

Управление клиентами на B2B рынках в условиях цифровизации

Орлова Марина Викторовна

Канд. экон. наук, доц. института финансов и устойчивого развития
ORCID: 0000-0002-3971-6570, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Орлов Виктор Викторович

Магистр делового администрирования, преподаватель
ORCID: 0000-0002-7951-5693, e-mail: orlov.personal@yandex.ru

Научно-образовательный центр «Высшая школа бренд-менеджмента», Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации г. Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена проблеме совершенствования управления клиентами на B2B рынках в условиях цифровизации. Путем анализа литературы по исследуемой проблематике авторами выявлены основные факторы, способствующие переходу от управления ключевыми клиентами к маркетингу, основанному на управлении всеми клиентами компании (аккаунтами) с целью идентификации наиболее перспективных клиентов, а также их развития и укрепления взаимоотношений. Управление клиентами, основанное на их первоначальном сегментировании, а затем взаимодействие с клиентами с учетом их позиций, приводят к значительному улучшению производительности. Анализ зарубежных исследований, а также проведенный в рамках данного исследования опрос позволили обосновать необходимость использования современных стратегий управления ключевыми клиентами и маркетингом. В статье выявлены и систематизированы факторы, способствующие эффективному внедрению стратегий управления ключевыми клиентами и маркетингом в практическую деятельность современных компаний, а также разработан опросный лист. Анализ исследований, в свою очередь, позволил выявить перспективные направления в управлении всеми клиентами компании, такие как постепенное внедрение методов цифрового маркетинга, использование технологических достижений (искусственного интеллекта и облачных вычислений), предоставление более персонализированного опыта, создание масштабируемых стратегий, разработка и внедрение отечественных цифровых платформ по управлению всеми клиентами компании.

Ключевые слова

B2B рынки, управление ключевыми клиентами, аккаунты, взаимоотношения, АВМ-программы, клиентоориентированность

Для цитирования: Орлова М.В., Орлов В.В. Управление клиентами на B2B рынках в условиях цифровизации // Вестник университета. 2023. № 7. С. 41–49.



Customer management in B2B markets in the context of digitalization

Marina V. Orlova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Institute of Finance and Sustainable Development
ORCID: 0000-0002-3971-6570, e-mail: rubinkaira35@mail.ru

Viktor V. Orlov

Postgraduate of Business Administration, Lecturer
ORCID: 0000-0002-7951-5693, e-mail: orlov.personal@yandex.ru

Scientific and Educational Center “Higher School of Brand Management”, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Abstract

The article is devoted to the problem of improving customer management in B2B markets in the context of digitalization. By analyzing the literature on the issues under study, the authors identified the main factors contributing to the transition from managing key customers to managing all the company's customers in order to identify prospective customers, their development and strengthening relationships. Customer management based on the initial segmentation of customers, and then interaction with them in accordance with their position lead to a significant improvement in productivity. The analysis of foreign studies, as well as the survey conducted within the framework of this study, made it possible to justify the need to use modern strategies for managing key clients and marketing managing. The article identifies and systematizes the factors contributing to the effective implementation of strategies for managing key clients and marketing in the practical activities of modern companies, and also a questionnaire has been developed. The analysis of the research, in turn, revealed promising areas in the management of all the company's clients, such as the gradual introduction of digital marketing methods, the use of technological advances (artificial intelligence and cloud computing), the provision of more personalized experience, the creation of scalable strategies, the development and implementation of domestic digital platforms for managing all the company's clients.

Keywords

B2B markets, key account management, accounts, relationships, ABM programs, customer orientation

For citation: Orlova M.V., Orlov V.V. (2023) Customer management in B2B markets in the context of digitalization. Vestnik universiteta, no. 7, pp. 41–49.



