

Санкт-Петербургский государственный университет  
Высшая школа менеджмента

## **НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**В.А.Ребязина**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ  
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

**№ 6 (R)–2011**

Санкт-Петербург

2011

*В.А.Ребязина. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках. Научный доклад, № 6 (R)–2011. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011.*

**Ключевые слова и фразы:** маркетинг взаимоотношений, портфель взаимоотношений, система взаимоотношений, взаимоотношения компании с партнерами.

В настоящем докладе рассмотрены подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами. На основе анализа существующих моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с потребителями, поставщиками и партнерами в целом выделены критерии формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках, а также разработана интегрированная модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

*Ребязина Вера Александровна* — ассистент кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

*e-mail: rebyazina@gsom.pu.ru*

© Ребязина В.А., 2011

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011

St. Petersburg University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**V.A.Rebyazina**

**FORMATION OF RELATIONSHIP PORTFOLIO  
WITH PARTNERS ON B2B MARKETS**

**# 6 (R)–2011**

Saint Petersburg  
2011

*V.A. Rebyazina.* Formation of relationship portfolio with partners on b2b markets. Working Paper # 6 (R)–2011. Graduate School of management, St. Petersburg State University: SPb, 2011.

**Keywords and phrases:** Relationship Marketing, Relationship Portfolio, System of Relationships, Relationships with Partners.

**Abstract:** In this paper the approaches to relationships system formation are considered. As a result of the analysis of existing relationship portfolio models the criteria for relationship portfolio formation are developed and the integrated model for relationship portfolio formation is presented. Executive summary is available at p. 36.

*Vera A. Rebyazina* — Assistant Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

*e-mail* : [rebyazina@gsom.pu.ru](mailto:rebyazina@gsom.pu.ru)

## Содержание

Введение .....	7
Портфель взаимоотношений компании с партнерами в контексте теории маркетинга взаимоотношений .....	9
Анализ практико-теоретических моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами .....	14
Тестирование модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на примере российских инновационно- активных компаний.....	26
Заключение .....	31
Литература.....	33
Executive Summary .....	36



## **Введение**

Данный доклад посвящен изучению системы взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках и подходов к ее формированию.

Формирование взаимоотношений с партнерами является особенно актуальным вопросом для изучения в современных условиях экономического развития, так как при постоянном совершенствовании технологий производства найти традиционные источники устойчивого конкурентного превосходства для компании становится все труднее, в результате все большее количество компаний сосредотачивают свое внимание на нематериальных активах, существенное место среди которых принадлежит взаимоотношениям с партнерами.

Однако, по нашему мнению, в настоящее время в исследованиях, посвященных изучению системы взаимоотношений компании с партнерами, модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами существуют обособленно от моделей управления взаимоотношениями. Зачастую анализ стратегий управления системой взаимоотношений в моделях начинается сразу с определения характеристик эффективного управления взаимоотношениями, при этом формированию системы взаимоотношений с наиболее подходящими для компании партнерами не уделяется должное внимание. Нам не кажется это оправданным, так как формирование взаимоотношений и отбор партнеров является первым шагом в процессе управления взаимоотношениями компании с партнерами.

Концепция маркетинга взаимоотношений, возникшая в начале 1980 х гг., в настоящее время является одним из наиболее актуальных и обсуждаемых направлений развития теории маркетинга и базируется на признании высокой ценности взаимоотношений компании с партнерами.

В последние десятилетия внимание российских исследователей также сфокусировано на анализе резервов конкурентоспособности, направленных на создание нематериальных активов компании, среди которых значительная роль отводится управлению взаимоотношениями с партнерами [Третьяк, Румянцева, 2003; Куц, Смирнова, 2004; Третьяк, 2006; Попова, 2010; Шерешева, 2010] и формированию портфеля

взаимоотношений компании с партнерами [Куш, Афанасьев, 2006; Куш, 2006; Юлдашева, Иванов, 2004].

Рост интереса зарубежных промышленных компаний к маркетингу взаимоотношений отмечается с начала 1990-х гг., что обусловлено, прежде всего, формированием партнерств промышленных компаний, стратегических альянсов, межфирменных сетей. Именно развитие сетевого взаимодействия детерминирует наиболее радикальные изменения концепции маркетинга взаимоотношений.

Российские промышленные компании до недавнего времени не уделяли должного внимания управлению взаимоотношениями с партнерами. По мере формирования рыночных отношений, усиления конкуренции на внутренних и мировых рынках растет интерес к маркетингу взаимоотношений и в российских компаниях, приоритеты в области маркетинговых стратегий изменяются: стратегии, направленные на выживание, замещаются стратегиями, направленными на развитие. Однако процесс управления межфирменными взаимоотношениями на российских промышленных рынках, как правило, не характеризуются выраженной стратегической направленностью.

Если в 1980-е гг. при формировании портфеля взаимоотношений промышленные компании отдавали предпочтение тесным долгосрочным взаимоотношениям с ограниченным числом партнеров и их развитию, то в дальнейшем практика выявила несостоятельность данного подхода и необходимость сбалансированного подхода к формированию портфеля взаимоотношений компании с партнерами, которое невозможно без системы критериев отбора необходимых для компании взаимоотношений.

Следует отметить, что в научной литературе по маркетингу взаимоотношений вплоть до настоящего времени попыток классифицировать модели портфеля взаимоотношений компании со всеми партнерами в целом не предпринималось, что также обуславливает актуальность исследования и необходимость систематизации существующих знаний по практико-теоретическим моделям портфеля взаимоотношений компании с партнерами, их классификации и анализа.

Цель данного исследования заключается в разработке интегрированного портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках и его анализ основе данных

количественного исследования российских промышленных инновационно-активных компаний. Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи.

1. Определить понятия «Система взаимоотношений» и «Портфель взаимоотношений» и выявить место портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках.

2. Выделить подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках и определить их основные характеристики.

3. Разработать классификацию моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами и провести их анализ.

4. Разработать модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках на основе системы критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

5. Провести сравнительный анализ подходов к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами на российских промышленных рынках на основе данных эмпирического исследования российских инновационно-активных компаний.

В докладе мы выделяем подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами. На основе анализа существующих моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с потребителями, поставщиками и партнерами в целом разрабатываем систему критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках и интегрированную модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

## **Портфель взаимоотношений компании с партнерами в контексте теории маркетинга взаимоотношений**

В последние три десятилетия наблюдается значительный интерес исследователей к применению портфельной теории в маркетинге взаимоотношений. Несмотря на то, что портфельная теория изначально была разработана Г. Марковицем применительно к формированию портфеля ценных бумаг [Markowitz, 1952], она нашла широкое применение и в других областях менеджмента и

маркетинга, в том числе и в маркетинге взаимоотношений [Turnbull, 1990].

Целью традиционной портфельной теории является достижение баланса между риском и доходностью при формировании портфеля ценных бумаг [Markowitz, 1952], целью построения портфеля взаимоотношений также является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) между взаимоотношениями. В результате способность сформировать сбалансированный портфель взаимоотношений с партнерами может явиться ключевым конкурентным преимуществом в условиях ограниченности ресурсов, необходимых для поддержания и развития отношений.

В настоящее время наиболее популярным определением маркетинга взаимоотношений является определение, предложенное Р. Морганом и Ш. Хантом: «...маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешных отношений обмена» [Морган, Хант, 2004, с. 76], в котором подчеркивается тот факт, что фокус исследований маркетинга взаимоотношений меняется от изучения исключительно взаимоотношений с потребителями до рассмотрения системы взаимоотношений компании со всеми партнерами, вовлеченными во взаимодействие: потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, конкурентами, исследовательскими организациями и др.

Создание эффективных механизмов управления системой взаимоотношений компании с партнерами может явиться источником устойчивого конкурентного преимущества компании, так как «именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступность физических или материальных ресурсов оказывают определяющим условием конкурентных преимуществ фирмы» [Катькало, 2002].

