

К ВОПРОСУ ОБ ИЗМЕРЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

ON VALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT OF THE RELATIONSHIPS IN THE VALUE CHAIN

Попова Ю. Ф.
Popova Y.F.

В статье рассмотрены методологические подходы к измерению эффективности управления межфирменными отношениями в цепочке создания ценности. Для измерения эффективности управления взаимоотношениями с партнерами предлагается анализировать организацию процесса управления межфирменным взаимодействием и оценивать его результаты: стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды.

This article considers a methodology to evaluate of the effectiveness of the management process of the inter-company relationships in the value chain. In order to conduct such evaluation, the article suggests analyzing the structure of the management process of inter-company relationships and evaluating its results: strategic, economic and social aspects of effectiveness of inter-company relationships in the value chain.

Ключевые слова: межфирменные отношения; процесс стратегического управления межфирменными отношениями; стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений; ценностная цепочка; ценность и эффективность межфирменных отношений; эффективность среды взаимодействия.

Keywords: inter-company relationships; management process of the inter-company relationships; strategic, economic and social aspects of effectiveness; value chain; value and effectiveness of inter-company relationships; effectiveness of the inter-company relationship environment.

Введение

В промышленном маркетинге концептуально-методологические положения анализа эффективности и ценности взаимоотношений в рыночных сетях впервые были разработаны представителями группы IMP [Ford et al., 1998, 2002; Hakansson, 1987; Hakansson, Johanson, 1992; Hakansson, Snehota, 1989; Wilson, 2000]. Согласно предложенной Х. Хаканссоном [Hakansson, 1987] модели ARA (Actors – субъекты сети; Resources – ресурсы в сети; Activities – деятельность субъектов сети), эффективность взаимодействия бизнес-партнеров в сетях обеспечивается тремя основными факторами:

- эффективностью координации деятельности по созданию ценности;
- эффективностью адаптации ресурсов бизнес-партнеров в направлении изменения рыночного спроса;
- эффективностью социальных взаимоотношений между сотрудниками компаний-партнеров, облегчающих межфирменные коммуникации.

Таким образом, эффективность координации деятельности субъектов сети (степень управляемости), эффективность адаптации их ресурсов (скорость реакции на изменение спроса) и эффективность взаимоотношений (социальная близость субъектов) определяют общую эффективность взаимодействия участников деловой сети. Однако данный методологический подход анализа эффективности взаимодействия не был развит до конкретных количественных методик, применяемых в практике управления маркетингом в компаниях.

Межфирменные отношения являются нематериальным активом фирмы, и рост их эффективности сопровождается увеличением ценности взаимоотношений и повышением удовлетворенности их участников. Взаимозависимость понятий позволяет нам в дальнейшем использовать показатель ценности взаимоотношений для измерения эффективности управления межфирменными сетями.

Несмотря на то, что с середины 1990-х гг. измерение ценности и эффективности взаимоотношений стало актуальной научной проблемой, специалисты по-прежнему отмечают недостаток теоретических и практических исследований, посвященных данным проблемам [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Ford et al., 1998; Grönroos, 1994; Gummesson, 1997, 1999; Raval, Grönroos, 1996; Wilson, Jantrania, 1997].

Дискуссионными остаются и определение содержания понятия ценности взаимоотношений, и разработка методики ее измерения [Payne, Holt, 2001; Raval, Grönroos, 1996; Grönroos, 1997; Gummesson, 1999; Wilson, 1995; Wilson, Jantrania, 1997; Смирнова 2006]. Интегрированность данного понятия привела к появлению большого количества подходов к его анализу.

В качестве показателя ценности взаимоотношений используют разницу между выгодами и затратами на их построение и поддержание [Ford, 1998; Raval, Grönroos, 1996].

Существуют и более широкие трактовки понятия ценности в рамках маркетинга взаимоотношений. Согласно Л. Уилкинсону, Л. Яну и Д. Уилсону [Wilkinson, Young, 1997; Wilson, 2000], ценность взаимоотношений определяется степенью реализации целей и повышением конкурентоспособности фирм-участников деловой сети. А. Равальд и К. Грэнроос [Raval, Grönroos, 1996] предлагают измерять ценность взаимоотношений сложившимся уровнем доверия, приверженности и лояльности партнера, степенью удовлетворенности результатами совместной деятельности. В качестве элементов ценности могут рассматриваться отдельные функции взаимоотношений: функция прибыли, функция объемов продаж, функция инноваций и др. [Walter, Ritter, Gemünden, 2001].

Д. Уилсон и С. Джантранья выделили три аспекта измерения ценности взаимоотношений: стратегический, экономический и поведенческий [Wilson, Jantrania, 1997]. Предложенный авторами подход учитывает многомерность понятия ценности взаимоотношений и позволяет дать ему комплексную оценку.

Широко распространенными методами исследования ценности взаимоотношений с потребителями являются анализ продаж (ABC-анализ), система сбалансированных показателей, анализ прибыли по отдельным группам покупателей, анализ ценности жизненного цикла потребителей, отдача от инвестиций во взаимоотношениях (ROI) и др. [Sheth, Parvatiyar, 2000].

Изучение подходов к анализу ценности взаимоотношений, используемых зарубежными исследователями, позволяет выделить две группы показателей, наиболее часто предлагаемых зарубежными исследователями для измерения ценности и эффективности взаимоотношений [Morgan, Hunt, 1994; Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Wilson, 2000; Wilson, Jantrania, 1997; Ford, Rosson, 1997 и др.].

1. Экономические (монетарные) параметры, измеряемые в денежном выражении: рост объема продаж, увеличение прибыли, снижение размера затрат на взаимодействие и др.

2. Стратегические и социальные (немонетарные) параметры, имеющие качественное измерение, среди них усиление ключевых компетенций, уровень удовлетворенности, доверия, приверженности, уровень кооперации и сотрудничества, рост инновационного потенциала и др.

В последнее время появились работы российских исследователей, посвященные проблеме измерения ценности и эффективности взаимоотношений [Багиев, 2009; Куц, Смирнова, 2004; Смирнова, 2006; Попов, 2010; Попова, 2010, 2011; Третьяк, 2007; Юлдашева, Городилов, 2009].

