

## МАРКЕТИНГ

*С. П. Куц, М. М. Смирнова*

### **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ КОМПАНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ**

В статье проводится анализ состояния исследований в области управления взаимоотношениями компании с потребителями на промышленных рынках, дается обзор ключевых теоретических концепций и предлагается классификация существующих моделей управления взаимоотношениями компании. На основе рассмотренных методологических подходов к изучению межфирменных отношений на промышленных рынках анализируются перспективные направления дальнейших исследований в этой области применительно к российским компаниям.

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Возрастающая конкуренция на промышленных рынках вынуждает компании стремиться к достижению устойчивых конкурентных преимуществ, которые способны обеспечить их эффективное функционирование. Внимание исследователей сфокусировано на анализе резервов конкурентоспособности, направленных на создание и управление нематериальными активами компании, среди которых одно из центральных мест отводится взаимоотношениям с клиентами.

Современная теория управления взаимоотношениями включает различные модели, охватывающие взаимодействие компании с поставщиками, с партнерами, с государственными институтами, с конкурентами. Сфера взаимоотношений компании с потребителями как с важнейшими партнерами, по мнению представителей различных школ маркетинга взаимоотношений [Ford et al., 1998; Saren, Tzokas, 1998; Parvatiyar, Sheth, 2001; 2002], является методологически наименее разработанной.

В настоящей статье предпринята попытка проанализировать и систематизировать основные методологические подходы исследований управления взаимоотношениями на промышленных рынках как на теоретическом уровне (в виде ключевых направлений исследований), так и на теоретико-практическом уровне (в виде классификации существующих моделей). В первой части статьи рассматриваются особенности взаимоотношений между продавцом и покупателем на промышленных рынках; вторая часть посвящена обзору основных направлений исследований управления взаимоотношениями на уровне теоретических концепций; в третьей части приводится классификация моделей, разработанных в области маркетинга взаимоотношений применительно к взаимоотношениям на промышленных рынках; в четвертой части анализируются основные особенности управления взаимоотношениями на российских промышленных рынках. В заключении изложены основные выводы.

#### **ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ «ПРОДАВЕЦ — ПОКУПАТЕЛЬ» НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

На основе исследований основоположников теории управления взаимоотношениями на промышленных рынках — представителей группы IMP<sup>1</sup> (International Marketing and Purchasing Group) представляется возможным выделить ряд ключевых особенностей взаимоотношений «продавец — покупатель» на промышленных рынках, таких как акцент на долгосрочном сотрудничестве, взаимовыгодном подходе, создании общей ценности, взаимной активности как продавца, так и покупателя, роли технологической, экономической и социальной составляющих взаимоотношений. Кроме того, промышленные рынки характеризуются технологической составляющей взаимоотношений — возможностью объединения технологических ресурсов компаний. Особенности взаимодействия компаний на промышленных рынках обусловлены следующими предпосылками: поведение организаций на промышленных рынках связано с наличием ограниченного числа партнеров, каждый из которых уникален и действует во имя достижения собственных целей; организация постоянно взаимодействует с партнерами в ходе процессов обмена, что позволяет аккумулировать ресурсы, увязывать действия партнеров в одно целое; производственные возможности каждой отдельно взятой компании в сети развиваются через связи в системе взаимоотношений [Третьяк, 1997].

---

<sup>1</sup> Работы представителей этой школы начиная с конца 1970-х гг. оказали существенное влияние на исследования промышленных рынков. Первоначально группа состояла из 12 исследователей из Франции, Швеции, Германии, Италии и Великобритании, в настоящее время группа представлена многими учеными, в том числе из США и Австралии.

На процесс исследования взаимодействия на промышленных рынках в значительной степени оказывает влияние и весь спектр межорганизационных отношений, который обеспечивает возможности для создания совместной ценности и обмена ресурсами (табл. 1). Представленные в таблице характеристики межорганизационных взаимоотношений с высоким уровнем сложности (в сравнении со взаимоотношениями с конечными потребителями) позволяют описать основные особенности взаимодействия на промышленных рынках, подчеркивая двусторонний характер любых обменных процессов, что включает и обмен ресурсами, информацией и ноу-хау, технологиями. Таким образом, одновременно возрастает степень взаимозависимости партнеров и появляются синергетические возможности, недоступные в рамках взаимоотношений, построенных по транзакционному принципу.

Таблица 1

**Характеристики взаимоотношений с потребителями**

<b>Взаимоотношения с конечными потребителями: низкая сложность взаимоотношений</b>	<b>Межорганизационные взаимоотношения: высокая сложность взаимоотношений</b>
Акцент на индивидуальные взаимоотношения с потребителями	Акцент на двусторонние взаимоотношения между производителем и потребителями и обмен внутри центральных сетей
Значительное число потребителей	Незначительное число участников, включающее прибыльные/неприбыльные организации, правительственные организации и ключевых лиц
Низкая взаимозависимость, поскольку ресурсы заменяемы (взаимоотношения, продукты, информация и т. д.). Переключение относительно легкое	Взаимозависимость через ресурсные связи; ресурсы относительно гетерогенны, что приводит к сложностям переключения
Продавец более активен	Любой участник может быть активным
Акцент на несколько эпизодов — редко на долгосрочные взаимоотношения	Транзакции — эпизоды в плане долгосрочных взаимоотношений
Акцент на управленческие, экономические и психологические аспекты обмена	Акцент на взаимоотношения по поводу обмена ресурсами, социального и межфункционального обмена

И с т о ч н и к: [Möller, Halinen, 2000, p. 40].

С нашей точки зрения, управление взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках можно определить как перманентный процесс создания организационной компетенции по эффективному взаи-

модействию с клиентами, направленной на достижение целей сторон и совместное создание ценности взаимоотношений, которые основаны на взаимном доверии и выполнении обещаний.

#### **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

На наш взгляд, представляется целесообразным выделить несколько направлений, которые позволяют интегрировать исследования различных аспектов взаимодействия «продавец — покупатель» на промышленных рынках, направленных на объединение теоретической и практической составляющих управления взаимоотношениями:

- ♦ исследования ориентации промышленной компании на рынок и ориентации на развитие долгосрочных отношений с потребителями;
- ♦ исследования взаимоотношений как межорганизационного взаимодействия;
- ♦ исследования отношенческой ценности (или ценности взаимоотношений) как ключевой концепции маркетинга отношений.

**Управление взаимоотношениями с промышленными потребителями и ориентация на рынок.** Концепция рыночной ориентации или ориентации на рынок тесно связана с управлением взаимоотношениями с клиентами [Лиу, Роос, Уэнсли, 2004; Narver, Slater, 1990; Kotler, 1980; Jaworski, Kohli, 1993; Kotler, Andreasen, 1987; Levitt, 1960; Webster, 1988; Day, 1999; Han, Kim, Srivastava, 1998; Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003]. С нашей точки зрения, исследования ориентации компаний на рынок вносят значительный вклад в изучение процесса управления взаимоотношениями с потребителями. Мы исходим из предположения, что ориентированная на рынок фирма постоянно изучает альтернативные источники устойчивых конкурентных преимуществ с целью определения путей создания большей ценности для настоящих и будущих покупателей. Таким образом, для достижения долгосрочных результатов компания вынуждена создавать и поддерживать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями. Это утверждение созвучно результатам других исследований [Han, Kim, Srivastava, 1998; Narver, Slater, 1990].

