

**Библиографическая ссылка:**

Попова Ю.Ф. Модели формирования портфельной стратегии 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. 2015. - №4.- С 155-167.

---

**МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
МЕЖФИРМЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

**THE FORMATION OF MODELS OF PORTFOLIO STRATEGY OF MANAGING  
INTERCOMPANY RELATIONSHIPS IN INDUSTRIAL MARKETS**

**Попова Ю.Ф.**

**Popova Y.F.**

*В данной статье анализируются модели формирования портфельной стратегии управления взаимоотношениями «продавец – покупатель» на промышленных рынках. Рассматриваются основные параметры оценки портфеля взаимоотношений компании с покупателями и поставщиками, среди них: сила влияния и финансовое положение участников рынка, стратегическая важность партнеров, прибыльность покупателей и затраты на их обслуживание, ценность и потенциал взаимоотношений. Исходная посылка анализа – управление портфелем межфирменных отношений – позволяет эффективно размещать ресурсы и является одним из важных элементов реализации общей стратегии бизнеса. Для формирования сбалансированного подхода к формированию и развитию взаимоотношений в цепи поставок необходимо экономически обоснованное сочетание краткосрочных и долгосрочных целей.*

*The article analyses the formation of models of portfolio strategy of managing the buyer-supplier relationships in industrial markets. The article considers the main parameters of valuing a portfolio of relationships a company maintains with its consumers and suppliers; among them: influence and financial condition of market participants, strategic importance of partners, profitability of buyers and related expenses, value and potential of the relationships. The initial premise of the analysis – managing a portfolio of intercompany relationships allows the effective use of resources and is one of the important elements of general business strategy. Creation of the balanced approach to formation and development of relationships in the supply chain requires an economically sound combination of short term and long term goals.*

**Ключевые слова:** маркетинг взаимоотношений, портфель взаимоотношений, промышленный рынок, стратегическое управление, управление межфирменными отношениями

**Keywords:** relationship marketing, portfolio of relationships, industrial market, strategic management, management of intercompany relationships

## Введение

Зарубежные и российские исследователи все больше обращаются к теме управления межфирменными отношениями на промышленных рынках. Однако вопросы формирования портфельной стратегии управления взаимоотношениями в цепочке поставок по-прежнему недостаточно представлены в российских работах.

В данной статье обосновывается актуальность применения теории стратегического управления к управлению межфирменными отношениями на промышленных рынках. Основное внимание уделяется рассмотрению теоретических моделей, анализирующих портфель взаимоотношений «продавец – покупатель» в цепи поставок. В работе подчеркивается роль активного подхода к формированию стратегии управления межфирменными отношениями для удержания текущих и создания будущих конкурентных преимуществ компаний на российском рынке.

### Модели оценки портфеля взаимоотношений с покупателями

Под термином *портфель покупателей*, как правило, понимают клиентскую базу компании и методологию стратегического анализа взаимоотношений фирмы на рынке. Более широкое определение портфеля взаимоотношений компании как оптимальной комбинации ее отношений с партнерами, обеспечивающей эффективность деятельности фирмы, дано в работах С.П. Куца. Автор подчеркивает, что целью управления портфелем межфирменных отношений является их создание, поддержание и развитие в соответствии со стратегическими целями организации [1, с. 10].

Компании взаимодействуют со многими участниками рынка, но у них нет необходимости развивать тесные взаимоотношения со всеми рыночными агентами, поскольку на их поддержание требуются большие затраты времени, финансовые и другие ресурсы. Фирмы также несут большие финансовые и стратегические риски, ставя свою деятельность под угрозу оппортунистического поведения партнеров.

Поэтому большинство компаний формируют портфель, в котором каждая пара взаимоотношений обладает разными характеристиками [6, с. 141]. Для этого фирме необходимо разработать корпоративную и деловую стратегию, определить роль межфирменных отношений, в частности направления совместной стратегической деятельности с партнерами в процессе реализации маркетинговой стратегии.