По нашему мнению, именно усиление внимания исследователей к проблеме формирования системы взаимоотношений компании с партнерами определило рост интереса к портфельной теории в маркетинге взаимоотношений. В последние два десятилетия фокус исследований маркетинга взаимоотношений сместился от изучения взаимоотношений исключительно с потребителями на изучение всей системы взаимоотношений компании с партнерами.

Под системой взаимоотношений мы понимаем одновременно существующий у компании набор различных форматов взаимоот-

ношений (единичные трансакции, повторяющиеся трансакции, долгосрочные отношения, партнерские отношения «покупатель – продавец», стратегические альянсы, сети, вертикальная интеграция)<sup>1</sup> компании со всеми партнерами: потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, исследовательскими организациями, некоммерческими организациями, государственными и общественными институтами, сотрудниками и др.

Управление системой взаимоотношений компании с партнерами осуществляется посредством механизма координации взаимоотношений, при этом одним из ключевых условий понимания системы взаимоотношений в ходе ее анализа является изучение цепочки создания ценности, которая формируется между партнерами.

На основе проведенного анализа системы взаимоотношений компании с партнерами [Doyle, 1995; Morgan, Hunt, 1999; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002; Gummesson, 1999] доказано, что при изучении системы взаимоотношений компании с партнерами недостаточно анализа взаимоотношений на дуальном уровне, необходим системный подход, который помогает изучать весь спектр взаимоотношений компании с различными партнерами одновременно.

Не смотря на возросший интерес к портфельной теории при изучении формирования системы взаимоотношений компании с партнерами, до настоящего времени в теории маркетинга взаимоотношений нет единого определения портфеля взаимоотношений и единого мнения о том, какое место занимает портфель взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами. Например, часть исследователей рассматривают портфель взаимоотношений как один из уровней анализа взаимоотношений компании с партнерами (наряду с индивидуальными игроками, дуальными отношениями и отраслевой сетью) [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbroyer, 1999; Möller, Halinen, 1999; Куш, Афанасьев, 2004]; другая часть исследователей понимает портфель взаимоотношений как стратегию формирования системы взаимоотношений компании с партнерами [Cousins, Spekman, 2000; Egan, 2000].

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в научном докладе под форматами взаимоотношений подразумеваются выделенные Вебстером формы межфирменных взаимоотношений [Вебстер, 2001, стр. 136]. Подобной классификации форматов взаимоотношений придерживаются многие российские исследователи маркетинга взаимоотношений [Юлдашева, Иванов, 2004, стр.42; Куш, 2006, стр. 71; Третьяк, 2006, стр. 133; Куш, Смирнова, 2007, стр. 8; Бек, 2008, стр. 56].

Иган [Egan, 2000] понимает портфель взаимоотношений как подход к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами, в этом случае портфель взаимоотношений рассматривается на стратегическом уровне и представляет собой инструмент для выбора наиболее выгодных для компании взаимоотношений с партнерами исходя из заранее определенных критериев.

На наш взгляд, рассмотрение портфеля взаимоотношений как одного из уровней взаимоотношений компании с партнерами сужает понимание портфеля, так как ограничивает его лишь набором дуальных взаимоотношений между компанией и потребителями или компанией и поставщиками, в то время как вокруг промышленной компании в ходе ее взаимодействия с партнерами формируется целая система взаимоотношений с партнерами, причем все эти взаимоотношения существуют одновременно, и, следовательно, управлять этими взаимоотношениями следует в комплексе.

Следовательно, портфель взаимоотношений необходимо рассматривать на стратегическом уровне как инструмент выбора сбалансированной стратегии маркетинга взаимоотношений для компании.

На основе анализа исследований, посвященных изучению системы взаимоотношений компании с партнерами, выделены два противоположных подхода к формированию системы взаимоотношений:

1) *эволюционный подход* – развитие взаимоотношений со всеми партнерами с течением времени, то есть переход на более высокую ступень развития взаимоотношений с каждым партнером. В основе данного подхода лежит предположение, что компании стремятся снизить транзакционные издержки (ТАИ), возникающие в процессе рыночного обмена, и увеличить доход за счет эффективного управления отношениями с партнерами.

2) *портфельный подход*, в основе которого лежит формирование системы взаимоотношений с партнерами на основе заранее определенных критериев (2-3 критерия), что дает возможность оценить портфель взаимоотношений компании с партнерами в определенный момент времени. Целью портфельного подхода является установление и развитие только тех взаимоотношений с партнерами, которые максимально соответствуют установленным для формирования портфеля взаимоотношений критериям.

По нашему мнению, эволюционный подход к построению системы взаимоотношений компании с партнерами сформировался в 1980–1990-е гг., в период становления и развития теории марке-

тинга взаимоотношений. В этот период получили широкое распространение исследования, в которых целью управления взаимоотношениями с партнерами стало их постоянное развитие, то есть переход на все более высокий уровень взаимодействия между партнерами [Вебстер, 1999; Dwyer et al., 1987; Christopher et al., 1991; Payne et al., 1995; Kotler, 1997; Ford et al., 1998 и др.].

Сделано предположение, что развитию эволюционного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами способствовала зародившаяся в начале 1990-х гг. дискуссия о месте маркетинга взаимоотношений в теории маркетинга, результатом которой стало выделение маркетинга взаимоотношений в новую парадигму, которая была призвана заменить парадигму «маркетинг-микс», доминирующую многие десятилетия [Grönroos, 1994].

Эволюционный подход подразумевает развитие всех взаимоотношений с партнерами, что не является экономически целесообразным, но при этом позволяет оценить результаты, достигнутые партнерами в рамках этих взаимоотношений в динамике.

Портфельный подход предполагает анализ существующей в конкретный момент времени системы взаимоотношений компании с партнерами на основе нескольких (2-3) критериев с целью последующего развития исключительно тех взаимоотношений с партнерами, которые принесут большую для компании ценность, однако не позволяет анализировать взаимоотношения с партнерами в динамике.

В результате анализа преимуществ и недостатков существующих подходов к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами, обоснована необходимость разработки нового интегрированного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами. Новый подход – ***интегрированный портфельный подход (ИПП)*** – к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами, должен обладать преимуществами вышеуказанных подходов, и при этом не иметь их недостатков. Цель ИПП – развитие лишь тех взаимоотношений с партнерами, которые наилучшим образом отвечают заранее определенной системе критериев формирования системы взаимоотношений компании с партнерами.

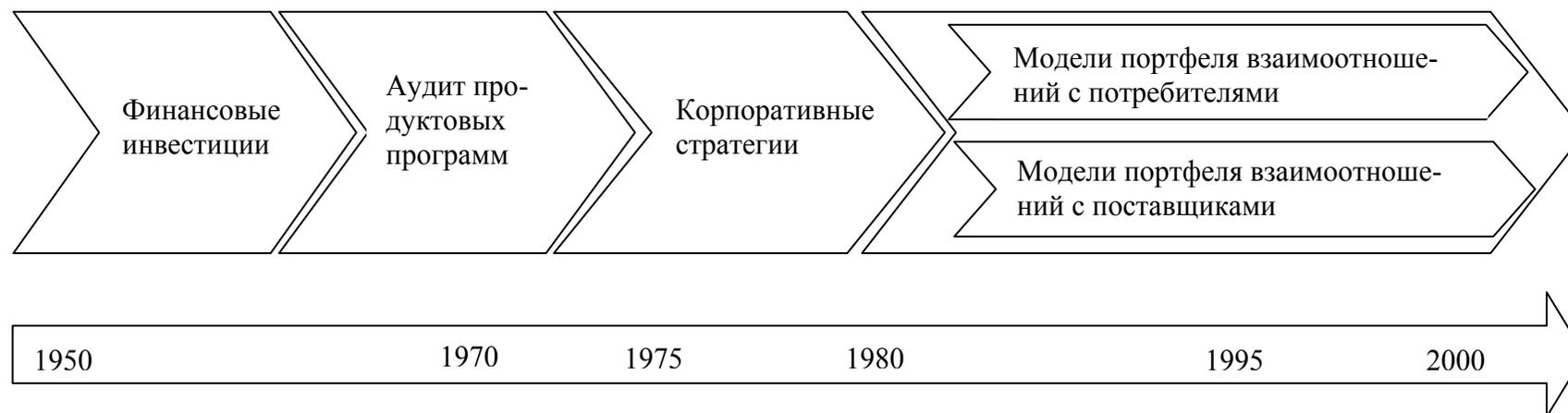
## **Анализ практико-теоретических моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами**

Вторая часть доклада посвящена анализу существующих моделей формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами с целью разработки системы критериев для формирования портфеля взаимоотношений, которая является одним из основных элементов для разработки концептуальной модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

Сначала рассмотрена эволюция портфельной теории в менеджменте, маркетинге, а также маркетинге взаимоотношений; далее проанализированы основные модели портфеля взаимоотношений компании с потребителями, поставщиками и партнерами в целом с целью выделить те критерии формирования портфеля взаимоотношений, которые используются в данных моделях, для разработки на их основе системы критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами; затем на основе сформированной системы критериев разработана концептуальная модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленном рынке.

