Solov'ev, B. A., Meshkov, A. A., & Musatov, B. V. (2017). *Marketing: Uchebnik [Marketing]*. Moscow, Russia: INFRA-M, 336. (In Russ.)
- Tret'jak, O. A. (2006). Evolyutsiya marketinga: etapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushchaya logika [Evolution of Marketing: Stages, Priorities, Conceptual Base and Dominant Logic]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, 4 (2). 129–144. (In Russ.)
- Tret'jak, O. A., Rebjazina, V. A., & Vetrova T. V. (2015). Sovremennyye marketingovyye praktiki v Rossii: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya [Contemporary Marketing Practices in Russia: Results of Empirical Study]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*. 13 (1). 3–26. (In Russ.)
- Yuldasheva, O. U. (2014). Realii i perspektivy razvitiya marketinga vzaimodeystviya v Rossii na strategicheskoy urovne: setevaya [Reality and prospects of development of relationship marketing in Russia on a strategic level: a network perspective]. *Korporativnoye upravlenie i innovatsionnoye razvitiye ekonomiki Severa Corporate [Governance and innovative economic development of the North]*, 1, 56–77. (In Russ.)
- Yuldasheva, O. U., & Pisareva, E. V. (2017). Tipologiya marketingovykh modeley [Typology of marketing models]. *Materialy Jekonomicheskogo foruma «Jekonomika v menjajushhemsja mire» [Proceedings of the Economic Forum «Economics in a Changing World»]*, Kazan, 141–144. (In Russ.)
- Alford, Ph., & Page, St. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *The Service Industries Journal*. 35, 655–669. DOI:10.1080/02642069.2015.1062884.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*. 20, 227–254. DOI:10.1111/ijmr.12128.
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*. February, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions> (accessed: 27.06.2019).
- Chong, W. K., Man, K. L., & Kim, M. (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: A B2B perspective. *Enterprise Information Systems*. 12, 4–18. DOI:10.1080/17517575.2016.1177205
- Ettenberg, E. (2003). *4R — The Next Economy*. Beijing: Enterprise Management Publishing House, 260.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., & Brettel, M. (2015). How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 39 (5), 1111–1136. DOI:10.1111/etap.12098
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*. 80(6), 173–190. DOI: 10.1599jm.15.0417
- Ingenbleek, P., & Van der Lans, I. (2013). Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*. 47 (1/2), 27–48. DOI: 03090561311285448
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. M.: «Olympia-business», 320.
- Kotler, P. (2015). *Marketing essentials*. M. Williams, 496.
- Lam, W., & Harker, M.J. (2015). Marketing and entrepreneurship: an integrated view from the entrepreneur's perspective. *International small business journal*. 33 (3). 321–348. DOI: 10.1177/0266242613496443
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2018). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34(3), 618–627. DOI: 10.1108/JBIM-03-2017-0081.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis. *Journal of Economic Sociology*. 16, (2), 119–149.
- Sheth J. N., Newman B. I., & Gross B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values, *Journal of Business Research*. 22, 159–170. DOI:10.1016/0148-2963(91)90050-8
- Uлага, W., & Egger, A. (2006). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*. 40(3/4). 311–327. DOI:10.4236/health.2018.103022.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1997). Understanding the Value of a Relationship. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. L.: Dryder Press, 288–304.

Authors

Natalya Borisovna Izakova — Senior Lecturer, Department of Marketing and International Management, Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russian Federation; e-mail: izakovan@gmail.com).

Larisa Mikhaylovna Kapustina — Doctor in Economics, Professor, Departmental Head, Department of Marketing and International Management, Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russian Federation; e-mail: lakapustina@bk.ru).