

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

С.П. Куц, М.М. Смирнова
**Управление
взаимоотношениями
в российских компаниях:
разработка концептуальной
модели исследования**

№ 31(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

С. П. Куш, М. М. Смирнова. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования. Научные доклады № 31(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Работа посвящена анализу существующих подходов к анализу управления взаимоотношениями компании с партнерами и созданию механизма координации данных взаимодействий. Рассматриваются особенности управления взаимоотношениями на российских рынках и формулируются предположения по адаптации существующих моделей исследований для проведения обследования российских компаний. На основе проведенного анализа предлагается трехуровневый подход к оценке взаимодействия «поставщик-потребитель» на российских рынках, предполагающий изучение дуального взаимодействия с учетом факторов внешней среды и особенностей стратегии компании, определяющих характер взаимоотношений и возможности создания выгод для вовлеченных сторон. На основе предложенной модели выдвигаются основные гипотезы в рамках анализа взаимодействия «поставщик-потребитель» и особенностей используемого российскими компаниями механизма управления взаимоотношениями.

Куш Сергей Павлович — канд. экон. н., доцент кафедры маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: kouchtch@som.pu.ru

Смирнова Мария Михайловна — ассистент кафедры маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
e-mail: smirnova@som.pu.ru

© С.П.Куш, М.М.Смирнова, 2006

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Sergei Kouchtch, Maria Smirnova
**MANAGING RELATIONSHIPS IN
RUSSIAN COMPANIES:
CONCEPTUAL MODEL DEVELOPMENT
FOR AN EMPIRICAL STUDY**

31(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Sergei Kouchtch, Maria Smirnova Managing Relationships in Russian Companies: Conceptual Model Development for an Empirical Study. Discussion Paper # 31(R)–2006. Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

This working paper analyzed existing approaches to understanding firm's relationships strategy and interaction coordination mechanism. We present main features of relationships and interaction in Russian market and propose key assumptions on adaptation of existing research models and approaches to a survey on Russian firms. On the base of the assumptions made we conceptualize a 3-levels model aimed at analysis and evaluation of dyadic buyer-seller interaction in Russian market, considering environmental and contextual factors, influence relationship style and relationship benefits creation potential. Finally, we propose main hypothesis for the empirical study on Russian firms and their approaches to coordination of dyadic buyer-seller interaction.

Kouchtch S.P. — Associate Professor, Marketing Department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail:kouchtch@som.pu.ru

Smirnova M.M. — Assistant Professor, Marketing Department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail:smirnova@som.pu.ru

© S. Kouchtch, M.Smironova, 2006

Оглавление

Аннотация	Ошибка! Закладка не определена.
Введение	2
Теоретические основы изучения механизма координации взаимоотношений	4
Концепция маркетинга взаимоотношений	7
Концепция управления цепочкой поставок	11
Развитие дуального взаимодействия «поставщик-потребитель»	12
Ключевые особенности управления взаимоотношениями компании с партнерами на российских рынках	20
Формирование концептуальной модели исследования: интеграция подходов	24
Управление взаимодействием как источник конкурентного преимущества компании	33
Заключение	34
Список использованной литературы	35

Введение

Получение компанией конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе на промышленных рынках в значительной степени зависит от того, каким образом она выстраивает взаимоотношения с потребителями, поставщиками, поставщиками поставщиков и другими партнерами. Взаимоотношения компании с потребителями вызывают особый интерес у российских исследователей и практиков в области управления, поскольку успех компании напрямую определяется успешностью взаимодействия с потребителями и потенциалом взаимоотношений с точки зрения создания дополнительных позиционных преимуществ, закладывающих фундамент конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Стабилизация и последующий рост российской экономики в последние годы экономики заложили основы для развития взаимовыгодных взаимоотношений промышленных компаний с потребителями. В связи с этим, важным для российских компаний является переход от понимания закупочного процесса как процесса снабжения к осознанию стратегической роли создания и координации цепочки управления поставками как источника создания конкурентного преимущества.

Подобные изменения в компании требуют серьезной переоценки опыта как практики управления в компании, так и подхода к координации взаимодействия с партнерами компании. Ограничение организационных изменений в области управления взаимодействием с партнерами сферой ответственности специалистов по маркетингу либо специалистов по закупкам не требует значительных усилий и реорганизации системы управления компании, однако, и не может являться источником повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Для достижения синергетического эффекта и понимания истинного потенциала внедрения в компании подхода, ориентированного на управление взаимоотношениями, как нам представляется, необходимо создание единого, целостного механизма координации процессов создания ценности как следствие комплексного управления цепочкой поставок – от поставщиков до конечных потребителей. Возможности создания дополнительной ценности как результат интеграции усилий партнеров, вовлеченных во взаимодействие, напрямую зависят от успешности механизма координации. Так, если прежде функция поставщика была чисто технической, обслуживающей компанию-производителя, то в настоящее время поставщику принадлежит активная роль: как сами поставщики, так и поставщики поставщиков все чаще включаются в цепочку создания ценности. Поставщики-партнеры становятся полноправными участниками цепочки

создания ценности и оказывают влияние на маркетинговую стратегию всех компаний, вовлеченных во взаимодействие. «Партнерства с поставщиками — обмен с ними важнейшими знаниями посредством сетей¹ — могут стать устойчивым источником конкурентных преимуществ» [Dyer, Hatch, 2004].

Появление межфирменных партнерств, в свою очередь, детерминирует необходимость координации деятельности компаний, входящих в такие партнерства. Координация деятельности субъектов взаимодействия становится одной из актуальных проблем маркетинга на промышленных рынках.

Традиционно различают два механизма координации субъектов рыночного взаимодействия: *рыночный* и *иерархический*. Сравнительно недавно был описан новый механизм координации субъектов [Johnson et al., 1995] на промышленных рынках², который представляет собой интерактивное взаимодействие компаний. Методологически основу этих трех механизмов координации составляют соответственно — рынок, иерархия и межфирменная сеть.

Изучение межфирменного механизма координации взаимодействия является объектом исследований на протяжении последних двадцати лет, однако, к сожалению, важнейшей особенностью подобных исследований является их разрозненный характер и различия в лежащих в их основе концепциях и теоретических подходах. Как результат этого, основной чертой последних исследований в области управления взаимодействием компании с партнерами является стремление к интеграции результатов изучения взаимодействия компании с потребителями, с одной стороны, и с поставщиками, с другой стороны, и, следовательно, преодолению дихотомии, проявляющейся в исторически определенных областях исследования — логистики, маркетинга, управления закупками и концепции взаимодействия, предложенной группой IMP.

Сохраняющийся высокий уровень фрагментарности исследований в области управления взаимодействием делает все более очевидной необходимость интеграции и объединения концепций, поиска путей преодоления разобщенности различных областей исследования, направленных на изучение взаимодействия. Представляется возможным выделить ключевые аспекты состояния исследований в области управления взаимодействием, обладающие наибольшим потенциалом

¹ Подробно об эволюции межфирменных сетей см.: [Катькало, 1999; Куш, 2003; Третьяк, Румянцева, 2003].

² Подробно см.: [Третьяк, 2005, с. 72–85, 290–291].

сближения уже существующих сфер знаний и формирования новых, интегрирующих подходов:

- *Различия в исходных ориентациях*: стратегическая (построение цепочки создания ценности, основанной на взаимодействии) в противовес операционной (оптимизация затрат и повышение отдачи на вложенные инвестиции).
- *Различия в исходных управленческих концепциях*: маркетинг, стратегическое управление, изучение форм межфирменного взаимодействия, управление цепочкой поставок, и др.
- *Различные подходы к уровню анализа взаимодействия*: компания в целом, уровень стратегии и функционального управления, дуальное взаимодействие «поставщик-потребитель», сеть.

Изучение опыта российских компаний в области межфирменного взаимодействия требует серьезных усилий по интеграции и адаптации существующих исследований, с одной стороны. Однако, с другой стороны, представляет уникальный потенциал для преодоления фрагментарности исследований, рассмотренной в рамках описанных выше различий. По мере все возрастания глобализации экономики и возрастающего давления конкуренции, российские компании испытывают в настоящий время необходимость определения приоритетов и возможностей создания устойчивых конкурентных преимуществ.

В этой связи возникает ряд важных для промышленных компаний вопросов. Рассматривают ли российские менеджеры механизм управления взаимоотношениями как возможный источник создания устойчивых конкурентных преимуществ? Каково значение межфирменных взаимоотношений как активов компании?

Таким образом, основной целью данного научного доклада является изучение ключевых концептуальных подходов российских компаний к управлению межфирменным взаимодействием, при этом мы исходим из комплексного рассмотрения взаимоотношений компании с партнерами – поставщиками и потребителями - в рамках цепочки создания ценности.

Теоретические основы изучения механизма координации взаимоотношений

Теория транзакционных издержек

Как одна из основополагающих теорий в межфирменной кооперации теория транзакционных издержек [Williamson 1985] объясняет вопросы эффективности рыночного механизма и возможности его замещения иерархией фирмы. Различные формы межфирменного взаимодействия могут рассматриваться как промежуточные этапы между рынком и иерархией, в зависимости от эффективности координации

процессов взаимодействия и потенциала снижения транзакционных издержек за счет оптимизации взаимодействия и создания ценности взаимоотношений.

В сфере управления взаимоотношениями эта теория применяется для объяснения выбора модели взаимодействия и оценки эффективности рыночного взаимодействия [например, Heide, John, 1990]. В свою очередь К.Грёнроос [Grönroos, 1994] предложил теорию отношений, в соответствии с которой развитие отношений помогает избежать значительных транзакционных издержек и дополнительных затрат на качество.

С точки зрения теории транзакционных издержек координация взаимоотношений компании с партнерами связана с созданием структур управления, которые позволили бы достичь лучших результатов деятельности по сравнению с конкурентами. Исходя из теории транзакционных издержек и создания структур управления, направленных на координацию взаимодействия поставщик-потребитель, исследователи рассматривают возможные элементы механизма координации, причинно-следственные взаимосвязи между ними и делают попытки оценить их эффективность.

