

УДК 339.138

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-15)

Дунін М. Є., PhD-студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

ORCID: 0009-0009-4745-3852

e-mail: 95dunin@gmail.com

Коваленко Н. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-0621-8214

e-mail: nperederiy@nubip.edu.ua

Адаптована методика управління маркетингом взаємовідносин у межах реалізації холістичної концепції маркетингу на підприємствах

Анотація. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці адаптованої методики управління маркетингом взаємовідносин у межах реалізації холістичної концепції маркетингу на підприємствах. У процесі роботи досліджено сучасні трансформації ринкового середовища та підкреслено обмеженість традиційних підходів, орієнтованих на фіксацію разових операцій купівлі-продажу. Конкретизовано потенціал імплементації соціологічної теорії «конвою» та стратегій підтримки зв'язку для забезпечення безперервності взаємодії зі стейкхолдерами.

У дослідженні наведено аргументи щодо необхідності об'єднання внутрішнього потенціалу персоналу та зовнішніх комунікаційних стратегій підприємств. Установлено, що використання соціальних мереж як медіаторів у періоди низької купівельної активності дозволяє нівелювати ризики зменшення довіри з боку стейкхолдерів та подолати «комунікаційні розриви». Запропоновано авторську методику, що охоплює чотири логічні етапи: від сегментації партнерського середовища за рівнем стратегічної близькості до формування цифрових екосистем спільного створення цінності. Підкреслено, що результати роботи спрямовані на трансформацію короткострокової прихильності клієнтів у сталий капітал відносин підприємства, що є фундаментальною умовою забезпечення його стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління маркетингом взаємовідносин; холістичний маркетинг; стратегічне партнерство; модель «конвою»; комунікаційні розриви; залученість персоналу; цифрові екосистеми маркетингу.

Dunin Maksym, PhD student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Kovalenko Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Adapted Methodology of Relationship Marketing Management within the Implementation of the Holistic Marketing Concept at Enterprises

Abstract. Introduction. The article considers the conceptual transformation of marketing paradigms in response to the growing complexity of the global business environment and the total digitalization of social interactions. The necessity of transitioning from discrete buying-selling operations to a comprehensive system of sustainable partnership support is highlighted. Traditional approaches, which prioritize short-term financial results over long-term stakeholder loyalty, are proven to be insufficient within the framework of the holistic marketing concept. The problem of «interaction gaps» during periods of low purchasing activity is defined as a critical factor leading to decrease in trust and the loss of competitive advantages.

Purpose. The aim of the study is the theoretical substantiation and development of an adapted methodology for the management of relationship marketing based on holistic principles. The research focuses on integrating psychological models of interaction and digital mediators to ensure the continuity of value formation.

Results. An original four-stage methodology for managing marketing relationships is proposed. The structural components of the partnership environment are specified using the sociological Convoy Model Theory, which allows for the differentiation of stakeholders based on their strategic proximity to the enterprise. The importance of the «inner circle» of strategic partners is emphasized, where the transition to value co-creation occurs. The role of personnel as active subjects of relationship formation is described, and the convergence of internal corporate values with external communication promises is substantiated. Special attention is paid to the implementation of relationship maintenance strategies, where the mechanism of pro-active reminder management is defined as a tool for overcoming communication gaps. The functions of social media and

¹Стаття надійшла до редакції: 20.02.2026

Received: 20 February 2026

digital platforms as mediators of interaction are highlighted, ensuring the effect of brand presence regardless of the frequency of current operations. The transformation of emotional attachment into stable behavioral cooperation is confirmed as the highest form of loyalty in a holistic management system.