Существуют различные способы оценки портфеля покупателей и поставщиков. Сбалансированный подход к формированию и развитию взаимоотношений компаний с их покупателями и поставщиками означает экономически обоснованное сочетание краткосрочных и долгосрочных отношений в портфеле фирмы в зависимости от их важности и перспективности. Управляя портфелем взаимоотношений, компания решает проблему отбора их участников и распределения ресурсов между ними.

Д. Йорк и Дж. Друссиотис [17], подчеркивая необходимость стратегического формирования и управления портфелем покупателей, выделяют два наиболее важных, с их точки зрения, параметра

оценки портфеля взаимоотношений: стратегическую важность клиента и сложность управления взаимоотношениями с ним.

Б. Шапиро и др. [14] считают необходимым построить систему управления взаимоотношениями с покупателями на основе оценки уровня их прибыльности. В качестве основных факторов, определяющих прибыльность покупателя, они рассматривают затраты поставщика на поддержание взаимоотношений и поведение покупателя. В качестве основных затрат авторы выделяют: затраты на разработку продукции, производственные, коммерческие расходы, а также затраты на послепродажное обслуживание. Исследователи также доказывают, что поставщики всегда будут продавать товары разным категориям покупателей с неодинаковой выгодой для себя.

На рис. 1 представлено распределение покупателей по уровню их прибыльности. Площадь круга пропорциональна доле реализации продукции поставщика данному покупателю в общем объеме продаж. Положение круга на графике определяется размером затрат на обслуживание потребителя и ценой продукта. В точках диагональной прямой цена реализации товара данному покупателю равна затратам на его обслуживание. Следовательно, все клиенты, попавшие в область выше данной прямой, являются прибыльными для компании, а ниже — убыточными.

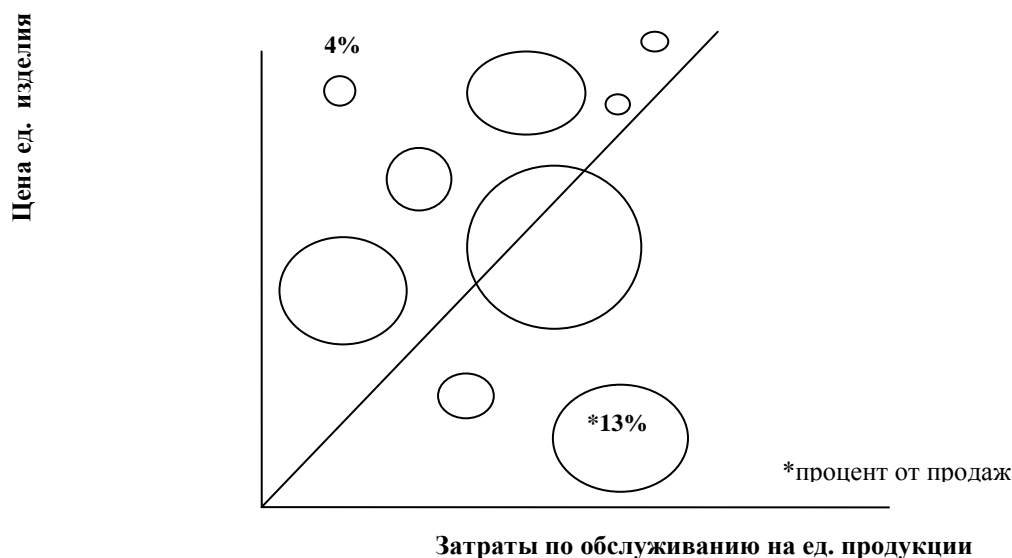


Рис. 1. Анализ прибыльности покупателей [14, с. 103]

Анализируя второй фактор (покупательское поведение), исследователи разделили всех покупателей на различные типы в зависимости от их требований к уровню обслуживания, цены реализации продукции и дали характеристику каждому типу (рис. 2).

Большинство компаний считают, что основная часть их покупателей относится к группе «высоко прибыльных», или «экономных». Однако, согласно многочисленным исследованиям, более половины покупателей входит в группу «агрессивных», или «пассивных», клиентов. По мнению

Б. Шапиро и соавторов, на показатель прибыльности покупателей оказывают влияние четыре основных фактора: финансовое положение покупателя, сила его влияния на поставщика, мотивы, побуждающие к покупке, а также характер сложившихся взаимоотношений между продавцом и покупателем [14].