В современных исследованиях по маркетингу представлены несколько схожих концепций управления взаимоотношениями, согласно которым ориентацию компании на рынок можно определить как «набор убеждений, которые ставят во главу угла интересы потребителей, не исключая при этом интересов всех других заинтересованных сторон... с целью развития долгосрочного прибыльного, жизнеспособного предприятия» [Deshpande, Farley, Webster, 1993, p. 27].

Для изучения ориентации компании на рынок и ее влияния на эффективность управления взаимоотношениями представляется возможным выделить следующие основные переменные:

- ♦ *активная/лидерская роль высшего менеджмента* [Day, 1999; Jaworski, Kohli, 1993; Levitt, 1960; McKittrick, 1957; Narver, Slater, 1990; Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003];
- ♦ *межфункциональная координация рабочих процессов* (межфункциональные команды), формальные правила и процедуры, управление конфликтами, системы вознаграждения [Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003];
- ♦ *компетентность в знании рынка*, рассматриваемая как процессы, «которые порождают и интегрируют знание рынка», в отличие от просто знания рынка как «организованной и структурированной информации о рынке, являющейся результатом систематической обработки данных» [Li, Calantone, 1998]. Х. Лиу, Л.-У. Роос и Р. Уэнсли [Лиу, Роос, Уэнсли, 2004] ссылаются на исследования, подтверждающие значимость взаимосвязи ориентации на рынок и ориентации на получение знаний;
- ♦ *инновационная активность*. С. Слэйтер и Д. Нарвер [Slater, Narver, 1994] предполагают, что инновация — это «ключевая способность компании создавать ценность», которая управляет соотношением «ориентация на рынок — результаты деятельности компании».

С позиций практики промышленной компании концепция ориентации на рынок остается неполной, если не разработаны механизмы создания большей ценности для потребителя и их влияния на результаты деятельности компании. Однако, несмотря на признание такой важности ориентации организационной стратегии компании на потребителя и создания ценности для потребителя, в научной литературе представлено лишь несколько описательных моделей внедрения этих процессов в компании [Kennedy, Goolsby, Arnould, 2003].

Одна из новейших трактовок эволюции ориентации компании на рынок представлена Лиу, Роос и Уэнсли [Лиу, Роос, Уэнсли, 2004], согласно которой имеет место цикличность в ориентации бизнеса компании. Например, компания может перейти от ориентации на рынок к ориентации на продажи или даже производство, а затем снова вернуться к использованию ориентации на рынок. Эта концепция подтверждает важность управления взаимоотношениями, направленного на создание устойчивого конкурентного преимущества компании, поскольку в отличие от ориентации на рынок сфера межфирменных взаимоотношений является более комплексной и предполагает интеграцию компетенций компании в области как

продаж и взаимодействия с клиентами, так и производства и взаимодействия с поставщиками.

Результаты этих исследований представляют собой основу для изучения подходов к управлению взаимоотношениями компаний со своими клиентами и другими партнерами в зависимости от изменения ориентации бизнеса, которая указывает на важность качества управления взаимоотношениями, на необходимые инвестиции в разработку стратегии управления взаимоотношениями, на организационную адаптацию и на оценку эффективности процесса.

**Взаимоотношения с потребителями на промышленных рынках как межорганизационное взаимодействие.** Изучение проблематики современных исследований в области управления взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках сводится к одному из важнейших вопросов: возможно ли управление взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках без построения сети взаимоотношений? Стремление к созданию эффективных взаимоотношений с потребителями детерминирует необходимость управления отношениями с поставщиками и потребителями, что создает предосылки для формирования сети взаимоотношений, которые можно понимать как набор взаимосвязанных компаний [Astley, Fombrun, 1983; Miles, Snow, 1992] или как набор взаимосвязанных отношений между компаниями [Cook, Emerson, 1978; Hakansson, Johanson, 1993]. Необходимо подчеркнуть, что глобальная конкуренция все более и более происходит между сетями фирм [Thorelli, 1986]. Сетевой (межфирменный) подход в маркетинге является высшей формой маркетинга взаимоотношений по сравнению с управлением взаимоотношениями с конечными потребителями [Куц, 2003] и позволяет развивать направление исследований применения этой теории к разработке маркетинговой стратегии компании.

На наш взгляд, феномен сетевого взаимодействия на промышленных рынках можно объяснить, прибегнув к анализу функции участников взаимодействия [Anderson, Hakansson, Johansson, 1994; Walter, Ritter, Gemünden, 2001]. Смещение акцента от сети на отдельные взаимоотношения компании-производителя и ее потребителя или группы потребителей позволяет сделать анализ более детальным и рассмотреть конкретные инструменты управления в рамках выбранной стратегии, в то время как анализ на уровне сети, включающей в себя не только потребителей, но и поставщиков и другие заинтересованные стороны, дает возможность изучить особенности стратегии, создающей взаимную ценность для вовлеченных сторон.

Необходимо заметить, что большинство российских исследований в настоящее время направлены на изучение вопросов управления сетевыми формами межфирменного взаимодействия на промышленных рынках (см., напр.: [Катькало, 1999; Юлдашева, 1999; Олейник, 2003; Куц, Рафинеджад,

Афанасьев, 2002; Третьяк, Румянцева, 2003; Куц, Афанасьев, 2004] и др.). Это объясняется прежде всего возрастающим интересом российских компаний к сетевым подходам. Следует отметить, что определенное запаздывание в российских исследованиях изучения вопросов управления взаимоотношениями на промышленных рынках приводит к стремлению комплексно рассмотреть имеющийся опыт в мировой практике исследований.

Таким образом, природа взаимоотношений на промышленных рынках не позволяет, как нам кажется, утверждать о возможности анализа взаимоотношений обособленно. В целях решения частных задач исследования взаимоотношений это может быть целесообразно, однако в целом любые взаимоотношения встроены в определенное окружение, изучению которого необходимо уделять более пристальное внимание.

**Управление взаимоотношениями компании с потребителями и создание ценности для потребителей.** В области управления взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках, на наш взгляд, вопрос создания и управления ценностью является особо важным, поскольку в ходе взаимоотношений задействованы не только социальная, но и техническая и экономическая сферы, которые делают эти взаимоотношения действительно взаимозависимыми.

В экономической теории понятие ценности связано с концепциями экономического обмена, полезности, теорией стоимости труда. В дальнейшем исследование ценности получило развитие в классической работе М. Портера [Porter, 1985], рассматривающей «цепочку создания ценности». Следует подчеркнуть, что концепция управления взаимоотношениями опирается на подход М. Портера, однако акцент переносится от цепочки по созданию ценности на систему создания ценности, в рамках которой поставщики, деловые партнеры и потребители работают вместе для совместного производства ценности.

Основные направления исследований ценности, непосредственно связанные с управлением взаимоотношениями, представлены в табл. 2 и включают концепции ценности для потребителей как важнейшего источника конкурентного преимущества [Payne, Holt, 2001], ценности как ключевого элемента маркетинга отношений [Ravald, Grönroos, 1996]. Способность компании предоставлять повышенную ценность клиентам рассматривалась даже как одна из наиболее эффективных конкурентных стратегий в 1990-е гг. [Ravald, Grönroos, 1996]. Эта способность становится средством дифференциации и ключом к созданию устойчивого конкурентного преимущества [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Grönroos, 1994; McKenna, 1991; Nilson, 1992].