Например, Е.Г. Ноордевиер, Дж. Джордж и Дж.Р.Невин одними из первых предприняли попытку комплексно оценить эффективность управления поставками в промышленных компаниях с точки зрения теории транзакционных издержек [Noordewier, George, and Nevin, 1990]. Авторы предполагают, что фирмы, следующие теории транзакционных издержек, смогут получать лучшие результаты, чем их конкуренты. Основным условием является максимальное согласование используемого механизма координации и особенностей обмена в рамках закупочного процесса. К данным особенностям О.Уильямсон относит: (1) степень, в которой закупки поддерживаются специфичными инвестициями, (2) частоту транзакций между компаниями и (3) степень неопределенности процесса обмена между сторонами [Williamson, 1985].

Для определения механизма координации со стороны компании поставщика Е.Г. Ноордевиер, Дж. Джордж и Дж.Р.Невин предложили рассматривать следующие элементы: гибкость поставщика, поддержка покупателя, наличие информации, предоставляемой покупателем, мониторинг покупателем деятельности поставщика, ожидания продолжения взаимодействия [Noordewier, George, and Nevin, 1990]. Указанные пять элементов авторы рассматривают как возможность комплексно оценить отдельно взятое дуальное взаимодействие поставщика и покупателя на промышленных рынках в случае повторяющихся транзакций.

Предполагается, что выделение факторов, способных объяснить выбираемые российскими компаниями подходы к управлению взаимоотношениями и их успешность, сможет сделать вклад в понимание природы механизма координации взаимодействия и его значения в стратегии компании.

Ресурсный подход

С другой стороны, формирование механизма координации и управления взаимодействием с партнерами возможно только при наличии у компании необходимых ресурсов и организационных способностей. Действительно взаимоотношения как нематериальные ресурсы компании [Теесе, 2000] способны стать источником конкурентных преимуществ только в случае наличия стратегии компании по управлению взаимоотношениями и развитию уникальных организационных способностей в этой области³. В ряде работ Р.Моргана и Ш.Ханта [Hunt, Morgan, 1995, 1996] анализируется ресурсная теория конкурентных преимуществ, согласно которой менеджеры по управлению взаимоотношениями должны осознавать, что простое приобретение ценных ресурсов недостаточно для обеспечения конкурентных преимуществ, основанных на взаимоотношениях, и более высоких показателей функционирования компании. Согласно ресурсной теории конкурентных преимуществ [Hunt, Morgan, 1996] конкуренты могут переиграть ситуацию путем приобретений, имитации, замены или инновации. Ключом к решению проблемы являются сотрудничество и ресурсы. Таким образом, сторонники этой теории признают необходимость более выгодного позиционирования на основе ресурсов и получения относительных преимуществ.

Наиболее существенной предпосылкой развития ресурсного подхода стала идея о гетерогенном характере компаний, понимание которой необходимо для построения стратегически важных моделей компании. Согласно Дж. Барни [Barney, 1991] связки ресурсов и способности являются различными у каждой компании. Гетерогенность

³ Для многих исследователей стратегии в рамках концепции динамических способностей, создание способностей и формирование ключевых компетенций фирмы является центральным в их объяснении успеха фирмы или ее провала [Prahalad and Hamel 1990, Катькало 2002]. Создание эффективной системы управления взаимоотношениями с потребителями может стать источником конкурентного преимущества фирмы как ее организационная компетенция, а «именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступность физических или материальных ресурсов... оказывается определяющим условием конкурентных преимуществ фирмы» [Катькало 2002].

предполагает, что за счет различия в способностях фирмы могут конкурировать на рынке как минимум на уровне безубыточности. При этом фирмы с недостаточными ресурсами могут надеяться лишь на уровень безубыточности, а фирмы с превосходящим уровнем развития ресурсов и способностей смогут получить экономические ренты. Источником ренты могут стать, например, информация, удача и – или отличительные способности компании, позволяющие лучше использовать имеющиеся ресурсы [Foss, 1998]. В целом способом объяснения получения ренты в ресурсном подходе являются «изолирующие механизмы» на уровне отдельной компании, являющиеся аналогом входных барьеров на уровне отрасли. Эти изолирующие механизмы (например, уникальные ресурсы, способности компании, уникальная корпоративная культура) объясняют *ex post* стабильный поток рента. Таким образом, взаимоотношения компании с потребителями являются примером уникальных ресурсов, способных играть роль позиционного барьера [Wernerfelt, 1984].

В целом в аспекте ресурсной концепции традиционно выделяется взаимозависимость, которая возникает между организациями, обменивающимися ресурсами, получившая развитие в рамках теории ресурсной зависимости [Pfeffer, Salancik, 1978]. Основными факторами развития этой теории и ее значимости для управления взаимоотношениями являются комплементарность и, таким образом, стратегическое влияние ресурсов, во владении компании, приобретенных или необходимых. Стратегической целью является достижение устойчивого конкурентного преимущества через долгосрочные взаимоотношения. [Ganesan, 1994], основанные на комплементарности ресурсов. взаимность, или степень собственности в обязательствах по ресурсам во взаимоотношении. Собственность требует равноценности в обмене, тогда как взаимность требует только выгоду пропорционально инвестициям [Ring, Van de Ven, 1994].

Таким образом, в отличие от теории трансакционных издержек, ресурсная составляющая означает мотивацию для партнерских взаимоотношений и определяет стратегическую природу взаимоотношений — то есть, не определяет конкретные структуры управления, а скорее формирует их характер и потенциал как источника преимущества для компании.

Концепция маркетинга взаимоотношений

Появившаяся в начале 1980-х гг. концепция маркетинга взаимоотношений во многом основывается на достижениях рассмотренных выше нами теории трансакционных издержек и ресурсном подходе.

На основе исследований основоположников теории управления взаимоотношениями на промышленных рынках — представителей группы IMP нам представляется возможным выделить ряд ключевых особенностей взаимоотношений «продавец-покупатель» в рамках межфирменного взаимодействия, таких как акцент на долгосрочное сотрудничество, взаимовыгодный подход, создание общей ценности, взаимная активность, как продавца, так и покупателя, роль технологической, экономической и социальной составляющих взаимоотношений [Håkansson, Snehota, 2000].

Акцент на долгосрочное сотрудничество и взаимовыгодный подход. Центральные ценности маркетинга взаимоотношений, согласно подходу группы IMP, базируются на сотрудничестве и совместном создании ценности. Это включает в себя подход к поставщикам, потребителям и другим участникам взаимоотношений скорее как к партнерам, чем как к противостоящим сторонам. Маркетинг взаимоотношений предполагает взаимовыгодный подход (win-win). Это означает, что в случае положительного результата игры стороны повышают ценность друг для друга, а в случае нулевого результата игры выигрыш одного является одновременно проигрышем другого.

Активный подход участников взаимодействия. Во взаимодействии на промышленном рынке как продавец, так и покупатель выступают активными сторонами. В сфере управления продажами инициатива идет от продавца и зависит от того, насколько хорошо продавец управляет процессом отношений. Качество взаимоотношений и долгосрочные взаимоотношения в этом смысле реализуются в доверии покупателя продавцу на основе его поведения в прошлом и настоящем. Однако проявление инициативы не может быть оставлено на поставщика или на отдельного участника сети, каждый из участников может и должен быть активным. То есть, в противовес традиционному подходу маркетинга поставщик не обязательно является активной стороной. И наоборот, потребитель зачастую инициирует инновации и заставляет производителей изменять их продукт или услугу. В маркетинге услуг потребители зачастую являются и производителями и руководителями проекта, где роль поставщика услуги сводится к предоставлению условий.

Многомерность взаимодействия. Другой особенностью маркетинга взаимоотношений является выделение ключевых сфер, определяющих характер взаимодействия сторон и потенциал совместного создания ценности. Основой для построения стратегии развития взаимоотношений между компанией и ее партнерами является взаи-

модействие в технологической, социальной, экономической сферах (рис. 5).

Сущность взаимоотношений между продавцом и потребителем с точки зрения маркетинга взаимоотношений тесно связана с понятием «отношенческого обмена». Концепция отношенческого обмена признает роль установления долгосрочных взаимоотношений с вовлеченными во взаимодействие сторонами и позволяет исследовать взаимоотношения как контракт между вовлеченными в это взаимодействие сторонами. Как было рассмотрено выше, с позиций неинституциональной экономики построение долгосрочных взаимоотношений способно значительно снизить транзакционные издержки, не делая необходимой вертикальную интеграцию.

Обмен в контексте маркетинга взаимоотношений становится основой, ядром развития взаимодействия и возможной интеграции компаний (рис. 1).

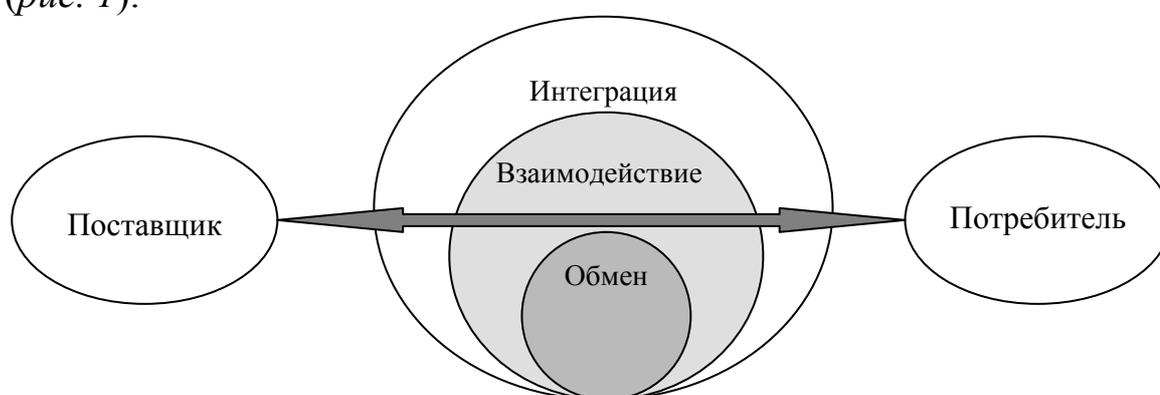


Рис. 1. Элементы маркетинга взаимоотношений
Источник: [Hougaard, Bierre, 2003].

