

## ПОРТФЕЛЬНЫЙ И ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ С ПАРТНЕРАМИ

**В. А. РЕБЯЗИНА**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

**М. М. СМИРНОВА, С. П. КУЩ**

*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

Целью статьи является анализ существующих подходов к формированию системы взаимоотношений с партнерами, используемых российскими компаниями. Формирование системы взаимоотношений компании с партнерами проанализировано на данных эмпирического исследования российских инновационно-активных компаний. На основе количественного исследования в статье представлены ключевые результаты, позволяющие выделить кластеры российских компаний в зависимости от выбранного подхода к построению взаимоотношений с партнерами, а также оценить успешность такого подхода.

*Ключевые слова:* маркетинг взаимоотношений, система взаимоотношений компании с партнерами, портфель взаимоотношений, инновационно-активные компании.

Целью портфельной теории в финансовом менеджменте, разработанной Г. Марковицем, является достижение баланса между риском и доходностью при формировании портфеля ценных бумаг [Markowitz, 1952]. Портфельная теория нашла широкое применение в принятии решений по размещению инвестиций, а в дальнейшем — и в других областях, включая маркетинг взаимоотношений в контексте взаимодействия

с потребителями, поставщиками и другими партнерами организации [Turnbull, 1990]. Целью построения портфеля взаимоотношений является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) между ее взаимоотношениями.

В ранних исследованиях в области маркетинга взаимоотношений в качестве предмета

---

В статье использованы результаты исследования, полученные в ходе выполнения проекта «Современные маркетинговые практики в России» (Программа «Научного фонда НИУ ВШЭ» 2013 г., грант № 13-05-0048).

© В. А. Ребязина, М. М. Смирнова, С. П. Кущ, 2013

изучения, как правило, выступали только взаимоотношения центральной фирмы с потребителями (дуальные взаимоотношения «потребитель–поставщик»), затем научные дискуссии и проводившиеся эмпирические исследования значительно расширили область изучения до системы взаимоотношений компании с партнерами, включая потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, посредников, консультантов и др. (см., напр.: [Anderson, Narus, 1990; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Frazier, Spekman, O'Neal, 1988; Ganesan, 1994] и др.). Разработке теорий и концепций, имеющих подобный расширенный системный подход к взаимоотношениям, посвящены исследования многих специалистов по маркетингу (см., напр.: [Третьяк, 2013; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; 2002; Kotler, 1992; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Peck, 1996; Gummesson, 1999] и др.).

Несмотря на возросший интерес к портфельной теории при изучении формирования системы взаимоотношений компании с партнерами, до настоящего времени в теории маркетинга взаимоотношений нет единого определения понятия «портфель взаимоотношений» и единого мнения о том, какое место он занимает в системе взаимоотношений компании с партнерами. Например, одни исследователи рассматривают портфель взаимоотношений как один из уровней анализа взаимоотношений компании с партнерами [Куш, Афанасьев, 2004; Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbröijer, 1999; Möller, Halinen, 1999], а другие понимают портфель взаимоотношений как стратегию формирования системы взаимоотношений компании с партнерами [Cousins, Spekman, 2003; Egan, 2004]. По нашему мнению, для понимания портфеля взаимоотношений необходимо рассмотреть портфель взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами.

Целью данной статьи является анализ формирования системы взаимоотношений

российских инновационно-активных компаний с партнерами.

Статья построена следующим образом: в начале статьи представлена эволюция портфельной теории в менеджменте и маркетинге, затем рассмотрены эволюционный и портфельный подходы к формированию системы взаимоотношений, применение которых протестировано далее на примере инновационно-активных российских компаний.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОЙ ТЕОРИИ В КОНТЕКСТЕ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

### **Развитие портфельной теории в менеджменте и маркетинге**

Портфельная теория Г. Марковица нашла широкое применение и в других областях менеджмента [Turnbull, 1990]. Основные этапы эволюции сфер ее приложения в менеджменте и маркетинге представлены на рис. 1.

С 1970-х гг. портфельная теория получила распространение в маркетинге для аудита продуктовых программ, в ходе которого отдельные продукты или продуктовые категории оцениваются с точки зрения текущей или будущей рыночной доли, объема продаж, затрат и необходимых инвестиций [Henderson, 1970; Marvin, 1972]. Портфельный подход также вызвал значительный интерес исследователей [Henderson, 1970; Ansoff, Leontiadis, 1976; Hedley, 1977; Hofer, Schendel, 1978; Abell, Hammond, 1979; Wind, Douglas, 1981], разработавших классификацию продуктов компании, которая позволила бы оценить перспективность нового продукта на рынке на основе набора критериев, таких как рыночная доля, рост рынка, привлекательность рынка и позиции относительно конкурентов.