В 1950-е годы родилась портфельная теория Марковица [Марковиц, 1952], которая активно используется в финансовом менеджменте для принятия решений по размещению инвестиций. Основными переменными в оценке портфеля финансовых инвестиций являются ожидаемая доходность и степень риска. Отправной точкой в теории Марковица стало положение о том, что рациональный инвестор будет выбирать такой портфель, который максимизирует полезность либо путем максимизации ожидаемой доходности при заданном уровне риска, либо путем минимизации риска при заданном уровне ожидаемой доходности финансового портфеля. Уровень риска может быть снижен при диверсификации портфеля ценных бумаг [Yorke, 1984].

Несмотря на то, что портфельная теория изначально была разработана Марковицем применительно к управлению инвестициями, она нашла широкое применение и в других областях менеджмента [Turnbull, 1990]. Эволюция применения портфельной теории в менеджменте показана на рис. 1.



**Рис. 1. Эволюция применения портфельной теории в менеджменте и маркетинге**

Так, на следующей стадии своего развития портфельная теория стала активно применяться в маркетинге для аудита продуктовых программ, когда отдельные продукты или продуктовые категории анализировались с точки зрения текущей или будущей рыночной доли, объема продаж, завтра и необходимых инвестиций [Henderson, 1970; Marvin, 1972].

Затем портфельный подход получил широкое распространение среди исследователей [Abell, Hammond, 1979; Ansoff, Leontiades, 1976; BCG, 1968; Hedley, 1977; Hofer, Schendell, 1978; Wind, Douglas, 1981], которые главным образом стремились разработать такую классификацию продуктов компании, которая помогла бы оценить перспективность того или иного продукта на рынке, исходя из целого набора критериев: рыночная доля, рост рынка, привлекательность рынка и позиции относительно конкурентов.

Следующей стадией применения портфельной теории стало ее использование при планировании маркетинга и маркетинговых коммуникаций с учетом различных моделей поведения продавцов и покупателей [Dubois, Pederson, 2002].

В последние три десятилетия наблюдается значительный интерес исследователей к применению портфельной теории в маркетинге взаимоотношений, однако в научной литературе по маркетингу взаимоотношений вплоть до настоящего времени отсутствует однозначная классификация моделей портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

Существующие модели портфеля взаимоотношений принято разделять на две группы – портфель взаимоотношений с потребителями и портфель взаимоотношений с поставщиками [Zolkiewski, Turnbull, 2002; Юлдашева, Иванов, 2004; Terho, Hallinen, 2007]. Однако общепринятая классификация не учитывает модели портфеля взаимоотношений компании с партнерами в целом, которые применимы для анализа как потребителей, так и поставщиков, благодаря универсальности выбранных критериев.

По нашему мнению, модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами в целом следует выделить в отдельную группу, поэтому в диссертационном исследовании проанализированы модели на основании предложенной автором классификации, включающей 3 группы моделей формирования портфеля взаимоотношений:

- портфель взаимоотношений с потребителями (30 моделей);
- портфель взаимоотношений с поставщиками (7 моделей);
- портфель взаимоотношений с партнерами в целом (4 модели).

На наш взгляд, разнообразие моделей и фокусов исследований затрудняет формулировку универсального понятия портфеля взаимоотношений с потребителями: подходы разных авторов значительно различаются по теоретическим предпосылкам, целям анализа и критериям, используемым для построения портфеля, а также по возможностям их практического применения (табл. 1).

Таблица 1. Анализ моделей портфеля взаимоотношений с потребителями

<b>Авторы</b>	<b>Этапы (шаги) анализа</b>	<b>Критерии формирования</b>
Hartley (1976)	1) Анализ продаж	Объем продаж, отрасль потребителя, прогноз продаж
	2) Стратегии проникновения на рынок	
Smackey (1977)	1) Анализ потребителей	Объем продаж Сравнение объема продаж по продуктовым линиям и затрат на продажи
	2) Прогноз продаж и планирование распределения ресурсов	
	3) Мониторинг	
Cunningham, Homse (1982)	1) Построение портфеля потребителей	Объем продаж, техническое взаимодействие и поддержка
Canning (1982)	1) Выявление профиля прибыли	Затраты
	2) Определение источника прибыли	
	3) Оценка элементов ценности помимо прибыли	Элементы ценности помимо прибыли: рост рынка, технологический аспект, потребитель как референтная группа
	4) Система ранжирования потребителей	
	5) Разработка программы маркетинга	
LaForge, Craven (1982)	1) Классификация отделов планирования и контроля (ОПК) на основании их характеристик с целью развития продаж	Размер, рост продаж, интенсивность конкуренции
		Власть поставщика
Fiocca (1982)	1) Анализ всех потребителей	Важность потребителя, сложность взаимодействия с потребителем
	2) Анализ ключевых клиентов	Привлекательность, оценка существующих взаимоотношений между потребителем и поставщиком: продолжительность взаимоотношений, объем закупок, важность потребителя, сила взаимоотношений, дружба, кооперация в развитии, управленческая и географическая дистанция
Dickson (1983)	1) Анализ портфеля дистрибутора	Рост уровня продаж дистрибутора, выручка и прямые затраты производителя
	2) Матрица зависимости в канале распределения	Доля рынка производителя и дистрибутора

Campbell, Cunningham (1983)	1) Классификации потребителей на основе жизненного цикла потребителя – анализ всех потребителей	Объем продаж, использование стратегических ресурсов, продолжительность взаимоотношений, доля закупок потребителя, прибыльность
	2) Конкурентный анализ потребителей в каждом сегменте	
	3а) Портфельный анализ ключевых потребителей	Конкурентная позиция, рост потребительского рынка, объем продаж каждого потребителя
	3б) Портфельный анализ конкретного потребителя	Рост закупок потребителя, стадия жизненного цикла, объем продаж
Dubinsky, Ingram (1984); Dubinsky (1986)	1) Прибыльность потребителей	Потенциальная прибыль потребителя
	2) Построение портфеля потребителей	Текущая прибыль потребителя
Shapiro, Rangan, Moriarty, Ross (1987)	1) Прибыльность потребителей	Затраты на обслуживание, выручка
	2) Управление портфелем потребителей	
Krapfel, Salmond, Spekman (1991)	1) Матрица типов взаимоотношений	Ценность взаимоотношений, совместимость целей
	2) Сопоставление типов взаимоотношений и стиля управления	Соотношение власти потребителя и поставщика, совместимость целей
	3) Выбор стиля управления для дуальных взаимоотношений	
	4) Определение типа взаимоотношений	
Rangan, Moriarty, Swarti (1992)	1) Сегментация промышленных потребителей	Цена, затраты на обслуживание, сила взаимоотношений
Pels (1992)	1) Анализ потребителей и выделение основных и ключевых потребителей	Увеличение объема продаж, укрепление репутации поставщика, технологические знания
Yorke, Drousiotis (1994)	1) Построение портфеля всех потребителей	Стратегическая важность потребителя, сложность управления взаимоотношениями с потребителем
	2) Глубинный анализ ключевых потребителей	Прибыльность и сила взаимоотношений
	3) Построение портфеля ключевых потребителей	Сила взаимоотношений с потребителем и рыночная доля потребителя
Storbacka(1997)	1) Анализ потребителей и их прибыльности	Прибыльность взаимоотношений, затраты на поддержание взаимоотношений, объем продаж
Turnbull, Zolkiewski (1997, 2002)	1) Анализ потребителей	Выручка и затраты на обслуживание (модель Шапиро с соавторами)
	2) Мониторинг позиции потребителя	Ценность взаимоотношений (модель Крапфела с соавторами)