Более того, позиции покупателей могут со временем меняться. На начальной стадии организации взаимоотношений большая часть покупателей попадает в категорию «пассивных». Направление перемещения покупателя может различаться в зависимости от восприятия им продукта и связанных с ним услуг. Покупатели, для которых данный продукт является стандартным и повседневным, со временем перейдут в категорию «пассивных» и «экономных», в то время как покупатели, для которых данный товар представляет большую ценность, переместятся в категорию «агрессивных» клиентов.

		Высокая
	Пассивные	Высоко-прибыльные
	Экономные	Агрессивные
Низкие	<i>Затраты по обслуживанию клиента</i>	
		Низкая

*Рис. 2. Матрица классификации покупателей Б. Шапиро [14, с. 104]*

Прибыльностью портфеля покупателей предлагается управлять по определенной схеме, которая включает несколько последовательных шагов: регулярный мониторинг развития взаимоотношений, тщательный анализ затрат, прогноз прибыльности покупателей, анализ отклонения фактической прибыльности клиентов от планируемого уровня, формирование стратегии ориентации на целевую группу покупателей и разработка поддерживающих программ [14].

П. Тэрнбулл и И. Золкиевский [15] разработали матрицу классификации покупателей по следующим признакам: ценность взаимоотношений, затраты на обслуживание покупателей, уровень цен на реализуемый продукт.

Д. Уилсон [16] предложил при выборе фирмой нового партнера оценивать степень риска ведения бизнеса с ним, а также добавленную контрагентом ценность к продукту.

С.П. Куш и М.М. Смирнова, подчеркивая важную роль интегрированного подхода к управлению взаимоотношениями с участниками цепочки создания ценности, выделили конкурентный, кооперативный и командный типы взаимоотношений «поставщик — покупатель» [2].

О. Юлдашева и А. Иванов предложили проводить диагностику портфеля покупателей, используя метод оценки концентрации продаж, стабильности портфеля покупателей, а также производственного, рыночного и коммуникативного потенциала (или ценности) взаимоотношений с покупателями [5]. Финансовая эффективность управления портфелем покупателей, по мнению авторов, зависит от затрат на каждого покупателя, размера получаемой от него прибыли, совокупного дохода от продажи продукции или услуг. Для определения статуса покупателей предлагается использовать показатели ценности взаимоотношений и их финансовой привлекательности. Соответствие целей партнеров и степень неопределенности экономического эффекта от развития взаимоотношений также обуславливают перспективы развития межфирменного взаимодействия [Там же, с. 80–81].

**Модели оценки портфеля взаимоотношений с поставщиками**

Рассматривая используемые компаниями стратегии закупок, исследователи IMP группы выделили слабые/сильные, а также тесные/периферийные взаимоотношения «поставщик — покупатель». Выбор масштабов координации и адаптации участников рынка определяется, по их мнению, количеством поставщиков и их финансовой значимостью [9, с. 139, 143].

Р. Крапфелл и соавторы [11] предложили на основе двух параметров — ценности взаимоотношений и единства интересов их участников — построить матрицу, позволяющую классифицировать типы взаимоотношений, в которых поставщик выступает партнером, конкурентом, другом или знакомым (рис. 3).

		Высокое	
	Партнер	Друг	
	Конкурент	Знакомый	
		Низкое	
Высокая	<i>Ценность взаимоотношений</i>		Низкая

*Сходство интересов*

*Рис. 3. Матрица классификации поставщиков [11, с. 27]*

Классификацию поставщиков они рассматривали в качестве основы формирования системы управления портфелем межфирменных отношений. В зависимости от восприятия силы партнера и сходства интересов участников авторы выделили шесть моделей управления взаимоотношениями: приспособление, подчинение, сотрудничество, переговоры, управление и доминирование.

Р. Ольсен и Р. Элларм [13] разработали модель построения портфеля взаимоотношений с поставщиками на основе интегрированной оценки уровня привлекательности поставщика и силы взаимодействия с ним.