ВВЕДЕНИЕ

Управление ключевыми клиентами (англ. Key Account Management, далее – КАМ) стало одним из фундаментальных изменений, касающихся координации наиболее стратегических отношений в компаниях на B2B (англ. Business to Business – бизнес для бизнеса, далее – B2B) рынках. КАМ предполагает комплекс методов работы с аккаунтами (англ. account – название клиентов на B2B рынках), а не только использование традиционных транзакционных и соревновательных методов. Компании внедряют КАМ по разным причинам, среди них – повышение ориентации на клиента, оптимизация внутренних процессов или увеличение продаж.

Согласно опросу Gartner, на долю ключевых аккаунтов в компаниях, управляющих традиционным способом, приходится всего 33 % выручки от продаж [1]. А опрос Gallup, посвященный аналитике и перспективным трендам B2B, показывает, что организации, которые активно внедряют программы КАМ, демонстрируют впечатляющие результаты: на 34 % больше прибыльности, на 50 % больше продаж и выручки, на 33 % больше шансов стать лучшим выбором клиентов для будущего бизнеса [1]. Удовлетворенность клиентов повышается на 20 % в течение нескольких лет после создания программы КАМ, что обычно отражается на увеличении прибыли на 15 %. Преимущества со временем прибавляются, поскольку программы КАМ, действующие более 5 лет, обычно демонстрируют цифры, которые почти удваиваются [1].

Целью статьи являются обоснование необходимости внедрения системного подхода к управлению аккаунтами на B2B рынках; выявление основных факторов влияния на возможность внедрения компаниями КАМ и ABM (англ. Account-Based Marketing – маркетинг, основанный на управлении аккаунтами, далее – ABM) программ; поиск перспективных направлений развития ABM.

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

КАМ уходит своими корнями в маркетинг взаимоотношений, который возник в конце 1980-х гг., подчеркивая баланс между привлечением и удержанием клиентов, и привел к растущему интересу удержания клиентов с помощью управления взаимоотношениями на разных рынках. Маркетинг взаимоотношений был расширен и развит в 1990-х гг. особенно на рынках деловых отношений, где формализованные программы управления взаимоотношениями приобретали все большее значение.

К середине 1990-х гг. КАМ выделился в отдельную область исследований. Определения КАМ, как правило, фокусировались на конкретных аспектах управления аккаунтами. Некоторые авторы акцентируют внимание на специальных действиях для ключевых аккаунтов. Например, эксперты утверждают, что управление ключевыми аккаунтами означает ориентацию на крупнейших и наиболее важных клиентов путем предоставления им особого отношения в областях маркетинга, администрирования и обслуживания [2]. Другие исследователи подчеркивают роль аккаунт-менеджеров в процессе взаимодействия с ключевыми аккаунтами. Специалисты отмечают, что подходы к КАМ предполагают, что один руководитель или команда берут на себя общую ответственность за все аспекты бизнеса клиента [2]. Концепция Хомбурга, Вокмана и Дженсиена является более расширенной, поскольку она охватывает деятельность и действующих лиц, а также ресурсы и формализацию [2].

В литературе по управлению маркетингом маркетинг ключевых аккаунтов является хорошо известной концепцией управления деловыми отношениями. 1970 г. и начало 1980-х гг. ознаменовались ростом интереса к исследованиям в этой области, который еще больше усилился в 1990-х гг. вместе с возникающим интересом к маркетингу взаимоотношений [3].

Однако эмпирические исследования были фрагментарными и не объединили конкретные аспекты КАМ в единую структуру. Широкомасштабных эмпирических исследований по КАМ недостаточно, а концептуальная и эмпирическая работа по КАМ основывается на наблюдениях за компаниями, формализовавшими КАМ, и не распространяется на те компании, которые используют в некоторых случаях фрагментарно этот подход.

Существуют несколько групп исследований, каждая из которых фокусируется на различных аспектах КАМ.