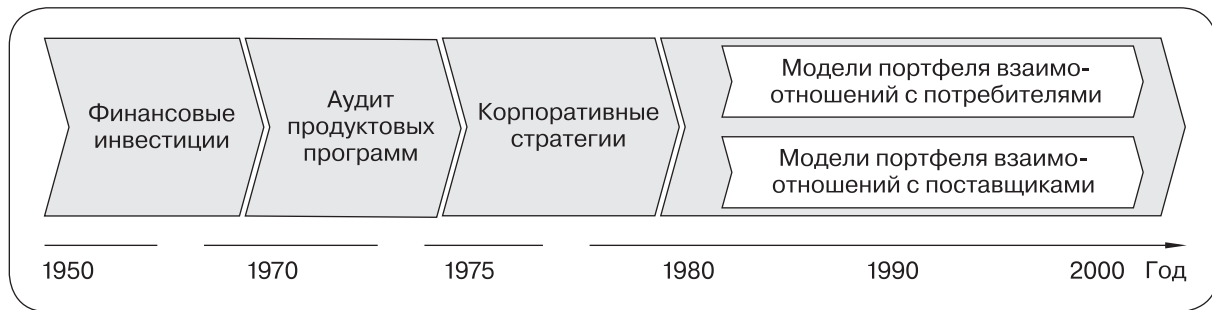


Рис. 1. Эволюция портфельной теории в менеджменте и маркетинге

Следующей стадией эволюции портфельной теории в маркетинге стало ее применение при планировании маркетинга и маркетинговых коммуникаций с учетом моделей поведения потребителей и поставщиков [Dubois, Pedersen, 2002].

В последние десятилетия отмечается существенный интерес исследователей к применению портфельной теории при анализе маркетинга взаимоотношений [Юлдашева, Иванов, 2004; Куц, Ребязина, 2011; Фиосса, 1982; Yorke, Droussiotis, 1994; Turnbull, Zolkiewski, 1997; Bensaou, 1999; Terho, Halinen, 2007; Gök, 2009; Tarasi et al., 2011; Tsybina, Rebiazina, 2013].

В рамках моделей портфеля взаимоотношений анализируется управление взаимоотношениями с партнерами как на стратегическом (планирование установления и развития новых взаимоотношений с партнерами), так и на операционном уровне (эффективное управление портфелем взаимоотношений с существующими партнерами). Очевидно, что зарождающиеся и развивающиеся взаимоотношения требуют различных по величине вложений по сравнению с продолжающимися или угасающими отношениями [Ford, 1980]. Помимо распределения ресурсов портфельный подход также помогает глубже изучить поведение потребителей и поставщиков компании.

Использование портфельной теории на практике — это полезный инструмент, позволяющий распределять ограниченные ресурсы компании между партнерами с

целью максимизации доходности взаимоотношений в долгосрочном периоде при заданном уровне риска [Turnbull, 1990].

### Система взаимоотношений компании с партнерами

Согласно определению, предложенному Р. Морганом и Ш. Хантом, «...маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов» [Морган, Хант, 2004, с. 76]. Отношенческие обмены могут включать «всю совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности» [Юлдашева, 1999, с. 44].

Совокупность взаимоотношений компании с партнерами можно понимать как систему взаимоотношений, или одновременно существующий комплекс форматов взаимоотношений: единичные транзакции, повторяющиеся транзакции, долгосрочные отношения, партнерские отношения «покупатель — продавец», стратегические альянсы, сети, вертикальная интеграция [Куц, Ребязина, 2011; Вебстер, 2001].

В исследованиях системы взаимоотношений авторы не отрицают, что маркетинг должен учитывать важность управления взаимоотношениями с потребителями, но добавляют к предмету анализа отношения с другими партнерами, что сближает концепцию маркетинга взаимоотношений с теорией отношенческой ренты [Dyer, Singh,

1998; McConnell, Nantel, 1985; Koh, Venkatraman, 1991; Anand, Khanna, 2000; Kale, Dyer, Singh, 2002] и теорией заинтересованных сторон (теорией стейкхолдеров) [Reichheld, 1996; Hunt, Morgan, 1997]. Согласно Д. Дайеру и Х. Сингху, отношенческая рента определяется как «совместно извлекаемая в результате взаимоотношений обмена сверхприбыль, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга и которая может быть создана путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [Dyer, Singh, 1998, p. 662]. Согласно теории заинтересованных сторон суть управления системой взаимоотношений компании с партнерами заключается в формировании, поддержании и развитии взаимоотношений компании со всеми стейкхолдерами [Reichheld, 1996; Hunt, Morgan, 1997].

Существующие модели анализа системы взаимоотношений компании с партнерами сосредоточены на изучении отношений «центральной фирмы и ее направлений сотрудничества» [Doyle, 1995]. Несмотря на то что исследователи системы взаимоотношений [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; 2002; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Gummesson, 1999] рассматривают различное количество групп партнеров и по-разному определяют их важность при анализе взаимоотношений, все они выделяют четыре направления сотрудничества: партнерства с потребителем, партнерства с поставщиком, внутренние партнерства и внешние партнерства (табл. 1).

П. Дойль анализирует систему взаимоотношений компании с партнерами, выделяя отношения центральной фирмы и ее четырех направлений сотрудничества: партнерства с потребителями; партнерства с поставщиками; внутренние партнерства (взаимоотношения с сотрудниками, функциональными отделами и стратегическими подразделениями компании), а также внешние партнерства (взаимоотношения с конкурентами, государственными и правительственными организа-

циями, органами власти, а также внешними партнерами) [Doyle, 1995].

Согласно модели Р. Моргана и Ш. Ханта, система взаимоотношений включает не только потребителя как единственного участника обмена, выступающего в качестве единственного объекта изучения в рамках концепции маркетинга взаимоотношений, но и целый спектр партнеров. При этом в таких формах взаимодействия, как стратегические альянсы между конкурентами, партнерства между фирмами и правительством, социальные партнерства, а также во внутреннем маркетинге нет ни покупателей, ни потребителей, ни продавцов, ни ключевых клиентов, а присутствуют только бизнес-партнеры, обменивающиеся ресурсами [Морган, Хант, 2004, с. 76].