На рис. 4 представлена модель распределения поставщиков в портфеле покупателя. Площадь круга пропорциональна уровню инвестиций, вложенных в развитие взаимоотношений с каждым поставщиком.

Для оценки уровня привлекательности поставщиков необходимо использование ситуационного подхода, так как перечень факторов и оценка их важности зависит от особенности компании и рынка, на котором она работает. Поэтому предложенный в работе перечень не является, с точки зрения исследователей, исчерпывающим. Фирмы могут использовать дополнительные параметры оценки привлекательности поставщиков. Для повышения объективности анализа всем факторам присваивается определенный вес, который определяет их важность.

Оценку уровня привлекательности поставщика предлагается проводить на основе системы показателей, включающей экономические, производственные, технологические, организационные, культурные и стратегические параметры.

Сила взаимодействия партнеров является результатом влияния ряда факторов, среди них:

- экономические факторы, характеризующие важность поставщика;
- степень кооперации контрагентов, проявляющаяся в реализации ими совместных проектов по развитию продукции и технологий;
- уровень дистанции между компаниями (социальной, культурной, временной, технологической, географической);
- характеристики взаимоотношений: их продолжительность, степень тесноты связей, уровень персональности отношений и др.

Как видно на рис. 4, в третью и седьмую группы попадают поставщики, имеющие полярные характеристики. Компании из третьего квадранта обладают не только высоким уровнем привлекательности, но и большой силой взаимодействия с покупателем.

**Факторы, влияющие на относительную привлекательность поставщика**

**Экономические параметры:**

- уровень прибыльности поставщика;
- уровень финансовой устойчивости поставщика;
- опыт работы компании на рынке;
- динамика продаж и развития поставщика;
- уровень барьеров для входа / выхода поставщика из отрасли;
- степень влияния деятельности поставщика на снижение производственных издержек покупателя.

**Факторы производственного взаимодействия:**

- своевременность поставок;
- качество продукции;
- относительная стоимость поставки (по сравнению с конкурентами).

**Технологические параметры:**

- способность поставщика адаптироваться к изменениям технологии покупателя;
- настоящий уровень и будущие перспективы развития технических возможностей поставщика;
- скорость модернизации производства поставщика;
- настоящие и будущие возможности загрузки мощностей поставщика;
- возможности поставщика по разработке дизайна продукта;
- уровень защиты патентов поставщика.

**Организационные, культурные и стратегические факторы:**

- сила влияния поставщика;
- степень интеграции с поставщиком;
- степень соответствия стратегических целей поставщика и покупателя;
- нацеленность поставщика на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентом;
- степень риска и неуверенности в поставщике;
- уровень доверия к поставщику;
- степень взаимодополнения и соответствия функций и уровней взаимодействия поставщика и покупателя.

**Другие факторы:**

- способность поставщика приспособиться к изменениям в рыночной среде;
- уровень надежности поставщика.

**Факторы, влияющие на силу взаимодействия партнеров**

**Экономические параметры:**

- доля закупок у данного поставщика в общем объеме закупок покупателя;
- ценность покупателя для поставщика;
- издержки переключения покупателя на другого поставщика.

**Характер осуществления сделок:**

- типы взаимодействия и обмена различными ресурсами между партнерами;
- наличие и глубина персональных связей между партнерами;
- кол-во альтернативных партнеров;
- продолжительность взаимодействия партнеров.

**Уровень кооперации партнеров:**

- наличие совместных проектов по разработке новых видов продукции и технологий;
- уровень интеграции функции управления.

**Дистанции между партнерами:**

- социальная;
- культурная;
- технологическая;
- временная;
- географическая.



Рис. 4. Модель построения портфеля поставщиков [13, с. 106–107]

Стратегия управления взаимоотношениями с партнерами третьей группы предполагает развитие долгосрочных доверительных взаимоотношений путем вовлечения дополнительных ресурсов для поддержания и совершенствования всех видов взаимодействия между партнерами. Несмотря на то что организация таких взаимоотношений является довольно дорогостоящей для обеих сторон, их благоприятное развитие в будущем может привести к значительному снижению транзакционных издержек, повышению общей ценности, создаваемой компаниями, улучшению качества продукции и развитию у партнеров дополнительных компетенций.