Freitag, Mols (2001)	1) Деление потребителей на группы	Экономические переменные (оборот, прибыль, затраты, спрос), технологические переменные (технологические процессы и ноу-хау), конкуренция (ограничения и возможности), другие параметры (репутация, этика)
	2) Анализ потребителей	Выручка, затраты на обслуживание, ценность взаимоотношений
Ryals (2003)	1) Анализ портфеля потребителей	Доходность и риск
Dhar, Gazer (2003)	1) Определение оптимальной структуры потребителей	Жизненная ценность потребителя с учетом риска, доходность
Юлдашева, Иванов (2004)	1) Анализ портфеля потребителей	Соответствие целей Неопределенность экономического эффекта (риск взаимоотношений)
Johnson, Seines (2004)	1) Максимизация ценности портфеля потребителей	Прибыль и затраты на потребителя в конкретной ситуации
Terho, Halinen (2007)	1) Классификация моделей портфеля потребителей 2) Анализ применения портфеля потребителей на практике	Критерии не выделены
Ulrich, Heinrich, 2008	1) Анализ портфеля потребителей	Доходность и риск
Talwar, Burton, Murphy <sup>2</sup> (2008)	1) Анализ ценности портфеля взаимоотношений с потребителями	Критерии не выделены, отказ от использования матриц для визуализации портфеля взаимоотношений
Furlan, Grandinetti, Camuffo (2009)	1) Анализ портфеля потребителей в контексте маркетинговых способностей компании	Критерии не выделены
Gök (2009)	1) Анализ портфеля потребителей	Сила взаимоотношений, удовлетворенность потребителей
Homburg, Steiner, Totzek (2009)	1) Анализ динамики развития портфеля взаимоотношений с потребителями	Критерии не выделены
Tarasi, Bolton, Hutt, Walker (2011)	1) Анализ портфеля потребителей 2) Моделирование оптимального для компании портфеля потребителей	Доходность и риск

На основании проведенного анализа 30 моделей портфеля взаимоотношений с потребителями были выявлены критерии формирования

<sup>2</sup> Авторы отказались от использования матрицы 2 на 2 для визуализации портфеля взаимоотношений, а также объяснили недостаток использования только 2 критериев для построения портфеля взаимоотношений компании с партнерами [Talwar, Burton, Murphy, 2008].

портфеля взаимоотношений компании с потребителями. Среди критериев, которые используются в моделях портфеля взаимоотношений с потребителями, лидирующее положение занимают количественные показатели, такие как объем продаж, прибыль и доходность взаимоотношений, затраты на обслуживание потребителей, доля рынка потребителя, цена продукции. При этом качественные показатели, такие как ценность взаимоотношений, сила взаимоотношений, обмен информацией, техническая сложность взаимоотношений, распределение власти, совместимость целей партнеров, сложность управления взаимоотношениями, стратегическая важность партнера и другие, отходят на второй план.

Взаимоотношения компании с поставщиками в литературе по маркетингу взаимоотношений рассмотрены довольно подробно, однако в большинстве исследований анализируются дуальные взаимоотношения между потребителем и поставщиком [Dwyer et al., 1987; Anderson, Narus, 1990], а также процессы управления взаимоотношениями с поставщиками и развития взаимоотношений. При этом анализ взаимоотношений с поставщиками осуществляется либо на индивидуальном уровне [Dyer et al., 1998; Wagner & Boutellier, 2002], либо на уровне сети [Anderson et al., 1994; Möller, Halinen, 1999; Dubois, Pedersen, 2002].

На наш взгляд, необходим более широкий подход к изучению взаимоотношений компании с поставщиками, который позволит анализировать систему взаимоотношений компании со всеми поставщиками одновременно, так как компания вынуждена осуществлять строгий отбор поставщиков и распределять ограниченные ресурсы между выбранными взаимоотношениями. Портфельный подход позволяет изучать систему взаимоотношений компании с поставщиками в комплексе и тем самым способен восполнить существующий пробел в исследованиях взаимоотношений с поставщиками.

Следует отметить, что портфельный подход, который не является новым в изучении взаимоотношений с поставщиками [Kraljic, 1983; Turnbull, 1990; Olsen, Ellram, 1997; Dubois & Pedersen, 2002; Gelderman & van Weele, 2002], изучен недостаточно с точки зрения определения системы критериев формирования портфеля взаимоотношений между компаниями и их поставщиками. Именно поэтому автором предпринята попытка выделить критерии, которые используются для формирования портфеля взаимоотношений с поставщиками. В табл. 2 представлен анализ моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками.

Таблица 2. Анализ моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками

Авторы	Этапы (шаги) анализа	Критерии формирования
Kraljic (1977, 1983)	1) Исследование текущей ситуации на рынке поставщика	Важность закупки Сложность рынка поставщика
Van Stekelenborg, Kornelius (1994)	1) Исследование текущей ситуации на рынке поставщика	Контроль уровня спроса на продукцию компании Контроль уровня спроса на рынке поставщика
Olsen, Ellram (1997)	1) Классификация закупок	Сложность управления взаимоотношениями в процессе закупки (в том числе техническая сложность) Важность закупки Привлекательность поставщика Сила взаимоотношений
	2) Анализ поставщиков	
Gelderman, Van Weele (2000)	1) Анализ стратегий поставщика	Зависимость партнера (поставщика или потребителя) от взаимоотношений
Nellore, Soderquist (2000)	1) Исследование текущей ситуации на рынке поставщика	Важность закупки Сложность рынка поставщика (модель Кралика)
Dubois, Pedersen (2002)	1) Анализ на уровне сети	Критерии не выделены (анализ взаимоотношений поставщика с конкретным потребителем зависит от взаимоотношений поставщика с другими потребителями)
Cox (2004)	1) Определение баланса сил взаимоотношений	Сила потребителя Сила поставщика Распределение ценности между партнерами Распределение власти
	2) Анализ взаимоотношений	
Wagner, Johnson (2004)	1) Исследование портфеля поставщиков на стратегическом уровне	Критерии не выделены
Caniels, Gelderman (2007)	1) Анализ стратегий поставщика	Прибыль от взаимоотношений Риск взаимоотношений

Итак, на основе разработанной классификации проанализированы существующие модели формирования портфеля взаимоотношений с потребителями, поставщиками и партнерами в целом; в результате проведенного метаанализа 30 практико-теоретических моделей портфеля взаимоотношений с потребителями, 9 моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками и 4 моделей портфеля взаимоотношений с партнерами в целом выделены критерии формирования портфеля взаимоотношений (табл. 3).