Предложенная Г.Л. Багиевым [Багиев, 2009] концептуально-методологическая модель анализа эффективности взаимодействия субъектов рыночной сети основана на изучении эффектов и функций взаимоотношений. Подчеркивая системный характер сетей, автор обосновывает необходимость использования системного подхода к оценке эффективности их функционирования для анализа устойчивости сетей как фокусных рыночных образований. В качестве основных параметров измерения эффективности взаимодействия рассматриваются сокращение расходов на совместную деятельность, снижение рисков, рост потенциальных доходов и др.

О.У. Юлдашева и В.А. Городилов [Юлдашева, Городилов, 2009] результатом процесса взаимодействия бизнес-субъектов считают созданную потребительскую ценность и ценность взаимоотношений. По мнению авторов, в процессе взаимодействия между партнерами создается дополнительная ценность (ценность взаимоотношений), которая становится частью потребительской ценности, приобретаемой конечным покупателем [Юлдашева, Городилов, 2009].

В работах С.П. Куца и М.М. Смирновой предлагается измерять эффективность взаимоотношений «продавец-покупатель» путем сравнения выгод и затрат от их развития и оценки степени достижения компанией ее целей. Основой для изучения эффективности управления взаимоотношениями с потребителями компании, по мнению авторов, может служить также комбинация факторов развития взаимоотношений в контексте технических, экономических, социальных и управленческих аспектов взаимоотношений [Куц, Смирнова, 2004].

Процессы создания ценности взаимоотношений и анализ роли организационных способностей компании-поставщика в области управления взаимодействием с потребителями изучаются с точки зрения ресурсного подхода [Смирнова, 2006].

В связи с ростом разнообразия организационных форм кооперации (стратегические партнерства, сети, кластеры и т.п.) появились новые подходы к исследованию межфирменных отношений, в которых предлагается управлять объектом через управление его средой [Келли, 1998; Клейнер, 2007; Мелентьева, 2009 и др.].

Концепция стратегического управления межфирменными сетями как самоорганизующимися системами предполагает разграничение управления взаимоотношениями в сети и управления средой взаимодействия, в которой эти взаимоотношения развиваются. Поэтому изучение эффективности процесса управления взаимоотношениями невозможно без учета факторов сетевой среды, которая существенным образом влияет на организацию процессов взаимодействия, а значит, на их эффективность.

Эффективное управление институциональными, информационными, инфраструктурными и другими аспектами сетевой среды позволяет создать условия роста мотивации и улучшения механизма взаимодействия компаний.

Поскольку процесс стратегического управления межфирменными отношениями (сетевой уровень стратегии) включает *управление взаимоотношениями и формирование (регулирование) среды взаимодействия*, для оценки его эффективности предлагается анализировать стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды, а также организацию процесса межфирменного взаимодействия в цепочке создания ценности [Попова, 2011а, 2011б].

1. Оценка стратегического, экономического и социального аспектов эффективности взаимоотношений

На концептуальном уровне модель Д. Уилсона и С. Джантрания [Wilson, Jantrania, 1997] дает представление о структуре ценности взаимоотношений, а следовательно, о способах управления их эффективностью, что особенно важно для нашего исследования.

Стратегическая ценность, согласно Д. Уилсону и С. Джантрания, определяется тем, насколько взаимоотношения способствуют достижению стратегических целей компании и росту ее ключевых компетенций. Поведенческая обусловлена доверием и приверженностью партнеров, зависит от социальных связей в сети и процесса формирования общей системы ценностей в компаниях. Экономическая ценность определяется снижением уровня издержек, повышением ценности рыночного предложения, размером и качеством инвестиций, а также возможностью получить доступ к сетевым ресурсам и новым технологиям.

Эффективность межфирменных отношений проявляется, главным образом, в косвенном, а не в прямом эффекте, поэтому для ее оценки может быть использован набор взаимосвязанных индикаторов, который не является исчерпывающим и требует контекстуализации при практическом использовании.

Для адаптации модели к особенностям российской институциональной среды следует использовать результаты исследований практики управления взаимоотношениями российскими промышленными компаниями [Попова, 2008, 2010].

Наиболее значимыми показателями, позволяющими оценить *стратегический аспект эффективности* взаимоотношений, являются:

- совместимость целей (индивидуальных и коллективных) и степень их реализации;
- уровень удовлетворенности взаимоотношениями;
- рост клиентского капитала;
- снижение рисков и рост управляемости взаимоотношениями;
- преодоление «ресурсных разрывов»;
- снижение сроков разработки и внедрение инноваций;
- укрепление деловой репутации фирмы и т.д.

Экономический аспект эффективности межфирменных отношений, с точки зрения российских менеджеров, характеризуют следующие показатели:

➤ улучшение качества продукции. Тесное взаимодействие партнеров позволяет улучшить качество производимой и поставляемой на рынок продукции за счет ее кастомизации и сокращения неэффективных, с точки зрения покупателей, функций; получить доступ к ценным и труднодоступным материалам и комплектующим и др.;

➤ снижение транзакционных издержек как следствие роста доверия партнеров, сокращения управленческой дистанции, улучшения уровня координации совместной деятельности, снижения потерь от невыполнения обязательств;

➤ сокращение потерь в цепочке создания ценности. Долговременные отношения позволяют стандартизировать и синхронизировать процессы взаимодействия компаний, что способствует снижению потерь на всех этапах ценностной цепочки;

➤ снижение расходов на совершенствование и разработку новых продуктов и технологий за счет участия в них партнеров;

➤ увеличение загруженности производственных мощностей;

➤ снижение ресурсоемкости операций, позволяющее экономить ресурсы на отдельном предприятии.

Социальную эффективность взаимоотношений следует рассматривать через призму показателей, характеризующих социальный аспект капитала межфирменных отношений: уровень доверия между партнерами, приверженность/лояльность фирм, степень выполнения взаимных обязательств, ориентация на долгосрочное сотрудничество, уровень кооперации/содействия, а также неформальность взаимоотношений.

Замена контракта неформальными договоренностями зависит от совместимости корпоративных культур и обеспечивается действием в сети правил и социокультурных норм ведения бизнеса, которые снижают уровень оппортунизма и повышают степень доверия между партнерами.