Потенциал перехода от обмена к более интенсивному взаимодействию и, возможно, даже интеграции требует тщательного анализа и не всегда целесообразен. Можно привести ряд аргументов в пользу анализа отдельных транзакций при наличии следующих целей: (1) оценка процесса выбора альтернатив, (2) оценка рыночной выгоды от одновременного выбора индивидуальных участников рыночных взаимоотношений, (3) оценка зависимости результата выбора от имеющихся альтернатив (конкуренции). Согласно рисунку 1 партнеры способны выбрать необходимый тип взаимоотношений — построенный на обмене, более интенсивном взаимодействии или возможно даже интеграции. При этом выбор стратегии и типа взаимоотношений должен основываться прежде всего на грамотном подходе к разработке стратегии компании в сфере взаимоотношений. Согласно Д.Форду [Ford et al, 1998], компании на промышленных рынках должны разрабатывать свои стратегии, учитывая три основных фактора — разнородность, совместное развитие и взаимозависимость.

Разнородность состоит в том, что компании различаются по своей истории развития, размерам, технологиям, организации и культуре. Любой поставщик предлагает отличную от других комбинацию продуктов, услуг, производственных возможностей и технических знаний. Взаимоотношения между компаниями различаются, в зависимости от их истории, опыте и подходах к ведению дел. Таким образом, развитие стратегии на деловых рынках делает необходимым более широкий взгляд на возможности по дифференциации.

Совместное развитие означает, что развитие и перемены в компании в значительной степени связаны с развитием взаимоотношений и развитием партнеров компании. Таким образом, процесс планирования и разработки стратегии на деловых рынках подвержен серьезному влиянию со стороны взаимоотношений компании с ее партнерами и их дальнейшую эволюцию.



Рис. 2. Структура элементов взаимодействия
Составлено по: [Håkansson, Johanson, 1992].

Взаимозависимость охватывает прежде всего три аспекта: взаимозависимость в области ресурсов; процессов компании, вовлеченных во взаимоотношения; участники процессов. Этот наиболее известный подход «ARA» (actors — resources — activities) предполагает взаимосвязи между компаниями в трех плоскостях (рис. 2) [Håkansson, Johanson, 1992]. Сфера промышленных рынков предполагает значительные возможности по взаимодействию сторон и их взаимной адаптации, поэтому концепция «ARA» еще раз подчеркивает многомерность взаимодействия «продавец-покупатель» на промышленных рынках и указывает на сложность координации и оптимизации взаимодействия.

Выбор типа взаимодействия обосновывает формирование механизма координации взаимодействия, подразумевающего различный объем инвестиций, вовлечения сотрудников компании, развития ресурсной базы и организационных способностей, направленных на

поддержку взаимодействия. Таким образом, концепция маркетинга взаимоотношений и управления взаимодействием, предложенная группой IMP, подчеркивают стратегический потенциал межфирменных взаимоотношений для развития компании и создания конкурентного преимущества, во многом подтверждая положения ресурсного подхода. С этой точки зрения, выбор структуры управления и формирование механизма координации взаимоотношений в компании должен быть максимально связан с ее ключевыми компетенциями, пониманием источников конкурентоспособности и стратегического фокуса развития.

Концепция управления цепочкой поставок

В отличие от маркетинга взаимоотношений, исследования взаимодействия поставщик-покупатель, которые основаны на управлении поставками, логистике и анализе процессов снабжения, стремятся не к изучению отдельных случаев дуального взаимодействия, а к исследованию управления поставками как процесса, выделению критериев эффективности управления поставками, разработке оценочных инструментов, определения места процессов управления поставками в организации и т.д.

Вплоть до 1980-х гг., как на практике, так и в теории, доминировало традиционное понимание закупки как простой транзакции, предполагающее исключительно дискретные отношения между компаниями. Формат данных отношений подразумевал выбор компанией-потребителем наилучших по цене и качеству товаров и услуг. При таком подходе к закупкам цена была важнейшим инструментом, посредством которого компания-потребитель выбирала поставщика. Однако такое закупочное поведение, как полагают Х. Хаканссон и А. Эрикссон [Håkansson, Eriksson, 1993], не позволяло задействовать все ресурсы поставщиков, более того, было серьезным препятствием в развитии бизнеса.

В начале 1980-х гг. во многих компаниях изменилось отношение к закупкам [Carlisle, Parker, 1989; Lamming, 1993]. В 1987 г. И. Морган отметил новую тенденцию в отношениях между потребителями и поставщиками на промышленных рынках — переход от дистанцированных отношений с группой конкурирующих поставщиков к взаимодействию с одним поставщиком и даже к созданию с ним альянса [Morgan, 1987]. Последний тип взаимоотношений подразумевал особо тесную и эффективную, с точки зрения контроля ресурсов, кооперацию между компанией-потребителем и компанией-поставщиком. Таким образом, осуществился переход к качественно новому этапу развития маркетинга — маркетингу взаимоотношений. Новая система взаимо-

отношений радикальным образом изменила и закупочную стратегию компаний⁴. Так, Дж. Андерсон и Дж. Нарус [Anderson, Narus, 1999] считают, что современная закупочная стратегия промышленной компании предполагает эффективную кооперацию с поставщиками, улучшение качества продуктов и услуг, управление комплексным качеством, сокращение общих затрат

Таким образом, в сфере закупок между компанией-потребителем и поставщиками формируются качественно иные взаимоотношения, которые предполагают появление новой функции компании — функции управления поставками (supply management). Управление поставками призвано интегрировать и координировать функцию закупки с другими функциями как внутри компании, так и между взаимодействующими компаниями — участниками цепочки создания ценности (потребителями, потребителями потребителей, посредниками, поставщиками, поставщиками поставщиков). В рамках нового подхода закупка на промышленных рынках начинает рассматриваться не только как отдельный процесс, но и как особая функция по созданию добавленной ценности⁵. Изменения бизнес-среды, происходящие с начала 1980-х гг., в частности развитие аутсорсинга, тенденция к сокращению числа поставщиков, формирование новых партнерских отношений, обусловили коренное изменение функции закупки в компании — управление закупками перешло с оперативного на стратегический уровень. Стратегия закупок становится неотъемлемой частью общей стратегии компании [Куш, 2005].

Развитие дуального взаимодействия «поставщик-потребитель»

Один из стратегических аспектов управления компании, рассматриваемый как в рамках маркетинга взаимоотношений, так и исследовательской литературе по управлению закупками и цепочками поставок, связан со степенью близости взаимоотношений «поставщик-потребитель».

⁴ В современной зарубежной литературе термин «закупка» на промышленных рынках обозначается как «purchasing» и «procurement». Однако термин «procurement» некоторые авторы используют для обозначения новой закупочной стратегии компании (см., напр.: [Hutt, Speh, 2001]).

⁵ В современной научной литературе управление поставками рассматривается как сфера интересов промышленного маркетинга. Так, журнал *Industrial marketing management*, признанный лидер в области изучения проблем промышленного маркетинга, посвятил три специальных выпуска исключительно проблемам управления поставками (январь 2000 г., апрель 2003 г., январь 2004 г.).

С конца 1980-х гг. в рамках маркетинга взаимоотношений наметилась тенденция к развитию более тесных отношений между компаниями — построению так называемых вертикальных маркетинговых систем [Dwyer, Schurr, Oh, 1987]. Такие системы, как стратегические альянсы, партнерства, значительно масштабнее, чем простой аутсорсинг [Sheth, Parvatiyar, 1995], так как включают и совместные риски, и совместные выгоды.

Одним из основных условий при образовании стратегических объединений поставщиков и потребителей является функциональный раздел (sharing) — совместная деятельность по созданию добавленной ценности — который выгоден как поставщику, так и потребителю. При взаимодействии компаний в рамках стратегических объединений формируются совместные ценности, что обеспечивает компаниям дополнительные преимущества на рынке.

Степень зависимости промышленной компании от поставщиков определяет «границы контроля» компании. Традиционно компании осуществляют прямой контроль деятельности и ресурсов через собственность. Однако такой подход имеет негативные последствия, поскольку не гарантирует эффективного использования ресурсов, затраты на создание и поддержку которых зачастую не оправдываются выгодами от высокой степени контроля над ними. Прямой контроль через собственность, предоставляя свободу действий, одновременно создает дополнительные риски в случае непредвиденного развития ситуации на рынке. Непрямой контроль через установление тесных взаимоотношений с поставщиками, основанных на доверии и выполнении обязательств, во многих случаях более выгоден. Однако взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности не всегда обоснованы, поскольку предполагают координацию совместной деятельности, адаптацию к нуждам партнера и организацию взаимодействия сотрудников на всех уровнях. Очевидно, что компания не может поддерживать взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности со всеми поставщиками из-за слишком высоких затрат.

Не во всех случаях прослеживается отчетливая зависимость между уровнем вовлеченности во взаимоотношения и продолжительностью взаимоотношений. Совершенно очевидно, что взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности, требующие больших инвестиций, являются долговременными. Но не всегда долгосрочные взаимоотношения характеризуются высоким уровнем вовлеченности. Компания может быть заинтересована в долгосрочных отношениях с поставщиком, при которых не требуется высокого уровня интеграции. Так, Д. Форд и соавторы [Ford et al., 2003] отмечают, что компания-

потребитель на промышленных рынках может поддерживать долгосрочные взаимоотношения с низким уровнем вовлеченности. Было доказано, что «продолжительные дистанцированные взаимоотношения» (durable arm's-length relationships) действительно существуют [Dyer et al., 1998]. По сравнению с взаимоотношениями с высоким уровнем вовлеченности продолжительные дистанцированные взаимоотношения характеризуются отсутствием личных контактов и незначительными специфическими инвестициями. Важнейшим преимуществом продолжительных дистанцированных взаимоотношений является невысокий уровень расходов компании-потребителя.

Следовательно, в зависимости от конкретной ситуации компании-потребителю целесообразно развивать определенные взаимоотношения с партнерами: краткосрочные либо долгосрочные; взаимоотношения с высоким либо низким уровнем вовлеченности. В табл. 2 представлены различные комбинации взаимоотношений компании с поставщиками по уровню вовлеченности и продолжительности взаимоотношений.

