

МАРКЕТИНГ

С. П. Куц, В. А. Реязина

ПОРТФЕЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

В настоящей статье представлены результаты анализа системы взаимоотношений компании с партнерами сквозь призму портфельной теории; определено понятие портфеля взаимоотношений компании с партнерами; проанализированы основные модели портфеля взаимоотношений компании с потребителями и поставщиками. На основе анализа существующих моделей разработана система критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, которая была протестирована в ходе эмпирического исследования 223 российских промышленных компаний.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений, взаимодействие с партнерами, портфель взаимоотношений с партнерами, критерии построения портфеля взаимоотношений с партнерами.

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая статья посвящена анализу системы взаимоотношений компании с партнерами сквозь призму портфельной теории. Данный подход является особенно актуальным в современных условиях экономического развития, так как при постоянном совершенствовании технологий производства найти традиционные источники устойчивого конкурентного превосходства становится все труднее. Именно поэтому все больше компаний, оперирующих на промышленных рынках, сосредотачивают свое внимание на нематериальных активах, существенное место среди которых принадлежит взаимоотношениям с партнерами. В последние десятилетия и внимание российских исследователей сфокусировано на анализе резервов конкурентоспособности, направленных на создание нематериальных активов компании, среди которых значительная роль отводится управлению взаимоотношениями с партнерами [Третьяк, Румянцева, 2003; Куц, Смирнова,

© С. П. Куц, В. А. Реязина, 2011

2004; Третьяк, 2006; Попова, 2010] и формированию портфеля взаимоотношений компании с партнерами [Куц, 2006; Юлдашева, Иванов, 2004].

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

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

В статье рассмотрена система взаимоотношений компании с партнерами сквозь призму портфельной теории; определено понятие портфеля взаимоотношений компании с партнерами; проанализированы основные модели портфеля взаимоотношений компании с потребителями и поставщиками; разработана система критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами на основе анализа существующих моделей портфеля взаимоотношений, протестированная в ходе эмпирического исследования 223 российских промышленных компаний.

ПОНЯТИЕ ПОРТФЕЛЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

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

Несмотря на то что портфельная теория изначально была разработана Г. Марковицем применительно к управлению инвестициями, она нашла широкое применение и в других областях менеджмента и маркетинга, в том числе в маркетинге взаимоотношений [Turnbull, 1990].

Целью традиционной портфельной теории является достижение баланса между риском и доходностью при формировании портфеля инвестиций [Markowitz, 1952]. Целью построения портфеля взаимоотношений также является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) между взаимоотношениями. Использование портфельной теории в маркетинге взаимоотношений — это полезный инструмент для взвешенного распределения ограниченных ресурсов компании между взаимоотношениями с целью максимизации доходности в долгосрочном периоде при определенном уровне риска [Turnbull, 1990]. Очевидно, что зарождающиеся и развивающиеся взаимоотношения требуют иных вложений по сравнению с продолжающимися долгое время или угасающими отношениями [Ford, 1980]. Портфельный подход к построению взаимоотношений, кроме распределения ресурсов, позволяет изучать потребителей и поставщиков компании на более глубоком уровне.

Портфельный подход к управлению взаимоотношениями является во многом инновационным, это своего рода альтернатива традиционному эволюционному подходу развития взаимоотношений, который сформировался в 1980–1990-е гг., в период становления и развития теории маркетинга взаимоотношений. В этот период получили широкое распространение исследования, в которых целью управления взаимоотношениями с партнерами стало их постоянное развитие, т. е. переход на все более высокий уровень взаимодействия между партнерами [Вебстер, 1999; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Christopher, Payne, Ballantyne 1991; Ford, 1998].

Особо значимой, на наш взгляд, является попытка уточнения концептуальной основы маркетинга взаимоотношений, которая была предпринята в работе Ф. Вебстера в 1999 г. Как отмечает автор, в 1980-е гг. наметилась тенденция к появлению организационных форм, отличающихся высокой гибкостью, которые не соответствовали господствовавшему традиционному представлению о коммерческой фирме. Типология организационных форм в контексте маркетинга взаимоотношений была далека от идеала и не имела общепринятых определений и принципов классификации. Ф. Вебстер предложил классификацию межфирменных взаимоотношений, позволяющую определить в них роль маркетинга. Согласно классификации Ф. Вебстера, все формы межфирменных взаимоотношений можно представить как некоторый континуум, границами которого являются чистые трансакции, с одной стороны, и полностью интегрированные иерархические фирмы (вертикальная интеграция), с другой стороны (рис. 1).

Продвигаясь по этому континууму и стремясь к повышению экономической эффективности, фирмы во все большей степени используют административный и бюрократический контроль и в меньшей — рыноч-

ный. За отдельными транзакциями идут повторные сделки, заключаемые между потребителями и поставщиками. Переход от единичных транзакций к повторяющимся, с течением времени перерастающим в долгосрочные отношения, которые потом, если партнеры продолжают сотрудничество, ориентированы на развитие отношений и имеют общие цели в долгосрочном периоде, могут перейти на уровень партнерства или стратегического альянса.

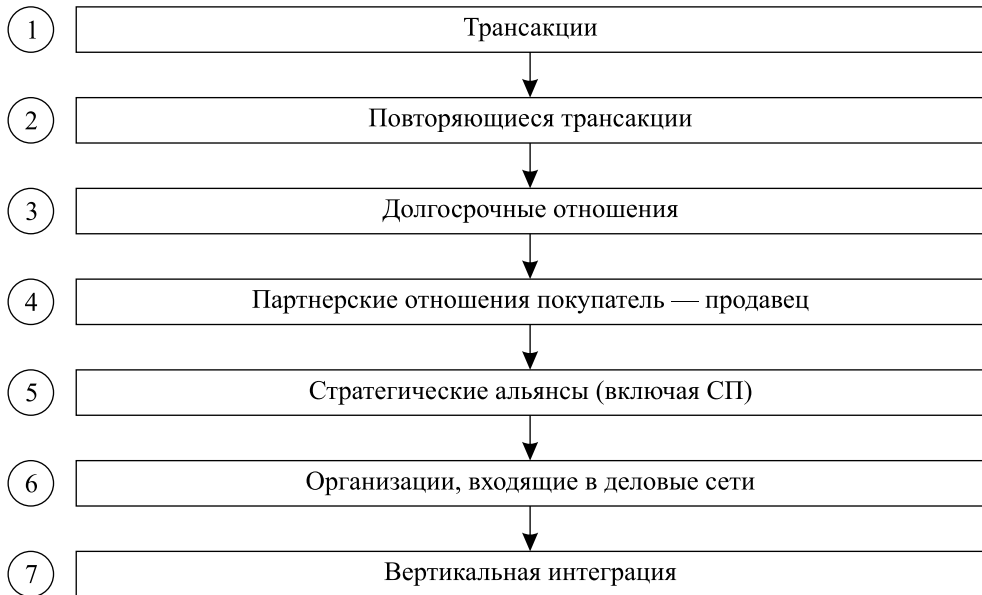


Рис. 1. Диапазон маркетинговых взаимоотношений

Источник: [Вебстер, 2001, с. 136].