Основное внимание при развитии тесного сотрудничества с поставщиком предлагается уделять вопросу снижения всех видов издержек посредством использования его возможностей в разработке различных модификаций продукта, повышении качества сырья и т.п. Важно при развитии взаимоотношений с поставщиками оценить эффективность инвестиций. Большие вложения в развитие взаимоотношений целесообразны только тогда, когда прибыль и выгоды, получаемые партнерами, превышают затраты на поддержание и развитие долгосрочного взаимодействия. В седьмой квадрант попадают поставщики с низкой степенью привлекательности для покупателя и слабой силой взаимодействия с ним. Организация взаимоотношений с данным типом поставщиков требует особого внимания со стороны покупателя, так как в стратегии управления партнерскими отношениями большое внимание уделяется развитию поставщика.

Слабая сила взаимодействия между компаниями может привести к дополнительным транзакционным и производственным издержкам партнеров. Со стороны покупателя это могут быть издержки по адаптации закупаемого продукта к особенностям своего производства. В случае плохой координации взаимодействия покупатель, чтобы обезопасить свою деятельность, вынужден создавать дополнительные запасы сырья. Это влечет за собой значительные затраты на его хранение. Более того, чтобы гарантировать стабильность поступления сырья, в некоторых случаях покупатели вынуждены организовывать взаимодействие с множеством поставщиков, что также увеличивает транзакционные издержки компании.

На первый взгляд, значительные вложения в развитие данных взаимоотношений кажутся бессмысленными, поскольку поставщик не является столь привлекательным и ценным для компании. Однако прежде чем отказываться от услуг данного поставщика или ограничиться транзакционными взаимоотношениями с ним, покупатель должен оценить силу влияния данного поставщика на позицию компании в сети, так как в некоторых случаях он может выступать как авторитетный посредник во взаимоотношениях фирмы с остальными участниками сети. Альтернативными стратегиями взаимодействия с данным типом поставщиков является аутсорсинг закупок или отказ от взаимодействия с ним.

На основе результатов анализа портфеля поставщиков их можно разбить на четыре категории (рис. 5), отличающиеся степенью вовлеченности компаний в деятельность покупателя [12].