Главный вывод состоит в том, что во взаимоотношениях не существует определенной корреляции между уровнем вовлеченности во взаимоотношения и продолжительностью взаимоотношений. Этот вывод противоречит идеям, изложенным в большинстве работ по теории маркетинга взаимоотношений, о том, что тесные взаимоотношения всегда продолжительны, а дистанцированные взаимоотношения всегда связаны с переключением с одного поставщика на другого. Д. Форд и соавторы [Ford et al., 2003] считают, что каждая из четырех возможных комбинаций по уровню вовлеченности и продолжительности взаимоотношений имеет свои преимущества и может быть использована компанией-потребителем на промышленных рынках.

В зависимости от рыночной ситуации компания выстраивает различные по вовлеченности и продолжительности взаимоотношения. Интерес в этой связи представляет исследование М. Бенсо [Bensaou, 1999], который подробно проанализировал, как компания-потребитель выстраивает взаимоотношения с поставщиками. С целью определения типа взаимоотношений с поставщиками в ходе исследования были интервьюированы более 400 менеджеров по закупкам автомобилестроительных компаний Японии и США. Одна из задач исследования сводилась к выяснению того, осуществляют ли компании-потребители и компании-поставщики специфические инвестиции во взаимоотношения в виде материальных (строения, оборудование и т. д.) и нематериальных активов (время и усилия, затраченные на изучение бизнес-процессов поставщиков, на обмен информацией и т. д.).

Комбинации взаимоотношений компании с поставщиками по уровню вовлеченности и продолжительности взаимоотношений

Продолжительность взаимоотношений	Уровень вовлеченности во взаимоотношения	
	Низкий	Высокий
Долгосрочные	1. Долгосрочные дистанцированные взаимоотношения	2. Долгосрочные тесные взаимоотношения
Краткосрочные	3. Краткосрочные дистанцированные взаимоотношения	4. Краткосрочные тесные взаимоотношения

Источник: [Ford et al., 2003, p. 105].

На основании результатов данного исследования были выделены четыре типа взаимоотношений:

- и компания-потребитель, и компания-поставщик осуществляют специфические инвестиции (партнерство);
- ни компания-поставщик, ни компания-потребитель не осуществляют специфических инвестиций (рыночный обмен);
- только компания-поставщик осуществляет специфические инвестиции;
- только компания-потребитель осуществляет специфические инвестиции.

Важнейший вывод исследования М. Бенсо состоит в том, что «ни один из типов взаимоотношений, даже стратегическое партнерство, по своей сути не превосходят друг друга. Каждая из комбинаций вовлеченности во взаимоотношения может приводить как к низким, так и к высоким результатам от взаимоотношений, поскольку каждый тип взаимоотношений может быть либо хорошо, либо плохо управляемым» [Bensaou, 1999, p. 37]. Таким образом, было доказано, что компании необходимо формировать индивидуальную стратегию управления взаимоотношениями с каждым конкретным поставщиком, учитывая при этом взаимоотношения между поставщиками.

В современной научной литературе по теории маркетинга преобладает мнение, что на промышленных рынках вектор отношенче-

ской направленности продолжает играть ведущую роль⁶. Это объясняется самой природой промышленных рынков. Так, в одной из работ Дж. Шета и Р. Шаха [Sheth, Shah, 2003] приводятся шесть основных предпосылок формирования отношенческих предпочтений промышленной компании во взаимоотношениях «потребитель — поставщик»: отраслевая структура, культура принятия решений, структура принятия решений, восприимчивость к риску, природа закупки, транзакционные издержки.

В целом, многогранный характер взаимодействия «поставщик-потребитель» привел к формированию областей исследований, направленных на анализ факторов успешности взаимоотношений и возможности оценить результаты поддержания и развития сотрудничества.

Исходя из существующих исследований в рамках развития концепции маркетинга взаимоотношений, можно выделить основные подходы:

- *Анализ формирования и внедрения стратегии управления взаимодействием в компании* [например, Parvatiyar, Sheth, 2001].
- *Согласование стратегий партнеров* (например, согласование закупочной стратегии покупателя и стратегии поставщика) [например, Campbell, 1985]. Подход, разработанный Н.Кэмпбеллом является наиболее распространенной моделью, отражающей возможные варианты стратегий при взаимодействии продавца и покупателя (командная, кооперативная, конкурентная⁷), основываясь на основных характеристиках взаимодействия.

⁶ Чтобы получить долгосрочные преимущества на глобальных рынках, даже компании, являющиеся прямыми конкурентами, идут на создание крупных стратегических альянсов. Так, два лидера мировой автомобильной индустрии — General Motors и Ford — планируют инвестировать 720 млн долл. в производство новой шестискоростной автоматической коробки передач. Это первый опыт столь крупного сотрудничества двух конкурентов. Компании в октябре 2002 г. подписали меморандум о сотрудничестве при проектировании, создании и тестировании новой автомобильной коробки переключения скоростей, о совместном развитии сети поставщиков. Компании планируют начать производство в 2006 г., новую коробку передач будут производить независимо друг от друга [Ford и GM объединят усилия. 2004].

⁷ *Конкурентный тип стратегий.* Отсутствие взаимоотношений: выгоды потребителя — потери поставщика. Дистанционирование и всесторонний контроль. Компании, как правило, стремятся минимизировать долю таких потребителей в портфеле взаимоотношений и затраты на них.

Кооперативный тип стратегий. Потребитель находится в зоне «успешных» взаимоотношений с поставщиком. Трения минимизируются, взаимозависимость усиливается. Данные взаимоотношения позволяют компании наилуч-

– *Управление портфелем взаимоотношений*⁸ [Wilson, 2000; Ford et al, 1998; The IMP Group, 1982; Walter, Ritter, Gemünden, 2001]. Предполагает выделение критериев для формирования и анализа портфеля взаимоотношений компании с партнерами (клиентами, поставщиками). Примерами параметров оценки взаимоотношений в рамках портфельного подхода могут стать «степень риска, связанная с ведением бизнеса с партнером - ценность, добавленная вследствие взаимодействия с партнером» [Wilson, 2000], «вклад заказчиков в деятельность компании поставщика и степень интеграции — виды взаимоотношений: транзакционные, способствующие, интегрированные» [Ford et al, 1998]; «оценка технического взаимодействия — объем продаж» [The IMP Group, 1982]; «вклад потребителя в отношении прямых функций взаимодействия — вклад потребителя в отношении

шим образом удовлетворять потребности компании-потребителя в процессе долгосрочного сотрудничества.

Командный тип стратегии. Оппортунизм в отношениях. Бизнес-потребитель находится в зависимом положении. Компания-поставщик доминирует, так как предлагаемый продукт имеет уникальные свойства, и предложению поставщика практически нет альтернативы. Затраты на потребителя минимальны.

На основании данной матрицы можно классифицировать стратегии компании в отношении бизнес-потребителей при формировании портфеля взаимоотношений. Отношения между компаниями при различных комбинациях типов маркетинговой и закупочной стратегий, могут быть взаимозависимыми, зависимыми, независимыми, рассогласованными. Наиболее успешные взаимоотношения — взаимозависимые, формируются при сочетании кооперативного типа и маркетинговой и закупочной стратегии. Взаимозависимые отношения по определению являются долгосрочными и устойчивыми. Следует отметить, что компания для формирования того или иного типа взаимоотношений с потребителем может использовать разные типы стратегии, но выбрать тип стратегии для формирования оптимальных взаимоотношений возможно только при наличии полной информации о потребителе.

⁸ *Портфель взаимоотношений промышленной компании* понимается нами как оптимальная комбинация взаимоотношений компании с партнерами, обеспечивающая эффективность компании. В 1980-е гг. при формировании портфеля взаимоотношений промышленная компания отдавала предпочтение тесным долгосрочным взаимоотношениям с ограниченным числом партнеров. Однако в последующие годы (конец 1990 — начало 2000-х гг.) практика выявила несостоятельность одностороннего подхода и определила необходимость сбалансированного подхода к формированию взаимоотношений компании с партнерами, а именно — наличие и краткосрочных, и долгосрочных взаимоотношений в портфеле взаимоотношений компании.

косвенных функций взаимодействия» [Walter, Ritter, Gemünden, 2001], и др.

– *Анализ процессов создания ценности взаимоотношений и ее распределения между участниками взаимодействия* [Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Ulaga, Eggert, 2002].

Исходя из концепции маркетинга взаимоотношений исследователи стремятся оценить успешность взаимодействия на основе разрабатываемых инструментов и переменных. Среди наиболее значимых переменных можно отметить, например, ценность взаимоотношений [Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Ulaga, Eggert, 2002], анализ стиля взаимодействия [Ivens, 2002]. Тем не менее, несмотря на активное развитие исследований по маркетингу взаимоотношений, до сих пор отсутствует единый подход к изучению успешности взаимодействия. Наиболее интересным направлением дальнейшего изучения являются попытки более активного применения достижений ресурсного подхода и интеграции, таким образом, исследований по способностям компании развивать и поддерживать взаимодействие и процессам создания дополнительной ценности взаимодействия [Möller, Törrönen, 2003; Day, Van den Bulte, 2002, Смирнова, 2006] (см. Таблицу 2).

Таблица 2

**Основные направления исследования
процессов управления взаимоотношениями в компании**

Предмет исследования	Перспектива фирмы (Внутрифирменная оптимизация)	Перспектива межфирменного взаимодействия (Оптимизация взаимодействия)
Объект управления	Изучение потенциала создания ценности взаимоотношений	
	Портфель взаимоотношений; вклад взаимоотношений в создание ценности	Совместное создание и распределение ценности в рамках взаимодействия
Пути достижения цели	Развитие способностей компании в области управления взаимоотношениями	
	Внутрифирменная координация и согласование функций	Согласование стратегий партнеров

Следует отметить, что почти все исследования, направленные на аспектов взаимодействия с точки зрения концепции маркетинга взаимоотношений и подхода группы IMP, изучают случаи дуального взаимодействия.