Другим направлением исследования является изучение ценности взаимоотношений, интерес к которому прослеживается в работах ряда авто-

ров [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Grönroos, 1994; Heslett et al., 1994; McKenna, 1991; Wilkinson, Young, 1994; Ravald, Grönroos, 1996; Sheth, Shcyrma, 1997; Payne, Holt, 2001]. В частности, Я. Вилкинсон и Л. Янг [Wilkinson, Young, 1996] отмечают, что внимание исследователей сфокусировано на изучении возможности баланса между выгодами и затратами в построении взаимоотношений, что часто называется «ценностью взаимоотношений» [Biong, Wathne, Parvatiyar, 1997; Ravald, Grönroos, 1996; Sheth, Shcyrma, 1997]. Впервые описали аспекты отношенческой ценности Д. Вилсон и С. Янтра- ния [Wilson, Jantrania, 1993]. По их мнению, основными составляющими отношенческой теории ценности являются:

- ♦ экономический аспект (качество инвестиций, ценностный инжиниринг, сокращение издержек);
- ♦ стратегический аспект (ключевые компетенции, качество стратегии);
- ♦ поведенческий аспект (социальные связи, доверие, культура).

Таблица 2

**Основные направления исследования ценности, связанные с управлением взаимоотношениями на промышленных рынках**

Авторы	Основные концепции
Gutman, 1982; Zeithaml, 1988	Ценность для потребителя
Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985; 1988; Zeithaml, 1988	Удовлетворенность потребителя и качество сервиса
Jüttner and Wehrli, 1994; Porter, 1985	Цепочка создания ценности
Normann and Ramírez, 1993; 1994	Созвездие ценности
Nicholls, 1994; Slater and Narver, 1994	Создание и предоставление потребителям повышенной ценности
Fredericks and Salter, 1995; Reichheld, 1996; Reichheld and Sasser, 1990; Slywotzky, 1996	Ценность потребителя для компании
Cleland and Bruno, 1996; 1997; Kordupleski, Laitamaki, 1997; Doyle, 2000	Ценность потребителей и ценность акционеров
Grönroos, 1997; Gummesson, 1999; Ravald and Grönroos, 1996; Tzokas and Saren, 1998; Wilson and Jantrania, 1993; 1994	Ценность взаимоотношений

Источник: [Payne, Holt, 2001, p. 162].

Многогранность понимания ценности позволяет расширить сферу исследования межфирменного взаимодействия, включить результаты изучения концепций ценности в дальнейший анализ взаимоотношений с потребителями на промышленных рынках.



Рассмотренные концепции тесно взаимосвязаны. Например, создание и предоставление потребителям повышенной ценности связывается с требованием большей ориентации на рынок и на потребителей [Cagodan, Diamantopoulos, de Mortanges, 1999; Day, 1999; Day, Wensley, 1988; Jaworski, Kohli, 1993; Jenkins, 1996; Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994]. Таким же образом вопрос прибыльности и показателей деятельности компании связан с вопросом ориентации этой компании на рынок и потребителей, а не развития взаимоотношений с потребителями, равно как и с другими партнерами. По крайней мере, вопрос измерения прибыльности и связи рыночной ориентации и результатов деятельности компании встречается в исследованиях гораздо чаще. На настоящий момент малоизученным остается вопрос, касающийся того, как ориентация компании на развитие взаимоотношений влияет на результаты ее деятельности.

Переход от теоретических основ исследования управления взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках к практическим аспектам обуславливает необходимость изучения моделей управления взаимоотношениями на промышленных рынках. Анализ этих моделей, с нашей точки зрения, во-первых, позволяет представить обзор наиболее актуальных направлений исследования в этой области, во-вторых, является основой для адаптации западной теории и практики к российским промышленным рынкам и, в-третьих, создает предпосылки для разработки новых моделей, учитывающих особенности российских компаний.

#### **МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

Практико-теоретические модели разрабатываются на основе результатов теоретических исследований и одновременно сами являются основой для формирования практических рекомендаций для конкретных отраслей промышленности и отдельных компаний. По нашему мнению, неформальная адаптация западных моделей, разработка новых моделей с учетом российской специфики являются способами преодоления разрыва между теоретическими концепциями и практикой компаний, позволяющими получить значительный синергетический эффект, а также продвинуться в понимании механизмов управления взаимоотношениями на российских промышленных рынках.

В научной литературе по управлению взаимоотношениями до сих пор отсутствует четкая классификация существующих моделей межфирменных отношений на промышленных рынках. Нам представляется, что для дальнейших исследований в этой области особенно важно в первую очередь провести систематизацию существующих знаний по практико-теоретическим моделям, а уже потом приступить к их адаптации и к разработке но-

вых моделей. В основу классификации практико-теоретических моделей могут быть положены различные критерии. В данной статье модели классифицированы в зависимости от практических и исследовательских задач разработки конкретных моделей, их соответствия определенному этапу разработки и реализации стратегии управления взаимоотношениями в компании.<sup>2</sup> Эти критерии позволяют выделить следующие группы моделей:

- ◆ модели, ориентированные на анализ структуры отношений и вовлеченных сторон;
- ◆ модели, отражающие ориентацию взаимодействия на развитие взаимоотношений;
- ◆ модели, анализирующие факторы развития взаимоотношений;
- ◆ модели формирования и внедрения стратегии управления взаимоотношениями;
- ◆ модели по оценке эффективности управления взаимоотношениями.

На наш взгляд, данная классификация может служить основой для формирования новых моделей управления взаимоотношениями с потребителями применительно к российским промышленным компаниям.<sup>3</sup>

**Модели, ориентированные на анализ структуры отношений и вовлеченных сторон.** Модели управления отношениями, ориентированные на

---

<sup>2</sup> На наш взгляд, в качестве альтернативной классификации моделей управления отношениями с потребителями можно привести классификацию, которая исходит из оценки степени вклада той или иной теории/науки в формирование данной модели, например:

- ◆ социально-психологические науки (все модели, оперирующие переменными *доверие, приверженность, власть, конфликт* и т. д.);
- ◆ неоинституциональная экономика (модели, рассматривающие отношения как неполные контракты; модели, оценивающие эффективность отношений с позиций теории трансакционных издержек);
- ◆ управление знаниями (модели, ориентированные на сбор маркетинговой информации о потребителях; на создание нового знания совместно с потребителями, что особенно актуально для промышленных рынков);
- ◆ маркетинг (модели промышленного позиционирования).

Эта классификация довольно сложна в анализе и не вполне приемлема для практического использования и построения эффективных алгоритмов управления взаимоотношениями с потребителями на промышленных рынках. В большей степени она может отразить многогранность сферы применения моделей управления взаимоотношениями, показать интегральную, междисциплинарную природу концепции управления отношениями.

<sup>3</sup> Кроме того, в работах по эффективности маркетинговых моделей акцентируется важность ориентации этих моделей на практическое применение [Lodish, 2001; Grabner-Kräuter, Mödritscher, 2002].