Conclusions. *The transition to a model of continuous partnership support is confirmed as a fundamental requirement for the strategic sustainability of modern enterprises. The practical significance of the developed methodology is defined by its ability to provide a systematic approach to bridging communication gaps and building long-term relational capital. The prospects for further research are identified in the field of analyzing the impact of artificial intelligence on the personalization of partnership interaction and the ethical aspects of using psychological models in the digital marketing environment.*

Keywords: *management of relationship marketing; holistic marketing; strategic partnership; convoy model; communication gaps; employee engagement; digital marketing ecosystems.*

JEL Classification: L14; M31

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування ринків, яким притаманні високий ступінь нестабільності, глобальна цифровізація, постійна трансформація споживчої поведінки тощо, традиційна трансакційна парадигма маркетингу остаточно вичерпує свій потенціал. Орієнтація на разові операції та максимізацію короткострокового прибутку все більше поступається місцем стратегії формування довгострокової лояльності та розбудови сталих партнерських зв'язків. У цьому контексті маркетинг взаємовідносин виступає не просто окремим інструментом, а важливим елементом холістичної концепції маркетингу, де кожен контакт зі стейкхолдером розглядається як інвестиція.

Актуальність даної проблеми посилюється тим, що попри значну кількість теоретичних напрацювань, на практиці управління маркетингом взаємовідносин часто зводиться до суто технічної імплементації систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) або розробки типових програм лояльності. Такий вузький підхід ігнорує психологічну глибину взаємодії, роль емоційних драйверів та динаміку комплексних систем співпраці з ключовими стейкхолдерами, що є критично важливим у теперішній час. Виникає об'єктивна потреба у розробці адаптованої методики, яка б дозволила інтегрувати маркетинг взаємовідносин у загальну систему холістичного маркетингу підприємства, забезпечуючи синергію між внутрішніми процесами, цифровими комунікаціями та ціннісною орієнтацією бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Науковий дискурс щодо маркетингу взаємовідносин охоплює широке коло питань: фундаментальні засади довіри та прихильності, специфіка взаємодії у сучасному цифровому середовищі, вивчення психологічних драйверів лояльності, роль персоналу в розбудові зв'язків зі стейкхолдерами тощо. Окремі аспекти цих процесів висвітлені у працях таких науковців як А. Розаріо, В. Йоганесова, Дж. Райлі, Е. Джеймс, Е. Чау, К. Канапатіпіллаї, К. Ніцевіч-Скотт, М. Ахгарі, М. Горальчик, М. Саат, Р. Морган, Ф. Сімс, Х.

Касака, Х. Пілні, Ш. Хант та ін. Проте питання формування цілісної методики управління маркетингом взаємовідносин у межах реалізації холістичної концепції маркетингу на підприємствах залишається недостатньо розкритим, а тому потребує більш глибокого теоретичного та прикладного доопрацювання.

Формулювання цілей дослідження. Враховуючи актуальність проблеми, метою даної статті є теоретичне обґрунтування та розробка адаптованої методики управління маркетингом взаємовідносин у межах реалізації холістичної концепції маркетингу на підприємствах, що враховуватиме динаміку сучасного ринкового середовища, психологічні аспекти лояльності та сучасні інструменти цифрової взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація холістичної концепції маркетингу передбачає інтегрований підхід до управління бізнесом, де маркетинг взаємовідносин виступає одним з ключових векторів формування довгострокової лояльності стейкхолдерів.

На відміну від традиційного трансакційного підходу, в якому основний фокус спрямований на обсяг разових продажів, загальна мета маркетингу взаємовідносин полягає в тому, щоб підвищити продуктивність маркетингових ініціатив і переконатися, що всі сторони, залучені до цих бізнес-процесів (як підприємство, так і його ключові стейкхолдери), отримують взаємну цінність [10]. Тобто, мова йде про стратегічні цілі та рішення, що передбачають побудову міцних довготривалих відносин.

Теоретичний фундамент маркетингу взаємовідносин базується на таких фундаментальних компонентах, як довіра, прихильність, ефективна комунікація, якість обслуговування та ін. [3, 10]. Фокус на перелічених компонентах означає, що утримання клієнтів, тобто ключових стейкхолдерів, є першим пріоритетом при реалізації маркетингу взаємовідносин у діяльності підприємств, що відображено в рамках існуючої теоретичної моделі (рис. 1).