Можно отметить аналогичную тенденцию в области исследования взаимодействия «поставщик-потребитель» в рамках концепции управления цепочками поставок и управления закупками. Постепенный отказ от операционного фокуса при изучении закупочного процесса в компаниях привел к формированию направления исследований по согласованию закупочной деятельности со стратегией компании в целом. Стратегический подход к управлению поставками становится доминирующим направлением исследований [Cousins, Spekman, 2000; Farmer, 1997; Hines 1994; Hines, Lamming et al. 2000]. Однако в отличие от преимущественной ориентации на дуальное взаимодействие в рамках маркетинга взаимоотношений, исследования по управлению закупками исходят из необходимости более полного понимания факторов внешней среды, оказывающих влияние на стратегию компании и развитие ее организационных способностей. Управление закупками постепенно становится частью стратегии компании, влияя на принятие решений по аутсорсингу, управлению портфелем поставщиков, закупочным объединениям, и становится дополнительным источником создания долгосрочного преимущества.

Стратегический подход к управлению взаимодействием в рамках цепочки поставок связано с постепенной настройкой механизма координации на основе основных четырех шагов (см. Рис.3):



Рис. 3. Модель стратегического согласования
 Источник: [Cousins, Spekman, 2000].

Оценка успешности взаимоотношений в рамках дуального взаимодействия исходя из этого подхода крайне трудно, поскольку оценивается согласование разных уровней координации и управления. С

другой стороны, это представляет собой уникальную возможность для интеграции результатов исследований в области управления цепочками поставок и маркетинга взаимоотношений, в рамках которого разработаны подходы для оценки успешности дуального взаимодействия.

Данное направление исследований является крайне актуальным для российских компаний, сталкивающихся с резким ростом давления конкуренции, влиянием глобальной экономики и перспективами вступления России в ВТО. Происходящие в рамках российской экономики процессы формирования и реконфигурации сетей, вхождение на рынок крупных западных производителей, приводящих в Россию целые цепочки управления поставками позволяют предположить, что изучение механизмов координации управления взаимоотношениями с партнерами в российских компаниях было бы логично начать с изучения подходов к управлению закупками и развития дуального взаимодействия «поставщик-потребитель», интегрируя рассмотренные нами подходы как в рамках концепции управления цепочками поставок и маркетинга взаимоотношений. Изменяющаяся внешняя среда и усиление глобальной конкуренции ведут к критическому переосмыслению компаниями собственной стратегии, места управления поставками в этой стратегии и ориентации компании на развитие взаимодействия с поставщиками.

Однако прежде чем разработать концептуальную модель изучения взаимодействия на российских рынках, на наш взгляд необходимо выделить основные особенности российской экономики, выдвигающие определенные требования к проведению эмпирического исследования.

Ключевые особенности управления взаимоотношениями компании с партнерами на российских рынках

Главная задача менеджмента российской промышленной компании состоит в том, чтобы на основе современной теории и практики маркетинга взаимоотношений найти наиболее эффективные для компании формы взаимодействий с партнерами⁹. Несмотря на то, что зару-

⁹ В последние годы на российских промышленных рынках наблюдается отчетливая тенденция трансформации взаимоотношений с партнерами: как правило, промышленные компании ориентированы на формирование и поддержание тесных долгосрочных взаимоотношений, все чаще строят свои отношения с партнерами с использованием современных подходов в этой сфере. Так, например Заволжский моторный завод, один из основных поставщиков двигателей для Горьковского автозавода, разработал программу развития поставщиков, которая направлена на совместную разработку методов повышения качества и соблюдение сроков поставок. Завод активно развивает взаимоотношения с поставщиками

бежные исследования, описывающие модели управления взаимоотношениями компаний с партнерами, представляют несомненный интерес, управление межфирменными взаимоотношениями на основе западных моделей невозможно без учета особенностей межфирменных взаимоотношений на российских промышленных рынках:

- ♦ предпосылки формирования межфирменных взаимоотношений на российских промышленных рынках отличаются от таковых, имевших место в странах с развитой рыночной экономикой. Рыночные принципы взаимодействия исторически не присущи российским промышленным компаниям, а формы взаимодействия представляют зачастую комбинацию рыночных и административных механизмов;
- ♦ формирование и развитие процессов управления взаимоотношениями в российских промышленных компаниях происходит по различным сценариям и зависит от типа компании: компании, созданные в период плановой экономики; новые российские компании; зарубежные компании, оперирующие на российском рынке. Российские старые компании, созданные в период плановой директивной экономики, для достижения значимых результатов на внутренних и международных рынках вынуждены радикально реструктуризировать менеджмент и маркетинг, осуществлять переход от жесткой вертикальной интеграции к квазиинтеграции. Новые российские компании — компании-новаторы, для получения устойчивых конкурентных преимуществ должны осуществлять управленческие и технологические инновации). Такие компании нередко сотрудничают с западными партнерами, прежде всего с поставщиками, оказывающими существенное влияние на менеджмент и маркетинг российских компаний. Зарубежные компании, оперирующие на российских промышленных рынках, — компании-адаптеры — обладают современными управленческими технологиями, но вынуждены адаптироваться к внешней среде и к российским партнерам, так как механический перенос западных стратегий в российских условиях невозможен. Все три типа компаний существенно различаются по уровню развития рыночных отношений и по степени приверженности современным формам менеджмента;

на принципах «точно в срок» [Щербо, 2005]. Ранее упоминаемая компания Marvel — ведущий отечественный поставщик компьютерной техники, успешно реализует стратегию партнерства с дилерами: обучение менеджеров компаний-клиентов; консультации по бюджетированию, маркетингу, управлению персоналом; передача им своих основных компетенций, например, управление складами [Кром, 2004].

- ◆ для компаний на российских промышленных рынках характерен широкий диапазон уровней управления взаимоотношениями: от низкой организации маркетинга в компании до уровня, предполагающего использование принципов, так называемого портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами;
- ◆ для ряда отраслей характерна выраженная отраслевая специфика формирования взаимоотношений с партнерами. Например, в металлургической и нефтехимической отраслях поставщики обладают сильными рыночными позициями, поскольку рынок сырья для этих отраслей имеет преобладающее значение;
- ◆ на российских промышленных рынках рыночная сила поставщиков значительно превышает рыночную силу потребителей. Так, в исследовании Ю. Поповой и О. Соренсена [Popova, Sorensen, 2001] были изучены отношения с поставщиками в 172 российских компаниях (54% компаний специализировались на производстве промышленных товаров, 30% — потребительских товаров, 16% — одновременно промышленных и потребительских товаров); руководители 117 (68%) компаний отметили значительную сложность смены поставщика ресурсов. Российские компании-поставщики «привыкли» работать «на рынке поставщика» и не стремятся, а иногда просто не могут адаптироваться к потребностям компаний-потребителей;
- ◆ степень внимания к проблемам управления взаимоотношениями в крупных и средних российских промышленных компаниях различна. Крупные российские компании не заинтересованы во внедрении стратегии управления взаимоотношениями по причине отсутствия конкуренции или слабой конкуренции и сильной рыночной власти. Средние российские компании, напротив, заинтересованы во внедрении стратегии управления взаимоотношениями, так как не обладают достаточной рыночной силой и вынуждены гибко реагировать на изменения условий функционирования;
- ◆ в компаниях сферы промышленных услуг и производственных компаниях отмечаются существенные различия в подходе к управлению взаимоотношениями. Компании, оказывающие промышленные услуги, вынуждены в силу своей специфики уделять серьезное внимание стратегии управления взаимоотношениями, именно эти компании являются флагманами в сфере эффективного управления взаимоотношениями, разработки и внедрения стратегии управления взаимоотношениями. Для производственных компаний важны такие факторы, как технология, производственные мощности, инновации, качество и затраты, которые собственно и определяют позицию компании на рынке, а управление взаимоотно-

ношениями — вторичный фактор, который может повысить эффективность взаимодействия с потребителями и поставщиками, однако не является стратегическим ориентиром компании;

- ◆ низкая степень взаимного доверия и информационной открытости зачастую препятствует интеграции между партнерами. В целом готовность российских компаний к обмену информацией остается крайне низкой. На основании результатов исследований ряда российских компаний С. Михайлова и К. Хастед [Michailova, Husted, 2003] пришли к выводу, что высокая степень неопределенности делового окружения вынуждает компании скрывать информацию;
- ◆ существуют определенные препятствия для внедрения современных методов управления взаимоотношениями¹⁰;
- ◆ высокая степень неопределенности институциональной среды¹¹, общая экономическая и политическая нестабильность препятствуют возникновению долгосрочных интегративных взаимоотношений между компаниями.

Следует учитывать и другие факторы, существенно ограничивающие развитие эффективных схем взаимодействия российских компаний, такие как незрелость рынков; слабо развитые транспортную и информационную инфраструктуры; «превалирование личных интересов менеджеров, принимающих решение о закупках, над интересами компании.

Для адаптации западных моделей управления взаимоотношениями к российским условиям необходимо проведение исследований с целью определения исходных характеристик взаимоотношений российских промышленных компаний. Однако при изучении взаимоотношений компаний с бизнес-партнерами необходимо учитывать не только особенности межфирменных взаимоотношений на российских промышленных рынках, но и приемлемость методов исследования применительно к российским компаниям. Так, «панельные» исследования, проводимые на западных промышленных рынках в

¹⁰ Так, существенным препятствием к внедрению стратегии управления взаимоотношениями является отказ ряда компаний от использования соответствующего программного обеспечения, причинами которого могут быть финансовые ограничения, отсутствие внутреннего спроса (или неспособность компании перестроить внутренние процессы для эффективного применения программных продуктов), боязнь неудач, нежелание брать на себя ответственность, корпоративные ограничения, не позволяющие использовать те или иные новые стратегии и продукты [Черкашин, 2004].

¹¹ По мнению авторов исследования «Великая Энигма» [Проблемы развития, 2003], условия ведения бизнеса в России в настоящее время характеризуются высоким уровнем неопределенности.

ограниченном масштабе, для российских промышленных рынков, не приемлемы. Количественные методы исследования, как правило, не дают желаемых результатов, так как, по утверждению представителей компаний, их поставщики и заказчики зачастую не заинтересованы в предоставлении достоверной информации. Таким образом, для исследования взаимоотношений на российских промышленных рынках более подходят качественные методы, прежде всего, метод структурированных глубинных интервью. Кроме того, важным направлением исследований является метод бизнес-кейсов, позволяющий детально изучить на примере конкретной компании проблемы взаимоотношений с партнерами.