Таблица 3. Критерии формирования портфеля взаимоотношений

№	Критерий	C*	S**	P***	Частота использования
1	Прибыль и доходность взаимоотношений	13	1	—	14
2	Затраты на взаимоотношения	11	2	—	13
3	Доля рынка	8	1	—	9
4	Сила взаимоотношений: вовлеченность, действия и обмен информацией	4	1	2	7
5	Сложность управления взаимоотношениями (в том числе и техническая)	5	2	—	7
6	Риск от взаимоотношений	5	1	1	7
7	Стратегическая значимость (важность) взаимоотношений	2	3	—	5
8	Распределение власти	3	1	—	4
9	Уровень спроса на продукцию партнера	3	1	—	4
10	Создание и распределение добавленной ценности	—	2	1	3
11	Специфические инвестиции	1	—	1	2
12	Продолжительность взаимоотношений	1	—	1	2
13	Объем продаж	11	—	—	11
14	Цена продукции	5	—	—	5
15	Ценность взаимоотношений	4	—	—	4
16	Репутация и имидж партнера	4	—	—	4
17	Совместимость целей партнеров	4	—	—	4
18	Поведение потребителя при закупке	1	—	—	1
19	Удовлетворенность взаимоотношениями	1	—	—	1
20	Сложность рынка поставщика	—	2	—	2
21	Отсутствие альтернативных поставщиков (привлекательность поставщика)	—	1	—	1
22	Зависимость от взаимоотношений	—	1	—	1
23	Уровень спроса на рынке поставщика	—	1	—	1
24	Доверие к партнеру	—	—	1	1

\*– Потребители (Customers)

\*\* – Поставщики (Suppliers)

\*\*\*– Партнеры (Partners)

Как видно из таблицы, 12 из 24 критериев, то есть ровно половина из всех выделенных в результате анализа критериев, являются универсальными, при этом наиболее часто используются количественные критерии, такие как прибыль и доходность взаимоотношений и затраты на взаимоотношения, доля рынка поставщика или потребителя; качественные характеристики взаимоотношений, такие как сила взаимоотношений (уровень вовлеченности, действия и обмен информацией), сложность взаимоотношений (в том числе и техническая), распределение

власти, стратегическая значимость (важность) партнера, наличие специфических инвестиций, риск от взаимоотношений, создание и распределение добавленной ценности, продолжительность взаимоотношений, в совокупности отходят на второй план.

Система критериев, которые компания должна использовать при формировании портфеля взаимоотношений, может иметь свою специфику, однако существуют универсальные критерии, которым должны удовлетворять все партнеры компании. К универсальным, по нашему мнению, относятся критерии, которые используются в проанализированных моделях портфеля взаимоотношений с потребителями и с поставщиками и/или с партнерами в целом, то есть как минимум в двух группах моделей, согласно предложенной автором классификации.

В результате анализа существующих моделей разработана система критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами: выделены универсальные и специфические критерии (которые применяются для анализа взаимоотношений только с отдельными группами партнеров в отдельности), а также количественные и качественные критерии (табл. 4).

Таблица 4. Система критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами

	Универсальные критерии	Специфические критерии
Количественные критерии	Прибыль и доходность взаимоотношений Затраты на взаимоотношения Доля рынка Риск от взаимоотношений спроса на продукцию партнера Специфические инвестиции	Объем продаж Цена продукции Уровень спроса на рынке поставщика
Качественные критерии	Сила взаимоотношений: (вовлеченность, действия и обмен информацией) Сложность управления взаимоотношениями (в том числе и техническая) Стратегическая значимость партнера Распределение власти Создание и распределение добавленной ценности Продолжительность взаимоотношений	Ценность взаимоотношений Репутация и имидж партнера Совместимость целей партнеров Поведение потребителя при покупке Удовлетворенность взаимоотношениями Сложность рынка поставщика Отсутствие альтернативных поставщиков (привлекательность поставщика) Зависимость от взаимоотношений Доверие к партнеру

Таким образом, проведенный анализ моделей формирования портфеля взаимоотношений с партнерами подтверждает вывод о том, что целесообразно изучать портфель взаимоотношений с партнерами в целом и систему критериев его формирования, а не дифференцировать исследования на портфель взаимоотношений с потребителями или поставщиками, что имеет место в большинстве исследований в области изучения портфеля взаимоотношений с потребителями и поставщиками.

На основе системы критериев разработана интегрированная модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на основе *ИПП*, в которой интегрированы формирование, управление и мониторинг портфеля взаимоотношений имеют равное значение (рис.2).

В интегрированной модели формирования портфелем взаимоотношений компании с партнерами выделено три стадии:

- 1) формирование портфеля взаимоотношений, то есть отбор таких взаимоотношений компании с партнерами, которые наилучшим образом удовлетворяют заранее сформированной системе критериев;
- 2) управление и регулирование портфеля взаимоотношений;
- 3) контроль портфеля взаимоотношений, то есть соотнесение целей и результатов взаимоотношений, в основе которого лежит мониторинг.

Формирование портфеля взаимоотношений – это планирование и отбор необходимых для компании форматов взаимоотношений с партнерами исходя из заранее установленной системы критериев; для формирования портфеля взаимоотношений необходимо выделить, какие форматы будут в него входить, и разработать систему критериев.

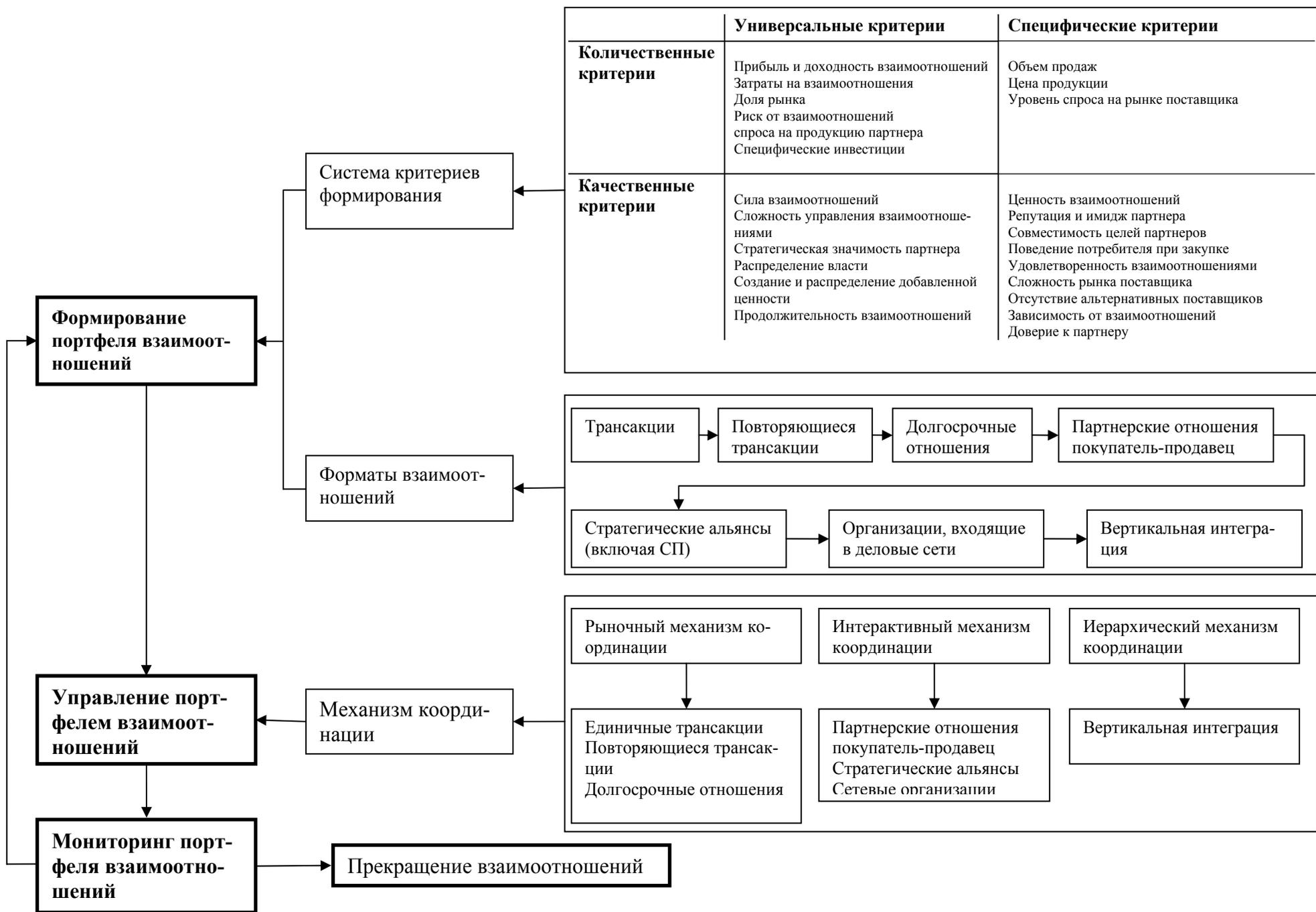


Рис. 2. Интегрированная модель формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках

## **Тестирование модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на примере российских инновационно-активных компаний**

Логика представления результатов количественного исследования российских инновационно-активных компаний соответствует структуре исследования в целом, отражая основные элементы модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках:

1) на первом, более общем уровне, проанализирована система взаимоотношений компании с партнерами, которую формируют российские компании в ходе инновационной деятельности, а также выделены те партнеры, с которыми компании сотрудничают больше всего и интенсивнее всего в рамках инновационного взаимодействия;

2) на втором уровне анализа выявлены критерии, которые используют российские инновационно-активные компании для отбора партнеров, и формы взаимодействия, которые они выбирают в рамках сотрудничества;

3) на третьем уровне выделены и проанализированы подходы к формированию системы взаимоотношений российских инновационно-активных компаний с партнерами.