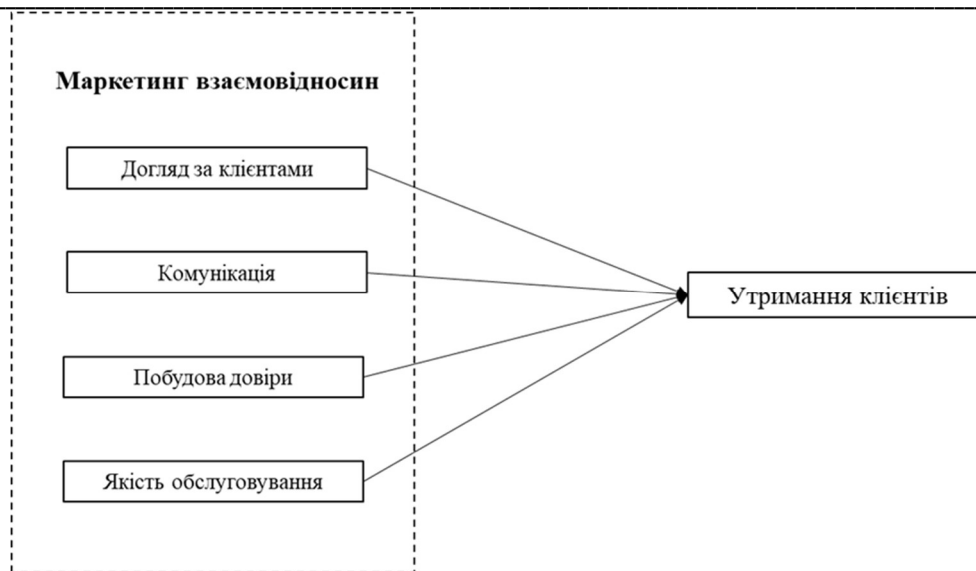


Рисунок 1 - Теоретична модель впливу маркетингу взаємовідносин на утримання клієнтів

Джерело: узагальнено авторами на основі [3]

Крім цього, існує класичне представлення процесу реалізації маркетингу взаємовідносин, який включає в себе наступні етапи: формування, управління та врядування, виконання (рис. 2) [10].



Рисунок 2 - Структура процесу маркетингу взаємовідносин

Джерело: узагальнено авторами на основі [10]

Слід зазначити, що етапи з відповідними процесами, візуалізовані на рис. 2, мають однакову, але різну важливість, зокрема:

- етап формування спрямований на звуження цільових ринків в контексті сегментації клієнтів та вибору ключової стратегії маркетингу взаємовідносин;

- етап управління та врядування спрямований на визначення видів діяльності, які сприятимуть співпраці між функціональними групами, залученими в процеси взаємовідносин у маркетингу;

- етап виконання спрямований на оцінку фактичних результатів попередньо виконаних дій у розрізі фінансового, маркетингового, стратегічного, операційного та загального аспектів [10].

Також, варто зазначити, що окрему роль у забезпеченні стійкості маркетингових зв'язків відіграє здатність підприємства до управління конфліктами, що є критично важливим фактором утримання споживачів у висококонкурентних секторах ринку [2].

Економічна доцільність впровадження маркетингу взаємовідносин підтверджується численними дослідженнями: так, утримання існуючого клієнта коштує підприємству в середньому у 6-7 разів дешевше, ніж залучення нового, а підвищення коефіцієнта утримання лише на 2% здатне призвести до потенційного зниження загальних маркетингових витрат на 10% [5, 8].

Існуюче теоретичне бачення маркетингу взаємовідносин і його доцільність є достатньо аргументованим і зрозумілим, але, на нашу думку, описана класична модель процесу маркетингу взаємовідносин потребує концептуального розширення. Хоча центральний елемент цієї схеми («управління та врядування») передбачає комплексне управління, на практиці він часто обмежується суто операційним рівнем та фокусом на фіксації разових операцій купівлі-продажу.