Формирование концептуальной модели исследования: интеграция подходов

Изучение цепочек управления взаимоотношениями в российских компаниях в рамках данного исследования строится с учетом рассмотренных выше теоретических концепций и интеграции стратегического подхода к управлению цепочками поставок и оценке дуального взаимодействия с точки зрения концепции маркетинга взаимоотношений. Таким образом, результаты исследования позволят не только оценить и проанализировать взаимодействие «поставщик-потребитель» на примере российских компаний, но и оценить зрелость стратегического мышления российских менеджеров и уровень развития управленческих технологий в российских компаниях. Основным ограничением, влияющим на построение исследования, является отсутствием базы с результатами предыдущих исследований в области управления поставками, которые позволили бы оценить степень отличий в управлении поставками российскими компаниями от подходов и стратегий компаний в других странах.

Поэтому первостепенной задачей исследования является определение ключевых особенности подходов российских компаний к управлению поставками, места управления поставками в компании, степени влияния успешности управления поставками на результаты деятельности компании. Результаты подобного исследования дают возможность проанализировать уровень развития управленческих технологий российских компаний в области управления поставками и сформулировать направления дальнейших исследований. Можно предположить, что только на основе полученных результатов представляется возможным перейти к изучению дуального взаимодействия поставщика и покупателя, и репликация подобных исследований, проведенных на основе выборок европейских и американских компаний.

Основной гипотезой исследования является предположение, что уровень развития способностей по управлению взаимодействием с партнерами напрямую определяет успешность взаимодействия и достижение компанией поставленных целей.

Учитывая высокую степень специфичности управления в России, изучение взаимодействия сторон требует от исследователей детального анализа окружения, в рамках которого происходит взаимодействие. Для реализации этой задачи, мы обращаемся к одному из наиболее успешных подходов, анализирующих, - подходу группы IMP. Оценка взаимодействия и стратегии компании по управлению закупочным процессом на уровне дуального взаимодействия, адаптированная на основе подхода группы IMP, предполагает анализ (см. рис. 4):

- а) факторов внешней среды (природу и интенсивность конкуренции, рыночную силу поставщиков и покупателей, характер конечного спроса, турбулентность внешней среды)
- б) контекстуальных факторов рассматриваемой ситуации (например, «атмосфера» [The IMP Group, 1982], доступность альтернативных поставщиков, важность закупаемого продукта/ресурса для компании-покупателя, и т.д.).
- с) переменных, определяющих различные аспекты взаимодействия (технические, социальные, экономические, управленческие, институциональные, аспекты адаптации).



Рис. 4. Основные уровни анализа взаимодействия «поставщик-потребитель» в предполагаемой модели исследования
Источник: адаптировано по [The IMP Group, 1982].

Мы предполагаем, что основной изучения механизма координации взаимодействия со стороны управления взаимодействием в рамках цепочки поставок является анализ управления поставками как стратегического процесса [Cousins, Spekman, 2000]. Стратегический подход к управлению взаимодействием в рамках цепочки поставок связан с постепенной настройкой механизма координации на основе следующих шагов (см. рис. 5):

- определение основных приоритетов компании в рамках взаимодействия с поставщиками и потребителями, формирование целей компании и их интеграция в виде документированной стратегии,
- анализ, оценка и развитие организационных способностей в области управления поставками и координации взаимодействия, инвестиции в развитие навыков сотрудников, связанных с взаимодействием с партнерами компании,
- адаптация организационной структуры компании для оптимальной поддержки взаимодействия сторон,
- разработка критериев отбора партнеров и оценки существующего взаимодействия (портфельный подход),
- разработка критериев оценки качества и успешности стратегии по управлению взаимодействием в целом, ее влияния на результаты деятельности компании,
- анализ соотношения выгод и затрат (например, создаваемой в рамках взаимодействия дополнительной ценности, ее распределение между вовлеченными сторонами, потенциал создания ценности в будущем).

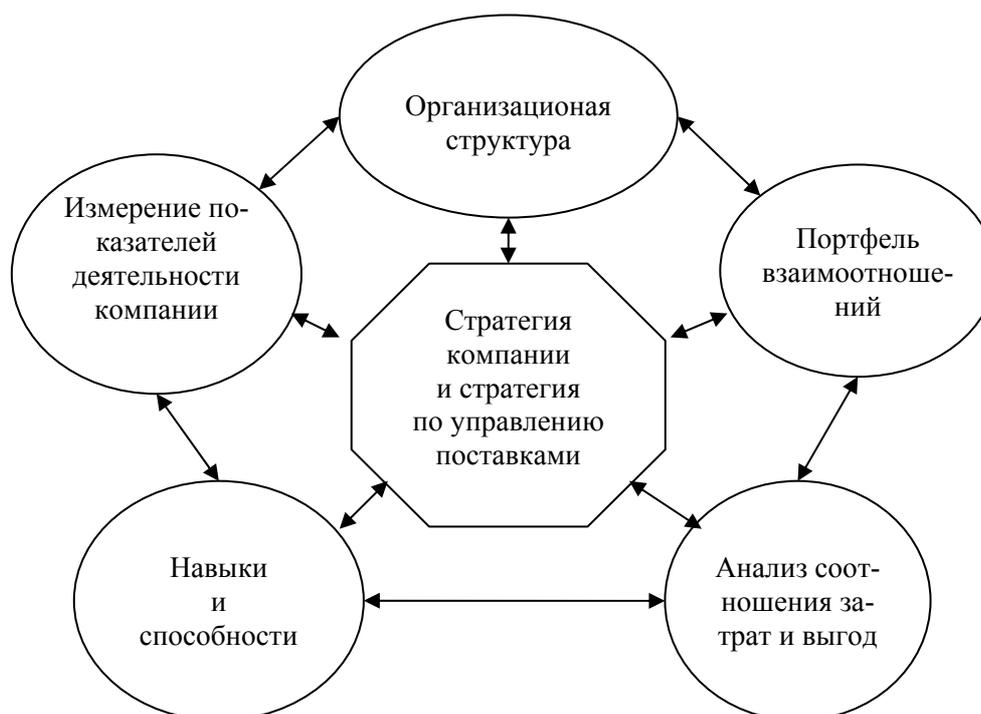


Рис. 5. Стратегический подход к управлению поставками
 Источник: [Cousins, Spekman, 2000].

В своем исследовании, П.Д. Коузинс и К.Спекман [Cousins, Spekman, 2000] выдвинули следующие основные гипотезы:

1. Долгосрочные партнерские взаимоотношения являются источником создания конкурентных преимуществ как для потребителя, так и для поставщика.
2. Партнерские взаимоотношения требуют более интегрированного подхода к сотрудничеству и более высокого уровня развития способностей.
3. Партнерские взаимоотношения создают преимущества независимо от отраслевой принадлежности изучаемой компании.

Основное предположение авторов состояло в том, что стратегическое согласование общих целей компании и целей в области управления взаимодействием и создания дополнительной ценности в рамках взаимодействия позволяет компании развивать общеорганизационные способности, поддерживающие систему управления в компании в целом, и одновременно приводит к достижению успешности каждого отдельного взаимодействия.

Опираясь на рассмотренный подход к анализу управления цепочкой поставок в компании в контексте координации взаимодействия с поставщиками, мы предлагаем комплексный подход к изучению взаимодействия «поставщик-потребитель», основанный на интеграции концепции управления поставками и маркетинга взаимоотношений и учитывающий 3 уровня анализа, представленные на рис. 6.



Рис. 6. Концептуальная модель изучения управления взаимодействием «поставщик-потребитель» в российских компаниях

Таким образом, мы меняем логику анализа, опираясь не на исходную посылку о центральной роли закупок в компании, рассматривая затем отдельные ее элементы, а последовательно изучая каждый из выделенных нами трех уровней. Предполагается, что подобный подход позволит, во-первых, достичь поставленной цели оценить уровень развития стратегического мышления в области управления закупками и взаимодействием с партнерами в российских компаниях, с одной стороны, и, во-вторых, проанализировать особенности взаимодействия «поставщик-потребитель» в российских компаниях, объясняя эти особенности за счет выявленной специфики контекста взаимодействия.

Рассмотрим более подробно ряд переменных в рамках каждого из уровней анализа.

Факторы внешней среды

В рамках анализа факторов внешней среды, влияющих на характер взаимодействия и стратегические приоритеты компании, традиционно выделяют факторы динамики конкуренции, темпа технологических изменений и изменений спроса (технологическая турбулентность и турбулентность спроса).

Рассматривая данные факторы, мы выдвигаем следующие гипотезы:

H1: Чем динамичнее внешняя среда, тем сильнее ориентация компании на построение долгосрочных взаимоотношений с поставщиком и создание дополнительной ценности.

Условием для рассмотрения данной гипотезы является предположение о наличии у компании организационных способностей в области управления взаимоотношениями и управления цепочкой поставок, а также поддержка ориентации на развитие взаимодействия стратегией компании.

Контекстуальные факторы

Анализируя контекстуальные факторы, мы обращаемся в первую очередь к стратегии компании в области управления закупками, ориентации компании на развитие взаимодействия и уровень развития организационных способностей, направленных на поддержку взаимоотношений и получение дополнительных выгод за счет сотрудничества сторон.

В рамках рассмотрения контекстуальных факторов мы выходим за пределы логики рассмотрения переменных в рамках модели группы IMP, анализируя не столько атмосферу взаимодействия, сколько организационные факторы, определяющие ориентацию компании на взаимодействие и уровень развития организационных способностей, поддерживающих и развивающих сотрудничество сторон. Для реализации данной цели мы предполагаем проверку нескольких гипотез (см. рисунок 7):

H2: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует определенной степени формализации и статуса функции закупок.

H3: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует развития специальных навыков и организационных способностей компании-покупателя, направленных на поддержку взаимодействия.

H4: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует внедрения и поддержания системы отбора поставщиков и оценки деятельности поставщиков, также как и статуса взаимодействия в целом.

H5: Стратегический подход к управлению закупками в компании требует внедрения в компании ориентации на развитие взаимодей-

ствие и его социальных, экономических и стратегических составляющих.

H5: Внедрение стратегического подхода к управлению закупками в компании напрямую влияет на финансовые результаты деятельности компании.