Целью маркетинга взаимоотношений в рамках предложенного Ф.Вебстером континуума является постоянная эволюция всех взаимоотношений, что не кажется нам оправданным по ряду причин. Во-первых, не все отношения нужны компании, поэтому не все форматы взаимоотношений с партнерами необходимо развивать и поддерживать в рамках портфеля взаимоотношений. Во-вторых, не все взаимоотношения целесообразно переводить на более высокий уровень взаимодействия, т. е. полезно уметь отказываться от взаимоотношений, не имеющих ценности для компании. Портфельный подход, в отличие от эволюционного, подразумевает возможность сосуществования разных форматов взаимоотношений компании с партнерами (единичные и повторяющиеся транзакции, долгосрочные отношения, партнерства между потребителем и поставщиком, стратегические альянсы, сети) одновременно, при этом формат взаимоотношений с

каждым из партнеров определяется исходя из целей, стоящих перед взаимоотношениями, на основе системы критериев. **Следовательно**, ключевым преимуществом портфельного подхода является прежде всего увеличение отдачи на вложенные в развитие взаимоотношений с партнерами ресурсы.

Управление взаимоотношениями компании с партнерами отличается от управления портфелем взаимоотношений: основная задача маркетинга взаимоотношений — «управлять взаимоотношениями правильно», а управления портфелем взаимоотношений — «управлять правильными взаимоотношениями», что значительно меняет фокус анализа. При этом возникают два ключевых вопроса **о том**, каковы форматы взаимоотношений, входящих в портфель, и каковы критерии формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами.

Таким образом, цель формирования портфеля взаимоотношений промышленной компании с партнерами — построение сбалансированной системы взаимоотношений посредством отбора из существующих форматов взаимоотношений с партнерами тех, которые отвечают стратегическим целям взаимоотношений и заранее определенным критериям отбора партнеров.

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ПОРТФЕЛЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

В последние три десятилетия наблюдается значительный интерес исследователей к применению портфельной теории в маркетинге взаимоотношений. Существующие модели портфеля взаимоотношений принято разделять на две группы — портфель взаимоотношений с потребителями и портфель взаимоотношений с поставщиками [Zolkiewski, Turnbull, 2002]. Однако общепринятая классификация не учитывает модели портфеля взаимоотношений компании с партнерами, которые применимы для анализа как потребителей, так и поставщиков благодаря универсальности выбранных критериев. В исследовании проанализированы модели на основании предложенной авторами классификации:

- ♦ портфель взаимоотношений с потребителями (21 модель);
- ♦ портфель взаимоотношений с поставщиками (8 моделей);
- ♦ портфель взаимоотношений с партнерами в целом (3 модели).

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с потребителями и поставщиками построен по следующей схеме:

- ♦ классификация опубликованных на настоящий момент моделей (в виде обзорной таблицы) с учетом следующих характеристик: количество этапов анализа и критерии формирования портфеля взаимоотношений;
- ♦ **ключевые** положения, преимущества и/или недостатки основных моделей;

- ♦ анализ частоты использования критериев построения портфеля взаимоотношений.

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с потребителями. Более 20 моделей портфеля взаимоотношений с потребителями разработаны исследователями с целью классификации взаимоотношений и оптимизации распределения ресурсов между взаимоотношениями [Hartley, 1976; Smackey, 1977; Cunningham, Homse, 1982; Canning, 1982; LaForge, Craven, 1982; Fiocca, 1982; Dickson, 1983; Campbell, Cunningham, 1983; Dubinsky, Ingram, 1984; Dubinsky, 1986; Shapiro et al., Ross, 1987; Krapfel, Salmond, Spekman, 1991; Rangan, Moriarty, Swartz, 1992; Yorke, Droussiotis, 1994; Storbacka, 1997; Turnbull, Zolkiewski, 1997; Zolkiewski, Turnbull, 2002; Freytag, Mols, 2001; Ryals, 2003; Dhar, Glazer, 2003; Johnson, Seines, 2004; Gök, 2009].

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

Таблица 1

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с потребителями

Авторы	Этапы (шаги) анализа	Критерии формирования
1	2	3
[Hartley, 1976]	Анализ продаж	Объем продаж, отрасль потребителя, прогноз продаж
	Стратегии проникновения на рынок	
[Smackey, 1977]	Анализ потребителей	Объем продаж
	Прогноз продаж и планирование распределения ресурсов	Сравнение объема продаж по продуктовым линиям и затрат на продажи
	Мониторинг	
[Cunningham, Homse, 1982]	Построение портфеля потребителей	Объем продаж, техническое взаимодействие и поддержка
[Canning, 1982]	Выявление профиля прибыли	Затраты
	Определение источника прибыли	Объем продаж, частота/размер заказа
	Оценка элементов ценности помимо прибыли	Элементы ценности помимо прибыли: рост рынка, технологический аспект, потребитель как референтная группа
	Система ранжирования потребителей	
	Разработка программы маркетинга	

Продолжение табл. 1

1	2	3
[LaForge, Craven, 1982]	Классификация отделов планирования и контроля (ОПК) на основании их характеристик с целью развития продаж	Размер, рост продаж, интенсивность конкуренции
		Власть поставщика
[Fiosca, 1982]	Анализ всех потребителей	Важность потребителя, сложность взаимодействия с потребителем
	Анализ ключевых клиентов	Привлекательность, оценка существующих взаимоотношений между потребителем и поставщиком: продолжительность взаимоотношений, объем закупок, важность потребителя, сила взаимоотношений, дружба, кооперация в развитии, управленческая и географическая дистанция
[Dickson, 1983]	Анализ портфеля дистриьютора	Рост уровня продаж дистриьютора, выручка и прямые затраты производителя
	Матрица зависимости в канале распределения	Доля рынка производителя и дистриьютора
[Campbell, Cunningham, 1983]	Классификации потребителей на основе жизненного цикла потребителя — анализ всех потребителей	Объем продаж, использование стратегических ресурсов, продолжительность взаимоотношений, доля закупок потребителя, прибыльность
	Конкурентный анализ потребителей в каждом сегменте	Доля потребителя на рынке, рост уровня потребительского спроса на продукты, объем закупок поставщика, доля конкурентов
	Портфельный анализ ключевых потребителей	Конкурентная позиция, рост потребительского рынка, объем продаж каждого потребителя
	Портфельный анализ конкретного потребителя	Рост закупок потребителя, стадия жизненного цикла, объем продаж
[Dubinsky, Ingram, 1984; Dubinsky, 1986]	Прибыльность потребителей	Потенциальная прибыль потребителя
	Построение портфеля потребителей	Текущая прибыль потребителя
[Shapiro et al., 1987]	Прибыльность потребителей	Затраты на обслуживание, выручка
	Управление портфелем потребителей	