Основная идея модели шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; 2002] состоит в том, что для построения и поддержания эффективной системы взаимоотношений недостаточно рассматривать только потребителей и поставщиков, необходимо учитывать взаимодействия и по другим направлениям: внутренний рынок (индивидуумы и группы внутри организации, которые своими действиями и представлениями определяют стиль бизнеса); референтный рынок (взаимодействие компании с референтными группами, способными дать рекомендации или выразить свое отношение к компании, ее продукции, стратегии); рынок влияния (организации и индивидуумы, способные позитивно или негативно влиять на маркетинговое окружение компании, например правительственные и неправительственные учреждения, средства массовой информации, консультанты); рынок отношений найма (работники компании, обладающие определенными психометрическими характеристиками, отношением к стилю компании, ее имиджу, стратегии и особенностям взаимодействия с потребителями и другими партнерами); рынок поставщиков (отношения компании с поставщиками); рынок потребителей (отношения

Таблица 1

**Направления сотрудничества компании с партнерами: базовые типы взаимоотношений**

Автор/концепция	Партнерства с потребителем	Партнерства с поставщиком	Внутренние партнерства	Внешние партнерства
[Doyle, 1995] Фирма в системе взаимоотношений	<i>Партнерства с потребителем</i>	<i>Партнерства с поставщиком</i>	<i>Внутренние партнерства</i> Сотрудники Функциональные отделы Стратегические подразделения	<i>Внешние партнерства</i> Конкуренты Правительство, органы власти Внешние партнеры
[Morgan, Hunt, 1994] Четыре направления сотрудничества, десять типов взаимоотношений	<i>Партнерства с потребителем</i> Посредники Конечный потребитель	<i>Партнерства с поставщиком</i> Поставщики товаров Поставщики услуг	<i>Внутренние партнерства</i> Бизнес-единицы Сотрудники Функциональные подразделения	<i>Косвенные партнерства</i> Конкуренты Некоммерческие организации Правительство, органы власти
[Christopher, Payne, Ballantyne, 1991] Модель шести рынков	<i>Потребительские рынки</i>	<i>Рынки поставщиков</i>	<i>Внутренний рынок</i> <i>Рынок рабочей силы</i>	<i>Рынок рекомендаций</i> <i>Рынок влияния</i>
[Gummesson, 1999] «30R» — тридцать типов взаимоотношений	<i>Классические рыночные взаимоотношения</i> Классические диады Классические триады (+ конкурент) Классическая сеть <i>Специальные рыночные взаимоотношения</i> Работающие на рынке Сопровождающие услуги Множественные взаимоотношения с поставщиками Взаимоотношения клиентов клиента Близкие или дистанцированные взаимоотношения Взаимоотношения с неудовлетворенным потребителем Монопольные взаимоотношения Потребитель как член сообщества Электронные взаимоотношения Парасоциальные отношения Некоммерческие взаимоотношения «Экологические» взаимоотношения Правовые взаимоотношения Криминальные сети		<i>Метавазимоотношения</i> Центры прибыли Внутренний потребитель Качество (дизайн и разработка) Сотрудники Матрица взаимоотношений Рыночные услуги Собственники/финансисты	<i>Мегавазимоотношения</i> Персональные/социальные Мегаальянсы (например, с участием государств) Взаимоотношения, связанные с обменом знаниями Мегасоюзы (например, НАФТА, ЕС)

Составлено по: [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; 2002; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Gummesson, 1999; Egan, 2004].

компании с потребителями). Таким образом, у компании формируется система взаимоотношений с различными партнерами.

Модель «30R» (30 relationships — 30 видов взаимоотношений) была разработана Э. Гуммессоном в противовес классической модели «4P» [Gummesson, 1999]. Он вводит

понятие «всеобщий маркетинг взаимоотношений» (Total Relationship Marketing, TRM) и определяет маркетинг взаимоотношений как маркетинг, в основе которого лежат интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения, признавая, что маркетинг служит основой для выработки общих принципов управления сетями организаций, структур рынка и общества [Куш, 2006].

Рассмотренные выше модели могут применяться как аналитические инструменты при построении, развитии и управлении системой взаимоотношений. При этом одной из основных задач анализа выступает выявление возможностей эффективно управлять системой взаимоотношений компании с партнерами. Для успешного управления системой взаимоотношений необходимо понимание подходов к координации взаимоотношений [Куш, 2006; Третьяк, 2006; 2013].

В исследованиях, посвященных изучению маркетинга взаимоотношений, могут быть выделены как минимум два подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами:

- *эволюционный подход* — постепенное развитие взаимоотношений со всеми партнерами с течением времени, в рамках которого последовательно осуществляется переход на более высокую степень развития взаимоотношений с каждым партнером. В основе эволюционного подхода лежит предположение о том, что компании стремятся снизить транзакционные издержки, возникающие в процессе рыночного обмена, за счет поддержания и развития отношений с существующими партнерами. Эволюционный подход позволяет следить за изменениями взаимоотношений в динамике;
- *портфельный подход* — формирование системы взаимоотношений компании с партнерами на основе двух-трех критериев, предполагает развитие только тех взаимоотношений, которые способны

принести большую ценность для компании. Портфельный подход дает возможность оценить портфель взаимоотношений компании с партнерами в определенный момент времени.