Итак, прежде всего необходимо обосновать выбор инновационно-активных компаний для тестирования модели формирования портфеля взаимоотношений с партнерами.

Для тестирования модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках использованы данные количественных исследований российских инновационно-активных компаний 2008 г. (419 компаний) и 2010 г. (206 компаний).

Эмпирической основой для исследования стали количественные опросы менеджеров российских инновационно-активных компаний, который был проведен в 2008 и в 2010 гг. В обоих случаях исследование основано на результатах личных структурированных интервью с ключевыми респондентами, представляющими отдел маркетинга, отдел НИОКР или высшее руководство фирмы. Респонденты были отобраны с учетом их наибольшей информированности о взаимодействии компании с партнерами, связанными с инновационным развитием компании. Средняя продолжительность интервью составляет 1 час.

Для проведения анализа формирования системы взаимоотношений российских промышленных компаний в ходе инновационной деятельности выбраны отрасли и регионы, в которых инновационно-активные компании представлены в наибольшей степени. В исследовании используется стратифицированная выборка, сформированная на основе сле-

дующих критериев – отрасль, регион и размер компании, также учитывалась доступность ключевых респондентов в каждой компании.

Так, в выборку компаний проведенного в 2008 г. исследования вошли 419 компаний, а в 2010 г. – 206 российских компаний из различных отраслей (табл. 5) и регионов России. Формирование выборки было основано на предположении о том, что именно среди компаний высокотехнологичных отраслей доля инновационно-активных компаний будет выше среднего.

Таблица 5. Распределение компаний выборки по отраслям

Вид экономической деятельности компании	Код отрасли по ОКВЭД	Количество респондентов 2008		Количество респондентов 2010	
		Компании	%	Компании	%
Производство электрических машин и электрооборудования	31	33	7,9	15	7,3
Производство изделий медицинской техники, средств измерений, оптических приборов и аппаратуры, часов	33	34	8,1	23	11,2
Производство резиновых и пластмассовых изделий	25	23	5,5	8	3,9
Химическое производство	24	26	6,2	21	10,2
Производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств	35	19	4,5	10	4,9
Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий	72	26	6,2	11	5,3
Производство машин и оборудования	29	62	14,8	28	13,6
Производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов*	23.2	15	3,6	11	5,3
Металлургическое производство	27	36	8,6	36	17,5
Производство пищевых продуктов, включая напитки	15	59	14,1	21	10,2

Строительство и строительные материалы	45	53	12,6	10	4,9
Другое	—	33	7,9	12	5,8
ИТОГО		419	100%	206	100%

Как было выявлено в результате анализа количественных данных, у российских промышленных компаний в процессе их деятельности формируется система взаимоотношений разной степени интенсивности с различными партнерами (табл. 6).

Таблица 6. Система взаимоотношений российских промышленных компаний с партнерами в ходе инновационной деятельности

Партнеры:		% компаний		Интенсивность	
1	Исследовательские организации	1	52,5	2	3,26
2	Консультанты	2	50,6	4	3,17
3	Потребители в России	3	50,0	1	3,36
4	Поставщики в России	4	43,8	3	3,25
5	Конкуренты	5	36,9	5	3,12
6	Клиенты за рубежом	6	33,1	8	2,77
7	Посредники	7	33,1	6	3,11
8	Поставщики за рубежом	8	31,3	7	2,88

В результате тестирования системы критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами выявлено, что в системе критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, выделенной на основе анализа теоретических моделей, отсутствует только один критерий, выявленный автором в ходе эмпирического исследования, – возможность совместной разработки новых продуктов, который используется компаниями-респондентами при формировании портфеля взаимоотношений как с потребителями, так и с поставщиками. Следовательно, этот критерий является универсальным и его целесообразно включить в систему критериев формирования портфеля взаимоотношений с партнерами.

В результате проведенного кластерного анализа интенсивности взаимодействия компании с партнерами выделены четыре кластера компании, которым присущи различные подходы к формированию системы взаимоотношений (табл. 7).

Таблица 7. Кластерный анализ инновационно-активных компаний, входящих в выборку (2008 и 2010 гг.)

Кластеры	Количество компаний	Год		Тип отрасли		Размер компании	
		2008	2010	High-tech	Low-tech	SME	Крупные
Кластер 1	143	113	30	41	82	121	22
Кластер 2	146	81	65	48	80	93	53
Кластер 3	232	153	79	68	153	178	54
Кластер 4	71	61	10	13	52	38	33

Как видно из таблицы, в первый кластер вошли 143 компании, во второй – 146, в третьей – 232, в четвертый – 71 компания. При этом компании разных кластеров используют различные подходы к формированию системы взаимоотношений с партнерами (табл. 8).

Таблица 8. Взаимодействие компаний каждого кластера с партнерами

Взаимодействие компании с партнерами, в %	Кластер 1 (143)	Кластер 2 (146)	Кластер 3 (232)	Кластер 4 (71)
Поставщики в России	0	23,3	64,7	95,8
Поставщики за рубежом	0	5,5	30,6	98,6
Потребители в России	0	26,7	77,2	100
Потребители за рубежом	0	0	27,2	100
Исследовательские организации	0	78,1	25,4	95,8
Посредники	0	10,3	41,8	100
Конкуренты	0	21,9	24,6	97,2
Консультанты	0	71,9	19,8	97,2

Как видно из таблицы, в ходе инновационной деятельности компании первого кластера не взаимодействуют ни с одним из типов партнеров, компании из второго кластера взаимодействуют избирательно со следующими типами партнеров: исследовательские организации и консультанты; компании из третьего кластера также взаимодействуют избирательно, но уже в основном с потребителями и поставщиками в России, посредниками и потребителями за рубежом (прямые партнеры); компании из четвертого кластера взаимодействуют со всеми типами партнеров.

Таким образом, подходы к формированию системы взаимоотношений компаний разных кластеров можно охарактеризовать следующим образом: первый кластер – отсутствие взаимодействия с партнерами; второй кластер – портфельный подход к построению и управлению взаимоотношениями в основном с косвенными партнерами; третий кластер – портфельный подход к построению взаимоотношений в основном с прямыми партнерами; четвертый кластер – эволюционный подход к

построению взаимоотношений, когда компания развивает взаимоотношений со всеми партнерами одновременно.

Интересным представляется анализ успешности взаимодействия по кластерам: компании второго кластера взаимодействуют с партнерами успешнее всего как с прямыми, так и с косвенными партнерами; второе место занимают компании из третьего кластера, на последнем месте находятся компании из четвертого кластера, причем их оценка успешности взаимодействия намного ниже среднего значения (табл. 9).