Продолжение табл. 1

1	2	3
[Krapfel, Salmund, Spekman, 1991]	Матрица типов взаимоотношений	Ценность взаимоотношений, совместимость целей
	Сопоставление типов взаимоотношений и стиля управления	Соотношение власти потребителя и поставщика, совместимость целей
	Выбор стиля управления для дуальных взаимоотношений	
	Определение типа взаимоотношений	
[Rangan, Moriarty, Swartz, 1992]	Сегментация промышленных потребителей	Цена, затраты на обслуживание, сила взаимоотношений
[Yorke, Droussiotis, 1994]	Построение портфеля всех потребителей	Стратегическая важность потребителя, сложность управления взаимоотношениями с потребителем
	Глубинный анализ ключевых потребителей	Прибыльность и сила взаимоотношений
	Построение портфеля ключевых потребителей	Сила взаимоотношений с потребителем и рыночная доля потребителя
[Storbacka, 1997]	Анализ потребителей и их прибыльности	Прибыльность взаимоотношений, затраты на поддержание взаимоотношений, объем продаж
[Turnbull, Zolkiewski, 1997; Zolkiewski, Turnbull, 2002]	Анализ потребителей	Выручка и затраты на обслуживание (модель Шапиро с соавторами)
	Мониторинг позиции потребителя	Ценность взаимоотношений (модель Крапфела с соавторами)
[Freytag, Mols, 2001]	Деление потребителей на группы	Экономические переменные (оборот, прибыль, затраты, спрос), технологические переменные (технологические процессы и ноу-хау), конкуренция (ограничения и возможности), другие параметры (репутация, этика)
	Анализ потребителей	Выручка, затраты на обслуживание, ценность взаимоотношений
[Ryals, 2003]	Анализ портфеля потребителей	Доходность и риск
[Dhar, Gazer, 2003]	Определение оптимальной структуры потребителей	Жизненная ценность потребителя с учетом риска, доходность

1	2	3
[Johnson, Seines, 2004]	Максимизация ценности портфеля потребителей	Прибыль и затраты на потребителя в конкретной ситуации
[Gök, 2009]	Анализ портфеля потребителей	Сила взаимоотношений, удовлетворенность потребителей

Авторами одной из первых моделей портфеля взаимоотношений с потребителями являются М. Т. Каннингхем и И. Хомс, которые разработали одношаговую модель портфеля с двумя критериями для анализа — техническое взаимодействие и объем продаж [Cunningham, Homse, 1982].

Модель была доработана Н. Кэмпбеллом и М. Каннингхемом [Campbell, Cunningham, 1983], которые предложили трехшаговую модель портфеля взаимоотношений. На первом этапе анализируется привлекательность всех потребителей, которые подразделяются на категории в зависимости от их жизненного цикла на основании эмпирических данных. На втором этапе проводится конкурентный анализ потребителей, являющийся, по мнению авторов, важным фактором планирования портфеля потребителей. Наконец, третий шаг направлен на выбор ключевых потребителей: сначала анализируются все ключевые потребители, затем наиболее значимые для компании ключевые потребители изучаются отдельно.

Основная критика модели Н. Кэмпбелла и М. Каннингхема сводится к двум основным положениям. Во-первых, по мнению ряда исследователей, теоретическая и практическая значимость концепции жизненного цикла при анализе потребителей может быть поставлена под сомнение [Ford, 1982; Grönroos, 1983; Zolkiewski, Turnbull, 2002]. Во-вторых, основная цель любой модели построения портфеля потребителей заключается в выявлении ключевых потребителей, с которыми следует развивать взаимоотношения, однако на третьем этапе данной модели критерии отбора ключевых потребителей четко не определены.

Другим примером модели портфеля взаимоотношений с потребителями является двухшаговая модель Р. Фиокки [Fiocca, 1982], которая на первом шаге анализирует потребителей по двум критериям — стратегическая важность и сложность управления взаимоотношениями. На втором этапе анализ требует построения матрицы 2×2 , которая **формируется** на основании двух критериев, выделенных на первом уровне: привлекательность бизнеса потребителей и сила взаимоотношений поставщика и потребителя.

Основная критика модели Р. Фиокки заключается в следующем. Во-первых, не учитывается прибыльность взаимоотношений с потребителем, хотя этот критерий подразумевается при построении матрицы на втором этапе анализа [Yorke, Droussiotis, 1994]. Во-вторых, эмпирический анализ модели

является проблематичным из-за субъективности и недостатка операционализации используемых переменных [Turnbull, Torcu, 1994]. В-третьих, на разных этапах анализа модели используются одни и те же критерии, которые при этом трактуются по-разному [Turnbull, Torcu, 1994].

Д. Йорк и Г. Друссиотис [Yorke, Droussiotis, 1994] провели эмпирическое исследование с целью протестировать и расширить модель Фиокки. В расширенной модели имеются три шага: на первом так же, как и в модели Фиокки, для анализа используются два критерия — стратегическая важность и сложность управления взаимоотношениями с потребителем; на втором этапе определяется прибыльность взаимоотношений с каждым потребителем; на третьем — сила взаимоотношений и доля взаимоотношений с прибыльными для компании потребителями.

Основная критика модели Д. Йорка и Г. Друссиотиса сводится к следующему. Во-первых, рядом авторов под сомнение ставится использованный в модели принцип распределения прямых и косвенных затрат на взаимоотношения, так как не всегда можно точно определить пропорцию, в которой следует распределять время и затраты на управление взаимоотношениями [Zolkiewski, Turnbull, 2000]. Во-вторых, переменные, которые используются для подсчета прибыли, слишком специфичны, они подходят для отрасли, анализируемой авторами в эмпирическом исследовании, однако с трудом могут быть использованы для анализа модели на примере других отраслей [Turnbull, 1990].

П. Диксон разработал двухшаговую модель портфеля потребителей, в которой анализируются взаимоотношения между производителем и дистрибьюторами [Dickson, 1983]. На первом шаге, который называется «анализ портфеля дистрибьюторов», измеряется привлекательность дистрибьютора на основании соотношения прибыли и затрат. На втором шаге — «матрица зависимости в канале распределения» — оценивается доля продаж каждого участника канала распределения с целью выявления распределения власти в канале.

А. Дубинский и Т. Инграм разработали одношаговую модель портфеля потребителей [Dubinsky, Ingram, 1984] с двумя переменными: текущая и потенциальная прибыль, которую можно получить от потребителя. При этом основной фокус модели заключается в повышении клиентоориентированности и переходе от объема продаж конкретному потребителю к ориентации на прибыль, которую можно получить от него. Сильной стороной модели является то, что авторами приведены формулы для расчета текущей и потенциальной прибыли, которую можно получить от потребителя.

Модель, разработанная Б. Шапиро с соавторами [Shapiro et al., 1987], анализирует потребителей исключительно с точки зрения центров создания прибыли, при этом потребители разделяются на категории исходя из их

прибыльности, которая определяется как разность между ценой продукции и затратами на совершение сделки, производство, распределение и послепродажное обслуживание. Также авторы модели отмечают, что прибыльность потребителя для компании зависит от поведения потребителя при покупке, однако влияние поведения потребителя при покупке на прибыль от взаимоотношений недостаточно четко определено.