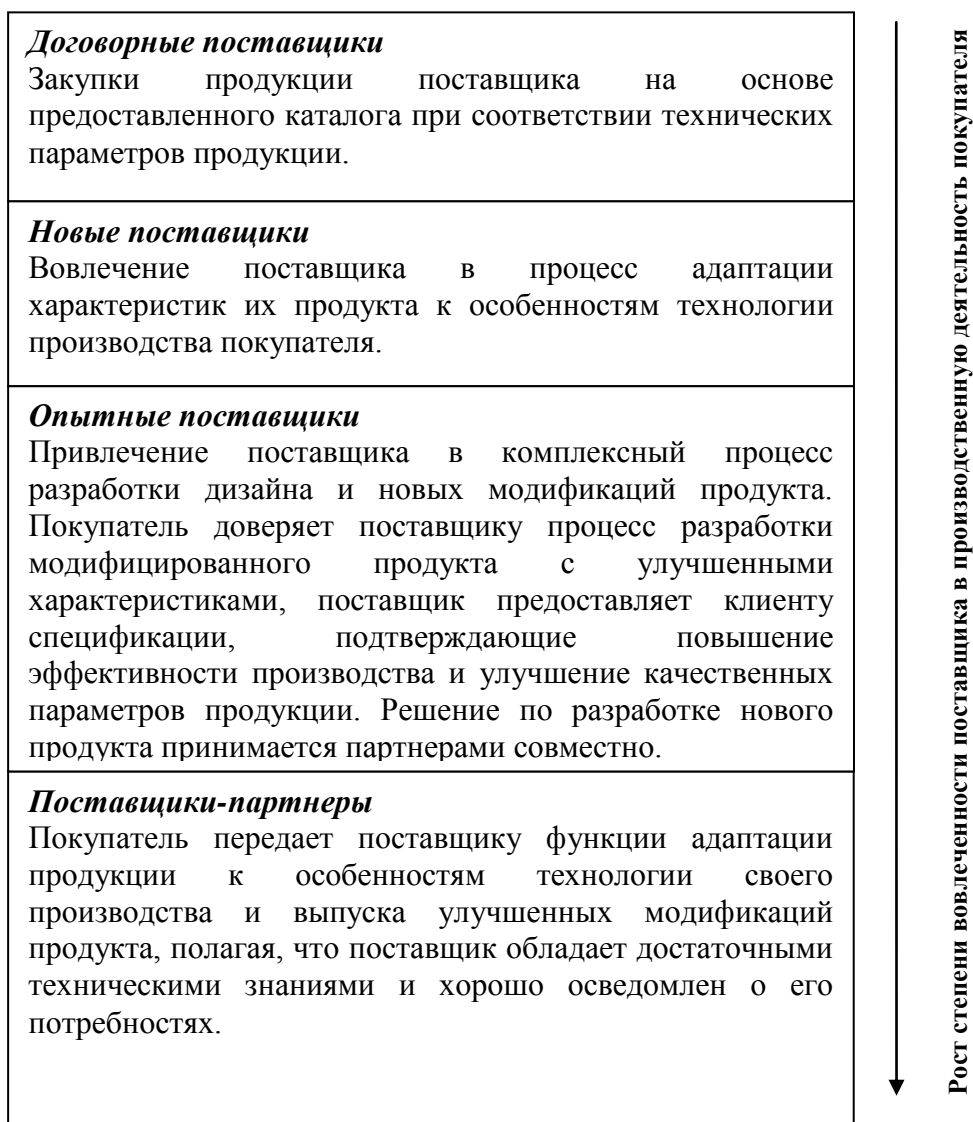


Рис. 5. Четыре категории поставщиков [12, с. 253]

Основной целью расширения сотрудничества покупателя с поставщиком является более полное использование его технических возможностей для совместного создания новой продукции, внедрения новых технологий, сокращение издержек производства и времени на реализацию инновационных проектов, расширение ассортимента выпускаемой продукции, формирование эффективной системы контроля качества закупаемого продукта.

К долгосрочным целям вовлечения поставщика в процесс развития продукта относится стремление покупателя перенять технологические навыки и опыт партнера. В некоторых случаях покупатель формирует тесные взаимоотношения с поставщиком с целью совместного развития новых модернизированных технологий производства. Для успешного сотрудничества компаниям требуется наличие эффективных коммуникативных каналов взаимодействия, высокий уровень доверия и надежности партнеров.

Одним из основных барьеров в организации совместных проектов по развитию продукции может быть низкий уровень доверия к поставщику, который может возникнуть, например, в случае, когда покупателю необходимо организовать поставки новых видов сырья, которые ранее им не закупались. Ключевыми критериями выбора поставщика для организации тесного сотрудничества в вопросах производства является не только стоимость поставок, но и его технологические и инновационные возможности.

В таблице 1 представлен обзор моделей исследования портфеля взаимоотношений компаний с покупателями и поставщиками, которые различаются основными параметрами оценки.

Таблица 1

## Теоретические модели исследования портфеля взаимоотношений

Авторы модели	Параметры оценки взаимоотношений с покупателями и поставщиками при портфельном анализе
Ford et al., 2002	Продолжительность взаимоотношений / уровень вовлеченности во взаимоотношения.
Ford et al., 1998	Количество поставщиков и их финансовая значимость / клад участника взаимоотношений в их развитие / виды взаимоотношений: транзакционные отношения, взаимоотношения содействия и интегрированные взаимоотношения.
Hollensen, 2003	Ценность взаимоотношений / затраты на обслуживание покупателей и уровень цен на реализуемый продукт.
Krapfoll, 1991	Ценность взаимоотношений / единство интересов их участников.
Nellore, Soderquist, 2000	Степень вовлечения поставщика в деятельность покупателя.
Olsen, Ellarm, 1997	Уровень привлекательности поставщика / сила взаимодействия с ним.
Shapiro et al., 1987	Уровень прибыльности покупателя / поведение покупателя.
Turnbull, Zolkiewski, 1997	Ценность взаимоотношений / затраты на обслуживание покупателя / уровень цен на реализуемую продукцию.
Wilson, 1995	Уровень риска ведения бизнеса / добавленная ценность к продукту.
Yorke, Droussiotis, 1997	Ценность покупателя / затраты на