Очевидна условность выделения трех аспектов эффективности взаимоотношений. В группу стратегических показателей при определенных условиях могут попасть как экономические, так и социальные параметры.

Широкий спектр показателей оценки эффективности управления взаимоотношениями связан с многогранностью данного понятия. Однако при проведении анализа необходимо ограничить количество параметров исходя из целей конкретного исследования.

2. Измерение эффективности функционирования сетевой среды

Для анализа эффективности функционирования среды взаимодействия мы предлагаем использовать характеристики, объединенные в четыре основные группы: параметры функционирования сетевой инфраструктуры, характеристики функционирования сетевых институтов, параметры коммуникативного пространства, функционально-структурные характеристики сети (рис. 1).

Представленные на рис. 1 параметры могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на эффективность межфирменных отношений.

Эффективность функционирования сетевой инфраструктуры определяется работой совместно финансируемых дистрибьюторских, обучающих и консультационных центров, систем и служб, необходимых для деятельности сетевых субъектов.

Они обеспечивают участникам сети услуги в виде НИОКР (совместно финансируемые центры НИОКР), услуги бизнес-центров, информационные и консалтинговые услуги, обучающие услуги в специально созданных тренинговых компаниях, образовательных центрах и корпоративных университетах.

Важными элементами сетевой инфраструктуры являются программное обеспечение, используемые совместно участниками взаимоотношений базы данных, содержащие информацию о ресурсах партнеров (производственных возможностях, персонале и др.), а также мощный сетевой сервер, обслуживание которого является важнейшим условием эффективного взаимодействия фирм.



Рис. 1. Параметры оценки эффективности функционирования сетевой среды

Эффективное функционирование сетевой среды предполагает наличие сетевых институтов, регламентирующих взаимодействие компаний в сети. В качестве «параметров порядка» выступают формальные и неформальные институты.

К формальным институтам относятся сетевые управляющие и координирующие органы – совместные управленческие команды, координационные советы, перекрестные советы директоров, представительские органы и т.п. Чем лучше организована сеть, тем более влиятельными являются сетевые органы. К сетевым институтам также относятся отраслевые ассоциации, которые играют важную роль в создании единого информационного пространства, выстраивании взаимоотношений бизнеса и власти, лоббировании отраслевых интересов своих участников во властных структурах, разработке отраслевых стандартов, формировании цивилизованного рынка с добросовестной конкуренцией и выработывании правил взаимодействия предприятий.

Важнейшими неформальными институтами в сети являются правила поведения участников рынка, в которых устанавливаются моральные и этические стандарты ведения бизнеса, сетевая культура и ценности, снижающие уровень оппортунизма и повышающие степень доверия.

Существенным аспектом эффективности функционирования сетевой среды является *коммуникативное пространство*, которое обеспечивает координацию взаимодействия и скорость информационного обмена между сетевыми агентами. Ключевыми характеристиками коммуникативного сетевого пространства являются нижеследующие составляющие.

➤ *Управленческая дистанция*, зависящая от степени совместимости корпоративных культур и ценностей, интенсивности контактов между фирмами, информационной открытости партнеров, наличия совместных управляющих органов, в том числе совместного владения собственностью. Изучается частота заключения и сроки действия договоров, период и предмет пересмотра их условий. Анализируется время, необходимое для обсуждения и заключения контракта по обмену ресурсами, которое влияет на адаптивность сети и ее участников к требованиям рынка и обеспечивает конкурентоспособность сети и ее субъектов.

➤ *Уровень координации действий участников сети*, который определяется степенью согласования действий и стратегий в рамках совместного планирования, уровнем рутинности взаимоотношений, быстротой и точностью ответа на запросы партнера, степенью неопределенности ситуации и возможностью прогнозировать ее изменение, способностью компаний разрешать конфликты. Функция координации – объединение относительно автономных рыночных агентов и согласование деятельности, направленной на поиск новых рыночных возможностей и ресурсных комбинаций.

➤ *Плотность сетевых коммуникаций*, рассчитываемая как отношение количества прямых связей отдельной компании к общему числу сетевых связей. Плотность сети напрямую влияет на ее социальный капитал. Чем больше каждая фирма имеет прямых связей с другими участниками сети, тем плотнее его коммуникативное пространство и выше социальный капитал сети.

➤ *Креативность (инновационность) сетевой среды*, облегчающая внедрение инноваций и тем самым способствующая росту ее коллективной конкурентоспособности.

➤ *Безопасность среды*, обеспечивающая ее участникам защиту от неопределенности и от аутсайдеров путем поддержания закрытых баз данных и ресурсов, сложности копирования инноваций и т.п.

Межфирменная кооперация увеличивает координационные издержки и требует большой объем дополнительных коммуникаций. Освоение средств и способов коммуникации позволит снизить издержки.

К *функционально-структурным характеристикам сети* предлагается отнести:

❖ *Размер сети и ее устойчивость*, измеряющиеся количеством сетевых агентов, среди которых выделяются новые партнеры, постоянные, потерянные и др. Устойчивость взаимоотношений определяется их длительностью. Сети могут быть открытыми и закрытыми в зависимости от степени их замкнутости. В открытых сетях приветствуется рост числа участников, поскольку он обеспечивает больше возможностей для взаимодействия и развития.

❖ *Соразмерность потенциала фирм* (наличия у них корневых компетенций), способствующего достижению общих и индивидуальных стратегических целей, а также повышению коллективной конкурентоспособности.

❖ *Однородность компаний в сети* с точки зрения их размеров, технологических процессов, организационных культур, уровня инновационности, положения в отрасли, репутации, силы бренда и др. Однородность сети также определяется принадлежностью ее участников к одной или различным отраслям (областям деятельности) и т.д. Управляющий сетевой орган может сознательно стимулировать рост разнородности сети для достижения ее большей устойчивости.

❖ *Уровень структурированности сети*, определяемый силой и теснотой взаимоотношений между фирмами, уровнем централизации и др. Сила деловых связей измеряется ресурсной зависимостью партнеров и может косвенно характеризоваться сложностью (простотой) его замены.

Теснота (интенсивность) оценивается частотой контактов и сделок между участниками сети в определенный период времени. Степень централизации сети определяется наличием в сети единого или нескольких управляющих органов и их влиянием на развитие межфирменных отношений.