Основная критика модели Б. Шапиро с соавторами **сводится к следующему**. Во-первых, определение низких и высоких значений для показателя прибыли производят сами респонденты — менеджеры компаний, участвующих в исследовании, что ведет к невозможности сопоставления данных из-за отсутствия четких критериев [Zolkiewski, Turnbull, 2002]. Во-вторых, в реальных условиях ведения бизнеса затраты на разработку продукта, подготовку его к продаже и осуществление сделки сложно распределить между текущими и потенциальными потребителями [Zolkiewski, Turnbull, 1999].

В. Рэнган с соавторами усовершенствовали модель Шапиро на основании концепции поведения потребителей при покупке, которая была использована на первом этапе анализа для микросегментирования потребителей на промышленных рынках, с последующим выделением на втором этапе двух критериев для анализа потребителей — цен и затрат на обслуживание [Rangan, Moriarty, Swartz, 1992].

К основным достоинствам модели Рэнгана с соавторами можно отнести включение микросегментации, которая позволяет компаниям влиять или даже формировать поведение своих потенциальных потребителей, адаптируя инструменты маркетинга. Данная модель разделяет потребителей на категории с учетом информации о поведении при покупке, что, по мнению ее авторов, позволяет определить цену и уровень затрат таким образом, чтобы увеличить прибыль, полученную от каждого потребителя.

Основываясь на модели Б. Шапиро и соавторов [Shapiro et al., 1987], а также с учетом положений модели Р. Крапфела с соавторами [Krapfel, Salmond, Spekman, 1991] П. Турнбулл и Дж. Золкиевски предложили одношаговую модель портфеля взаимоотношений с потребителями с тремя переменными [Turnbull, Zolkiewski, 1997], доработанную в 2002 г. [Zolkiewski, Turnbull, 2002], в рамках которой авторам удалось проанализировать портфель взаимоотношений с потребителями в динамике. Однако именно первая модель считается базовой и наиболее часто используется исследователями в данной области для модификации и разработки собственных моделей.

На основании проведенного анализа моделей портфеля взаимоотношений с потребителями были выявлены критерии формирования указанного портфеля взаимоотношений (**табл. 2**).

Таблица 2

Критерии формирования портфеля взаимоотношений с потребителями

Критерий	Частота использования
Объем продаж	11
Прибыль	11
Затраты на обслуживание	11
Доля рынка	8
Цена продукции	5
Ценность взаимоотношений	4
Сила взаимоотношений и обмен информацией	4
Репутация и имидж партнера	4
Техническая сложность взаимоотношений	3
Распределение власти	3
Совместимость целей партнеров	3
Рост спроса на продукцию потребителя	3
Сложность управления взаимоотношениями	2
Стратегическая важность	2
Риск взаимоотношений	2
Использование стратегических ресурсов, наличие специфических инвестиций	1
Продолжительность взаимоотношений	1
Поведение потребителя при покупке	1
Удовлетворенность потребителя	1

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

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками. Взаимоотношения компании с поставщиками в литературе по маркетингу взаимоотношений рассмотрены довольно подробно, однако в большинстве исследований анализируются дуальные взаимоотношения между потребителем и поставщиком [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Anderson, Narus, 1990], а также процессы управления взаимоотношениями с поставщиками и разви-

тия взаимоотношений. При этом анализ взаимоотношений с поставщиками осуществляется либо на индивидуальном уровне [Dyer, Cho, Chu, 1998; Wagner, Boutellier, 2002], либо на уровне сети [Anderson, Hakansson, Johanson, 1994; Möller, Halinen, 1999].

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

Следует отметить, что портфельный подход, который не является новым в исследовании взаимоотношений с поставщиками [Kraljic, 1983; Turnbull, 1990; Olsen, Ellram, 1997; Dubois, Pedersen, 2002; Gelderman, van Weele, 2003], изучен недостаточно с точки зрения определения системы критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с поставщиками. Именно поэтому авторами статьи предпринята попытка разработки системы критериев для формирования портфеля взаимоотношений с поставщиками.

В табл. 3 представлен анализ моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками.

Таблица 3

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками

Авторы	Этапы (шаги) анализа	Критерии формирования
1	2	3
[Kraljic, 1983]	Исследование текущей ситуации на рынке поставщика	Важность закупки, сложность рынка поставщика
[Van Stekelenborg, Kornelius, 1994]	Исследование текущей ситуации на рынке поставщика	Контроль уровня спроса на продукцию компании, контроль уровня спроса на рынке поставщика
[Olsen, Ellram, 1997]	Классификация закупок	Сложность управления взаимоотношениями в процессе закупки, стратегическая важность закупки, привлекательность поставщика, сила взаимоотношений
	Анализ поставщиков	
[Bensaou, 1999]	Анализ взаимоотношений между поставщиком и потребителем	Специфические инвестиции потребителя, специфические инвестиции поставщика

1	2	3
[Gelderman, Van Weele, 2000]	Анализ стратегий поставщика	Зависимость поставщика, зависимость потребителя
[Dubois, Pederson, 2002]	Анализ на уровне сети	Анализ взаимоотношений поставщика с конкретным потребителем зависит от взаимоотношений поставщика с другими потребителями
[Cox, 2004]	Определение баланса сил взаимоотношений	Сила потребителя, сила поставщика, распределение ценности между партнерами, сила взаимоотношений
	Анализ взаимоотношений	
[Wagner, Johnson, 2004]	Исследование портфеля поставщиков на стратегическом уровне	Критерии не выделены

На основании анализа моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками определены критерии, которые используются промышленными компаниями при формировании портфеля взаимоотношений (табл. 4).

Таблица 4

Критерии формирования портфеля взаимоотношений с поставщиками

Критерий	Частота использования
Стратегическая значимость	2
Сила взаимоотношений	2
Затраты на взаимоотношения	2
Наличие специфических инвестиций	2
Создание добавленной ценности	1
Прибыль от взаимоотношений	1
Сложность рынка поставщика	1
Технологическая сложность	1
Уровень спроса на продукцию компании	1
Уровень спроса на рынке поставщика	1
Сложность управления взаимоотношениями в процессе закупки	1
Привлекательность поставщика	1
Зависимость от взаимоотношений	1
Распределение власти	1
Распределение ценности	1

Чаще всего в моделях используются такие критерии для отбора поставщиков, как стратегическая значимость и сила взаимоотношений, которые относятся к характеристикам качества взаимоотношений, а также затраты на взаимоотношения и наличие специфических инвестиций (количественные оценки взаимоотношений).

Анализ моделей портфеля взаимоотношений с партнерами в целом.

Портфельная теория, как отмечалось, получила довольно широкое распространение в исследованиях маркетинга взаимоотношений, однако фокус зачастую сводится лишь к исследованию портфеля взаимоотношений компании либо с поставщиками (см., напр.: [Olsen, Ellram, 1997]), либо с потребителями (см., напр.: [Shapiro et al., 1987; Krapfel, Salmond, Spekman, 1991]).