Рассмотрим далее каждый из этих подходов к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами более детально.

### **Эволюционный подход к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами**

Данный подход 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 (см.: [Вебстер, 2001; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; 2002; Ford et al., 1980] и др.). Эволюционный подход к развитию взаимоотношений нашел свое отражение в целом ряде работ (см., напр.: [Черенков, 2004; Sheth, Gardner, Garrett, 1988; Anderson, Narus, 1990; Bolton, Lemon, Verhoef, 2008] и др.). В его основе лежит справедливое предположение о том, что компании стремятся снизить транзакционные издержки, возникающие в процессе рыночного обмена, и увеличить доход за счет эффективного управления отношениями с партнерами. Преимуществом эволюционного подхода также является возможность оценить взаимоотношения в динамике, проследить взаимоотношения с партнерами на разных стадиях их развития.

Для эволюционного подхода характерно понимание возможностей перехода на следующий этап развития взаимоотношений. В статье О. А. Третьяк [Третьяк, 2011, с. 60] представлены схемы, основанные на работах [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Payne, Christopher, Peck, 1995], в которых переход

на более высокий уровень взаимодействия с потребителями метафорически представлен в виде лестницы. Тем самым эти авторы подчеркивают, насколько важным для компании является развитие взаимоотношений с каждым потребителем, т. е. переход на новую ступень развития взаимоотношений.

Эволюционный подход к формированию системы взаимоотношений прослеживается в определении, предложенном Р. Акролом и Ф. Котлером: «...Маркетинг партнерских отношений — это практика долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) в целях установления длительных привилегированных взаимосвязей» [Achrol, Kotler, 1999]. В данном определении речь идет исключительно об установлении и развитии взаимоотношений, возможность их прекращения не учитывается.

Особо значимой в рамках изучения эволюционного подхода к формированию взаимоотношений компании с партнерами является классификация форм межфирменных взаимоотношений, которая была предпринята в работе Ф. Вебстера [Webster, 1992]. Как указывает автор, в 1980-е гг. наметилась тенденция к появлению организационных форм, отличающихся высокой гибкостью, которые не соответствовали господствовавшему в то время традиционному представлению о коммерческой фирме. Кроме того, 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, и проследил их эволюцию. Эволюцию форм межфирменных взаимоотношений можно представить как некоторый континуум (диапазон) маркетинговых взаимоотношений, границами которого являются чистые трансакции,

с одной стороны, и полностью интегрированные иерархические фирмы (вертикальная интеграция) — с другой [Третьяк, 2006, с. 133].

Согласно подходу Вебстера происходит эволюция взаимоотношений от единичных трансакций к повторяющимся, с течением времени перерастающим в долгосрочные отношения, которые ориентированы на развитие отношений и могут перейти на уровень партнерства или стратегического альянса. При движении от одного формата взаимоотношений к другому меняется роль маркетинга. В своей статье Вебстер дает глубокий анализ изменений, происходящих в маркетинге на различных уровнях — на корпоративном уровне, на уровне собственных бизнес-единиц, а также на операционном уровне. Он показывает, что организационные структуры бизнеса эволюционировали от единичных трансакций между независимыми сторонами и традиционных иерархических форм организации к более гибким вариантам форматов взаимоотношений: партнерствам, стратегическим альянсам и деловым сетям. Таким образом, появление и развитие новых организационных форм потребовало отличного от традиционного маркетингового подхода, в котором основную роль играют долгосрочные отношения с потребителями, партнерства и стратегические альянсы, т. е. концепция маркетинга взаимоотношений.

Целью маркетинга взаимоотношений в рамках эволюционного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами является их постоянное развитие. Необходимо отметить, что подобная ориентация не всегда является оправданной по нескольким причинам. Во-первых, не все взаимоотношения компании с партнерами в системе взаимоотношений необходимо устанавливать, поддерживать и переводить на более высокий уровень взаимодействия. В эволюционном подходе акцентируется внимание на долгосрочном развитии взаимоотношений

с целью экономии на трансакционных издержках, однако полностью игнорируется тот факт, что развитие взаимоотношений, в свою очередь, требует прямых и косвенных финансовых и нефинансовых (временных, технологических) затрат, что отражается на ценности взаимоотношений для компании. Во-вторых, для компании полезно отказываться от взаимоотношений, не приносящих ценности, и прекращать их. В-третьих, в рамках эволюционного подхода не выделяются критерии, на основании которых можно принять решение об успешности развития взаимоотношений с партнером.

Преодолеть данные недостатки эволюционного подхода позволяет применение портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами.

### **Портфельный подход к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами**

Портфельный подход (см., напр.: [Юлдашева, Иванов, 2004; Куш, Ребязина, 2011; Fiocca, 1982; Yorke, Droussiotis, 1994; Turnbull, Zolkiewski, 1997; Bensaou, 1999; Terho, Halinen, 2007; Gök, 2009; Tarasi et al., 2011] и др.) к формированию системы взаимоотношений с партнерами коренным образом отличается от эволюционного. Его суть заключается главным образом в том, что из всех отношений компании с партнерами на основе заранее определенных критериев выделяются те, которые способны принести для компании большую ценность в долгосрочном периоде, из которых в результате формируется портфель взаимоотношений компании.