1. В качестве единицы анализа используется менеджер по работе с ключевыми аккаунтами с учетом паттернов его поведения, личных продаж а также, поведения, требуемого от продавцов для построения успешных отношений с ключевыми аккаунтами. В основном эти исследования показывают значительную неудовлетворенность ключевых менеджеров по работе с клиентами их текущими программами обучения.

2. Вторая группа исследований тесно связана с маркетинговыми исследованиями взаимоотношений. Несколько авторов описывают эволюционный путь взаимоотношений с ключевыми аккаунтами от более низких к более высоким степеням вовлечения и сотрудничества. Эти исследования позволяют сделать вывод о том, что чем длиннее и сложнее сделка, тем большее значение приобретает обслуживание ключевых аккаунтов с помощью программ КАМ.

3. Третья группа исследований занимается исследованием общих проблем управления ключевыми аккаунтами [2].

4. Две важные области научной литературы по КАМ касаются моделирования КАМ и определения драйверов производительности КАМ [4].

Среди российских ученых, исследующих проблему управления взаимоотношениями на промышленных рынках, особое место занимают работы С.П. Куц и соавторов, в которых подробно рассмотрена тема создания и управления взаимоотношениями через призму портфельного подхода [4]. С.П. Куц и соавторы отмечают, что не стоит уделять внимание узкому кругу ключевых аккаунтов, необходимо работать с разными категориями B2B клиентов, распределяя собственные ресурсы с учетом доходности, рисков и перспектив. Это позволит изучить клиентов на более глубоком уровне, выстраивать более тесные взаимоотношения, стратегические альянсы и деловые сети [5].

Из-за различных направлений исследований в области КАМ в научной литературе по управлению маркетингом до сих пор не существует согласованной концепции управления ключевыми аккаунтами. В научных публикациях выделяют четыре основные характеристики КАМ.

Во-первых, программы для ключевых аккаунтов включают специальные мероприятия, которые не предлагаются обычным аккаунтам. Эти специальные мероприятия относятся к таким областям, как ценообразование, продукты, услуги, дистрибуция и обмен информацией.

Во-вторых, в программах с ключевыми аккаунтами участвуют аккаунт-менеджеры, которые несут ответственность за весь процесс взаимодействия с ключевыми аккаунтами на всех уровнях организации. Они являются представителями клиента на своей территории и представителями своей компании на территории клиента; могут работать в своем офисе и в помещениях ключевого аккаунта. Менеджеры нуждаются в специальных механизмах мотивации и навыках, что влияет на их отбор, обучение и карьерный рост.

В-третьих, КАМ объединяет усилия многих подразделений компании, включая, помимо маркетинга и продаж, такие функциональные группы, как производство, исследования, разработки и финансы.

В-четвертых, на формирование программ управления ключевыми аккаунтами влияют характеристики покупателей и рыночной среды: централизация закупок, сложность закупок, концентрация спроса и интенсивность конкуренции.

В зависимости от таких характеристик, как задействованные виды деятельности, действующие лица, ресурсы или степень формализации, в управленческой практике встречаются различные конфигурации КАМ. Исследование ученых во главе с Кристианом Хомбургом эмпирически выявило 8 типичных конфигураций КАМ, тем самым подтверждая, что стандартного подхода к КАМ не существует [6].

Внедрение и управление системой КАМ в компании требуют значительных усилий с точки зрения затрат и времени, существуют серьезные организационные препятствия для успешного внедрения КАМ. Как следствие, важно понимать возможное влияние каждого из многих перечисленных факторов на производительность КАМ.

Однако компании не торопятся с внедрением КАМ, потому что рассматривают его скорее как элемент деятельности отдела продаж, а не как программу управления организационными изменениями, которой КАМ является. Компании тратят несколько лет на то, чтобы сосредоточиться на обсуждении необходимости развития взаимоотношений с аккаунтами, прежде чем организации начнут изменять структуру и процессы предоставления ценности, которые включают в себя межфункциональную координацию и полный сдвиг в культуре в сторону клиентоориентированности во всех видах деятельности. Многие компании переосмысливают то, как они управляют своими наиболее важными аккаунтами, и как они проектируют свою внутреннюю организацию, чтобы эффективно взаимодействовать с клиентами. В этом контексте фирмы все чаще объединяются вокруг клиентов и переводят ресурсы из продуктовых или региональных подразделений в бизнес-единицы, ориентированные на аккаунты [6].