анализ структуры отношений и анализ вовлеченных сторон, более других связаны с концептуализацией маркетинга взаимоотношений и обозначения его как новой маркетинговой концепции. С нашей точки зрения, эта сфера маркетинга взаимоотношений является наиболее разработанной. Представляется возможным предложить классификацию данных моделей в соответствии со следующими критериями:

- ♦ анализ вовлеченных во взаимодействие сторон;
- ♦ анализ степени ориентации взаимодействия на взаимоотношения.

Классическими моделями<sup>4</sup>, представляющими классификации участников взаимодействия, считают:

- ♦ модель «30R» [Gummesson, 1999];
- ♦ модель десяти видов взаимоотношений [Morgan, Hunt, 1994];
- ♦ модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991].

В рамках этой группы моделей существуют и другие: например, А. Пэйн и С. Холт [Payne, Holt, 2001] ссылаются на модель S.C.O.P.E., которая включает пять основных групп заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников компании, партнеров, поставщиков и владельцев. Центральной группой во всех классификациях являются потребители.

Основные особенности таких моделей заключаются в простоте и удобстве в применении для описания взаимоотношений компании с партнерами. Модель шести рынков зарекомендовала себя как надежный аналитический инструмент, позволяющий оценить роли различных заинтересованных сторон в создании ценности. Модель «30R» охватывает более широкий спектр отношений, включая отношения с группами, которые не являются заинтересованными сторонами.

Ярким примером применения модели шести рынков в России является опыт компании ИКЕА, которая с момента выхода на российский рынок начала строительство сети взаимоотношений не только с потребителями и поставщиками, но и с правительственными учреждениями и даже конкурентами. Единство стратегии компании по отношению к различными группам заинтересованных сторон обеспечивается ориентацией на строгий этический кодекс компании, определяющий ее позицию по отношению к партнерам на рынке.

**Модели, отражающие ориентацию взаимодействия на развитие взаимоотношений.** В зависимости от того, в какой степени участники взаимодействия ориентированы на развитие долгосрочных отношений, возможен и другой подход к их классификации, поскольку не всегда на промышленных рынках существует целесообразность построения долгосрочных взаи-

---

<sup>4</sup> Модели шести рынков, модели «30R», модели десяти видов взаимоотношений Р. Моргана и Ш. Ханта детально рассмотрены в [Куц, 2003].

моотношений. Нередко компании сочетают как транзакционный, так и отношенческий подходы к управлению взаимодействием с потребителями, поставщиками и другими сторонами. Как правило, данные модели сконцентрированы на анализе структуры взаимоотношений в рамках одного определенного рынка (в терминах модели шести рынков), например рынка потребителей.

К данным моделям можно отнести модели Д. Форда [Ford et al., 1998], Ф. Вебстера [Webster, 1992], которые рассматривают рынок как пространство, где представлен весь спектр обменов: от единичных, транзакционных обменов до наиболее развитых форм сотрудничества между компаниями.

Схожие модели описаны в работах Б. Джексон [Jackson, 1985], Ф. Двайера, П. Шура и С. О [Dwyer, Schurr, Oh, 1987], которые предлагают классификацию, основанную на *этапах и процессах развития деловых взаимоотношений*. Аналогично А. Вальтер, Т. Риттер, Х. Гемюнден [Walter, Ritter, Gemünden, 2001] предлагают классификацию, которая базируется на функциях (прямых и косвенных), выполняемых потребителями, и выделяют взаимоотношения: низкофункциональные, высокофункциональные и сетевые.

Отметим, что модели, отражающие структуру взаимоотношений и их характер, наиболее важны для формирования стратегии компании в области управления взаимоотношениями и позволяют обоснованно подойти к оценке потенциала партнеров в направлении создания ценности, долгосрочности развития взаимоотношений.

Российские компании, ориентированные на развитие взаимоотношений с клиентами, начинают активно обращаться к этим моделям. Например, компания «URSA-Евразия», один из лидеров рынка теплоизоляционных материалов, разработала стратегию в области управления взаимоотношениями с потребителями. Компания ориентируется на потребителей, заинтересованных в построении долгосрочных отношений, и строит свои взаимодействия с потребителями в соответствии с четко разработанной классификацией. Представители компании отмечают, что в ходе реализации этой стратегии компания изменила свой имидж, вышла за рамки узкой специализации. Результатом внедрения стратегии стали совместные с потребителями программы развития, прогнозирования развития рынков потребителей и их бизнеса [Кром, 2004].

**Модели, анализирующие факторы развития взаимоотношений.** Для этой группы моделей важным является определение контекста анализа, поскольку они не универсальны, а привязаны к конкретным ситуациям, к конкретным компаниям определенной отрасли. Вследствие этого совокупный анализ таких моделей возможен только с целью формирования представления о существующих исследованиях, их целях и основных результатах. На наш взгляд, в силу этих причин невозможно выделить наиболее эффек-

тивную модель (как, например, модель шести рынков). Скорее можно говорить об относительной эффективности моделей.

Классическим примером модели этой категории считается модель Ф. Двайера, П. Шура и С. О [Dwyer, Schurr, Oh, 1987], выявляющая пять фаз развития взаимоотношений. Другая классическая модель — модель Р. Моргана и Ш. Ханта [Morgan, Hunt, 1994]<sup>5</sup>, посвященная анализу факторов развития взаимоотношений, в рамках которой выделяются две ключевые промежуточные переменные — доверие и приверженность взаимоотношениям. Модель Р. Моргана и Ш. Ханта благодаря систематизации знаний о взаимосвязи факторов, влияющих на характер и развитие отношений, является одной из наиболее основополагающих в рамках маркетинга взаимоотношений. Таким образом, доверие и приверженность взаимоотношениям не подвергаются сомнению в качестве центральных факторов, влияющих на отношения между компаниями.

Примерами комплексных подходов к построению моделей, анализирующих развитие отношений и формирование стратегии компании в области управления отношениями, могут быть работы Д. Форда и др. [Ford et al., 1998], Б. Дональдсона и Т. О'Тула [Donaldson, O'Toole, 2002], М. Бруна [Bruhn, 2003]. Модели этой группы позволяют сформировать понятийный аппарат и логику развития взаимоотношений на промышленных рынках. Кроме того, модель приверженности и доверия может стать примером проведения эмпирического исследования характера взаимоотношений в определенной сфере или отрасли.

На основании анализа моделей, подробно исследующих факторы развития взаимоотношений, можно предложить подход к классификации основных факторов, определяющих развитие взаимоотношений, соответствующий трем основным аспектам взаимоотношений группы IMP, к которым, на наш взгляд, необходимо добавить управленческий аспект:

- 1) социальный аспект (кооперация, приверженность взаимоотношениям, доверие, общие цели или совместимость целей, власть, конфликты, уровень удовлетворенности взаимоотношениями и др.);
- 2) экономический аспект (затраты на поддержание отношений, затраты на прекращение отношений, специфичные инвестиции, общий уровень транзакционных издержек и др.);
- 3) технический аспект (специфичные адаптации технического характера, инновации, совместные инновации, создание новых стандартов или нового знания и др.);

---

<sup>5</sup> В 2004 г. эта статья, ставшая классикой по маркетингу взаимоотношений, была переведена на русский язык и опубликована в «Российском журнале менеджмента» (см.: [Morgan, Hunt, 1994]).