Портфельному подходу соответствует определение маркетинга взаимоотношений, предложенное К. Грэнрусом: «Маркетинг взаимоотношений призван устанавливать, поддерживать, развивать и при необходимости заканчивать взаимоотно-

шения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли для вовлеченных сторон» [Grönroos, 1994].

В литературе по маркетингу портфель взаимоотношений компании с партнерами традиционно понимается как набор взаимоотношений с потребителями, поставщиками, посредниками или другими партнерами, отобранных исходя из определенных критериев.

Портфельный подход к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами базируется на анализе существующих и потенциальных партнеров компании, который проводится на основе двух<sup>1</sup> заранее определенных критериев. В результате строится соответствующая матрица, осями которой служат оценки критериев (низкая или высокая), а взаимоотношения компании с конкретным партнером попадают в тот или иной квадрат. Таким образом, портфельный подход к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами позволяет визуализировать имеющуюся информацию о партнере и, являясь наглядным инструментом, пользуется популярностью как среди исследователей маркетинга, так и среди консультантов и практиков.

Помимо распределения ограниченных ресурсов портфельный подход подразумевает анализ значительного объема знаний о партнерах компании, исходя из выделенных критериев, что помогает менеджерам принимать управленческие решения как по поводу существующих взаимоотношений, так и для выбора партнеров с целью установления новых для компании взаимоотношений.

Портфельный подход получил значительное распространение в маркетинге взаимоотношений за последние десятилетия.

<sup>1</sup> Только в модели П. Турнбулла и Д. Золкиевски используются три критерия формирования портфеля взаимоотношений с потребителями [Turnbull, Zolkiewski, 1997].



Так, на данный момент существует около 30 моделей портфеля потребителей, более 10 моделей портфеля поставщиков, а также несколько моделей портфеля взаимоотношений компании с партнерами в целом [Куш, Ребязина, 2011].

В последнее десятилетие некоторые исследователи маркетинга взаимоотношений отмечают и недостатки портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений (см., напр.: [Dubois, Pedersen, 2002; Terho, Halinen, 2007]).

Среди основных недостатков портфельного подхода выделяют следующие.

1. Во-первых, в основе каждой отдельно взятой модели формирования портфеля взаимоотношений компании с партнерами лежат один, два или три критерия, так как авторы моделей выделяют из всего множества характеристик взаимоотношений именно те, которые соответствуют цели их исследования. Однако возникает вопрос о том, какие критерии формирования взаимоотношений считать основными, как взаимосвязаны между собой критерии формирования портфеля взаимоотношений в разных моделях.
2. Во-вторых, даже при использовании одних и тех же критериев в моделях, разработанных разными авторами, они могут быть операционализированы по-разному, что затрудняет выработку единой концепции управления системой взаимоотношений и, следовательно, затрудняет возможность сравнения результатов исследования.
3. В-третьих, не анализируются взаимосвязи между переменными, выбранными в качестве критериев, например, ценность взаимоотношений и создание добавленной ценности в системе взаимоотношений компании с партнерами являются взаимозависимыми переменными, однако рассматриваются как два различных критерия формирования портфеля взаимоотношений с потребителями.

Таким образом, рассмотренные подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами имеют свои преимущества и недостатки. В ходе эмпирического исследования были протестированы подходы российских инновационно-активных компаний к формированию системы взаимоотношений.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### **Обоснование выбора инновационно-активных компаний в качестве объекта эмпирического исследования**

В рамках данного исследования был проведен эмпирический анализ подходов российских компаний к формированию системы их взаимоотношений. Целью стал анализ подходов к построению системы взаимоотношений российских инновационно-активных компаний с партнерами. В частности, одной из его задач стало подтверждение гипотезы о более высоком уровне успешности взаимоотношений при применении российскими инновационно-активными компаниями портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами.

В рамках данного исследования контекст исследования и, соответственно, его выводы связаны со спецификой выбранного объекта — российских инновационно-активных компаний. Согласно результатам существующих исследований, взаимодействие с партнерами — это фактор, который способствует инновационной активности компании и успеху новых продуктов или услуг, выведенных на рынок (см., напр.: [Кадочников, Есин, 2006; Румянцева, Третьяк, 2006; Ребязина, Смирнова, 2011; Elias, Cavana, Jackson, 2002; Sheng, Rui, 2006; Story et al., 2008]).

Необходимость тесного взаимодействия компании с партнерами в рамках инновационной деятельности обусловлена рядом причин. Во-первых, инновационно-активным