Уровень централизации, как правило, увеличивается с ростом периода функционирования межфирменных сетей. Структурированность растет в процессе функционирования сети. Она определяет входные барьеры и степень упорядоченности взаимоотношений в сети, а следовательно, влияет на ее управляемость.

❖ *Уровень влияния/зависимости участников сети* оценивается по количеству альтернативных поставщиков/покупателей и сложности их замены, доле партнера в общем объеме продаж/закупок, уникальности поставляемого товара/услуги, уровню адаптации и гибкости партнеров, степени контроля компаний над стратегической и оперативной деятельностью партнеров.

3. Процесс стратегического управления взаимодействием компаний в цепочке создания ценности

В современной экономике нематериальные ресурсы (знания и умения, известность и репутация) придают компаниям отличительную идентичность на рынке и обеспечивают им устойчивые

конкурентные преимущества [Коулман, 2001; Радаев, 2002, 2003]. Формируются они главным образом во внешних взаимоотношениях и поэтому от них неотделимы.

Способность фирмы создавать и поддерживать конкурентные преимущества посредством использования сложных организационных механизмов управления системой взаимоотношений с другими субъектами рынка можно рассматривать в качестве ее ключевой компетенции [Катькало, 2006; Тис, 2004; Тис, Пизано, Шуен, 2003; Хант, Морган, 1995].

Для того чтобы реализовать задачи в области маркетинга взаимоотношений, компании не должны оставлять без внимания принципы и процесс управления межфирменными сетями.

Представляется, что стратегическое управление межфирменными отношениями в цепочке создания ценности должно быть основано на принципах сетевой концепции, среди которых:

- принцип согласованности целей, скоординированности бизнес-процессов и ресурсов субъектов взаимоотношений;
- принцип разграничения управления в сети на адаптивное управление межфирменными отношениями и регулирование среды взаимодействия;
- принцип сочетания процессов управления и самоуправления, организации и самоорганизации в сети;
- принцип дифференциации стратегии управления взаимоотношениями;
- принцип развития ключевых компетенций сетевой организации, координации процессов управления взаимоотношениями и др.

Рассмотрим основные этапы процесса стратегического управления межфирменными отношениями, использование которого позволяет решить проблему выбора рыночных контрагентов, определить необходимый уровень интеграции и координации взаимоотношений с ними, обеспечить соответствие стратегии управления взаимоотношениями общей стратегии развития компании, а также создать механизм обеспечения эффективного межфирменного взаимодействия (рис. 1).

1 этап. Формирование системы межфирменных отношений компании. Основные задачи, решаемые на данном этапе:

1. Определение и обоснование стратегических целей создания партнерств. Развитие сетевых отношений требует от их участников дополнительных затрат (финансовых, временных и др.) на координацию совместных действий, адаптацию, распределение рисков и др. Следовательно, высокий уровень вовлеченности фирм в сетевые отношения необходим только в ситуациях, когда результаты их совместной деятельности значительно превосходят достижения, которых они могли бы добиться самостоятельно за счет достижения синергетического эффекта от сотрудничества в сфере организации производства, совместного использования финансов, создания и распространения инноваций и др.

2. Анализ мотивов и желания компаний установить и развивать взаимоотношения в рамках сотрудничества.



Рис. 1. Этапы процесса стратегического управления межфирменными отношениями в сетях

Несо согласованность ожиданий может привести к их разрыву.

Компании, как правило, отдают предпочтение различным формам партнерских отношений в следующих ситуациях:

- ✓ при передаче внутренних процессов на аутсорсинг, когда необходимо найти надежных поставщиков или торговых посредников;
- ✓ для реализации проектов развития бизнеса в новых для фирмы областях.

Привлечение партнеров, обладающих дополнительными компетенциями в данном бизнесе, может снизить риск и затраты.

2 этап. Переоценка существующих и поиск новых участников взаимоотношений (определение границ сети). Разработка портфельной стратегии фирмы. Формирование сети – ключевой стратегический компонент управления межфирменными отношениями. На этапе выбора участников сетевых отношений фирмы оценивают новых партнеров и переоценивают уже существующих. Одним из важных факторов успешного развития взаимоотношений является определение их участников, которые, с одной стороны, обладают высоким потенциалом и, с другой стороны, имеют сходные ожидания от эволюции взаимоотношений. Выбор участников взаимодействия осуществляется с учетом их целей (интересов). Он должен обеспечить устойчивость межфирменной сети и повышение ее конкурентоспособности.

Замена часто не происходит из-за недостатка информации о существующих на рынке возможностях или отсутствия у компаний формализованной стратегии управления взаимоотношениями.

Оценка потенциальных и существующих поставщиков и покупателей является частью сетевой стратегии фирмы.

Представим примерный перечень интегрированных групп и единичных параметров, используемых для изучения межфирменных отношений.

➤ *Приверженность*, оцениваемая уровнем доверия, длительностью отношений, лояльностью, социальными связями в сети и др.

➤ *Ценность взаимоотношений*, измеряемая на основе количественных и качественных показателей: объем продаж, увеличение прибыли, снижение размера затрат на взаимодействие, усиление ключевых компетенций, удовлетворенность взаимоотношениями, уровень приверженности, кооперации, рост инновационного потенциала и др.

➤ *Интенсивность взаимодействия* и обмена ресурсами, характеризуемая количеством и качеством совместно реализуемых проектов разработки новых продуктов, проведением маркетинговых мероприятий, приобретением доли акций партнера.

➤ *Размер инвестиций* в развитие и поддержание взаимоотношений в форме взаимного кредитования или совместной реализации проектов. Материальные и нематериальные вложения связывают фирмы между собой и создают барьеры для их выхода из взаимоотношений.

➤ *Формализация (стандартизация)* взаимоотношений, отражающая рутинность процедур взаимодействия и распределение ролей между их участниками, которые время от времени могут изменяться под влиянием внешних факторов или действий самих компаний.

➤ *Неопределенность* развития взаимоотношений, изменчивость партнера, характеризующая осознаваемый уровень риска.

➤ *Уровень взаимного влияния*, отражающий степень вовлечения фирм в процесс принятия решений, связанных с установлением цен, определением сроков и объемов поставок, способов перевозки продукции и др.