Ми припускаємо, що для повноцінної реалізації холистичного підходу. стратегія побудови взаємовідносин має бути доповнена механізмами, які виходять за межі суто технологічного супроводу. Ефективність сучасної моделі залежить від здатності підприємства інтегрувати міжособистісні психологічні підходи та забезпечувати підтримку зв'язку в періоди «комунікаційних розривів» – коли пряма потреба у продукті відсутня, а споживач (або інший клієнт) перебуває поза межами активної фази процесу придбання.

Аргументація висунутого нами припущення базується на необхідності інтеграції міждисциплінарних підходів до структури холистичного маркетингу. Зокрема, застосування теорії «конвою» (Convoy Model Theory) може дозволити трансформувати сприйняття клієнтського досвіду: від сукупності фрагментарних операцій купівлі-продажу до формування динамічної мережі зв'язків, що супроводжують споживача протягом тривалого часу [11]. Це зміщує фокус із контролю окремих операцій на стратегічне супроводження клієнта, де підприємство виступає стабільним елементом його соціального оточення, що забезпечує психологічну стійкість взаємодії.

Слід додати, що практична реалізація такого супроводу вимагає впровадження специфічних стратегій підтримки взаємовідносин. Фактичні дослідження доводять, що тривала взаємодія з клієнтом має ознаки «дистанційних відносин», де критично важливим є подолання «комунікаційних розривів» або, іншими словами, «циклів затишшя» за допомогою проактивного управління нагадуваннями та орієнтації на події життєвого циклу споживача [7]. Такий підхід потенційно може нівелювати ризики

зменшення довіри у періоди низької купівельної активності з боку ключових стейкхолдерів підприємств.

Цифровий вимір взаємодії з клієнтами в сучасних умовах підсилюється використанням різних соціальних мереж та інших медіа-інструментів. Результати регресійного аналізу підтверджують, що соціальні мережі діють як паралельний медіатор між маркетинговими інструментами та лояльністю, безпосередньо впливаючи на сприйняття якості зв'язків [6]. Водночас цілісність такої системи забезпечується внутрішнім контуром компаній, тобто – суб'єктивною позицією персоналу. Співробітники підприємств, будучи активними суб'єктами формування взаємовідносин з ключовими стейкхолдерами, виступають ключовою ланкою, що транслює цінності підприємства зовнішнім партнерам та іншим клієнтам, забезпечуючи перехід від декларативної лояльності до реального співробітництва [4].

Таким чином, зазначені аргументи дозволяють нам перейти до моделювання адаптованої методики управління маркетингом взаємовідносин.

Пропонована нами методика базується на відмові від сприйняття клієнта як об'єкта короткострокового впливу та переході до моделі «мережі сталого супроводу». Основний акцент зміщується з лінійного руху споживача по «воронці продажів» до його глибокої інтеграції в середовище партнерської взаємодії з підприємством, де цінність формується безперервно, незалежно від частоти здійснення поточних операцій купівлі-продажу.

Першим етапом в рамках даної моделі пропонується розглядати структурування партнерського середовища за принципом динамічних кіл «конвою». Тобто, замість стандартного кількісного аналізу, що базується лише на давності, частоті та сумі операцій купівлі-продажу тощо, ми пропонуємо використовувати якісну сегментацію за моделлю «конвою» [11]. Це дозволяє диференціювати ключових стейкхолдерів за рівнем їхньої стратегічної близькості до підприємства, зокрема:

- внутрішнє коло (ядро): стратегічні партнери та лояльні клієнти, з якими вибудовується модель спільного створення цінності; маркетингова активність трансформується у повноцінну взаємодію всередині цифрових екосистем [9];

- середнє коло (зона стабілізації): клієнти з регулярною активністю; основним завданням є підтримання високої якості стосунків та оперативне нівелювання конфліктних ситуацій для недопущення зменшення або підриву довіри [2];

- зовнішнє коло (зона потенціалу та очікування): споживачі та інші клієнти, які перебувають у фазі низької активності або лише знайомляться з брендом.