Одним из основных факторов влияния на структуру и производительность КАМ является цифровизация бизнес-процессов. Общение происходит по различным каналам, таким как личные беседы, письменные

сообщения и все чаще через социальные сети. Коммуникация часто рассматривается как предпосылка для достижения результатов в отношениях. Общение в КАМ отличается от общения без КАМ с точки зрения частоты и качества и, в свою очередь, оказывает влияние на гибкость отношений и их эффективность. Именно сегодня необходимо найти баланс между более классическим личным общением, с одной стороны, и цифровыми, экономящими время, но менее личными инструментами коммуникации, с другой стороны [7]. В частности, социальные сети и мессенджеры как инструмент, ускоряющий и упрощающий межличностное и групповое взаимодействие, будут играть большую роль в управлении взаимоотношениями с ключевыми аккаунтами, что существенно повлияет на формат программ взаимоотношений и скорость их реализации [8].

Речь идет об использовании технологий в полной мере для адаптации к меняющимся потребностям клиентов, уделяя особое внимание более быстрым поставкам, сокращению расходов и улучшению потребительского опыта. Так, в последние годы все большую популярность у B2B маркетологов и продавцов набирает концепция АВМ.

Концепция АВМ впервые появилась в 1990-х г., когда Дон Пенперс и Марта Роджерс опубликовали книгу «Будущее одного к одному», и таким образом началось движение к более персонализированному подходу к маркетингу. Стало очевидно, что не каждые взаимоотношения требуют развития, так как АВМ позволяет сохранять различный формат связей с каждым из аккаунтов, определять их исходя из целей, стоящих перед взаимоотношениями на основе системы критериев [3]. Одним из важнейших факторов оценки аккаунта становится его потенциал. 10 лет спустя ITSMA (англ. Information Technology Services Marketing Association – Ассоциация маркетинга услуг в области информационных технологий) концептуализировала АВМ и начала проводить исследования, разрабатывать тренинги, выводя стратегию на передний план B2B-маркетинга. С тех пор маркетологи B2B все чаще практикуют маркетинговые стратегии, ориентированные, в первую очередь, на аккаунты, а АВМ набирает обороты. Сегодня две трети маркетологов (66 %) внедряют АВМ, и более четверти планируют запустить программы АВМ в ближайшее время [9].

Рынок АВМ маркетинга США, например, оценивался в 750 млн долл. США в 2021 г. и, по прогнозам, достигнет 1 750 млн долл. США к 2027 г. Такой рост обусловлен растущей потребностью в преобразовании традиционной краткосрочной маркетинговой цели привлечения потенциальных клиентов в целостную маркетинговую стратегию для долгосрочного роста доходов. Анализ научных публикаций позволил выявить следующие процентные соотношения:

- 87 % маркетологов, использующих АВМ, говорят, что данные инвестиции превосходят другие маркетинговые инвестиции;
- 65 % специалистов по маркетингу описывают свою стратегию АВМ как успешную;
- 82 % B2B маркетологов говорят, что тактики B2B и B2C (англ. Business to Consumer – бизнес для потребителя) в настоящее время пересекаются, клиенты ожидают сочувствия и индивидуального взаимодействия, независимо от того, совершают ли они покупки для себя или своей компании;
- 94,2 % респондентов в настоящее время реализуют программы АВМ (по сравнению с 77 % в 2019 г.);
- 66 % брендов используют АВМ маркетинг;
- треть маркетологов видят отдачу от инвестиций, превышающую 50 % за счет АВМ, и у 12 % респондентов, доходность превысила 200 % [10].