Лишь несколько моделей анализируют портфель взаимоотношений с партнерами в целом, т. е. могут быть применимы для анализа взаимоотношений компании с любыми партнерами (поставщиками, потребителями, посредниками, исследовательскими организациями, консультантами и др.):

- ♦ модель Д. Уилсона [Wilson, 1995];
- ♦ модель Т. О’Тула и Б. Доналдсона [O’Toole, Donaldson, 2000];
- ♦ модель Д. Форда [Ford et al., 1998].

Д. Уилсон [Wilson, 1995] предложил в качестве модели портфеля схему выбора типа взаимоотношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем на основании соотношения ценности, добавленной партнером к продукту, и степени риска ведения бизнеса с ним (рис. 2).

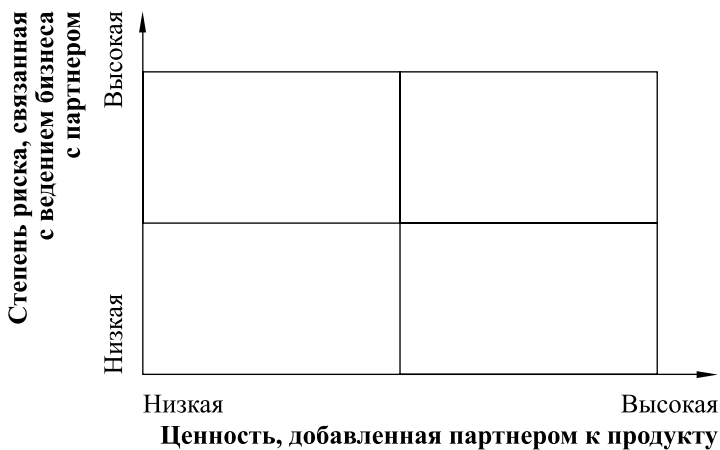


Рис. 2. Схема выбора потенциальных партнеров

Источник: [Wilson, 1995, p. 336].

На горизонтальной оси — добавленная ценность, которую партнер способен дополнительно привнести в имеющийся продукт; на вертикаль-

ной — степень операционного риска, связанного с ведением бизнеса с данным партнером. «Операционный риск — это риск, который берет на себя партнер в случаях, если поставщик не смог произвести комплектующие соответствующего качества, доставить необходимый товар в указанный срок либо нарушил другие обязательства по отношению к контрагенту» [Wilson, 1995, p. 336].

При формировании портфеля взаимоотношений компании с партнерами необходим анализ соотношения выгод и затрат, на основании которого компания принимает решение о развитии или прекращении взаимоотношений с партнером и о включении в портфель взаимоотношений новых компаний. Иными словами, не с каждым партнером стоит взаимодействовать и развивать отношения.

Таким образом, стратегия формирования портфеля взаимоотношений является одним из элементов общей стратегии взаимоотношений компании с партнерами и базируется прежде всего на системе общих ценностей и целей.

Т. О’Тул и Б. Доналдсон [O’Toole, Donaldson, 2000] представили модель портфеля взаимоотношений на основе двух критериев, характеризующих силу взаимоотношений:

- 1) доверие к партнеру — социальный контекст взаимоотношений (например, мнения партнеров друг о друге);
- 2) действия партнеров, направленные на развитие взаимоотношений, — экономический контекст взаимоотношений (например, инвестиции во взаимоотношения).

По результатам оценки силы взаимоотношений по двум вышеуказанным критериям все отношения между партнерами подразделяются на четыре типа (рис. 3):

- 1) двусторонние отношения;
- 2) периодически повторяющиеся отношения;
- 3) дискретные или оппортунистические отношения;
- 4) иерархические отношения (доминирование поставщика или потребителя).

Отношения являются двусторонними в том случае, если уровень доверия высокий и партнеры предпринимают активные действия по развитию взаимоотношений. Если активность по развитию взаимоотношений находится на высоком уровне, а убежденность в том, что эти отношения принесут выгоды, незначительна, то отношения принимают характер иерархических с доминированием поставщика или потребителя в зависимости от конкретной ситуации. В случае если уровень доверия к партнеру высок, но отсутствует необходимость развивать взаимоотношения, предпринимая конкретные действия экономического характера (например, повторные закупки), отношения между партнерами можно классифицировать как пе-

риодически повторяющиеся. Наконец, в ситуации, когда уровень доверия низкий и партнеры не предпринимают действий по развитию взаимоотношений, имеют место дискретные транзакции или даже оппортунистическое поведение участников взаимодействия, и, следовательно, отношения находятся на самом низком уровне развития.



Рис. 3. Матрица взаимоотношений партнеров

Источник: [O'Toole, Donaldson, 2000, p. 14]

Итак, модель Т. О'Тула и Б. Доналдсона основана на анализе уровня вовлеченности партнеров во взаимоотношения и может помочь менеджерам при принятии стратегических решений по развитию потенциала взаимоотношений и их переводу на новый уровень.

Возникает вопрос: как управлять портфелем взаимоотношений в целом, если для каждого типа взаимоотношений необходима стратегия управления, отличная от стратегий управления другими типами взаимоотношений? Авторы приходят к выводу о том, что необходимо разработать стратегию управления каждым из типов взаимоотношений, но не дают рекомендаций, как это сделать на практике.

Д. Форд с соавторами [Ford et al., 2002] предложили модель формирования портфеля взаимоотношений (рис. 4) в зависимости от уровня вовлеченности и продолжительности взаимоотношений:

- ◆ долгосрочные дистанцированные взаимоотношения;
- ◆ долгосрочные тесные взаимоотношения;
- ◆ краткосрочные дистанцированные взаимоотношения;
- ◆ краткосрочные тесные взаимоотношения.

Например, долгосрочные дистанцированные взаимоотношения, по сравнению с взаимоотношениями с высоким уровнем вовлеченности, ха-

рактируются формальными контактами и незначительными специфическими инвестициями. Важнейшим преимуществом продолжительных дистанцированных взаимоотношений является невысокий уровень расходов на отношения.



Рис. 4. Матрица взаимоотношений компании с партнерами по уровню вовлеченности и продолжительности
Источник: [Ford et al., 2002, p. 105].

В зависимости от конкретной ситуации компании целесообразно развивать определенный тип взаимоотношений с партнерами: краткосрочные или долгосрочные; взаимоотношения с высоким или низким уровнем вовлеченности. Вместе с тем каждый тип взаимоотношений между партнерами имеет недостатки: при высоком уровне вовлеченности наблюдаются высокий уровень затрат на поддержание отношений и высокая степень зависимости от партнера; при низком уровне вовлеченности во взаимоотношения увеличиваются затраты на адаптацию стандартизированных продуктов.

Так, отношения с высоким уровнем вовлеченности не всегда обоснованы, поскольку предполагают координацию совместной деятельности, адаптацию к нуждам партнера и организацию взаимодействия сотрудников на всех уровнях. Компания не может поддерживать взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности со всеми партнерами из-за слишком высоких затрат.

Традиционно считается, что взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности, требующие больших инвестиций, являются долгосрочными. Но не всегда долгосрочные взаимоотношения характеризуются высоким уровнем вовлеченности. Компания может быть заинтересована в долгосрочных отношениях с партнером, при которых не требуется высокого уровня вовлеченности.