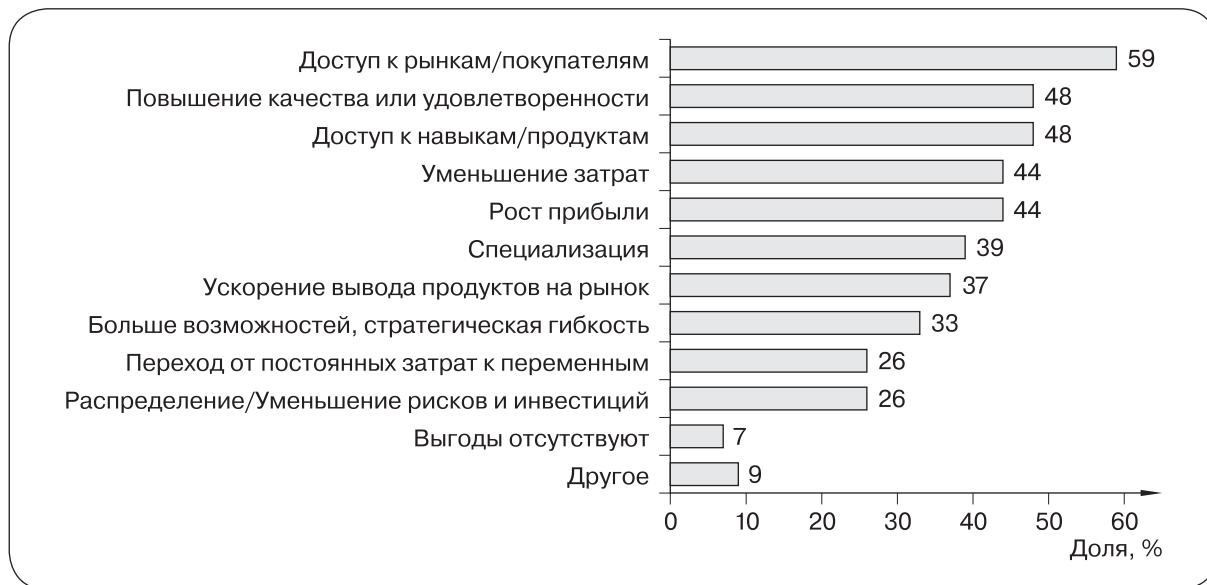


Рис. 2. Выгоды, которые получают партнеры при сотрудничестве в рамках инновационной деятельности

Источник: [IBM Global..., 2006, p. 14].

компаниям необходимо вовлекать во взаимодействие, кроме потребителей, целый спектр партнеров — поставщиков в России и за рубежом, консультантов, исследовательские организации, университеты, конкурентов и посредников [Ребязина, Смирнова, 2011].

Во-вторых, логично предположить, что взаимодействовать с партнерами в процессе инновационного развития компаниям приходится более интенсивно. Однако в опубликованных исследованиях (см.: [Ребязина и др., 2011; Ребязина, Смирнова, 2011; Crosby, Evans, Cowles, 1990; Smirnova et al., 2009]) всеобщая интенсивность взаимодействия компании с партнерами в ходе инновационной деятельности не анализируется.

Как показывает опрос 765 руководителей крупнейших компаний в разных странах мира, проведенный компанией IBM в 2006 г. [IBM Global..., 2006], чем более амбициозные цели ставит перед собой компания, тем более важным фактором для нее является интеграция в систему взаимоотношений с партнерами.

Одним из важнейших блоков исследования компании IBM стало изучение взаимодействия между партнерами в процессе инновационной деятельности, в рамках которого были выделены ключевые выгоды, которые получают партнеры при сотрудничестве в процессе инновационной деятельности (46 респондентов).

К основным выгодам, которые получают партнеры при сотрудничестве в ходе инновационной деятельности, относятся доступ к рынкам и каналам распределения, повышение качества продукции и удовлетворенности потребителей, доступ к новым навыкам и продуктам, а также ряд количественных показателей: рост прибыли и уменьшение затрат; при этом лишь 7% респондентов отметили, что выгоды от сотрудничества отсутствуют (рис. 2).

Итак, выбор именно инновационно-активных компаний для изучения системы взаимоотношений компании с партнерами можно обосновать необходимостью для них интенсивно взаимодействовать с большим количеством партнеров в процессе своей деятельности.

## Описание переменных

При анализе системы взаимоотношений российских промышленных компаний с партнерами в ходе инновационной деятельности использовался ряд переменных. Основой для операционализации переменных в рамках эмпирического исследования послужила существующая методология CIS (Community of Innovation Survey), а также рекомендации [Руководство Осло..., 2006]. Следует отметить, что указанные источники опираются на субъективный подход к измерению переменных, характеризующих взаимодействия с партнерами в рамках инновационной деятельности компаний.

Так, основными переменными, которые анализировались в ходе проведения исследования, стали количество вовлеченных во взаимодействие партнеров и интенсивность взаимодействия с ними.

*Количество вовлеченных во взаимодействие партнеров.* Для измерения вовлеченности партнеров в процесс инновационной деятельности компании был использован дихотомический подход. Вовлеченность партнеров измерялась по восьми типам партнеров, выделенным в результате теоретического анализа: поставщики в России; поставщики за рубежом; потребители в России; потребители за рубежом; посредники; конкуренты; консультанты; научно-исследовательские организации.

Количество партнеров, участвующих в инновационной деятельности, с одной стороны, может служить признаком открытости компании, а с другой — с точки зрения портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами, их большое число может быть признаком отсутствия правильных критериев выбора партнеров, имеющих наибольший потенциал для совместного создания инноваций. На данный момент не опубликованы результаты количественных исследований, однозначно определяющие роль количества партнеров, вовлеченных во вза-

имоотношения, в том числе участвующих в инновационной деятельности. Однако в некоторых исследованиях этому аспекту уделяется отдельное внимание (см., напр.: [Ребязина, Смирнова, 2011; Smirnova et al., 2009]).