Все эти цифры доказывают, что, несмотря на высокую стоимость внедрения АВМ на начальном этапе, при правильном проектировании и внедрении такой маркетинг может служить источником дохода.

Опрос 20 руководителей российских компаний, проведенный авторами в рамках данного исследования, показал, что:

- 10 компаний используют КАМ;
- 2 компании используют АВМ (выстраивали АВМ с помощью консалтинговой компании);
- 3 компании не знают о существовании КАМ и АВМ;
- 5 компаний строят бизнес на личных отношениях, внедряя тем самым некоторые методы АВМ интуитивно.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

АВМ маркетинг помогает компаниям распределять свои расходы среди наиболее ценных аккаунтов. Это позволяет максимизировать привлечение потенциальных клиентов в краткосрочной перспективе и увеличивать доходы в долгосрочной перспективе [11].

Независимо от того, какие организационные модели используются, следующие основные элементы обеспечивают эффективность АВМ:

- подход с поддержкой процессов, обеспечивающий согласованность на основе документированных процессов и использующий существующие возможности и инфраструктуру;
- четко определенная модель взаимодействия, которая устанавливает ясные правила взаимодействия и определяет, как участники взаимодействуют в рамках рабочего процесса. Это включает в себя передачу материалов, методы распространения важной информации или входных данных, запросы на поддержку, ожидаемые сроки выполнения и процессы утверждения;
- вовлеченность топ-менеджмента, что устанавливает конкретное направление а также, ускоряет принятие решений и создает общую подотчетность, видимую для ключевых участников АВМ;
- коммуникации, в основе которых лежит принцип омниканальности.

В табл. 1 представлен вариант опросного листа, который поможет компаниям, планирующим внедрять современные подходы к управлению на B2B, оценить степень своей готовности к внедрению КАМ /АВМ.

Таблица 1

Образец опросного листа для определения готовности компании к внедрению КАМ /АВМ

Факторы внедрения КАМ/АВМ	Описание	Оценка в баллах (например, 0–5)
Организационные детерминанты	– размер компании и траектория роста, организационная структура компании; – рынок компании; – наличие опыта «проблема/рынок»; – модель дохода; – текущая стадия зрелости бизнеса	
Ресурсы компании	– объединение функциональных групп: маркетинг и продажи, логистика, производство, информационные технологии, финансы и бухгалтерский учет; – наделение аккаунт-менеджера (обычно из продаж или маркетинга) доступом к ресурсам, не связанным с маркетингом и продажами, а также определяющим степень его влияния на группы, не имеющие отношения к маркетингу и продажам, для обеспечения кросс-функциональной интеграции	
Человеческие ресурсы	– формирование команд для обеспечения КАМ; – вовлеченность топ-менеджмента из-за стратегического значения КАМ; – использование Agile; – способность к обучению, наличие менеджмента знаний (баз знаний, менеджера знаний); – степень использования креатива в проектах; – наличие навыков использования современных технических ресурсов и программ	
Формализация	– определение порядка отчетности и официальных связей между департаментами; – составление официальных бюджетов; – документирование процессов и разработка официальных руководящих принципов ведения ключевых аккаунтов; – наличие инструментария для оценки проектов; – наличие формализованной клиентской базы; – наличие процедур контроля	

Факторы внедрения КАМ/АВМ	Описание	Оценка в баллах (например, 0–5)
Интенсивность деятельности (предоставление ключевому аккаунту больше возможностей, чем обычному клиенту)	– специальные цены; – кастомизация продуктов; – предоставление специальных услуг; – кастомизация сервисов; – совместная координация рабочего процесса; – обмен информацией и передача бизнес-процессов клиентам на аутсорсинг; – двустороннее инициирование действий	
Коммуникации АВМ	– наличие современных технических ресурсов (англ. hardware); – наличие оригинального программного обеспечения (англ. software); – создание АВМ программ взаимодействия с аккаунтами на основании их сегментации в соответствии с критериями; – использование омниканального подхода к коммуникациям; – внедрение цифровых платформ АВМ	

Примечание: в 3 столбце оценка будет проставляться в процессе использования опросника исследователями.