- 4) управленческий аспект (структурные связи, цели взаимоотношений, различные аспекты эффективности взаимоотношений, ценность потребителей для компании, совместно создаваемая ценность, стимулы и вознаграждение персонала, процедура оценки альтернатив и отбора партнера, доступность информации и др.).

Например, в рамках исследования эффективности управления межфирменными маркетинговыми взаимоотношениями [Куш, Афанасьев, 2004] на примере российских компаний были использованы следующие факторы — цели развития отношений, степень неформальности отношений, уровень доверия, уровень адаптации, долгосрочное сотрудничество, степень взаимозависимости, склонность к интеграции.

**Модели формирования и внедрения стратегии управления взаимоотношениями.** Классификация моделей управления отношениями с потребителями в рамках данного исследования соответствует процессу управления отношениями в компании, представленному в работах Шета и Парватийяра [Sheth, Parvatiyar, 2000; Parvatiyar, Sheth, 2001; 2002] (см. рис. 1).

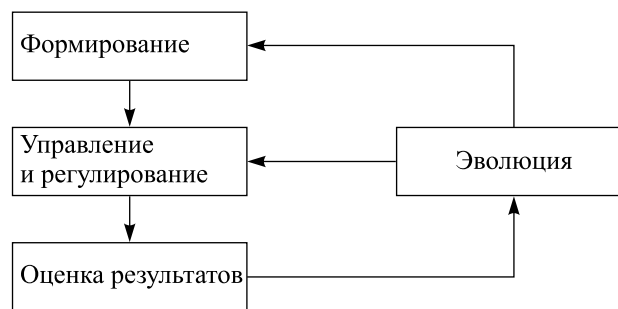


Рис. 1. Модель управления взаимоотношениями в компании  
Источник: [Sheth, Parvatiyar, 2000].

В рамках исследования «Великая Энигма», проведенного журналом «Эксперт» в 2003 г., зарубежные специалисты дают оценку развития российской экономики и российского бизнеса. По мнению авторов исследования, условия ведения бизнеса в России в настоящее время характеризуются высоким уровнем неопределенности. На наш взгляд, формирование стратегии в области управления отношениями, установление и поддержание долгосрочных партнерских связей могут помочь российским компаниям снизить уровень неопределенности и лучше адаптироваться к внешней среде, создать взаимопонимание и атмосферу открытости между партнерами.

Согласно Д. Форду [Ford, 1990], компании на промышленных рынках должны разрабатывать собственные стратегии, руководствуясь тремя основными факторами: разнородностью компаний, совместным развитием и

взаимозависимостью, которые, в свою очередь, предполагают три составляющих — ресурсы, процессы компании, вовлеченные во взаимоотношения, участников процессов.

В целом модели, ориентированные на разработку стратегии компании в области управления взаимоотношениями с потребителями, связаны с концепцией создания ценности [Christopher, Payne, Ballantyne, 2000; Wilson, 2000]. Например, Д. Вилсон предлагает интегрированную модель отношений между продавцом и покупателем, согласно которой оценка и классификация потенциальных партнеров производится по схеме, рассматривающей выгодные для развития отношения с высокой ценностью, добавляемой партнером к продукту, и с низкой степенью риска ведения бизнеса с партнером.

Ориентированные на процесс внедрения стратегии управления взаимоотношениями модели охватывают спектр следующих проблем:

- ◆ адаптация системы управления компании к целям в области управления отношениями [Coviello, Brodie, 1998; Gordon, 2000; Parvatiyar, Sheth, 2001; 2002];
- ◆ структурная организация управления взаимоотношениями в компании;
- ◆ особое внимание управлению информационными потоками и управлению знаниями в компании;
- ◆ управление портфелем отношений [Ford, 1990; Куц, Афанасьев, 2004];
- ◆ формирование конкретных программ управления отношениями [Greenberg, 2001; Sheth, Parvatiyar, 2000].

Комплексный подход к внедрению стратегии в российских компаниях, предполагающий согласование общей стратегии и стратегии в области управления взаимоотношениями, имеет важное значение. Так, журнал «Эксперт» опубликовал исследование по основным проблемам руководителей крупных компаний, где первое место занимает фактор «Организационная структура и система управления компанией не соответствуют времени». Подход, который включал бы изменение системы маркетинга (например, внедрение системы управления отношениями), в исследовании относится к «инновационным» подходам к повышению конкурентоспособности российских компаний, присущим экспортно-ориентированным компаниям [Проблемы развития, 2003, с. 120].

В последнее время следует отметить значительный рост интереса к программному обеспечению, поддерживающему управление взаимоотношениями, в том числе и на промышленных рынках. В российских компаниях уже есть примеры успешного опыта внедрения подобных программ. Так, для более тесного контакта с потребителями на «АвтоВАЗе» активно развивают информационную систему «Дилер», к которой подключены все партнеры завода по сервисно-сбытовой сети. Система работает в режиме

реального времени и позволяет «АвтоВАЗу» следить за ситуацией и корректировать программу производства. Уже более 90% автомобилей производятся сегодня по конкретным заказам дилеров с учетом комплектации, цвета, модельного ряда [Комаров, 2003]. Вместе с тем следует отметить, что закупка и внедрение подобного программного обеспечения являются эффективными только в случае комплексного подхода к управлению взаимоотношениями в компании, основанного на разработке стратегии и координации работы всех служб.

**Модели по оценке эффективности управления взаимоотношениями.** На наш взгляд, можно подходить к оценке эффективности управления отношениями с потребителями на промышленных рынках как с точки зрения сравнения затрат и выгод от развития взаимоотношений, так и с точки зрения достижения компанией ее целей в области взаимоотношений с совокупностью заинтересованных сторон или определенной заинтересованной стороной (например, потребителями).

Традиционно основу маркетингового учета составляют общеорганизационные базы данных по клиентам, система учета ценности и затрат по конкретным потребителям, анализ жизненного цикла потребителей. В одном из наиболее полных исследований по оценке ценности в контексте концепции маркетинга взаимоотношений А. Пэйн и С. Холт [Payne, Holt, 2001] утверждают, что ценность потребителей для компании тесно связана с анализом ценности жизненного цикла потребителей. В качестве других вариантов оценки создаваемой ценности возможно рассматривать баланс ценности для акционеров и ценности для потребителей. Актуальным для построения модели является также исследование влияния ценности для потребителей на повышение ценности для акционеров, например, включение дополнительной группы заинтересованных лиц (акционеров) позволяет сделать анализ комплексным и избежать односторонней трактовки ценности.

В научной литературе приводится множество управленческих инструментов, направленных на возможность оценки эффективности управления взаимоотношениями с потребителями. Обобщая различные инструменты оценки эффективности взаимоотношений с потребителями (см., напр.: [Sheth, Parvatiyar, 2000; Grabner-Kräuter, Mödritscher, 2002] и др.), можно выделить систему сбалансированных показателей, отдачу от инвестиций во взаимоотношения (ROR), анализ ценности жизненного цикла потребителей, анализ маржи по отдельным группам клиентов, ABC-analysis (анализ по продажам и классификация клиентов по группам). При этом следует отметить, что количественные методы оценки прибыльности по группам потребителей относятся либо к потребительским рынкам, либо к взаимоотношениям на промышленных рынках, являющихся более стандартизированными (например, взаимоотношения по продаже компонентов).