	формирование и развитие взаимоотношений с ним.
Куц, Смирнова, 2007	Конкурентный, кооперативный и командный типы взаимоотношений
Попова, 2010, 2011	Степень однородности и совместимости компаний / уровень зависимости (взаимозависимости) участников межфирменных отношений / уровень согласованности интересов участников сети / эффективность взаимоотношений.
Юлдашева, Иванов, 2004а, 2004б	Ценность взаимоотношений / финансовая привлекательность.

Завершая рассмотрение моделей управления портфелем взаимоотношений компании, следует отметить, что их использование позволяет нам ответить на вопрос не только о том, как компания должна управлять взаимодействием с отдельным рыночным агентом, но и о том, как решить проблему эффективного управления системой взаимоотношений с покупателями и поставщиками.

### **Заключение**

Итак, взаимодействуя со многими участниками промышленного рынка, компании формируют портфель, в котором каждая пара отношений обладает разными характеристиками. Портфель взаимоотношений «продавец — покупатель» требует такого же анализа, планирования, инвестиций и управления, как и продуктовый портфель. Портфельный анализ дополняет исследование парных отношений в сети. По его результатам разрабатывается дифференцированная стратегия управления межфирменными отношениями, которые рассматриваются как нематериальный (отношенческий) ресурс, являющийся основой создания устойчивого конкурентного преимущества фирмы.

### **Список литературы:**

1. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 3–24.
2. Куц С.П., Смирнова М.М. Механизм координации процесса управления взаимоотношениями компании с партнерами // Научные доклады СПбГУ НИИМ. 2007. № 6 (R). URL: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/123456789/820/1/6\(R\)\\_2007.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/123456789/820/1/6(R)_2007.pdf) (дата обращения 29.11.2015).
3. 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. 2011. №2. С.12. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm> (дата обращения 29.11.2015).

4. Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: дисс. докт. экон. наук по специальности 08.00.05. СПб.: СПбГУЭ, 2010. URL: <http://dlib.rsl.ru/01004953867> (дата обращения 29.11.2015).
5. Юлдашева О.У., Иванов А.Г. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках: в 2 вып. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 139 с.
6. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value. Oxford, UK : Butterworth-Heinemann, 2002. 242 p.
7. Ford D., Gadde L., Hakansson H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull P., Wilson D. Managing Business Relationships. // D. Ford D (ed.). Chichester N.Y.: John Wiley & Sons, 1998. 292 p.
8. Ford D., Berthon P., Gadde L., Hakansson H., Naude P., Snehota I. The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks. // D. Ford (ed.). Chichester: John Wiley & Sons, 2002. 238 p.
9. Hakansson H., Snehota I. No Business is an island: the network concept of business strategy // D. Ford (ed.). Understanding Business Markets. L.: The Dryden Press, 1989. pp. 136–151.
10. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. – N.Y.: Pearson Education, Prentice Hall, 2003. 787 p.
11. Krapfel R.E., Salmond D., Spekman R. A Strategic approach to managing buyer-seller relationships // European Journal of Marketing. 1991. № 25 (9). pp. 22–37.
12. Nellore R., Söderquist K. Portfolio approaches to procurement // Long Range Planning. 2000. № 23. pp. 245–267.
13. Olsen R.F., Ellram R.L. A portfolio approaches to supplier relationships // Industrial marketing management. 1997. № 26. pp. 101-113.
14. Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B. Manage customers for profits (not just sales) // Harvard Business Review. 1987. № 65 (5). pp. 101–108.
15. Turnbull P., Zolkiewski J. Profitability in customer portfolio planning // D. Ford (ed.). Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks. – L.: Dryden Press, 1997. pp. 305–326.
16. Wilson D.T. An integrated model of buyer-seller relationships // Journal of Academy of Marketing Science. 1995. № 23 (4). pp. 335–345.
17. Yorke D.A., Droussiotis G. The use of customer portfolio theory an empirical survey // Journal of Business and Industrial Marketing. 1994. № 9 (3). pp. 6–18.