Как отмечается в исследованиях по изучению открытых инноваций [Чезборо, Тис, 2003; Чезборо, 2004], взаимодействие с внешними партнерами является фактором инновационного развития компании. На наш взгляд, компании упускают возможность увеличения потенциала генерации идей за счет развития системы взаимоотношений с внешними партнерами из-за отсутствия знаний и навыков в области координации взаимодействия с ними.

*Интенсивность взаимодействия с разными типами партнеров.* Выделенные типы партнеров были протестированы по степени интенсивности участия в инновационной деятельности компаний. Для измерения интенсивности взаимодействия компании с партнерами в процессе инновационной деятельности была использована пятибалльная шкала Лайкерта (1 — наименее интенсивно, 5 — наиболее интенсивно). Степень интенсивности взаимодействия является одним из параметров, используемых для анализа процесса взаимодействия между компанией и партнерами в рамках системы взаимоотношений.

Взаимодействие между партнерами — это процесс, в ходе которого партнеры создают добавленную ценность, учитывая общие интересы, и который сопровождается обменом информацией [Часко, Johnston, 2005]. Интенсивность взаимодействия можно рассматривать как «частоту общения сторон в деловых целях» [Crosby, Evans, Cowles, 1990], которое может быть ограничено необходимыми контактами для поддержания взаимодействия или расширено до взаимодействия с партнерами с высокой степенью вовлеченности.

Интенсивность взаимодействия означает усиление информационного обмена и обмена знаниями между партнерами и может быть измерена степенью близости партнеров и качественными характеристиками взаимоотношений, устанавливающимися в ходе взаимодействия между компанией и ее партнерами. Она влияет на уровень сотрудничества и адаптации в отношениях наряду с другими факторами, такими как открытость и обмен информацией.

В свою очередь, интенсивность взаимодействия зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы требуют тесной интеграции между партнерами с целью создания добавленной стоимости, стремления к снижению оппортунистических намерений в поведении обеих сторон и т. д. Внешние факторы могут быть связаны с давлением конкурентов, уровнем неопределенности, рыночными потрясениями и др.

Отметим, что интенсивность взаимодействия с партнерами в рамках инновационной деятельности характеризует особенно важные социальные, организационные и технологические связи между партнерами, необходимые для успешного внедрения инноваций.

*Успешность взаимоотношений компании с разными типами партнеров.* Данный показатель оценивался по пятибалльной шкале Лайкерта на основе субъективной оценки респондентов (1 — неуспешно; 5 — очень успешно). Оценки успешности отношений являются обобщенными и соотносятся с существующими исследованиями в области маркетинга взаимоотношений и промышленного маркетинга, где в настоящее время практически не используются объективные показатели, а применяются только субъективные оценки взаимоотношений.

Итак, один из ключевых вопросов эмпирического исследования заключается не только в том, какие партнеры и в каком количестве формируют систему взаимоотно-

шений компании в ходе инновационной деятельности, но и в том, какова интенсивность их вовлечения и успешность этого взаимодействия.

### Эмпирическая база исследования

Для анализа подходов российских компаний к формированию портфеля взаимоотношений с партнерами на промышленных рынках были использованы данные двух количественных исследований российских инновационно-активных компаний 2008 г. (419 компаний) и 2010 г. (206 компаний). В обоих случаях анализ основывался на результатах личных структурированных интервью с ключевыми респондентами, представлявшими отделы маркетинга и НИОКР или высшее руководство российских инновационно-активных компаний. Респонденты были отобраны с учетом их наибольшей информированности о взаимодействии компании с партнерами в рамках инновационной деятельности компании. Средняя продолжительность интервью составила 1 час.

Для проведения анализа были выбраны отрасли и регионы, в которых инновационно-активные компании представлены в наибольшей степени. В исследовании использовалась стратифицированная выборка, сформированная на основе таких критериев, как отрасль, регион и размер компании, с учетом доступности ключевых респондентов в каждой компании. Выборка была построена на основе межотраслевого анализа, при выборе отраслей учитывались данные об инновационной активности организаций по видам экономической деятельности [Россия в цифрах, 2008; 2010].

#### *Описание выборки компаний 2008 г.*

В выборку вошло 419 российских промышленных компаний из 39 регионов России. Она построена на основе межотраслевого анализа и включает компании из ряда ключевых отраслей (табл. 2).

Таблица 2

## Распределение компаний выборки по отраслям

Вид экономической деятельности	Код отрасли, по ОКВЭД	Компании			
		2008 г.		2010 г.	
		Количество	%	Количество	%
Производство электрических машин и электрооборудования	31	33	7,9	15	7,3
Производство изделий медицинской техники, средств измерений, оптических приборов и аппаратуры, часов	33	34	8,1	23	11,2
Производство резиновых и пластмассовых изделий	25	23	5,5	8	3,9
Химическое производство	24	26	6,2	21	10,2
Производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств	35	19	4,5	10	4,9
Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий	72	26	6,2	11	5,3
Производство машин и оборудования	29	62	14,8	28	13,6
Производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов*	23.2	15	3,6	11	5,3
Металлургическое производство	27	36	8,6	36	17,5
Производство пищевых продуктов, включая напитки	15	59	14,1	21	10,2
Строительство и строительные материалы	45	53	12,6	10	4,9
Другое	—	33	7,9	12	5,8
Итого		419	100,0	206	100,0

Примечание: \* — из данной отрасли в выборку вошли компании трехзначного кода ОКВЭД: 23.2 — производство нефтепродуктов.