Результаты проверки рассматриваемых гипотез позволят оценить а) уровень стратегической мышления и развития управленческих технологий в рамках управления закупками и цепочками поставок в российских компаниях в целом и б) в отношении отдельных элементов управления – формирования целей и стратегической ориентации, развития навыков сотрудников и организационных способностей, подходов к формированию и управлению портфелем поставщиков и, наконец, оценке успешности взаимодействия. Наконец, мы предполагаем, что внедрение стратегического подхода к управлению поставками и согласование его отдельных элементов (см. рисунок 4) могут оказывать прямое влияние на финансовые результаты деятельности компании и, таким образом, на ее конкурентоспособность.

Рассматриваемые нами элементы управления цепочкой поставок и координации взаимодействия представляют собой попытку описать и оценить механизм управления взаимодействием с точки зрения компании-покупателя.

Наш подход позволяет следовать логике исследований, проводимых группой IMP, и обеспечить возможность сравнения полученных результатов с другими исследованиями группы, проводимых на основе выборок компаний Европы и США.

Анализ дуального взаимодействия «поставщик-потребитель»

Основным этапом исследования является анализ дуального взаимодействия «поставщик-потребитель» на примере российских компаний. Анализ дуального взаимодействия позволяет, с одной стороны, косвенно оценить успешность стратегии компании и, с другой стороны, выделить основные особенности управления российскими компаниями нематериальными активами в виде взаимоотношений с партнерами. Рассматривая взаимодействия с поставщиками в рамках нашего исследования мы с одной стороны, охватываем обе стороны взаимодействия, но при этом основываемся на оценке взаимодействия только с точки зрения компании-покупателя. Подобное ограничение свойственно большинству исследований межфирменного взаимодействия в силу высокой сложности проведения одновременного исследования двух выборок — выборки покупателей и выборки поставщиков.

Рассмотренные нами факторы внешней среды и контекстуальные факторы взаимодействия позволяют перейти к анализу гипотез, связанных с оценкой респондентом взаимодействия с выбранным поставщиком (см. рисунок 8). Наш подход представляет собой попытку оценить, насколько создаваемый компанией механизм координации взаимодействия оказывает влияние на характер взаимодействия с выбранным поставщиком (предполагаемым ключевым поставщиком для данной компании). Мы предполагаем рассмотрение нескольких ключевых характеристик взаимодействия: особенностей стиля взаимодействия, уровня специфичных инвестиций и адаптации с обеих сторон и, наконец, уровня воспринимаемой компанией дополнительной ценности, создаваемой в рамках взаимодействия (см. *рисунок 7*).

Стиль взаимоотношений компаний является относительно новой концепцией, рассматривающей основные нормы взаимодействия и их применение в рамках дуального взаимодействия [Ivens, 2002]. Теория отношенческой контрактации позволяет нам выделить наиболее важные нормы развития долгосрочных взаимоотношений, что предполагает соответствие ролей сторон, гибкость, солидарность, взаимность, гармонизацию конфликтов и многие другие [Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Heide, John, 1990]. Выбор поставщика состоит в том, поддерживать или нет данные нормы, что может повлиять на формирование различных стилей взаимоотношений [Ivens, 2002].

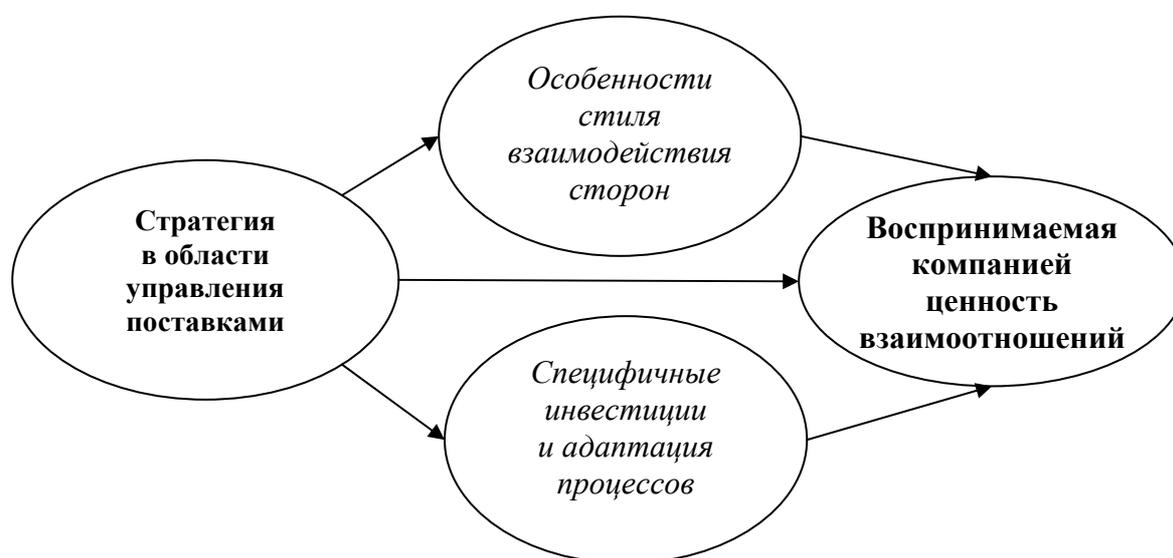


Рис. 7. Предлагаемый подход к анализу дуального взаимодействия «поставщик-потребитель»

Анализируя взаимодействие «поставщик-потребитель», мы рассматриваем также возможные **специфичные инвестиции и адаптацию процессов**. Обе стороны, вовлеченные во взаимоотношения, делают инвестиции в их развитие и поддержание. Эти инвестиции могут варьироваться от физических объектов до знаний и затрат на обучение сотрудников, которые не могут быть возмещены в случае прекращения взаимоотношений [Wilson, Jantrania, 1993].

Специфичные инвестиции обладают важными для создания ценности свойствами [Glosh, John, 1999]. С другой стороны, согласно теории транзакционных издержек [Williamson, 1985], специфичные инвестиции создают ситуацию зависимости для инвестора. Таким образом, специфичным инвестициям в поддержание и развитие взаимоотношений присуща двойственность, поскольку они могут как повышать, так и сокращать уровень оппортунизма в поведении партнера, в чью пользу делаются инвестиции и адаптируются процессы [Rokkan, Heide and Wathne, 2003]. Мы рассматриваем эту переменную как показатель затратной стороны развития взаимоотношений («жертвы поставщика») и изучаем, насколько специфичные инвестиции поставщика в пользу покупателя помогают извлекать выгоды из отношенческих ресурсов фирмы, влияя на уровень воспринимаемой поставщиком ценности взаимоотношений, исходя из общей предпосылки, что эти инвестиции и адаптационные процессы предпринимаются с целью повышения эффективности сотрудничества между сторонами взаимоотношений.

В заключение мы определяем дополнительную **ценность, создаваемую в рамках взаимоотношений** как воспринимаемый и оцениваемый компанией вклад взаимодействия в достижение поставленных компанией целей (как в количественном, так и в качественном выражении). Таким образом, измерение ценности взаимоотношений может быть основано на степени вклада взаимоотношений с потребителем в зависимости от различных критериев.

Наш подход к измерению ценности взаимоотношений связан с анализом ценности как многомерной переменной, оказывающей множественные эффекты на участников взаимоотношений, что подтверждается результатами предыдущих исследований, авторы которых добились существенных успехов в понимании структуры ценности взаимоотношений [Wilson, Jantrania, 1993; Mandjak, Simon, 2004; Ravalad, Grönroos, 1996].

Одним из наиболее успешных подходов к определению элементов ценности взаимоотношений стала концепция «функций взаимоотношений» [Walter, Ritter, Gemünden, 2001], на которой основано измерение ценности взаимодействия в рамках нашей модели (рис. 10).

Основным достижением данной модели является ее простота и универсальность, позволяющая соединить многочисленные теоретические работы с результатами эмпирического исследования. В своем исследовании А. Вальтер, Т. Риттер и Х.-Г. Гемюнден [Walter, Ritter, Gemünden, 2001] рассматривают взаимоотношения между продавцом и покупателем на промышленных рынках и определяют воспринимаемую поставщиком ценность взаимоотношений как сочетание прямых и косвенных функций взаимоотношений. К прямым функциям относятся функции прибыли, объемов и безопасности. Косвенные функции включают в себя функцию инновации, рыночную функцию, функцию скаута и функцию доступа. Деление на прямые и косвенные функции основано на степени их влияния на результаты деятельности партнера. Исследователи предполагают, что если прямые функции оказывают незамедлительное прямое влияние на деятельность партнера, то косвенные функции охватывают непрямые эффекты, которые могут распространяться за пределы взаимоотношений продавец-покупатель, и могут быть повлиять на развитие сети взаимоотношений в целом. А.Линдгрин и Ф.Винстра замечают, что хотя косвенные функции взаимоотношений не оказывают прямого воздействия на финансовые результаты деятельности компании в конкретный момент времени, они, тем не менее, являются крайне важными для будущего развития компании [Lindgreen & Wynstra, 2005].

Подход А. Вальтера, Т. Риттера и Х.-Г. Гемюндена (2001) широко цитируется в других работах [Lindgreen, Wynstra, 2005; Möller, Tögrönen, 2003], что может быть связано прежде всего с его универсальностью, понятной структурой и подтверждением эмпирическими данными. Модель функций взаимоотношений можно назвать наиболее популярной моделью, анализирующей ценность взаимоотношений на промышленных рынках со стороны поставщика, представленной в современной исследовательской литературе.