➤ *Жизненный цикл взаимоотношений*, включающий следующие стадии: этап, предшествующий формированию взаимоотношений; этапы установления, развития, зрелости, спада и разрыва взаимоотношений. Знание жизненного цикла является важной характеристикой взаимоотношений, так как для каждого этапа их эволюции характерно свое соотношение уровня конкуренции и кооперации в межфирменных сетях.

Для того чтобы занять лидирующие позиции в сети, компания должна не только развивать собственные ключевые компетенции, но и участвовать в создании и распределении синергетических сетевых компетенций (эффектов).

Межфирменные отношения можно отнести к ключевым компетенциям фирмы, если они соответствуют четырем основным критериям, сформулированным на основе теста Прахалада – Хамела [Prahalad, Hamel, 1990]:

1. Обеспечивают фирме потенциальный доступ на новые рынки (сферы деятельности).
2. Существенно влияют на характеристики конечной продукции фирмы: качество или цену.
3. Контрагент (покупатель, поставщик или конкурент) обладает важными для фирмы индивидуальными ключевыми компетенциями (инновационность, сильный бренд, большой репутационный капитал) или имеет доступ к сетевым компетенциям.
4. Фирме сложно найти замену существующему партнеру.

Сравнительные характеристики покупателей и поставщиков используются для позиционирования основных участников рынка в сети относительно фокусной (центральной) фирмы.

Совместимость целей, соразмерность компаний, репутация фирм, близость корпоративных культур и стиля управления и также прочие характеристики следует рассматривать в качестве факторов, способствующих (или сдерживающих) сотрудничеству между компаниями.

3 этап. Определение уровня интеграции и координации межфирменных отношений. Разработка дифференцированной стратегии управления взаимоотношениями. Несмотря на очевидное сходство, существует большое разнообразие классификаций форм межфирменных отношений (моделей взаимодействия) в зависимости от уровня координации и интеграции их участников [Christopher et al., 2002; Ford et al., 1998; Hollensen, 2003].

По мере развития взаимоотношений на смену конкурентному подходу к их организации приходит кооперативный подход, тесно связанный с маркетингом взаимоотношений. Компаниям необходимо определить оптимальный уровень сотрудничества в сети и дифференцировать стратегию управления межфирменными отношениями.

В исследованиях по-прежнему недостаточное внимание уделяется изучению факторов, определяющих выбор уровня интеграции и координации межфирменного взаимодействия. Поэтому рассмотрим критерии оценки перспектив развития сотрудничества в сети, выбора уровня координации и интеграции взаимоотношений и определения дифференцированной стратегии управления межфирменными отношениями (табл. 1).

Ключевыми параметрами модели являются стратегические цели создания партнерств, уровень согласованности интересов участников сети, однородность и совместимость партнеров, а также степень взаимозависимости участников взаимоотношений.

В качестве стратегических целей создания и развития партнерств компании могут рассматривать рост прибыли, снижение себестоимости продукции, повышение эффективности использования активов,

улучшение качества продукта (услуги), расширение существующего рынка или выход на новые рынки, снижение риска ведения бизнеса, внедрение инноваций и т.д.

Таблица 1

Критерии выбора уровня интеграции и координации взаимоотношений в сети

<i>Групповые критерии</i>	<i>Индивидуальные показатели</i>
<i>Стратегические цели создания партнерств и уровень согласованности интересов участников сети</i>	<ul style="list-style-type: none"> - количественная и качественная оценка роли развития межфирменных отношений с точки зрения достижения стратегических задач компании (снижение затрат, выход на новые рынки и т.д.); - оценка вероятности и степени реализации индивидуальных и групповых целей в рамках партнерства; - уровень согласованности (совместимости) стратегических целей, схожести ожиданий фирм от развития партнерства, в том числе их намерений развивать взаимоотношения.
<i>Степень однородности и совместимости компаний</i>	<ul style="list-style-type: none"> - однородность компаний с точки зрения их размеров, технологических процессов, организационной культуры, философии и методов управления, инновационности, положения в отрасли, репутации, силы бренда и т.д.; - соразмерность потенциала фирм (наличие у них корневых компетенций), способствующего достижению общих и индивидуальных стратегических целей, а также повышению коллективной конкурентоспособности; - географическая близость расположения фирм, наличие общих потребителей и конкурентов; - позитивный и негативный опыт сотрудничества в прошлом: уровень удовлетворенности взаимоотношениями, степень их выгоды, справедливости и равноправности.
<i>Уровень зависимости (взаимозависимости) участников межфирменных отношений</i>	<ul style="list-style-type: none"> - число поставщиков/покупателей и сложность их замены, зависящая от количества и качества альтернативных предложений; - уникальность поставляемого товара/услуги; - доля партнера в общем объеме продаж /закупок; - уровень адаптации и гибкости партнеров; - степень влияния компаний на стратегические направления развития партнеров, их маркетинговую политику (в т.ч. ценовую); - уровень контроля оперативной деятельности участников межфирменных отношений, в частности отгрузки готовой продукции или сырья и материалов; - продолжительность взаимоотношений; - прибыльность покупателя для компании.

В процессе анализа устанавливается роль участников сети в достижении поставленных фирмой задач. Перспективы развития партнерства определяются согласованностью интересов компаний, а также их однородностью и совместимостью. Чем выше согласованность корпоративной культуры фирм-участников сетевых отношений, тем им проще развивать межфирменные отношения и тем выше вероятность их успешного развития.

По мере развития взаимоотношений формируются устойчивые правила поведения рыночных агентов и сетевая культура. Рассогласованность интересов участников сети может привести к снижению эффективности межфирменных отношений. Однако взаимозависимость ресурсов и действий является одним из основных факторов, определяющих уровень координации и сотрудничества в сети.

По результатам анализа факторов, способствующих и препятствующих развитию сотрудничества в сети, компания выбирает модель управления взаимоотношениями с отдельными поставщиками и покупателями, которая может обеспечить более высокий уровень эффективности взаимодействия в сети.

Существуют различные подходы к классификации моделей. Например, Д. Форд выделяет три основные модели управления взаимоотношениями на рынке [Ford et al., 1998]: транзакционные отношения, переходные отношения ограниченного сотрудничества и стратегические партнерские отношения. При выборе стратегии и типа взаимоотношений автор отмечает необходимость учитывать следующие основные параметры: разнородность компаний, их взаимозависимость (в области ресурсов, участников и процессов) и совместное развитие.