Составлено авторами по материалам источников [2; 6]

На практике компании используют три различных подхода к работе со своими аккаунтами и потенциальной целевой аудиторией. Рассмотрим их подробно.

1. Один к одному. Максимально тейлоризированная работа с небольшим количеством аккаунтов (до 50, чаще между 10 и 20). Здесь действует правило 20/80 – 20 % аккаунтов приносят 80 % прибыли.

2. Один к нескольким. Общение с группами аккаунтов со схожими рыночными потребностями (одновременно это 20–200 клиентов, чаще около 50).

3. Один ко многим. Может осуществляться взаимодействие с несколькими сотнями и тысячами аккаунтами. Часто используется автоматизация.

Почти три четверти компаний, реализующих АВМ программы, используют маркетинговые платформы АВМ. Gartner определяет цифровую платформу АВМ как технологию, которая позволяет маркетологам масштабно запускать программы АВМ, учитывая выбор ключевых аккаунтов, планирование, вовлечение и отчетность [12].

Программное обеспечение меняет правила игры для бизнеса. Благодаря привлекательному и персонализированному контенту, автоматизированной информационно-разъяснительной работе и согласованным усилиям менеджеров по продажам и маркетингу АВМ платформы ускоряют цикл продаж и в конечном итоге дают лучшие результаты [13].

Основными функциями маркетинговых платформ АВМ являются:

- создание списков идеальных потенциальных клиентов;
- автоматизация передачи важной информации между контактами и связанными с ними аккаунтами;
- обмен информацией на уровне аккаунта между отделами продаж и маркетинга;
- управление маркетинговыми воронками и конвейерами продаж на уровне аккаунта;
- выполнение анализа взаимодействия с аккаунтом.

Некоторые платформы АВМ интегрируются с системами автоматизации продаж и/или маркетинга, другие могут работать как автономная система.

По мере того как потребители все чаще внедряют цифровые технологии, генерируемые ими данные создают для компаний как возможность улучшить взаимодействие с потребителями, так и возлагают ответственность за сохранность данных. Отсутствие доверия к сохранению конфиденциальности аккаунтов является сдерживающим фактором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методы завоевания лояльности и маркетинга в сфере B2B изменились, особенно после Covid-19. Разработка инновационных стратегий имеет еще более важное значение. Одной из стратегий, используемых

B2B для поддержания конкурентоспособности, является АВМ маркетинг. В ближайшее время внимание исследователей и практиков будет обращено на следующие аспекты:

- 1) постепенное внедрение методов цифрового маркетинга в АВМ программы. Это даст возможность маркетологам автоматизировать маркетинговые процессы и расширить охват клиентов;
- 2) использование технологических достижений, таких как искусственный интеллект и облачные вычисления, что помогает компаниям получать глубокое маркетинговое представление о своих аккаунтах;
- 3) предоставление аккаунтам более персонализированного опыта;
- 4) формирование масштабируемой стратегии для нескольких аккаунтов, создание настраиваемого контента;
- 5) координация программ между подразделениями маркетинга и продаж;
- 6) разработка и внедрение отечественных цифровых платформ АВМ.

Управление аккаунтами компании через внедрение программ КАМ и АВМ предполагает естественное развитие клиентоориентированности и маркетинга взаимоотношений на рынках компаний. Предложенная методика оценки готовности компании к внедрению КАМ и АВМ (образец опросного листа представлен в табл.1) поможет современным компаниям лучше осознать ресурсную базу и использовать принципиально новый подход к управлению B2B клиентами. Основное внимание уделяется повышению ценности отношений, созданию партнерских отношений с ключевыми аккаунтами и в конечном итоге ведет к увеличению производительности.