Анализ эффективности маркетинга взаимоотношений как стратегического инструмента управления приводит к появлению системы учета отдачи от построения взаимоотношений (долгосрочный чистый финансовый результат). Отдача от инвестиций во взаимоотношения — это долгосрочный чистый финансовый результат организации и поддержания сети взаимоотношений с партнерами организации.

Таким образом, любая комбинация представленных в рамках данной работы факторов развития взаимоотношений в контексте технических, экономических, социальных, управленческих аспектов взаимоотношений может служить основой для оценки эффективности управления взаимоотношениями с потребителями в компании. Кроме того, на наш взгляд, перспективным направлением исследования для создания комплексной модели оценки качества управления взаимоотношениями в компании может стать модель, учитывающая эффективность по трем направлениям — эффективность ориентации компании на рынок, эффективность управления комплексом (портфелем, сетью) взаимоотношений, эффективность процессов по созданию ценности взаимоотношений.

Далее, после рассмотрения теоретических основ для дальнейших исследований в области управления взаимоотношениями и классификации существующих моделей необходимо проанализировать особенности российских промышленных рынков, что позволит адаптировать западные концепции и модели и создать собственные модели с учетом опыта российских компаний.

#### **ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ НА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

Зарубежные исследования по управлению взаимоотношениями компаний с их партнерами позволили подготовить практические разработки, направленные на повышение эффективности взаимодействия с потребителями, поставщиками и другими партнерами компании. Однако не представляется возможным прямой перенос опыта западных промышленных компаний на российские реалии.

Для того чтобы выработать собственные модели, в максимальной степени адаптированные к российским условиям, необходимо провести детальное изучение особенностей взаимодействия российских промышленных компаний. К основным особенностям взаимоотношений между промышленными российскими компаниями можно отнести следующие.

1. Предпосылки формирования межфирменных отношений российских промышленных компаний отличаются от ситуации, имевшей место в США и во многих европейских странах. Взаимодействие промышленных компаний в условиях плановой экономической системы

было обусловлено государственными административными механизмами управления. Таким образом, рыночные принципы взаимодействия фирм не являются исторически присущими взаимоотношениям между российскими промышленными компаниями, а формы кооперации зачастую носят комбинированный характер, объединяя рыночные и административные способы взаимодействия.

2. Разрыв хозяйственных связей и «плановых отраслевых сетей» привел к необходимости формирования новых подходов к взаимодействию, что по-разному отразилось на разных отраслях промышленности и позволило сформировать межфирменные отношения, преследующие либо цели выживания компаний, либо предпринимательские цели. Стратегии крупных предприятий, созданных еще в период плановой экономики, продолжают характеризоваться самыми простыми формами управления взаимоотношениями. Цели сторон в рамках подобных взаимоотношений заключаются в изоляции входящих в сеть фирм, структура взаимоотношений обычно сводится к поддержанию структуры сетей, основанных на связях, сформированных еще в условиях плановой экономики. Стратегия построения межфирменных взаимоотношений с целью реализации предпринимательского характера взаимодействия распространена среди компаний высокотехнологичных отраслей, отраслей, требующих постоянных инноваций либо хорошо приспособленных к существованию в условиях рыночной экономики. Именно в развитии межфирменных взаимоотношений предпринимательского типа заключен наибольший потенциал повышения эффективности взаимодействия между промышленными компаниями и построения на основе этого устойчивых конкурентных преимуществ.
3. Относительно уровней управления взаимодействием компании с партнерами необходимо отметить, что за последнее десятилетие в России произошел стремительный переход к развитию индивидуальных маркетинговых взаимоотношений между компаниями, некоторые компании уже используют принципы портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами<sup>6</sup>.
4. Отраслевая специфика развития межфирменных отношений с определенными категориями партнеров. Например, в целом ряде отраслей (металлургия, нефтехимия и др.) поставщики находятся в исключительном положении и обладают очень сильными рыноч-

---

<sup>6</sup> Опубликованы исследования, согласно которым в настоящее время менее 34% российских компаний осуществляют управления отношениями с партнерами на основе портфельного подхода (см.: [Куш, Афанасьев, 2004]).

ными позициями, поскольку рынок сырья для этих отраслей имеет преобладающее значение.

5. Существенные различия в подходе к управлению взаимоотношениями можно отметить в компаниях сферы промышленных услуг и производственных компаниях. Компании, оказывающие промышленные услуги, вынуждены уделять серьезное внимание стратегии управления взаимоотношениями, именно эти компании являются флагманами в области повышения эффективности управления взаимоотношениями, разработки и внедрения стратегии управления взаимоотношениями. В свою очередь, производственные компании не всегда ставят управление взаимоотношениями во главу стратегии. На первый план выходят такие факторы, как технология, производственные мощности, инновации, качество и затраты, которые и определяют позицию компании в глазах потребителей и конкурентов. Управление взаимоотношениями — вторичный фактор, который может повысить эффективность взаимодействия с клиентами и поставщиками, однако не является стратегическим ориентиром компании.

Низкая степень взаимного доверия и готовности делиться информацией зачастую делает невозможной тесную интеграцию между партнерами, формирование сообществ заказчиков компании, поскольку заказчики нередко рассматривают друг друга как конкурентов. В целом российские компании негативно относятся к вопросам обмена информацией. По результатам проведенного обследования ряда российских компаний С. Михайлова и К. Хастед сделали вывод [Michailova, Husted, 2003], что высокая степень неопределенности делового окружения заставляет компании стремиться к сокрытию информации.

6. Степень внимания к вопросам управления взаимоотношениями в крупных и средних российских промышленных компаниях различна. Одним из важных факторов, влияющих на управление взаимоотношениями, является размер компании. Сильные российские компании не будут заинтересованы во внедрении стратегии управления взаимоотношениями в силу отсутствия или слабой степени конкуренции и наличия рыночной власти, тогда как промышленные компании среднего размера способны гибко реагировать на внешнюю среду и условия функционирования и в то же время не обладают достаточной рыночной силой. Эти особенности делают компании среднего размера перспективным объектом для систематизации опыта российских предприятий в области управления взаимоотношениями.

7. Высокая степень неопределенности институциональной среды, общая экономическая и политическая нестабильность не создают системных предпосылок для возникновения долгосрочных интегративных связей между компаниями.
8. Существуют определенные препятствия внедрению методов управления взаимоотношениями в компаниях, относящиеся и к закупке определенного программного обеспечения.<sup>7</sup>

Помимо учета особенностей российских промышленных рынков при изучении управления взаимоотношениями следует сфокусироваться на методологии этой области исследования, поскольку именно методология изучения межфирменных взаимоотношений зачастую подвергается сомнениям представителями различных школ маркетинга взаимоотношений. В силу особенности российских промышленных рынков, а также низкой открытости и прозрачности управления представляется неэффективным проведение панельного исследования. Широко применяемые в западных работах количественные методы исследования могут не дать качественных результатов. По словам представителей компаний, их поставщики и заказчики могут оказаться незаинтересованными в предоставлении достоверной информации. Таким образом, для российских промышленных компаний больше подходит применение качественных методов исследования, прежде всего структурированных глубинных интервью. Кроме того, важным направлением исследования является метод бизнес-кейсов, позволяющий объяснить подход российских промышленных компаний к управлению взаимоотношениями с потребителями.