Таблица 9. Успешность взаимодействия компаний из разных кластеров прямыми и косвенными партнерами

Успешность взаимодействия (5-балльная шкала)	Кластер 1 (143)	Кластер 2 (146)	Кластер 3 (232)	Кластер 4 (71)	Средняя	Значимость
Со всеми партнерами	-	3,72	3,58	3,08	3,55	0,000
С прямыми партнерами	-	3,70	3,57	3,10	3,51	0,001
С косвенными партнерами	-	3,71	3,70	3,03	3,55	0,000

Таким образом, портфельный подход к формированию взаимоотношений инновационно-активных компаний является наиболее успешным с точки зрения успешности взаимоотношений компании с партнерами. Интересным также представляется анализ успешности взаимодействия компаний из разных кластеров с каждым из типов партнеров в отдельности (табл. 10).

Таблица 10. Анализ успешности взаимодействия компаний разных кластеров с каждым из типов партнеров

Успешность взаимодействия с партнерами	Кластер 1 (143)	Кластер 2 (146)	Кластер 3 (232)	Кластер 4 (71)	Средняя	Значимость
Поставщики в России	-	3,59	3,64	3,34	3,55	0,392
Поставщики за рубежом	-	3,10	3,49	3,22	3,34	0,622
Потребители в России	-	3,54	3,56	3,44	3,52	0,784
Потребители за рубежом	-	-	3,33	2,81	3,03	0,032
Исследовательские организации	-	3,77	3,79	3,07	3,57	0,001
Посредники	-	3,34	3,38	3,11	3,25	0,046
Конкуренты	-	3,80	3,31	2,70	3,13	0,000
Консультанты	-	3,76	3,44	2,97	3,42	0,000

Итак, анализ успешности взаимодействия компаний разных кластеров с каждым из типов партнеров показывает, что компании, которые выбрали портфельный подход к формированию взаимоотношений с партнерами, строят взаимоотношения успешнее, чем компании, которые придерживаются эволюционного подхода к построению взаимоотношений.

## **Заключение**

В заключении обобщены основные результаты и выводы диссертационного исследования, которые представлены в следующих положениях:

1. При изучении системы взаимоотношений компании с партнерами недостаточно анализа взаимоотношений на дуальном уровне, необходим системный подход, который помогает изучать весь спектр взаимоотношений компании с различными партнерами одновременно. В результате анализа различных направлений сотрудничества выделены основные направления взаимодействия промышленной компании с партнерами: потребители, посредники, поставщики, конкуренты, консультанты и исследовательские организации, некоммерческие организации, правительство и органы власти.

2. Выделены два подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами:

3. эволюционный подход – развитие взаимоотношений со всеми партнерами с течением времени, то есть переход на более высокую степень развития взаимоотношений с каждым партнером. В основе данного подхода лежит предположение, что компании стремятся снизить ТАИ, возникающие в процессе рыночного обмена, и увеличить доход за счет эффективного управления отношениями с партнерами.

4. портфельный подход – формирование системы взаимоотношений с партнерами на основе заранее определенных критериев (2-3 критерия), что дает возможность оценить портфель взаимоотношений компании с партнерами в определенный момент времени. Целью портфельного подхода является установление и развитие только тех взаимоотношений с партнерами, которые максимально соответствуют установленным для формирования портфеля взаимоотношений критериям.

5. На основе анализа преимуществ и недостатков существующих подходов предложен новый интегрированный портфельный подход (ИПП) к формированию системы взаимоотношений, целью которого является развитие лишь тех взаимоотношений с партнерами, которые наилучшим образом отвечают заранее определенной системе критериев формирования системы взаимоотношений компании с партнерами.

6. Определено место портфеля взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами. Традиционно портфель взаимоотношений рассматривался как один из уровней анализа взаимоотношений, в данном диссертационном исследовании портфель взаимоотношений рассматривается на стратегическом уровне, как инструмент, который позволяет компании сбалансировать маркетинговые стратегии и выбрать оптимальный тип взаимоотношений с конкретным партнером.

7. Большинство компаний считает сотрудничество с партнерами в рамках исследований и разработок стратегически значимым для их компании, при этом больше всего компании вовлекают партнеров при создании продуктовых инноваций, на втором месте оказываются организационные и процессные инновации, затем маркетинговые инновации. Самым распространенным форматом взаимодействия инновационно-активных компаний с партнерами является партнерство, реже всего компании прибегают к таким формам взаимодействия как создание совместного предприятия, франчайзинговых форм, а также к слиянию или поглощению.

8. При формировании и управлении портфелем взаимоотношений компаниям необходимо применять различные стратегии управления взаимоотношения с прямыми и косвенными партнерами, так как и цели формирования взаимоотношений с данными типами партнеров существенно различаются; стратегии, которые выбирают инновационно-активные компании будут различными для партнеров из разных групп.

9. Анализ успешности взаимодействия компаний разных кластеров с каждым из типов партнеров показывает, что компании, которые выбрали портфельный подход к формированию взаимоотношений с партнерами, строят взаимоотношения успешнее, чем компании, которые придерживаются эволюционного подхода к построению взаимоотношений. Этот вывод полностью доказывает теоретические положения формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, которые были изложены в диссертационном исследовании, а также подтверждает значимость разработанной концептуальной модели формирования и управления портфелем взаимоотношений.

## Литература

*Вебстер Ф.* Изменение роли маркетинга в корпорации // Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; Пер. с англ. Т. Виноградова и др. СПб.: Питер, 2001. С. 129–157.

*Куц С.П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: Монография. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

*Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 31–56.

*Попова Ю. Ф.* Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 1. С. 139–165.

*Третьяк О. А.* Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.

*Третьяк О. А., Румянцева М. Н.* Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.

*Bensaou M.* Portfolios of buyer-supplier Relationship // Sloan Management Review. 1999. Vol. 40. N 4. P. 35–44.

*Campbell N. C. G., Cunningham M. T.* Interaction Strategies for the Management, Buyer/Seller Relationships // Journal of Marketing. 1983.

*Canning Jr. G.* Do a Value Analysis of Your Customer Base // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. N 2. P. 89–93.

*Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, Marketing Together. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.

*Cox B., Koelzer W.* Email Marketing? // Internet Marketing. Sydney: Pearson Education Australia Pty Ltd, 2004. P. 229–245.

*Cunningham M. T., Homse E.* An Interaction Approach to Marketing Strategy // International Marketing, Purchasing of Industrial Goods / Ed. by H. Håkansson. New York: John Wiley, Sons, 1982. P. 323–345.

*Dhar R., Glazer R.* Hedging Customers // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81. N 5. P. 86–92.

*Dickson P. R.* Distributor Portfolio Analysis, the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding, Managing the Channel // Journal of Marketing. 1983. Vol. 47 (Summer). P. 35–44.

*Dubinsky A. J.* Customer Portfolio Analysis // Advances in Business Marketing: A Research Annual / Ed. by G. Arch. Greenwich: JAI Press, 1986. P. 113–139.

*Dubinsky A. J., Ingram T. N.* A Portfolio Approach to Account Profitability // Industrial Marketing Management. 1984. Vol. 13. P. 33–41.

*Dubois A., Pederson A.-C.* Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio, industrial network approaches // *European Journal of Purchasing, Supply Management*. 2002. Vol. 8. N 1. P. 35–42.

*Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S.* Developing Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. N 2. P. 11–27.

*Dyer H. J., Cho D. S., Chu W.* Strategic Supplier Segmentation: The Next «Best Practice» in Supply Chain Management // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. N 2, Winter. P. 57–77.

*Fiocca R.* Account Portfolio Analysis for Strategy Development // *Industrial Marketing Management*. 1982. Vol. 11. N 1. P. 53–62.

*Ford D.* The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets // *European Journal of Marketing*. 1980. Vol. 14. N. 5–6. P. 339–354.

*Ford D.* The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets // *International Marketing, Purchasing of Industrial Goods* / Ed. by H. Håkansson. New York: John Wiley, Sons, 1982.

*Ford D., Berthon P., Brown S. J., Gadde L.-E., Håkansson H., Naudé P., Ritter Th., Snehota I.* The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks. Chichester: John Wiley, Sons, 2002.

*Freytag P. V., Mols N. P.* Customer portfolios, segmentation // *Portfolio Planning in a Relationship Perspective* / Ed. by P. Freytag. København: Forlaget Thomson, 2001. P. 93–129.