Другим етапом пропонується розглядати об'єднання внутрішніх компетенцій персоналу та зовнішніх стратегій підприємства. Дана методика

передбачає, що персонал підприємства має розглядатися не просто виконавцем функцій, а активним суб'єктом, який транслює цінності холістичного маркетингу. На цьому етапі відбувається синхронізація внутрішніх настанов співробітників із зовнішніми комунікаційними обіцянками компанії [4]. Якщо персонал на суб'єктивному рівні не поділяє стратегію розбудови відносин із ключовими стейкхолдерами, будь-які зовнішні зусилля залишатимуться декларативними і не призведуть до реальної прихильності партнерів.

Третім етапом пропонується розглядати психологічну адаптацію та подолання «комунікаційних розривів». На цьому етапі ми впроваджуємо інструментарій для «управління паузами» у взаємодії зі стейкхолдерами: використовуючи адаптовані стратегії підтримки зв'язку, підприємство ініціює контакти, що базуються не на бажанні продати продукт, а на подіях життєвого циклу клієнта та його емоційних потребах [7]. Цифровим інструментом такої підтримки можуть виступати соціальні мережі різних типів, які дозволяють підтримувати ефект «присутності бренду» в житті клієнта без нав'язливого тиску завдяки персоналізованому контенту [6].

Четвертим етапом пропонується розглядати технологічну інтеграцію та екосистемне співтворення цінності. Завершальний етап методики передбачає

перехід від використання окремих цифрових каналів до створення повноцінних екосистем взаємодії з клієнтами. Основний акцент робиться на спільному створенні цінності, де клієнт перестає бути пасивним отримувачем послуг і стає активним учасником процесів підприємства [9]. Інструментарій, при цьому, передбачає включення не тільки соціальних мереж та інших засобів для комунікації, а й використання цифрових платформ та рішень на основі штучного інтелекту (AI), що дозволятимуть персоналізувати пропозиції не лише на основі минулих операцій купівлі-продажу, але і на основі прогнозованих потреб. Такий підхід може забезпечити перехід від суто гедоністичних установок клієнта до реального свідомого (поведінкового) співробітництва, де емоційна прихильність конвертується у свідому лояльність в межах реалізації холістичного підходу [1].

Таким чином, запропонована нами методика дозволяє трансформувати маркетингову функцію підприємства з набору розрізнених інструментів впливу у цілісний механізм стратегічного супроводу партнерства. Для більш наочного представлення логіки реалізації розробленого підходу та візуалізації зв'язків між цілями й інструментами, систематизуємо складові частини адаптованої методики у зведеній таблиці (табл. 1).

Таблиця 1 Складові частини адаптованої методики управління маркетингом взаємовідносин

Етап	Основна мета	Ключовий інструментарій	Очікуваний результат
Структурування за моделлю «конвою»	Диференціація стейкхолдерів за рівнем стратегічної близькості	Якісна сегментація на основі глибини довіри та етапів життєвого циклу [11]	Формування цілісного розуміння партнерського середовища
Об'єднання внутрішнього контуру	Синхронізація настанов персоналу з комунікаційними обіцянками	Тренінги, залучення співробітників як суб'єктів формування відносин [4]	Справжність (автентичність) зв'язків та єдність цінностей
Подолання «комунікаційних розривів»	Підтримка зв'язку в період відсутності активних фаз купівлі-продажу	Управління нагадуваннями та соціальні мережі [6, 7]	Мінімізація ризиків втрати довіри під час пауз у взаємодії
Екосистемне співтворення цінності	Перехід до вищої форми лояльності через спільну діяльність	Цифрові платформи, штучний інтелект, моделі поведінкового співробітництва [1, 9]	Трансформація підприємства у стабільний «соціальний якір» для клієнта

Джерело: складено авторами

Фінальна схема, що об'єднує всі описані тези, візуалізована на рис. 3.