В силу рассмотренных выше особенностей российских промышленных рынков представленные в статье модели в разной степени применимы для исследования российских компаний.

Модели, анализирующие структуру взаимоотношений, являются практически универсальными. Например, в 2003 г. в рамках проекта журнала «Эксперт» было проведено исследование, в котором оценивались взаимоотношения компаний Северо-Западного региона РФ с государством, потребителями, деловыми партнерами, персоналом и акционерами. В исследовании приняли участие такие крупные российские компании, как «Северсталь», «Архангельский ЦБК», «Кировский завод», «Ижорские заводы», «ЛМЗ», «Электросила», «Адмиралтейские верфи» и др. [Благов, Агеев, 2003].

---

<sup>7</sup> По мнению руководителей компаний, причинами отказа компании от внедрения соответствующей программы могут быть финансовые ограничения, отсутствие внутреннего спроса (или неспособность организации 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].

Результаты исследования показали, что наибольшее среднее значение так называемого «индекса репутации» (рассчитанного как соответствие компании принятым в обществе нормам ответственности перед различными социальными группами, заинтересованными в ее деятельности) выявлено по отношению к потребителям и акционерам, далее следуют партнеры и государство, затем с существенным отрывом — персонал. Данное исследование было проведено по отраслям. Высокий «индекс репутации» перед потребителями в сырьевых отраслях исследователи связали с ориентацией этих компаний на экспорт. Для машиностроения высокий «индекс репутации» выявлен по отношению к деловым партнерам и к государству, что указывает на важность нематериальных активов для компаний этой отрасли.

Применение моделей по оценке стратегии управления взаимоотношениями является более сложным, однако существующий опыт российских компаний позволяет сделать вывод о появлении в России серьезных подходов к разработке и внедрению стратегий управления взаимоотношениями. Убедительным примером является внедрение компанией «Вимм-Билль-Данн» программы «Лицом к клиенту», основными задачами которой были: разработка правил построения отношений с бизнес-партнерами, внедрение во внутреннюю субкультуру компании функциональных элементов маркетинга отношений, формирование соответствующего имиджа компании [Логинов, Костюхин, 2000].

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного в данной статье анализа теоретических концепций и моделей управления взаимоотношениями на промышленных рынках можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в настоящее время существуют серьезные предпосылки для дальнейшего изучения феномена межфирменного взаимодействия на промышленных рынках как на уровне теоретических концепций, так и на уровне моделей. Можно выделить три уровня для анализа феномена межфирменных взаимоотношений на промышленных рынках: уровень теоретических концепций; теоретико-практический уровень, который объединяет многие модели с разной степенью практической ценности и разным потенциалом адаптации к специфике российских рынков, и, наконец, практический уровень — опыт ведущих промышленных компаний, разработавших свои модели управления взаимоотношениями. Среди российских компаний, разработавших собственные модели управления взаимоотношениями, можно отметить компании, оперирующие в сфере промышленных услуг, где компании вынуждены последовательно разрабатывать стратегию межфирменного взаимодействия в силу специфики этой сферы.

Во-вторых, теории управления взаимоотношениями достаточно противоречивы, и говорить об их эффективности возможно только в отношении каждого конкретного случая. 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. Тем более актуальной представляется задача осуществления дальнейших исследований в этой области с учетом опыта российских компаний с целью разработки модели управления взаимоотношениями на промышленных рынках.

В-третьих, важно учитывать особенности российских промышленных рынков. Например, основываясь на указанных в статье причинах отказов российских компаний от внедрения программ по управлению взаимоотношениями, можно утверждать, что их руководство пока недоверчиво относится к концепции управления взаимоотношениями. Вместе с тем следует отметить, что все больше отраслей становятся конкурентоспособными и клиенто-ориентированными, из чего следует, что эта тенденция повлечет за собой возрастание интереса компаний к процессам управления взаимоотношениями. Так, в настоящее время уже существует ряд отраслей, в которых компании демонстрируют серьезный подход к проблемам управления взаимоотношениями, согласования общей стратегии и стратегии интеграции взаимодействия с клиентами. С нашей точки зрения, изучение опыта этих компаний в сочетании с адаптацией западных моделей и концепций позволят разрабатывать действенные рекомендации для российских компаний, создавать модели, соответствующие специфике российских промышленных рынков.

### Литература

- Благов Ю., Агеев С. Много не бывает // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 46. С. 22–24.
- Катькало В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Экономика. 1999. Вып. 2. С. 21–38.
- Комаров И. Где живут «лады» // Компания. 2003. № 36. С. 53–54.
- Кром Е. Дружеская атака // Эксперт Северо-Запад. 2004. № 28–29 (185–186). С. 14–17.
- Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 3–25.
- Куц С. П., Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.
- Куц С. П., Рафинеджад Д., Афанасьев А. А. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 1. С. 81–107.
- Лиу Х., Роос Л.-У., Уэнсли Р. Динамика ориентации бизнеса: кейс корпорации Volvo Cars // Маркетинг Дайджест. 2004. № 2. С. 49–68.

- Логинюв А. А., Костюхин П. Ю. К вопросу об использовании маркетинга отношений в России. Практика компании «Вимм-Билль-Данн» // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 4. С. 13–18.
- Олейник А. Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики. 2003. № 8. С. 132–149.
- Проблемы развития // Эксперт. 2003. № 36. С. 120–122.
- Третьяк О. А. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 74–81.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
- Черкашин П. Кому не нужна стратегия CRM? // Независимый ресурс Всероссийского сообщества СЮ. 2004. № 3. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cioworld.ru>
- Юлдашева О. У. Сетевые исследования процесса выхода промышленной компании на новые рынки // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1999. № 6 (24). С. 58–71.
- Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. October. N 4. P. 1–15.
- Astley G., Fombrun Ch. Technological Innovation and Industry Structure: The Case of Telecommunications // Advances in Strategic Management. 1983. Vol. 1. P. 205–229.
- Biong H., Wathne K., Parvatiyar A. Why Do Some Companies Not Want to Engage in Partnering Relationships // Relationships and Networks in International Business Markets / Eds. H. G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter. N. Y., 1997. P. 91–107.
- Bruhn M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. Pearson Education, Ltd., 2003.
- Cadogan J. W., Diamantopoulos A., de Mortanges C. P. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation // Journal of International Business Studies. 1999. Vol. 30. N 4. P. 689–707.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing — Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Oxford, 1991.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (eds.) Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford; Amsterdam; Boston; London, 2002.
- Cleland A. S., Bruno A. V. The Market Value Process. San Francisco, 1996.
- Cleland A. S., Bruno A. V. Building Customer and Shareholder Value // Strategy and Leadership. 1997. Vol. 25. N 3. P. 23–28.
- Cook K. S., Emerson R. M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks // American Sociological Review. 1978. Vol. 43. October. P. 721–739.
- Coviello N. E., Brodie R. J. From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices // Journal of Strategic Marketing. 1998. Vol. 6. N 3. P. 171–186.
- Day G. S. Creating a Market-Driven Organization // Sloan Management Review. 1999. Vol. 41. Fall. N 1. P. 11–22.
- Day G. S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. N 2. P. 1–20.