Возможно использование расширенной классификации из четырех моделей взаимоотношений в сети, различающихся уровнем координации управления и степенью совместного использования ресурсов [Christopher et al., 2002, с.143–145]:

- транзакционные отношения в рамках классического маркетинга;
- переходные отношения, основанные на долгосрочном взаимодействии;
- взаимоотношения ограниченного сотрудничества;
- стратегические партнерства (интегрированные взаимоотношения), основанные на высоком уровне координации и интеграции ресурсов и деятельности.

Первый тип транзакционных отношений между компаниями сводится к простым взаимоотношениям купли-продажи, при этом другие формы взаимодействия между компаниями отсутствуют. Покупатель предпочитает транзакционный тип взаимоотношений, если он заинтересован в покупке недифференцированного товара с минимальными затратами времени и усилий. Ключевым при выборе партнера является коммерческая составляющая – цена на поставляемый продукт, прибыльность покупателя и др.

Положительной характеристикой такой структуры взаимодействия является минимальное расходование средств на управление большим количеством рыночных связей и низкие затраты на поиск и переключение на новых контрагентов. Каждый из участников взаимодействия стремится реализовать только собственные цели, не учитывая интересы других участников взаимоотношений.

В рамках второй модели (переходных отношений) управлением процессом закупки и продажи продукции занимаются руководители соответствующих отделов фирм, которые тесно взаимодействуют в вопросах организации поставок и последующих расчетов. Компании согласовывают в основном уровень цен на продукцию и сроки поставок, не сотрудничая в других областях (например, в вопросах повышения качества продукции). Не заключаются договоры об эксклюзивных поставках с одним или несколькими контрагентами. Данный тип взаимоотношений является более долгосрочным, чем первый, и требует от их участников инвестиции дополнительных ресурсов.

Ориентация на развитие сетевых отношений ограниченного сотрудничества (третья модель) предполагает формирование стабильных кооперативных отношений между фирмами, не зависящих от персональных связей между их менеджерами. Обе стороны не просто договариваются об уровне цен на продукты, но готовы инвестировать в развитие межфирменных отношений дополнительные ресурсы, которые укрепляют их взаимозависимость, увеличивая выгоды от взаимодействия. Покупатель приобретает товары по ценам ниже рыночных, а поставщик обеспечивает себе гарантированный объем продаж и снижение затрат на маркетинг. Поскольку между партнерами существует большая взаимозависимость, принимаемые ими совместно решения оказывают большое влияние на деятельность обеих сторон.

В четвертой модели границы между партнерами размыты и неопределенны. Компании не только совместно реализуют оперативное управление текущими процессами, но и осуществляют такие стратегические функции, как разработка и развитие нового продукта, проведение маркетинговых исследований и выход на новые рынки. Такого рода взаимоотношения развиваются благодаря готовности обеих сторон вкладывать инвестиции в развитие и адаптацию ресурсов и деятельности для повышения ценности совместно создаваемого продукта (услуги) и удовлетворение требований партнеров.

В процессе подобного взаимодействия повышается эффективность деятельности участников взаимоотношений, растет ценность совместно создаваемого продукта. Обе стороны получают выгоду за счет передачи друг другу ресурсов, технологий и знаний.

Несмотря на это, компании не стремятся взаимодействовать со всеми своими контрагентами в рамках интегрированной модели, поскольку развитие взаимоотношений с высоким уровнем вовлеченности требует существенных вложений ресурсов. Поэтому фирме необходимо планировать развитие данного типа взаимоотношений с ограниченным числом партнеров и управлять ими так же, как инвестициями в стратегические хозяйственные подразделения и продуктовый портфель.

4 этап. Координация межфирменных отношений, регулирование среды взаимодействия, мониторинг результатов взаимоотношений и анализ их эффективности. На этапе координации взаимоотношений определяются роли и обязательства их участников, проводится оценка бизнес-процессов, формируются стратегические и оперативные планы, разрабатывается система мотивации. Для эффективного управления взаимодействием компании с партнерами создаются управляющие и координирующие органы, фирмы развивают сетевую инфраструктуру и коммуникативное пространство.

И наконец, проводится мониторинг, который включает в себя периодическую оценку целей, результатов и затрат на их достижение, принятие решений относительно необходимости изменения структуры и характера взаимоотношений, а также стратегии управления межфирменным взаимодействием.

Постоянный мониторинг взаимоотношений в цепочке создания ценности позволяет оценить их эффективность и потенциал. По результатам анализа менеджеры фирм принимают решение о продолжении, приостановлении или разрыве взаимоотношений, формируют и развивают портфель ключевых партнеров (покупателей и поставщиков).

Завершая рассмотрение принципов, основных этапов и содержания процесса стратегического управления межфирменными отношениями, построенного на принципах сетевой концепции, следует подчеркнуть, что его практическое использование направлено на разработку дифференцированной стратегии и формирование эффективного механизма координации взаимодействия в цепочке создания ценности, предполагающего развитие сетевой инфраструктуры, коммуникативного пространства, создание системы контроля и мониторинга результатов взаимоотношений.

Заключение

В последние годы промышленным компаниям становится все сложнее сохранить конкурентные преимущества, используя инструменты классического маркетинга, поэтому они рассматривают стратегию управления взаимоотношениями с покупателями и поставщиками как альтернативу. Управляя взаимодействием в цепочке создания ценности, фирмы стремятся повысить ее эффективность и производительность. Развитие межфирменных отношений и использование компаниями кооперированного и координированного подхода к их управлению позволяет добиться положительных эффектов совместной работы в форме снижения издержек взаимодействия и повышения ценности предложения.

Для измерения эффективности управления взаимоотношениями с партнерами предлагается анализировать организацию процесса управления межфирменным взаимодействием и оценивать его результаты: стратегический, экономический и социальный аспекты эффективности взаимоотношений и функционирования сетевой среды.

Предложенные автором подходы к оценке эффективности управления межфирменными отношениями могут стать основой для практических разработок, направленных на реализацию в компаниях современных методов управления взаимоотношениями в сети.