Итак, по мнению Д. Форда [Ford et al., 2002] не существует определенной зависимости между уровнем вовлеченности и продолжительностью взаимоотношений. Этот вывод противоречит эволюционному подходу в теории маркетинга взаимоотношений, согласно которому тесные взаимоотношения всегда долгосрочны, а дистанцированные — всегда связаны с переключением с одного партнера на другого, и доказывает необходимость формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, включающего разные типы взаимоотношений и позволяющего осуществлять выбор между ними в зависимости от целей компании.

В результате анализа моделей портфеля взаимоотношений компании с партнерами в целом выделены критерии, которые применяются при построении портфеля взаимоотношений компании с партнерами (табл. 5).

Таблица 5

**Критерии формирования портфеля взаимоотношений
с партнерами в целом**

Критерий	Характер критерия
Степень риска	Экономический
Добавленная ценность	Экономический
Доверие к партнеру	Социальный
Действия партнера	Экономический
Продолжительность взаимоотношений	Социальный
Вовлеченность во взаимоотношения	Экономический

Из табл. 5 видно, что критерии формирования портфеля взаимоотношений с партнерами в целом распределились следующим образом: четыре — экономические (степень риска, добавленная ценность, действия партнера и вовлеченность во взаимоотношения) и два — социальные (доверие к партнеру и продолжительность взаимоотношений).

**СИСТЕМА КРИТЕРИЕВ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

Как отмечалось, для формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами необходима система критериев. С одной стороны, взаимоотношения между двумя компаниями-партнерами — это сложная конструкция, которая формируется с учетом множества разнообразных критериев, связанных как с организацией в целом (организационная структура, отрасль, уровень развития технологии, доступные ресурсы); так и с конкретными взаимоотношениями (доверие, мнение о партнере, цели взаимодействия, предшествующий опыт). Все эти критерии влияют на развитие

взаимоотношений. С другой стороны, как показал анализ моделей портфеля взаимоотношений с потребителями, поставщиками и партнерами в целом, критерии формирования портфеля взаимоотношений, которые были использованы авторами моделей, совпадают более чем в 50% случаев, т. е. половина критериев формирования портфеля является универсальной и не зависит от того, с кем компания строит взаимоотношения — с потребителями, поставщиками или другими партнерами. Более того, критерии, которые использовались авторами при анализе взаимоотношений партнеров в каналах распределения [Anderson, Weitz, 1990; Anderson, Narus, 1990], также в большинстве случаев совпадают.

Следовательно, на наш взгляд, целесообразно изучать портфель взаимоотношений с партнерами в целом и систему критериев его формирования, а не дифференцировать исследования на портфель взаимоотношений с потребителями или поставщиками, что имеет место в большинстве исследований в области изучения портфеля взаимоотношений.

Система критериев, которые компания должна использовать при формировании портфеля взаимоотношений, может иметь свою специфику, однако существуют универсальные критерии, которым должны удовлетворять все партнеры компании.

К универсальным авторами статьи относят критерии, которые используются в проанализированных моделях портфеля взаимоотношений с потребителями и поставщиками и/или партнерами в целом, т. е. как минимум в двух типах моделей, согласно предложенной авторами классификации (табл. 6).

Таблица 6

Система критериев формирования портфеля взаимоотношений

№	Критерий	C*	S**	P***	Частота использования
1	2	3	4	5	6
1	Затраты на взаимоотношения	11	2	—	13
2	Прибыль от взаимоотношений	11	1	—	12
3	Доля рынка	8	1	—	9
4	Сила взаимоотношений: вовлеченность, действия и обмен информацией	4	2	2	8
5	Техническая сложность взаимоотношений	3	1	—	4
6	Распределение власти	3	1	—	4
7	Рост спроса на продукцию партнера	3	1	—	4
8	Сложность управления взаимоотношениями	2	1	—	3
9	Стратегическая значимость партнера	2	2	—	4

Окончание табл. 6

1	2	3	4	5	6
10	Специфические инвестиции	1	2	—	3
11	Риск от взаимоотношений	2	—	1	3
12	Создание добавленной ценности	—	1	1	2
13	Продолжительность взаимоотношений	1	—	1	2
14	Объем продаж	11	—	—	11
15	Цена	5	—	—	5
16	Ценность взаимоотношений	4	—	—	4
17	Репутация и имидж партнера	4	—	—	4
18	Совместимость целей партнеров	3	—	—	3
19	Поведение потребителя при покупке	1	—	—	1
20	Удовлетворенность взаимоотношениями	1	—	—	1
21	Сложность рынка	—	1	—	1
22	Отсутствие альтернативных поставщиков	—	1	—	1
23	Зависимость от взаимоотношений	—	1	—	1
24	Распределение ценности	—	1	—	1
25	Доверие к партнеру	—	—	1	1

Примечание:

- * — потребители (Customers (C));
- ** — поставщики (Suppliers (S));
- *** — партнеры (Partners (P)).

Как видно из табл. 6, 13 критериев являются универсальными, при этом наиболее часто используются количественные критерии, такие как затраты, прибыль от взаимоотношений и доля рынка. Качественные характеристики взаимоотношений, такие как сила взаимоотношений, вовлеченность, действия и обмен информацией, техническая сложность взаимоотношений, распределение власти, сложность управления взаимоотношениями, стратегическая значимость партнера, специфические инвестиции, риск от взаимоотношений, создание добавленной ценности, продолжительность взаимоотношений, в совокупности отходят на второй план.

ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ И ИССЛЕДОВАНИЯ

Критерии отбора потребителей и поставщиков на промышленных рынках были проанализированы в ходе эмпирического исследования 223 российских компаний из 34 регионов России, проведенного в 2008 г. В качестве метода исследования был выбран количественный опрос на основе личных структурированных интервью с респондентами из отдела маркетинга или высшего руководства компании. Респонденты были отобраны с учетом их

наибольшей информированности о взаимодействии компании с потребителями и поставщиками.

В выборку были включены компании из разных отраслей: легкая промышленность (8,6%); производство строительных материалов (11,7%); машиностроение и металлообрабатывающая промышленность (19,4%); лесобрабатывающая промышленность (6,8%); пищевая промышленность (13,1%); телекоммуникации (6,8%); другие отрасли (33,6%). В выборке представлены компании разного размера: менее 50 работников (12,3%); от 50 до 100 (14,6%); от 101 до 500 (34,7%); от 501 до 1000 (17,4%); более 1000 работников — 21% компаний. Соотношение между производством продукции и предоставлением услуг колеблется от 0 до 100%, в среднем 73% компаний занимаются производством продукции и 27% компаний — оказанием услуг.

В ходе исследования респондентам были заданы вопросы относительно критериев отбора потребителей и поставщиков. Отвечая на вопросы, респонденты могли выбрать более одного варианта ответа и предложить свой вариант. В табл. 7 представлены критерии формирования портфеля потребителей, используемые компаниями-респондентами.