**References:**

1. Kushch S.P. *Podhody k razrabotke mekhanizma koordinacii upravleniya vzaimootnosheniyami promyshlennoj kompanii s partnerami* [Approaches to the development of a mechanism for coordination of industrial relationship management with partners]. Vestnik SPbGU. Ser. Menedzhment, 2006, no. 3, pp. 3–24.
2. Kushch S.P., Smirnova M.M. *Mekhanizm koordinacii processa upravleniya vzaimootnosheniyami kompanii s partnerami* [The mechanism of coordination of relationship management with partners]. Nauchnye doklady SPbGU NIIM, 2007, no. 6 Available at: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/123456789/820/1/6\(R\)\\_2007.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/123456789/820/1/6(R)_2007.pdf) (accessed 29.11.2015).
3. Popova YU.F. [Methodology of evaluating the effectiveness of inter-firm relationships in industrial markets] // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya

- Syktvykarskogo gosudarstvennogo universiteta 2011, no. 2, p.12 (In Russ.) Available at: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm> (accessed 29.11.2015).
4. Popova YU.F. *Setevaya koncepciya upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennyh rynkah*. Diss. Doctor econom. nauk [Network management concept of inter-firm relationships in industrial markets. Dr. econom. sci. diss.] SPb., SPbGUEH Publ., 2010. Available at: <http://dlib.rsl.ru/01004953867> (accessed 29.11.2015).
  5. Yuldasheva O.U., Ivanov A.G. *Marketing vzaimootnoshenij i upravlenie potencialom pokupatelya na rynkah* [Relationship marketing and management of potential buyers in the market] SPb., SPbGUEHF Publ., 2004. 139 p.
  6. Christopher M., Payn A., Ballantyne D. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*. Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 2002. 242 p.
  7. Ford D., Gadde L., Hakansson H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull P., Wilson D. *Managing Business Relationships*. D. Ford D (ed.). Chichester N.Y., John Wiley & Sons, 1998. 292 p.
  8. Ford D., Berthon P., Gadde L., Hakansson H., Naude P., Snehota I. *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. D. Ford (ed.). Chichester: John Wiley & Sons, 2002. 238 p.
  9. Hakansson H., Snehota I. *No Business is an island: the network concept of business strategy*. D. Ford (ed.). *Understanding Business Markets*. L.: The Dryden Press, 1989. pp. 136–151.
  10. Hollensen S. *Marketing Management: A Relationship Approach*. N.Y., Pearson Education, Prentice Hall, 2003. 787 p.
  11. Krapfel R.E., Salmond D., Spekman R. *A Strategic approach to managing buyer-seller relationships* *European Journal of Marketing*, 1991, no. 25 (9), pp. 22–37.
  12. Nellore R., Söderquist K. *Portfolio approaches to procurement*. *Long Range Planning*, 2000, no. 23. pp. 245–267.
  13. Olsen R.F., Ellram R.L. *A portfolio approaches to supplier relationships*. *Industrial marketing management*, 1997, no. 26, pp. 101-113.
  14. Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B. *Manage customers for profits (not just sales)* *Harvard Business Review*, 1987, no. 65 (5), pp. 101–108.
  15. Turnbull P., Zolkiewski J. *Profitability in customer portfolio planning*. D. Ford (ed.). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks*. L., Dryden Press, 1997. pp. 305–326.
  16. Wilson D.T. *An integrated model of buyer-seller relationships*. *Journal of Academy of Marketing Science*, 1995, no. 23 (4), pp. 335–345.
  17. Yorke D.A., Droussiotis G. *The use of customer portfolio theory an empirical survey* // *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1994, no. 9 (3), pp. 6–18.