*Gelderman C. J., Van Weele A. J.* Handling Measurement Issues, Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model // *Journal of Purchasing, Supply Management*. 2003. Vol. 9. P. 207–216.

*Gelderman C. J., Van Weele A. J.* New Perspectives on Kraljic's Purchasing Portfolio Approach // *Proceedings of the 9th International Annual IPSERA Conference*. London, 2000. P. 291–298.

*Gök O.* Linking Account Portfolio Management to Customer Information: Using Customer Satisfaction Metrics for Portfolio Analysis // *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38. P. 433–439.

*Grönroos C.* From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm-shift in marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. N 2. P. 9–24.

*Hartley R.* Use of Customer Analysis for Better Market Penetration // *Industrial Marketing Management*. 1976. Vol. 11. N 3. P. 183–194.

*Johnson M., Selnes F.* Customer Portfolio Management: Towards a Dynamic Theory of Exchange Relationships // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. N 1. P. 1–17.

*Kraljic P.* Purchasing Must Become Supply Management // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 5. P. 109–117.

*Krapfel R. E., Salmond D., Spekman R.* A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships // *European Journal Of Marketing*. 1991. Vol. 25. N 9. P. 72–82.

*LaForge R., Cravens D.W.* Steps in Selling Effort Deployment // *Industrial Marketing Management*. 1982. Vol. 11. N 3. P. 183–194.

- Markowitz H.* Portfolio Selection // *The Journal of Finance*. 1952. Vol. 7. N 1. P. 77–91.
- Möller K., Halinen A.* Business Relationships, Networks: Managerial Challenge of Network Era // *Industrial Marketing Management*. 1999. Vol. 5. N 5. P. 413–427.
- Olsen R. F., Ellram L. M.* A Portfolio Approach to Supplier Relationships // *Industrial Marketing Management*. 1997. Vol. 26. P. 101–113.
- O'Toole T., Donaldson B.* Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes // *Irish Marketing Review*. 2000. Vol. 13. Issue 1. P. 12–20.
- Rangan V. K., Moriarty R. T., Swartz G. S.* Segmenting Customers in Mature Industrial Markets // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56 (October). P. 72–82.
- Ryals L. J.* Making Customers Pay: Measuring, Managing Customer Risk, Returns // *Journal of Strategic Marketing*. 2003. Vol. 11. N 3. P. 165–176.
- Shapiro B. P., Rangan V. K., Moriarty R. T., Ross E. B.* Manage Customers for Profits (Not Just for Sales) // *Harvard Business Review*. 1987. September/October. P. 101–108.
- Smackey B.* A Profit Emphasis for Improving Sales Force Productivity // *Industrial Marketing Management*. 1977. N 6. P. 135–140.
- Storbacka K.* Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases // *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol. 13. N 5. P. 479–491.
- Turnbull P. W., Zolkiewski J. M.* Profitability in Customer Portfolio Planning // *Understanding Business Markets*, 2nd edition / Ed. by D. Ford. London; Dryden Press, 1997. – P. 305–325.
- Turnbull P. W. A.* Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing, Purchasing Management // *European Journal of Marketing*. 1990. Vol. 24. N 3. P. 7–22.
- Turnbull P. W., Topcu S.* Customer Profitability in Relationship Life Cycles // 10th Industrial Marketing, Purchasing Conference. Groningen, Netherlands, 1994.
- Van Stekelenborg R. H. A., Kornelius L.* A Diversified Approach towards Purchasing, Supply // *IFIP Transactions. B, Applications in technology*. 1994. P. 45–55.
- Wagner S. M., Boutellier R.* Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships // *Business Horizons*. 2002. Vol. 45. N 6. P. 79–88.
- Wagner S. M., Johnson J. L.* Configuring, Managing Strategic Supplier Portfolios // *Industrial Marketing Management*. 2004. Vol. 33. P. 717–730.
- Wilson D.* An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. N 4. P. 335–345.
- Yorke D. A., Droussiotis G.* The Use of Customer Portfolio Theory: An Empirical Survey // *Journal of Business, Industrial Marketing*. 1994. Vol. 9. N 3. P. 6–18.
- Zolkiewski J., Turnbull P.* Do Relationship Portfolios, Networks Provide the Key to Successful Relationship Management? // *Journal of Business, Industrial Marketing*. 2002. Vol. 17. N 7. P. 575–597.

## Executive Summary

In this paper the system of companies' relationships with partners is investigated through the lenses of the portfolio theory approach and the results of this analysis are introduced. The definition of relationship portfolio is given and the main models of building relationship portfolios with buyers and suppliers are explored. The system of criteria for building relationships portfolio was developed after the analysis of these models and then was sample tested with the data from the empirical research of the Russian companies operating in b2b markets.

In business markets, because of increasing competition, technological changes and the need to use scarce resources more efficiently, it is vital that the emphasis of corporate activities moved away from fragile relationships between partners and goes to long-term relations with the customers, suppliers, R&D organizations, consultants and other partners. For over two decades one of the main themes in contemporary marketing was Relationship marketing, especially in industrial context.

The main idea of this approach is that the key to success in business is to build and manage relationships. Nevertheless, in recent years it was found that stronger relationships are not always better for the company performance. In order to reach company's profitability, performance growth and shareholder value, focus should be moved from only building relationships to a broader perspective of managing firm's entire portfolio of relationships with partners. A firm should rather arrange its relationship portfolio management activities according to the value of the customer or supplier and concentrate on managing the whole variety of its partner relationships – from transactions to strategic partnerships.

The objective of the paper is to analyze relationship portfolio management practice and find out how this process influences Russian innovative companies performance. There are two parts of tasks resulting in the logic of the paper:

Firstly theoretical background should be recognized to define the relationship portfolio concept on the basis of the existing literature review. For achieving this aim, three main areas of literature have to be analyzed: Relationship Marketing approach, Relationship Portfolio Model Theory and Relationship perspective of Innovative Companies.

The second part deals directly with the existing models of relationship portfolio building and as a result of the analysis of existing relationship portfolio models the criteria for relationship portfolio formation are developed and the integrated model for relationship portfolio formation is presented.

The third part of the paper contains the quantitative research results and its objective is to investigate relationship portfolio management process in B2B context.

Relationship portfolio management has been recognized as a top-priority issue in research in relationship marketing and portfolio management efforts have been suggested to be linked to company performance. Recent boom has encouraged companies to make huge investments in the management of their customer base; this fact makes relationship portfolio management an interesting topic from the managerial point of view.

## Опубликованные научные доклады

№ 1(R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2(R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
№1(E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2(R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3(R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4(R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5(R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6(R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7(R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9(R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
№ 10(E)–2006	Т. Е. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№11(E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№12(R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№13(R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

№28(R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№29(R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики
#30(E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№31(R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№32(R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№33(R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№34(R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
#35(E)–2006	T. Andreeva, E. Yurtaikin, T. Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№36(R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№37(R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№38(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте

№39(R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№40(R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
#43(E)–2006	I. Merkur'yeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№2(R)–2007	С. П. Кущ, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Кущ, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D. Volkov, I. Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№8(R)–2007	М. Н. Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D. Volkov, T. Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)-2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G. Shirokova, A. Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N. Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S. Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play?
№1(R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благоев, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н. А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г. В. Широкова, М. Ю. Молодцова, М. А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л. Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е. В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А. А. Голубева, Е. В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И. Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т. А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю. В. Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А. В. Куликов, Г. В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А. А. Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н. П. Дроздова, И. Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д. В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В. Н. Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т. Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И. Я. Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К. В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А. Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А. Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)
№ 17 (R)–2010	В. Л. Окулов	Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
№ 1 (R)–2011	А. А. Муравьев	О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.
№ 2 (R)–2011	С. И. Кирюков	Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами
№ 3 (R)–2011	Д. И. Баркан	Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост»
№ 4 (E)–2011	К. V. Krotov, R. N. Germain	A Contingency Perspective on Centralization of Supply Chain Decision-making and its Role in the Transformation of Process R&D into Financial Performance
№ 5 (R)–2011	А. В. Зятчин	Сильные равновесия в теоретико-игровых моделях и их приложения