Таблица 7

Критерии формирования портфеля потребителей

Критерий	Доля компаний выборки, %
Объем продаж	90,1
Ценность взаимоотношений	72,4
Стратегическая значимость партнера	70,0
Цена	67,0
Рост спроса на продукцию потребителя	63,1
Затраты на взаимоотношения	55,7
Сила взаимоотношений	52,7
Совместимость целей партнеров	43,3
Возможность совместной разработки новых продуктов	40,4
Отсутствие альтернативных поставщиков	23,2

По частоте использования первое место (90,1%) занимает объем продаж; другие количественные критерии, такие как цена (67,0%), рост спроса на продукцию потребителя (63,1%), затраты на взаимоотношения (55,7%), также довольно часто используются при отборе потребителей, что соотносится с количественным подходом компаний к формированию взаимоотношений с потребителями. Качественные характеристики взаимоотношений,

такие как ценность взаимоотношений, стратегическая значимость партнера и сила взаимоотношений, совместимость целей партнеров, возможность совместной разработки новых продуктов и отсутствие альтернативных поставщиков, по частоте использования уступают количественным критериям формирования взаимоотношений с потребителями.

Для дифференцированного подхода компании к поставщикам также необходима система критериев формирования портфеля поставщиков. В **табл. 8** представлены критерии формирования портфеля поставщиков, используемые компаниями-респондентами.

Таблица 8

Критерии формирования портфеля поставщиков

Критерий	Доля компаний выборки, %
Качество продукции и гарантия поставки	96,1
Затраты на взаимоотношения	88,9
Прибыль от взаимоотношений	88,8
Доверие к партнеру	85,4
Создание добавленной ценности	84,3
Удовлетворенность взаимоотношениями	82,5
Сложность управления взаимоотношениями	79,3
Техническая сложность взаимоотношений	78,9
Сила взаимоотношений	75,5
Стратегическая значимость партнера	74,6
Продолжительность взаимоотношений	67,5
Совместимость целей партнеров	52,2
Возможность совместной разработки новых продуктов	50,7
Специфические инвестиции	46,5
Распределение власти	32,5

Как видно из **табл. 8**, наиболее часто используемым критерием отбора поставщиков российскими компаниями является качество поставляемой продукции и гарантия поставки (96,1%). Количественные критерии формирования портфеля поставщиков, такие как затраты (88,9%) и прибыль от взаимоотношений (88,8%), используются большинством компаний выборки. К качественным характеристикам взаимоотношений относятся: доверие к партнеру, создание добавленной ценности, удовлетворенность взаимоотношениями, сложность управления взаимоотношениями, техническая сложность взаимоотношений, сила взаимоотношений, стратегическая значимость партнера, продолжительность взаимоотношений, совместимость

целей партнеров, возможность совместной разработки новых продуктов, специфические инвестиции и распределение власти.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье рассмотрена система взаимоотношений компании с партнерами сквозь призму портфельной теории. В теоретической части статьи определено понятие портфеля взаимоотношений, проанализированы основные модели портфеля взаимоотношений компании с потребителями, с поставщиками и с партнерами в целом с целью выявления критериев, которые используются для формирования портфеля взаимоотношений.

Среди критериев, которые используются в моделях портфеля взаимоотношений с потребителями и поставщиками, лидирующее положение занимают количественные критерии, в то время как качественные характеристики взаимоотношений отходят на второй план.

Несмотря на факторы, сдерживающие конкуренцию на российском рынке, для промышленных компаний все более актуальной становится задача создания долгосрочных конкурентных преимуществ, чем и обусловлено усиление роли нематериальных активов компании. Все больше российских промышленных компаний уделяют внимание взаимоотношениям с партнерами, формируя портфель взаимоотношений на основе критериев прибыльности, взаимной выгоды и стратегической значимости взаимоотношений.

На основе анализа моделей портфеля взаимоотношений компании с партнерами авторами разработана система критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, которая проанализирована на основе данных эмпирического исследования 223 российских промышленных компаний.

Результаты эмпирического исследования подтвердили теоретические выводы анализа моделей о высокой значимости для российских промышленных компаний количественных критериев при формировании портфеля взаимоотношений с партнерами. Однако следует отметить, что качественные характеристики взаимоотношений также довольно часто используются

российскими промышленными компаниями при выборе партнеров, что соответствует теоретическим выводам исследования. Респонденты выделяют в первую очередь такие критерии, как сила взаимоотношений, ценность взаимоотношений, стратегическая важность партнера, совместимость целей партнеров.

В систему критериев формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами, выделенную на основе анализа моделей, был добавлен только один критерий, выявленный авторами в ходе эмпирического исследования, — возможность совместной разработки новых продуктов, который является универсальным и используется компаниями-респондентами при формировании портфеля взаимоотношений как с потребителями, так и с поставщиками.

Таким образом, результаты эмпирического исследования российских компаний подтверждают, что разработанная система критериев имеет практическое значение, а портфельный подход к построению взаимоотношений компании с партнерами является действенным инструментом стратегического планирования маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках.

Литература

- Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации // Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова и др. СПб.: Питер, 2001. С. 129–157.
- Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: Монография. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
- Куц С. П., Смирнова М. М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 31–56.
- Попова Ю. Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 1. С. 139–165.
- Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
- Юлдашева О. У., Иванов А. Н. «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках b-2-b // Маркетинговые коммуникации. 2004. № 1 (19). С. 40–50.

- Anderson J. C., Narus J. A.* A Model of Distributor Firm, Manufacturer Firm Working Partnerships // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. N 1. P. 42–58.
- Anderson J. C., Weitz B. A.* Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads // *Marketing Science*. 1990. Vol. 8 (Fall). P. 310–323.
- Anderson J. C., Håkansson H., Johanson J.* Dyadic Business Relationships within a Business Network Context // *Journal of Marketing*. 1994. N 58. P. 1–15.
- Bensaou M.* Portfolios of Buyer-Supplier Relationship // *Sloan Management Review*. 1999. Vol. 40. N 4. P. 35–44.
- Campbell N. C. G., Cunningham M. T.** Interaction Strategies for the Management, Buyer/Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1983.
- Canning Jr. G.* Do a Value Analysis of Your Customer Base // *Industrial Marketing Management*. 1982. Vol. 11. N 2. P. 89–93.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, Marketing Together. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.
- Cox B., Koelzer W.* Email Marketing? // *Internet Marketing*. Sydney: Pearson Education Australia Pty Ltd, 2004. P. 229–245.
- Cunningham M. T., Homse E.* An Interaction Approach to Marketing Strategy // *International Marketing, Purchasing of Industrial Goods* / Ed. by H. Håkansson. N. Y.: John Wiley & Sons, 1982. P. 323–345.
- Dhar R., Glazer R.* Hedging Customers // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. N 5. P. 86–92.
- Dickson P. R.* Distributor Portfolio Analysis, the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding, Managing the Channel // *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47. Summer. N 3. P. 35–44.
- Dubinsky A. J.* Customer Portfolio Analysis // *Advances in Business Marketing: A Research Annual* / Ed. by G. Arch. Greenwich: JAI Press, 1986. P. 113–139.
- Dubinsky A. J., Ingram T. N.* A Portfolio Approach to Account Profitability // *Industrial Marketing Management*. 1984. Vol. 13. N 1. P. 33–41.
- Dubois A., Pederson A.-C.* Why Relationships Do Not Fit into Purchasing Portfolio Models — A Comparison between the Portfolio, Industrial Network Approaches // *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2002. Vol. 8. N 1. P. 35–42.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S.* Developing Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. N 2. P. 11–27.
- Dyer H. J., Cho D. S., Chu W.* Strategic Supplier Segmentation: The Next «Best Practice» in Supply Chain Management // *California Management Review*. 1998. Vol. 40. Winter. N 2. P. 57–77.
- Fiocca R.* Account Portfolio Analysis for Strategy Development // *Industrial Marketing Management*. 1982. Vol. 11. N 1. P. 53–62.
- Ford D.* The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets // *European Journal of Marketing*. 1980. Vol. 14. N. 5–6. P. 339–354.
- Ford D.* The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets // *International Marketing, Purchasing of Industrial Goods* / Ed. by H. Håkansson. N. Y.: John Wiley & Sons, 1982.
- Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D.* Managing Business Relationships. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1998.