Список литературы:

1. Багиев Г.Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г.Л. Багиева и Х. Мефферта. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 11-28.
2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.- Петерб. гос. ун-та, 2006.
3. Келли К. Новые правила для новой экономики // Знание – сила. 1998. № 4. С. 20-29.

4. Клейнер Г.Б. Системный подход к экономической политике // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 5. С. 30-36.
5. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 121-139.
6. Куц С.П., Смирнова М.М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 31-54.
7. Мелентьева Н.И. Маркетинг взаимодействия и коммуникативный капитал предприятия // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г.Л. Багиева и Х. Мефферта. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 296-327.
8. Попов Н.И. Маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений : автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2010.
9. Попова Ю.Ф. Концептуальная модель оценки эффективности стратегического управления межфирменными отношениями // Г.Л. Багиев. Маркетинг взаимодействия: учебник. СПб.: Астерион, 2011а. С. 643-650.
10. Попова Ю.Ф. Методология оценки эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс]URL: <http://vestnik-ku.ru>. – 2011. No 2 (дата обращения: 22.11.2013)
11. Попова Ю.Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып.1. С. 139-165.
12. Попова Ю.Ф. Межфирменные сети на промышленных рынках России: теория и практика управления. СПб.: Наука, 2008.
13. Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформализация правил в российской экономике // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / под общ. ред. В.В. Радаева. М.: РОССПЭН, 2002. С. 169-172.
14. Радаев В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 5-16.
15. Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 3. С. 27-54.
16. Третьяк О.А. 2007. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. Т.5. № 2. С. 57-62.
17. Тис Д.Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая» экономика, рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 95-120.
18. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–183.
19. Юлдашева О.У., Городилов В.А. Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике: сборник материалов международной научной конференции (Санкт-Петербург, 28-30 сентября 2009 года) : в 2 ч. / под ред. И.А. Максимцева. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. Ч. 1. С.112-124.

20. Christopher M., Payn A., Ballantyne D. Relationship marketing: Brining Quality, customer service and marketing together. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
21. Christopher M., Payn A., Ballantyne D. Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2002.
22. Ford D. Managing Business Relationships / D. Ford, L.-E. Gadde, H. Hakansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull, D. Wilson. Chichester, N.Y.: John Wiley & Sons, 1998.
23. Ford D. The Business Marketing Course / D. Ford, P. Bethon, S. Brown, L.-E. Gadde, H. Hakansson, P. Naude, T. Ritter, I. Snehota. Chichester, N.J.: John Wiley & Sons, 2002.
24. Ford D., Rosson P. The Relationships Between Export Manufacturers and Their Overseas Distributors // Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks / Ed. D. Ford. L. : Dryden Press, 1997. P. 68-81.
25. Grönroos C. From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // Management Decision. 1994. Vol. 32. N 2. P. 4-20.
26. Grönroos C. Value – Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competences // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. N 5. P. 407–419.
27. Gummesson E. Relationship Marketing - the Emperor's New Clothes or a Paradigm Shift? // Marketing and Research Today. 1997. Vol. 25. N 1. P. 53-61.
28. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Oxford : Butterworth Heinemann, 1999.
29. Hakansson H. Industrial Technological Development: A Network Approach. London: Croom Helm, 1987.
30. Hakansson H., Johanson J. A Model of Industrial Networks // Industrial Networks: A New View of Reality / Ed. B. Axelsson, G. Easton. L.: Routledge, 1992. P. 28-34.
31. Hakansson H., Snehota I. No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy // Understanding Business Markets / Ed. D. Ford. L.: The Dryden Press, 1989. P. 136-151.
32. Hunt S., Morgan R. The Comparative Advantage Theory of Competition // Journal of Marketing. 1995. Vol. 59. N 2. P. 1-15.
33. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. N.Y.: Pearson Education, Prentice Hall, 2003.
34. Morgan R., Hunt S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. N 3. P. 20-38.
35. Payne A., Holt S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing // British Journal of Management. 2001. Vol. 12. P. 159-182.
36. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79-91.
37. Ravald A., Grönroos C. The value concept and relationship marketing // European Journal of Marketing. 1996. № 30 (2). P. 19-30.
38. Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of Relationship Marketing. // Handbook of Relationship Marketing / Ed. J.N. Sheth, A. Parvatiyar. L.: Sage Publications, 2000. P. 119-148.
39. Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value Creation in Buyer – Seller Relations // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30. N 4. P. 365-377.

40. Wilkinson I.F., Young L.G. Business Dancing – the Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks / Ed. D. Ford. 2d. L.: The Dryder Press, Second edition, 1997. P. 82-101.
41. Wilson D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships // Handbook of Relationship Marketing / Ed. J.N. Sheth, A. Parvatiyar. L.: Sage Publications, 2000. P. 245-270/.
42. Wilson, D. T., Jantrania, S. Understanding the Value of a Relationship // Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks / Ed. D. Ford. 2d. L.: The Dryder Press. 1997. P. 288-304.

References:

1. Bagiev G.L., (Bagiyeva G.L., Meffert H. ed.). *Konceptual'nye osnovy formirovaniya marketinga vzaimodejstviya v uslovijah razvitiya rynochnyh setej* [Conceptual bases of formation of marketing interaction in the development of market networks] *Marketing vzaimodejstviya. koncepcija. Strategii. Jefferktivnost'*. St. Petersburg. StPSUEF Publ., 2009. 11-28p.
2. Katkalo V.S. *Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija* [Evolution of strategic management theory. St. Petersburg]. St. Petersburg, St. Petersburg State. University Publ., 2006.
3. Kelly K. *Novye pravila dlja novoj jekonomiki* [New rules for the new economy]. *Znaniye - sila*. 1998, no.4. 20-29p.
4. Kleiner G.B. *Sistemnyj podhod k jekonomicheskoj politike* [Systematic approach to economic policy]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 2007, no. 5. 30-36p.
5. Coleman J., *Kapital social'nyj i chelovecheskij* [Social and human capital]. *Obshhestvennye nauki i sovremennost'*. 2001, no. 3. 121-139p.
6. Kusch S.P., Smirnov M.M. *Vzaimootnosheniya kompanii s potrebiteljami na promyshlennyh rynkah: osnovnye napravlenija issledovaniya* [Relationship of the company with customers in industrial markets: basic research directions]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta Serija Menedzhment*. 2004, no. 4. 31-54p.
7. Melentyeva N.I., (Bagiyeva G.L., Meffert H. ed.). *Marketing vzaimodejstviya i kommunikativnyj kapital predpriyatija* [Marketing communication and communicative capital of the enterprise] *Marketing vzaimodejstviya. koncepcija. Strategii. Jefferktivnost'*. St. Petersburg, StPSUEF Publ., 2009. 296-327p.
8. Popov N.I. *Marketingovyj podhod k ocenke rezul'tativnosti setevyh mezhfirmennyh otnoshenij* [Marketing approach to the assess of the impact of inter-firm network relations]. St. Petersburg., 2010.
9. Popova Y.F. *Konceptual'naja model' ochenki jefferktivnosti strategicheskogo upravlenija mezhfirmennymi otnoshenijami* [Conceptual model of evaluating the effectiveness of inter-firm relations of strategic management]. St. Petersburg, Asterion Publ., 2011. 643-650p.
10. Popova Y.F. *Metodologija ochenki jefferktivnosti upravlenija mezhfirmennymi otnoshenijami na promyshlennyh rynkah* [Methodology for evaluating the effectiveness of inter-firm relationships in industrial markets] *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa : Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2011, no.2.
11. Popova Y.F. *Setevye otnosheniya na promyshlennyh rynkah: rezul'taty issledovaniya rossijskih kompanij* [Network relationships in industrial markets: results of the research of Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta Serija Menedzhment*. 2010. no.1. 139-165p.

12. Popova Y.F. *Mezhfirmennye seti na promyshlennyh rynkah Rossii: teorija i praktika upravlenija* [Inter-firm networks in industrial markets in Russia: theory and practice of management]. St. Petersburg, Nauka Publ., 2008.
13. Radaev V.V. *Novyj institucional'nyj podhod i deformalizacija pravil v rossijskoj jekonomike* [New institutional approach and deformalization rules in the Russian economy] *Jekonomicheskaja sociologija: novye podhody k institucional'nomu i setevomu analizu*. Moscow, ROSSPEN Publ., 2002. 169-172p.
14. Radaev V.V. *Ponjatie kapitala, formy kapitalov i ih konvertacija* [The concept of the capital, forms of the capital and their conversion]. *Obshhestvennye nauki i sovremennost'*. 2003, no. 2. 5-16p.
15. Smirnova M.M. *Upravlenie vzaimootnoshenijami na promyshlennyh rynkah kak istochnik konkurentnyh preimushhestv kompanii* [Relationship management in industrial markets as a source of competitive advantages]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2006, no. 3. 27-54p.
16. Tretyak O.A. *O sootnesenii rezul'tatov i zatrat v marketingovoj dejatel'nosti* [On the correlation of the results and costs of marketing activities]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2007, no. 2. 57-62p.
17. Teece D.J. *Poluchenie jekonomicheskoy vygody ot znaniy kak aktivov: «novaja» jekonomika, rynki nou-hau i nematerial'nye aktivy* [Economic benefits from the knowledge as assets: "new" economy, the markets of know-how and intangible assets]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2004, no. 4. 95-120p.
18. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. *Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie* [Dynamic capabilities and strategic management of the company]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta Serija Menedzhment*. 2003, no. 4. 133-183p.
19. Yuldasheva O.U., Gorodilov V.A. [Engagement strategies with customers and assessing their effectiveness]. *Strategii vzaimodejstvija s pokupateljami i ocenka ih jeffektivnosti*. [Proc. Int. scientific conference "Interaction marketing in the innovation economy"]. St. Petersburg, StPSUEF Publ., 2009. Part 1. 112 -124 p..
20. Christopher M., Payn A., Ballantyne D. *Relationship marketing: Brining Quality, customer service and marketing together*. Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 1991.
21. Christopher M., Payn A., Ballantyne D. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 2002.
22. Ford D. *Managing Business Relationships*. N.Y., John Wiley & Sons Publ., 1998.
23. Ford D. *The Business Marketing Course*. N.Y., John Wiley & Sons, 2002.
24. Ford D., Rosson P. *The Relationships Between Export Manufacturers and Their Overseas Distributors. Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks*. London, Dryden Press, 1997. 68-81p.
25. Grönroos C. *From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. *Management Decision*. 1994. Vol. 32. no. 2. 4-20p.
26. Grönroos C. *Value – Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competences*. *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol. 13. no. 5. 407–419p.
27. Gummesson E. *Relationship Marketing - the Emperor's New Clothes or a Paradigm Shift? Marketing and Research Today*. 1997. Vol. 25. no.1. 53-61p.
28. Gummesson E. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford, Butterworth Heinemann Publ., 1999.

29. Hakansson H. Industrial Technological Development: A Network Approach. London, Croom Helm Publ., 1987.
30. Hakansson H., Johanson J. A Model of Industrial Networks. Industrial Networks: A New View of Reality. London, Routledge Publ., 1992. 28-34p.
31. Hakansson H., Snehota I. No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy. Understanding Business Markets. London, The Dryden Press, 1989. 136-151p.
32. Hunt S., Morgan R. The Comparative Advantage Theory of Competition. Journal of Marketing. 1995. Vol. 59. no. 2. 1-15p.
33. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. N.Y., Pearson Education, Prentice Hall, 2003.
34. Morgan R., Hunt S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. no. 3. 20-38p.
35. Payne A., Holt S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. British Journal of Management. 2001. Vol. 12. 159-182p.
36. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. no. 3. 79-91p.
37. Ravald A., Grönroos C. The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing. 1996. no. 30 (2). 19-30p.
38. Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of Relationship Marketing. Handbook of Relationship Marketing. London, Sage Publications, 2000. 119-148p.
39. Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value Creation in Buyer – Seller Relations. Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30. no. 4. 365-377p.
40. Wilkinson I.F., Young L.G. Business Dancing – the Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, The Dryden Press, Second edition, 1997. 82-101p.
41. Wilson D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Handbook of Relationship Marketing. London, Sage Publications, 2000. 245-270p.
42. Wilson, D. T., Jantrania, S. Understanding the Value of a Relationship. Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, The Dryden Press. 1997. 288-304p.