- Deshpandé R., Farley J. U., Webster F. E., Jr.* Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. January. N 1. P. 23–37.
- Donaldson B., O'Toole T.* Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation. West Sussex, 2002.
- Doyle P.* How Shareholder Value Analysis Re-defines Marketing // *Market Leader*. 2000. Spring. P. 16–25.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S.* Developing Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. April. N 2. P. 11–27.
- Ford D.* Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, 1990.
- Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D.* Managing Business Relationships. Chichester, UK, 1998.
- Fredericks J. O., Salter J. M., II.* Beyond Customer Satisfaction // *Management Review*. 1995. Vol. 84. May. N 5. P. 29–32.
- Gordon I.* Organizing for Relationship Marketing // *Handbook of Relationship Marketing* / Eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar. Thousand Oaks, CA; London; New Dehli, 2000. P. 505–524.
- Grabner-Kräuter S., Mödritscher G.* Alternative Approaches toward Measuring CRM Performance // 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, June 9–12. 2002.
- Greenberg P.* CRM at a Speed of Light. 2001.
- Grönroos Ch.* From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Management Decision*. 1994. Vol. 32. N 2. P. 4–20.
- Gummesson E.* Total Relationship Marketing: From the 4Ps of Traditional Marketing Management to the 30Rs of the New Marketing Paradigm. Butterworth Heinemann. 1999.
- Gutman J.* A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes // *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 46. N 2. P. 60–72.
- Hakansson H., Johanson J.* The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies // *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks* / Ed. by G. Grabner. London, 1993. P. 35–51.
- Han J. K., Kim N., Srivastava R. K.* Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? // *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62. October. N 4. P. 30–45.
- Hesklett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser E. W. Jr., Schlesinger L. A.* Putting the Service-Profit Chain to Work // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72. March-April. N 2. P. 164–174.
- Jackson B. B.* Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships. Lexington, 1985.
- Jaworski B. J., Kohli A. K.* Market Orientation: Antecedents and Consequences // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. N 3. P. 53–70.
- Jenkins M.* Making Sense of Customers: An Evaluation of the Role of the Customer in the Subjective Strategies of Senior Managers // *Journal of Strategic Marketing*. 1996. Vol. 4. N 2. P. 95–115.
- Jüttner U., Wehrli H.-P.* Relationship Marketing from a Value System Perspective // *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. N 5. P. 54–73.



- Kennedy K. N., Goolsby J. R., Arnould E.* Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application // *Journal of Marketing*. 2003. Vol. 67. October. N 4. P. 67–81.
- Kordupleski R., Laitamaki J.* Building and Deploying Profitable Growth Strategies Based on the Waterfall of Customer Value Added // *European Management Journal*. 1997. Vol. 15. N 2. April. P. 158–167.
- Kotler Ph.* *Marketing Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- Kotler P., Andreassen A. R.* *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, 1987.
- Levitt T.* Marketing Myopia // *Harvard Business Review*. 1960. Vol. 38. July-August. N 4. P. 45–56.
- Li T., Calantone R. J.* The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination // *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62. October. N 4. P. 13–29.
- Lodish L. M.* Building Marketing Models that Make Money // *Interfaces*. 2001. Vol. 31. May-June. N 3. Part 2. P. S45–S55.
- McKenna R.* *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers*. Reading, MA, 1991.
- McKitterick J. B.* What is the Marketing Management Concept // *The Frontiers of Marketing Thought in Action* / Ed. by F. M. Bass. Chicago, IL, 1957. P. 71–82.
- Michailova S., Husted K.* Knowledge Sharing Hostility in Russian Firms // *California Management Review*. 2003. Spring. Vol. 45. N 3. P. 59–77.
- Miles R., Snow C.* Causes of Failure in Network Organizations // *California Management Review*. 1992. Summer. N 4. P. 62–73.
- Möller K., Halinen A.* Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction // *Journal of Marketing Management*. 2000. Vol. 16. N 1–3. P. 29–54.
- Morgan R., Hunt Sh.* The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. N 3. P. 20–38. (Рус. пер.: *Морган Р. М., Хант Ш. Д.* Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // *Российский журнал менеджмента*. 2004. Т. 2. № 2. С. 73–110.)
- Narver J. C., Slater S. F.* The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. October. N 4. P. 20–35.
- Nicholls J.* The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer // *Management Decision*. 1994. Vol. 32. N 8. P. 21–26.
- Nilson T. H.* *Value-Added Marketing: Marketing for Superior Results*. London, 1992.
- Normann R., Ramirez R.* From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. July-August. N 4. P. 65–77.
- Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A.* Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale // *Journal of Retailing*. 1991. Vol. 67. N 4. P. 420–450.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L.* A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. N 4. P. 41–50.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L.* SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumers' Perceptions of Service Quality // *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. N 1. P. 12–40.

- Parvatiyar A., Sheth D.* Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Working Paper for Journal of Economic and Social Research. 2001; 2002.
- Payne A., Holt S.* Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing // *British Journal of Management*. 2001. Vol. 12. N 2. P. 159–182.
- Porter M.* *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N. Y., NY, 1985.
- Ravald A., Grönroos Ch.* The Value Concept and Relationship Marketing // *European Journal of Marketing*. 1996. Vol. 30. N 2. P. 19–30.
- Reichheld F. F.* Loyalty Based Management // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. March-April. N 2. P. 64–73.
- Reichheld F. F., Sasser W. E., Jr.* Zero Defections: Quality Comes to Services // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. September-October. N 5. P. 105–111.
- Saren M. J., Tzokas X.* Some Dangerous Axioms of Relationship Marketing // *Journal of Strategic Marketing*. 1998. Vol. 6. N 3. P. 187–196.
- Sheth J. N., Parvatiyar A.* The Evolution of Relationship Marketing // *Handbook of Relationship Marketing / Eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar*. Thousand Oaks, CA; London; New Dehli, 2000. P. 119–148.
- Sheth J. N., Shczzrma A.* Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges // *Industrial Marketing Management*. 1997. Vol. 26. N 2. P. 91–100.
- Slater S. F., Narver J. C.* Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. N 1. P. 46–55.
- Sliwotzky A. J.* *Value Migration*. Boston, 1996.
- Thorelli H. B.* Networks: Between Markets and Hierarchies // *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7. N 1. P. 37–51.
- Walter A., Ritter T., Gemünden H. G.* Value Creation in Buyer-Seller Relations // *Industrial Marketing Management*. 2001. Vol. 30. N 4. P. 365–377.
- Webster F. E., Jr.* The Rediscovering the Marketing Concept // *Business Horizons*. 1988. Vol. 31. May–June. N 3. P. 29–39.
- Webster F. E., Jr.* The Changing Role of Marketing in the Corporation // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. October. N 4. P. 1–17.
- Wilkinson I., Young L. C.* Business Dancing — the Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. Vol. 2. N 1. P. 26–41.
- Wilson D. T.* An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships // *Handbook of Relationship Marketing / Eds. J. N. Sheth, A. Parvatiyar*. Thousand Oaks, CA; London; New Dehli, 2000. P. 245–270.
- Wilson D. T., Jantrania S. A.* Measuring Value in Relationship Development. Paper, Presented at the 9th IMP Conference in Bath, 1993. 23–25 September.
- Zeithaml V.* Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence // *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52. July. P. 2–22.

Статья поступила в редакцию 22 сентября 2004 г.