Зафіксовані нами етапи запропонованої методики працюють як єдиний організм і передбачають, що синергія психологічних моделей взаємодії, внутрішнього потенціалу персоналу та можливостей сучасних цифрових екосистем забезпечуватимуть

сталість зв'язків навіть у періоди ринкової турбулентності або природного зниження інтенсивності фаз купівлі-продажу, що, своєю чергою, призведе до наступного стратегічного ефекту – формування сталого капіталу відносин та фінансової стійкості підприємства.

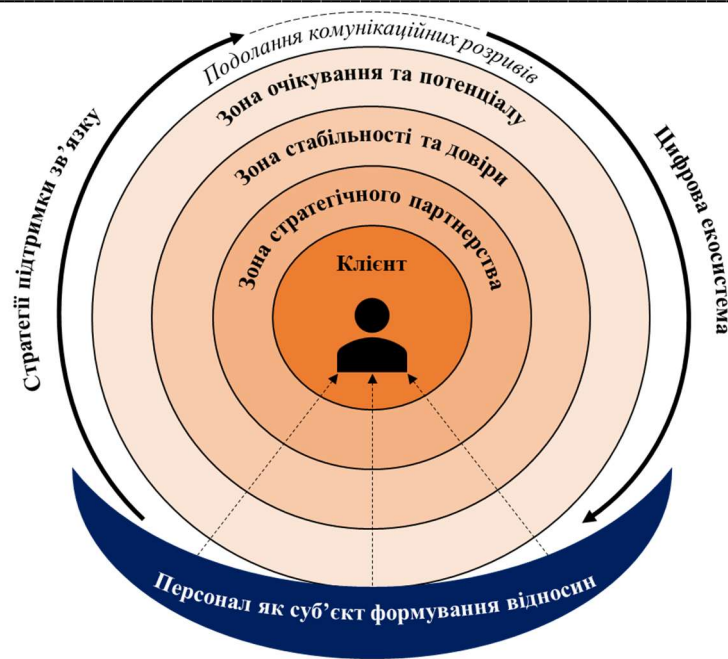


Рисунок 3 - Циклічна модель холистичного партнерства

Джерело: розроблено авторами

Висновки. В ході даного дослідження було обґрунтовано, що реалізація маркетингу взаємовідносин в межах холистичної концепції маркетингу вимагає відмови від лінійних моделей впливу на користь системи сталого стратегічного супроводу партнерства. Розроблена адаптована методика базується на інтеграції теорії «конвою» та стратегій підтримки зв'язку, що дозволяє підприємству зберігати стійкість відносин навіть у періоди низької інтенсивності операцій купівлі-продажу. Підкреслено, що ефективність такої системи забезпечується синергією внутрішнього потенціалу персоналу та можливостей цифрових екосистем, що

трансформує емоційну прихильність клієнтів у сталий капітал відносин.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні прикладного інструментарію для подолання «комунікаційних розривів» та зміцнення конкурентних переваг підприємства через формування глибокої лояльності стейкхолдерів. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі вбачаємо у вивченні ролі штучного інтелекту в персоналізації процесів супроводу партнерства та аналізу етичних аспектів використання психологічних моделей у сучасному цифровому маркетинговому середовищі.

Література:

1. Akhgari M., Bruning E. How attitudes translate to loyalty: an integrative model in service relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*. 2024. Vol. 23. No. 4. P. 356-391. URL: <https://doi.org/10.1080/15332667.2024.2368323>.
2. Borishade T., Ogunnaike O., Kehinde O., Aka D. Relationship marketing and loyalty of mobile phone customers. *Innovative Marketing*. 2022. Vol. 13. No. 3. P. 38-47. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(3).2022.04).
3. Chau A., James E. Relationship marketing and customer retention in Hong Kong's dynamic retail market. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2025. Vol. 7. No. 8. P. 645-660. URL: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v7i8.2001>.
4. Góralczyk M. Relationship marketing from the perspective of employees (comparison analysis). *Central European Review of Economics & Finance*. 2022. Vol. 38. No. 3. P. 61-77. URL: <https://doi.org/10.24136/ceref.2022.012>.
5. Johannesová V., Vaňová J. What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*. 2020. Vol. 28. No. 46. P. 29-35. URL: <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0004>.
6. Kanapathipillai K., Mahbob N. The impact of relationship marketing on customer loyalty in the tour and travel companies in Malaysia during COV-19 pandemic: parallel mediation of social media and relationship quality. *European Journal of Management and Marketing Studies*. 2021. Vol. 6. No. 4. P. 17-47. URL: <http://dx.doi.org/10.46827/ejmms.v6i4.1144>.
7. Pilny H., Siems F. Maintenance strategies and long-distance relationships: an adaption of theories from interpersonal relationship research to marketing. *Journal of Relationship Marketing*. 2019. Vol. 18. No. 4. P. 309-323. URL: <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1648938>.
8. Relationship marketing: how to put the spotlight on relationships in business. URL: <https://www.superoffice.com/blog/relationship-marketing/>
9. Riley J., Nicewicz-Scott K. The impact of technology on a firm's relational ecosystem: revisiting relationship marketing in the modern age. *Journal of Relationship Marketing*. 2025. Vol. 24. No. 3. P. 173-192. URL: <https://doi.org/10.1080/15332667.2025.2472512>.

10. Rosário A., Casaca J. Relationship marketing and customer retention – a systematic literature review. *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 18. No. 3. P. 44-66. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>.
11. Saath M., Schönitz M-S., Siems F., Papen M-C. Benefits of convoy model theory for explaining and controlling business-to-customer relationships. *Journal of Relationship Marketing*. 2018. Vol. 17. No. 4. P. 292-310. URL: <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1534061>.

References:

1. Akhgari, M., & Bruning, E. (2024). How attitudes translate to loyalty: an integrative model in service relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 23, 4, 356-391. <https://doi.org/10.1080/15332667.2024.2368323>.
2. Borishade, T., Ogunnaike, O., Kehinde, O., & Aka, D. (2022). Relationship marketing and loyalty of mobile phone customers. *Innovative Marketing*, 13, 3, 38-47. [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(3).2022.04).
3. Chau, A., & James, E. (2025). Relationship marketing and customer retention in Hong Kong's dynamic retail market. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7, 8, 645-660. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v7i8.2001>.
4. Góralczyk, M. (2022). Relationship marketing from the perspective of employees (comparison analysis). *Central European Review of Economics & Finance*, 38, 3, 61-77. <https://doi.org/10.24136/ceref.2022.012>.
5. Johanesová, V., & Vaňová, J. (2020). What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*, 28, 46, 29-35. <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0004>.
6. Kanapathipillai, K., & Mahbob, N. (2021). The impact of relationship marketing on customer loyalty in the tour and travel companies in Malaysia during COV-19 pandemic: parallel mediation of social media and relationship quality. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 6, 4, 17-47. <http://dx.doi.org/10.46827/ejmms.v6i4.1144>.
7. Pilny, H., & Siems, F. (2019). Maintenance strategies and long-distance relationships: an adaption of theories from interpersonal relationship research to marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 18, 4, 309-323. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1648938>.
8. SuperOffice (2024). Relationship marketing: how to put the spotlight on relationships in business. <https://www.superoffice.com/blog/relationship-marketing/>
9. Riley, J., & Nicewicz-Scott, K. (2025). The impact of technology on a firm's relational ecosystem: revisiting relationship marketing in the modern age. *Journal of Relationship Marketing*, 24, 3, 173-192. <https://doi.org/10.1080/15332667.2025.2472512>.
10. Rosário, A., & Casaca, J. (2023). Relationship marketing and customer retention – a systematic literature review. *Studies in Business and Economics*, 18, 3, 44-66. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>.
11. Saath, M., Schönitz, M-S., Siems, F., & Papen, M-C. (2018). Benefits of convoy model theory for explaining and controlling business-to-customer relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 17, 4, 292-310. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1534061>.