Управление взаимодействием как источник конкурентного преимущества компании

Возвращаясь к исходным посылкам ресурсного подхода, необходимо отметить, что рассмотренные нами переменные взаимодействия и управления взаимоотношениями в рамках цепочки поставок могут быть рассмотрены с точки зрения потенциала создания преимущества для компании, основанного на управлении взаимодействием (см. рис. 8). Схема создания конкурентного преимущества, основанного на управлении взаимодействием в рамках цепочки поставок, основана на анализе нескольких концепций создания конкурентного преимущества в рамках теории стратегического управления [Day, Wensley,

1988; Hunt, 1997; Morgan, 2000]. Данный подход анализирует возможности создания конкурентного преимущества на основе наличия у фирмы ценных, сложно копируемых, уникальных ресурсов и способностей, влияющих на достижение позиционного преимущества и более высоких результатов деятельности фирмы в целом. Взаимоотношения с потребителями как один из наиболее важных активов компании представляет существенные возможности по оптимизации и управлению, направленному на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

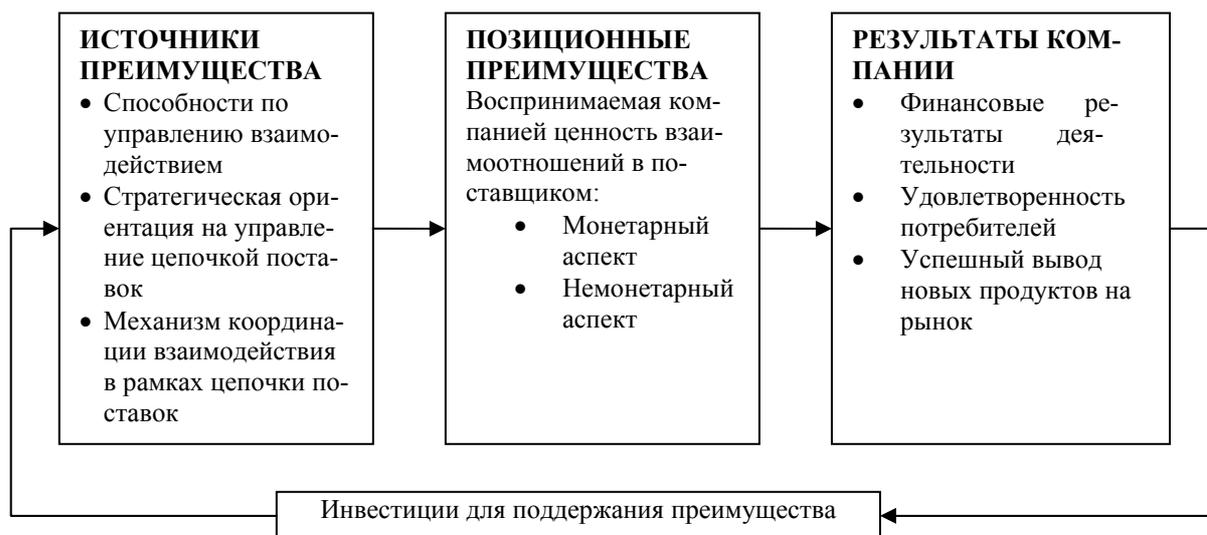


Рис. 8. Модель создания конкурентного преимущества, основанного на управлении взаимодействием в рамках цепочки поставок

Таким образом, мы предполагаем, что анализ переменных в рамках нашего 3-х уровневой подхода позволит обобщить полученные результаты и проверить гипотезу о влиянии создания механизма координации взаимодействия в рамках цепочки поставок, развития организационных способностей, поддерживающих взаимодействия и внедрения стратегической ориентации на управление цепочкой поставок на формирование позиционных преимуществ компании и достижение более высоких результатов деятельности.

Заключение

Несмотря на значительное количество работ по управлению взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках, данные модели демонстрируют разобщенность исследовательских подходов. Как упоминалось ранее, в рамках исследований управления взаимоотношениями отсутствует единство методологии, что приводит к широкому разбросу мнений на практико-теоретическом уровне,

снижает эффективность моделей и возможности их адаптации к практике.

Таким образом, нам представляется крайне актуальной задача осуществления дальнейших исследований в этой области с учетом опыта российских компаний с целью разработки модели управления взаимоотношениями на промышленных рынках.

Предложенный в рамках данного доклада 3-уровневный подход к анализу взаимодействия «поставщик-потребитель» в российских компаниях рассматривается как концептуальная основа для проведения количественного обследования российских компаний и выявления ключевых особенностей в подходе российских компаний к организации взаимодействия.

Список использованной литературы

1. Катькало В. С. 1999. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е гг. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Экономика (2): 21–38.
2. Катькало В.С. 2002. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент, Вып. 2: 3-21.
3. Кром, Е. 2004. Дружеская атака. Эксперт Северо-Запад. 28–29 (185-186): 17–24.
4. Куц С. П. 2003. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 3–25.
5. Куц С. П. 2005. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (2): 3–23.
6. Проблемы развития. 2003. Эксперт (36): 120–122.
7. Смирнова, М. 2006. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентного преимущества компании. Российский журнал менеджмента, Том 4, №3: 27–42.
8. Третьяк О. А. 2005. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-Маркетинг.
9. Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. Российский журнал менеджмента 1 (2): 25–50.
10. Черкашин, П. 2004. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами. М.: Изд-во Интернет-Университета Информационных Технологий, 384с.

11. Щербо Г. 2005. Триста миллионов за слезу директора. Эксперт (4): 24–29.
12. Anderson, J.C. 1999. *Business Market Management*. London: Prentice Hall International, 430 p.
13. Barney, J.B. 1991. Returns on bidding firms in mergers and acquisitions, reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(1): P.71–78.
14. Bensaou M. 1999. Portfolios of buyer-supplier Relationship. *Sloan Management Review* 40 (4): 35–44.
15. Campbell, N. C. G. 1985. An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, *Journal of Business Research*, 13, 35–48.
16. Carlisle J. A. & Parker R. C. 1989. *Beyond Negotiation: Redeeming Customer-Supplier Relationships*. John Wiley & Sons: Chichester.
17. Cousins, P., & Spekman, R. 2000. Strategic Supply and the management of Inter and Intra Organisational Relationships. Proceedings, 16th IMP Conference, Bath
18. Day, G.S. & Ch. Van den Bulte. 2002. Superiority in customer relationship management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. *Marketing Science Institute Report*, Nr. 02–123, 50 p.
19. Day G. S. & Wensley R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
20. Dwyer F. R., Schurr P. H. & Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
21. Dyer J., Cho D. & Chu W. 1998. Strategic supplier segmentation: text «best practice» in supply chain management. *California Management review* 40 (2): 57–76.
22. Dyer J. & Hatch N. 2004. Using supplier networks to learn faster. *Sloan Management Review* 45 (3): 57–63.
23. Farmer, D. 1997. Purchasing Myopia-Revisited. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3: 1–8.
24. Ford D. I., Gadde L.-E., Hekansson H. & Snehota I. 2003. *Managing Business Relationships*. 2nd ed. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
25. Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I, Turnbull P. & Wilson D. 1998. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
26. Foss, N.J. 1998. *Resources, Firms, and Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 378 p.
27. Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58 (2): 1–19.

28. Glosch, M. & John, G. 1990. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 131–45.
29. Grönroos, Ch. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2): 4–20.
30. The IMP Group / Håkansson H. (ed.). 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons, Ltd.: Chichester.
31. Hakansson, H. & Eriksson, A.-K. 1993. Getting Innovations our of Supplier Networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1 (3): 3–34.
32. Hakansson, H. & Johanson, J. 1992. A Model of Industrial Networks: In, Axelsson, B. & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks — A New View of Reality* (28–36), London, New York, NY: Routledge.
33. Heide J. B. & John G. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (1): 24–36.
34. Hines, P. 1994. *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, London, Pitman.
35. Hines, P., & R. Lamming, et al. 2000. *Value Stream Management*. England, Prentice-Hall
36. Hougaard, S., & Bjerre, M. 2002. *Strategic Relationship Marketing*. Heidelberg: Springer, 371p.
37. Hunt, Shelby D. 1997. Competing Through relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, 13: 431–445.
38. Hunt, Sh. & Robert M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59 (April): 1–15.
39. Hunt, Sh., & Morgan, R. 1996. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60 (October): 107–14.
40. Hutt M. D. & Speh T. W. 2001. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Harcourt: Fort Worth, TX.
41. Ivens, B.S. 2002. *Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing*. Nürnberg: GIM-Verlag, 272 S.
42. Johanson J., Forsgren M., Hägg I., Håkansson H., & Mattsson L-G. 1995. *Firms in Networks a New Perspective on Competitive Power*. Almqvist & Wiksell International: ACTA 38, Stockholm.

44. Lamming R. 1993. *Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply*. Prentice Hall International: Hertfordshire.
45. Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7): 732–748.
46. Mandjak, T. & Simon, J. 2004. An Integrated Concept on the Value of Business Relationships. How could it be useful. *Proceedings 20th Annual IMP Conference*. – 2004, Copenhagen.
47. Michailova S. & Husted K. 2003. Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms. *California Management Review*, 45 (No.3): 59–77.
48. Möller K. & Törrönen P. 2003. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32: 109–118.
49. Morgan I. P. 1987. *The Purchasing Revolution*. *The McKinsey Quarterly*, Spring: 49–55.
50. Morgan, R. 2000. Relationship Marketing and Marketing Strategy. The evolution of relationship marketing strategy within the organization: In, J. Sheth, A. Parvatiyar . 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications, pp.609–620.
51. Parvatiyar, A. & Sheth, D. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2): 1–34.
52. Pfeffer J. & Salancik G. R. 1978. *The External Control of Organizations — A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: N. Y.
53. Popova J., Sorensen O. J. 2001. Management of relations between suppliers and buyers: the case of Russia. *Journal of East-West Business* 6 (4): 37–62.
54. Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May/June: 79–91.
55. Ravald, A. & Gronroos, Ch. 1996. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*: 30 (2): 19–30.
56. Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19: 80–118.
57. Rokkan, A.I., Heide, J.B. & Wathne, K.H. 2003. Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research*, Vol.XL (May 2003): 210–224.
58. Sheth J. N. & Parvatiyar A. 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review* 4 (4): 397–418.
59. Sheth J. & Shah R. 2003. Till death do us part... but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. *Industrial Marketing Management* 32 (8): 627–631.

60. Teece, D.J. 2000. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press, 300p.
61. Ulaga, W. & Eggert, A. 2002. Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3): 107–118.
62. Walter A., Ritter T. & Gemünden H. G. 2001. Value creation in buyer-seller relations. *Industrial Marketing Management* 30 (4): 365–377.
63. Wernerfelt, B. A 1984. Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
64. Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 450 p.
65. Wilson, D.T. 2000. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships: In, J.N. Sheth, A. Parvatiyar. *Handbook of Relationship Marketing*: London: Sage Publications, 245–270.
66. Wilson D. & Jantrania S. 1993. Measuring value in relationship development. Paper, Presented at the 9th IMP Conference in Bath, 23–25 September, 1993.