Библиографический список

1. Forbes. Katti M. *Unlocking The Secret To Managing Key Accounts: Digital KAM*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/06/08/unlocking-the-secret-to-managing-key-accounts-digital-kam/?sh=2990b3fa4081> (дата обращения: 14.04.2023).
2. Homburg C., Workman J.P., Jensen O. A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*. 2002; 66(2):38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>
3. Leonard L. Berry. Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. 2002; 1(1): 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
4. Kumar P., Sharma A., Salo J. A bibliometric analysis of extended key account management literature. *Industrial Marketing Management*. 2019; 82: 276–292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.006>
5. Куц С.П., Ребязина В.А. Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2011; 1:77–104.
6. Homburg C., Workman J.P., Jensen O. Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012; 28(4): 459–78. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
7. Cartwright S., Liu H., Raddats C. Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*. 2021; 97: 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>
8. Орлова М.В., Квашина М.И., Фадеев Д.А. Мессенджеры как элемент цифровой экосистемы компании. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2020; 3:14–21.
9. Mordor Intelligence. *Account-based marketing market size & share analysis – growth, trends & forecasts (2023–2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/account-based-marketing-market> (дата обращения: 16.04.2023).
10. Sarah O'Neill (11 января 2022). Learning Experience Alliance. *Account-Based Marketing: Stats and Trends for 2022*. <https://www.lxahub.com/stories/account-based-marketing-stats-and-trends-for-2021> (дата обращения: 15.04.2023).
11. Herhausen D. et al. Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*. 2022;101: 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
12. Demand spring. *State of Account-Based Marketing*. <https://demandspring.com/wp-content/uploads/2022/09/State-of-Account-Based-Marketing.pdf> (дата обращения: 17.04.2023).
13. Gartner Peer Insights. *Account-based marketing platforms reviews and ratings*. <https://www.gartner.com/reviews/market/account-based-marketing-platforms> (дата обращения: 19.04.2023).

References

1. Forbes. Katti M. *Unlocking The Secret To Managing Key Accounts: Digital KAM*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/06/08/unlocking-the-secret-to-managing-key-accounts-digital-kam/?sh=3a133f5f4081> (accessed 14.04.2023).
2. Homburg C., Workman J.P., Jensen O. A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*. 2002; 66(2):38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>

3. Leonard L. Berry. Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. 2002; 1(1): 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
4. Kumar P., Sharma A., Salo J. A bibliometric analysis of extended key account management literature. *Industrial Marketing Management*. 2019; 82: 276–292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.006>
5. Kushch S.P., Rebyazina V.A. Portfolio of the company's relations with partners in industrial markets. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta. Menedzhment*. 2011; 1:77–104 (In Russian).
6. Homburg, C., Workman, J.P., Jensen O. Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012; 28(4): 459–78. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
7. Cartwright S., Liu H., Raddats C. Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*. 2021; 97: 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>
8. Orlova M.V., Kvashina M.I., Fadeev D.A. Messengers as an element of the company's digital ecosystem. *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2020; 3:14–21 (In Russian).
9. Mordor Intelligence. *Account-based marketing market size & share analysis – growth, trends & forecasts (2023–2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/account-based-marketing-market> (accessed 16.04.2023).
10. Sarah O'Neill (the 11th of January, 2022). Learning Experience Alliance. *Account-Based Marketing: Stats and Trends for 2022*. <https://www.lxahub.com/stories/account-based-marketing-stats-and-trends-for-2021> (accessed 15.04.2023).
11. Herhausen D. et al. Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*. 2022;101: 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
12. Demand spring. *State of Account-Based Marketing*. <https://demandspring.com/wp-content/uploads/2022/09/State-of-Account-Based-Marketing.pdf> (accessed 17.04.2023).
13. Gartner Peer Insights. *Account-based marketing platforms reviews and ratings*. <https://www.gartner.com/reviews/market/account-based-marketing-platforms> (accessed 19.04.2023).