- Ford D., Berthon P., Brown S. J., Gadde L.-E., Håkansson H., Naudé P., Ritter Th., Snehota I. The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.
- Freytag P. V., Mols N. P. Customer portfolios, segmentation // Portfolio Planning in a Relationship Perspective / Ed. by P. Freytag. København: Forlaget Thomson, 2001. P. 93–129.
- Gelderman C. J., Van Weele A. J. New Perspectives on Kraljic's Purchasing Portfolio Approach // Proceedings of the 9th International Annual IPSERA Conference. London, 2000. P. 291–298.
- Gelderman C. J., Van Weele A. J. Handling Measurement Issues, Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model // Journal of Purchasing & Supply Management. 2003. Vol. 9. N 5. P. 207–216.
- Gök O. Linking Account Portfolio Management to Customer Information: Using Customer Satisfaction Metrics for Portfolio Analysis // Industrial Marketing Management. 2009. Vol. 38. N 4. P. 433–439.
- Grönroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm-Shift in Marketing // Asia-Australia Marketing Journal. 1994. N 2. P. 9–24.
- Hartley R. Use of Customer Analysis for Better Market Penetration // Industrial Marketing Management. 1976. Vol. 11. N 3. P. 183–194.
- Johnson M., Selnes F. Customer Portfolio Management: Towards a Dynamic Theory of Exchange Relationships // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. N 1. P. 1–17.
- Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. N 5. P. 109–117.
- Krapfel R. E., Salmond D., Spekman R. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships // European Journal Of Marketing. 1991. Vol. 25. N 9. P. 72–82.
- LaForge R., Cravens D.W. Steps in Selling Effort Deployment // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. N 3. P. 183–194.
- Markowitz H. Portfolio Selection // The Journal of Finance. 1952. Vol. 7. N 1. P. 77–91.
- Möller K., Halinen A. Business Relationships, Networks: Managerial Challenge of Network Era // Industrial Marketing Management. 1999. Vol. 5. N 5. P. 413–427.
- Olsen R. F., Ellram L. M. A Portfolio Approach to Supplier Relationships // Industrial Marketing Management. 1997. Vol. 26. N 2. P. 101–113.
- O'Toole T., Donaldson B. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes // Irish Marketing Review. 2000. Vol. 13. N 1. P. 12–20.
- Rangan V. K., Moriarty R. T., Swartz G. S. Segmenting Customers in Mature Industrial Markets // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. October. N 4. P. 72–82.
- Ryals L. J. Making Customers Pay: Measuring, Managing Customer Risk, Returns // Journal of Strategic Marketing. 2003. Vol. 11. N 3. P. 165–176.
- Shapiro B. P., Rangan V. K., Moriarty R. T., Ross E. B. Manage Customers for Profits (Not Just Sales) // Harvard Business Review. 1987. Vol. 65. September/October. N 5. P. 101–108.
- Smackey B. A Profit Emphasis for Improving Sales Force Productivity // Industrial Marketing Management. 1977. Vol. 6. N 1. P. 135–140.
- Storbacka K. Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. N 5.

- P. 479–491.
- Turnbull P. W. A. Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing, Purchasing Management // European Journal of Marketing. 1990. Vol. 24. N 3. P. 7–22.*
- Turnbull P. W., Topcu S. Customer Profitability in Relationship Life Cycles // 10th Industrial Marketing, Purchasing Conference. Groningen, Netherlands, 1994.*
- Turnbull P. W., Zolkiewski J. M. Profitability in Customer Portfolio Planning // Understanding Business Markets / Ed. by D. Ford. 2nd ed. London: Dryden Press, 1997. P. 305–325.*
- Van Stekelenborg R. H. A., Kornelius L. A Diversified Approach towards Purchasing, Supply // IFIP Transactions. B, Applications in Technology. 1994. P. 45–55.*
- Wagner S. M., Boutellier R. Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships // Business Horizons. 2002. Vol. 45. N 6. P. 79–88.*
- Wagner S. M., Johnson J. L. Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. N 8. P. 717–730.*
- Wilson D. An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships // Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. N 4. P. 335–345.*
- Yorke D. A., Droussiotis G. The Use of Customer Portfolio Theory: An Empirical Survey // Journal of Business & Industrial Marketing. 1994. Vol. 9. N 3. P. 6–18.*
- Zolkiewski J., Turnbull P. Do Relationship Portfolios, Networks Provide the Key to Successful Relationship Management? // Journal of Business & Industrial Marketing. 2002. Vol. 17. N 7. P. 575–597.*

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Vebster F. Izmenenie roli marketinga v korporatsii // Klassika marketinga: Sbornik rabot, okazavshikh naibol'shee vliyanie na marketing / Sost. B. M. Enis, K. T. Koks, M. P. Mokva; Per. s angl. T. Vinogradova i dr. SPb.: Piter, 2001. S. 129–157.*
- Kushh S. P. Marketing vzaimootnoshenij na promyshlennykh ryнкakh: Monografiya. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.*
- Kushh S. P., Smirnova M. M. Vzaimootnosheniya kompanii s potrebitelyami na promyshlennykh ryнкakh: osnovnye napravleniya issledovaniya // Vestn. S. Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2004. Vyp. 4. S. 31–56.*
- Popova Yu. F. Setevye otnosheniya na promyshlennykh ryнкakh: rezul'taty issledovaniya rossijskikh kompanij // Vestn. S. Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 1. S. 139–165.*
- Tret'yak O. A. Evolyutsiya marketinga: etapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2006. T. 4. № 2. S. 129–144.*
- Tret'yak O. A., Rumyantseva M. N. Setevye formy mezhfirmennoj kooperatsii: podkhody k ob'yasneniyu fenomena // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2003. T. 1. № 2. S. 25–50.*
- Yuldasheva O. U., Ivanov A. N. «Portfel'nyj analiz» vzaimootnoshenij s pokupatelyami kak osnovnoj instrument strategicheskogo planirovaniya marketinga otnoshenij na ryнкakh b-2-b // Marketingovyе kommunikatsii. 2004. № 1 (19). S. 40–50.*

Статья поступила в редакцию