Возраст компаний варьируется от 3 до 143 лет; средний возраст — 29 лет. Распределение компаний по формам собственности: государственные компании — 4%, общества с ограниченной ответственностью — 59, открытые акционерные общества — 35,4, прочие — 1,9%. Компании различаются и по количеству работников: менее 50 — 12,3%, от 50 до 100 — 14,6, от 101 до 500 — 34,7, от 501 до 1000 — 17,4, более 1000 работников — 21%. Годовой объем продаж компаний, представленных в выборке: более 1 млрд руб. — 24,4%, от 500 млн до 1 млрд руб. — 21,9, от 100 до 500 млн руб. — 29, менее чем 100 млн руб. — около 17,2%. Соотношение между производством продукции и предоставлением услуг колеблется от 0 до 100%, в среднем 73% компаний занимаются про-

изводством продукции и 27% компаний — оказанием услуг.

*Описание выборки компаний 2010 г.*

В выборку вошли 206 компаний из 10 регионов России. Выбор регионов осуществлялся на основании данных инновационной активности компаний по данным Росстата [Регионы России, 2008; 2010] (табл. 2).

Возраст компаний варьируется от 1 до 290 лет; средний возраст — 27 лет. Распределение компаний по формам собственности: государственные компании — 1%, частные компании, основанные после 1991 г., — 86,4, приватизированные компании — 12,6%. Компании также различаются по количеству работников: менее 20 работников — 5,4%, от 20 до 50 работников — 5,9, от

Таблица 3

**Интенсивность взаимодействия российских промышленных компаний с разными типами партнеров в процессе инновационной деятельности**

Типы партнеров	Вовлечение партнеров во взаимодействие с компанией				Интенсивность взаимодействия, 5-балльная шкала	
	2008 г.		2010 г.		2008 г.	2010 г.
	Количество компаний	%	Количество компаний	%	Среднее значение	
Потребители в России	202	48,2	108	52,4	3,30	4,21
Поставщики в России	173	41,3	95	46,1	3,36	3,94
Консультанты	146	34,8	85	41,3	3,26	3,93
Исследовательские организации	142	33,9	54	26,4	3,20	3,95
Посредники	135	32,2	56	27,2	3,09	3,95
Конкуренты	129	30,8	31	15,0	3,09	3,58
Поставщики за рубежом	116	27,7	44	21,4	3,18	3,75
Потребители за рубежом	102	24,4	43	20,9	2,78	3,90

50 до 100 работников — 5,4, от 101 до 500 работников — 39, от 501 до 1000 работников — 21,0, более 1000 работников — 23,4%. Соотношение между производством продукции и предоставлением услуг компаниями колеблется от 0 до 100%, в среднем 75% компаний занимаются производством продукции и 25% компаний — оказанием услуг.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При выборе объекта исследования основным предположением являлось то, что в процессе инновационной деятельности у российских компаний возникает необходимость вовлекать партнеров в процесс взаимодействия, что соответствует существующим теоретическим положениям [Ребязина, Смирнова, 2011; Hart, Sharma, 2004].

На наш взгляд, такие характеристики системы взаимоотношений компаний, как тип вовлекаемых партнеров, количество вовлекаемых партнеров, а также интенсивность и успешность взаимодействия, должны позволить сделать выводы о приме-

нении эволюционного или портфельного подхода. Кроме того, одной из задач эмпирического исследования является подтверждение гипотезы о более высокой эффективности применения портфельного подхода при формировании системы взаимоотношений с партнерами.

Данные исследования демонстрируют, что в процессе инновационной деятельности у российских промышленных компаний действительно формируется система взаимоотношений с разными типами партнеров и различной интенсивностью взаимодействия. Результаты анализа выборки на основании двух основных переменных исследования — вовлеченности партнеров в процесс создания инноваций и степени ее интенсивности — приведены в табл. 3.

Как видно из табл. 3, в обеих выборках можно выделить одни и те же категории ведущих партнеров в процессе инновационной деятельности компаний. Эта категория включает в себя в первую очередь ведущих партнеров в рамках вертикальных взаимодействий с партнерами и поставщиками [Morgan, Hunt, 1994], представляющих собой классические рыночные взаимоотношения [Gummesson, 1999].

Таблица 4

**Распределение российских инновационно-активных компаний выборки по кластерам на основе интенсивности взаимодействия**

Кластер	Количество компаний (n = 592)	Год проведения исследования		Размер компании	
		2008 (n = 408)	2010 (n = 184)	МСБ (n = 430)	Крупные (n = 162)
Кластер 1	143	113 (27,7%)	30 (16,3%)	121 (28,1%)	22 (13,6%)
Кластер 2	146	81 (19,9%)	65 (35,3%)	93 (21,6%)	53 (32,7%)
Кластер 3	232	153 (37,5%)	79 (42,9%)	178 (41,4%)	54 (33,3%)
Кластер 4	71	61 (14,9%)	10 (5,5%)	38 (8,9%)	33 (20,4%)

Необходимо отметить, что степень интенсивности взаимодействия различается по годам — в целом компании выборки 2010 г. демонстрируют более высокую интенсивность взаимодействия. Возможно, это связано с последствиями экономического кризиса и повышением роли партнеров в посткризисном периоде.

**Российские инновационно-активные компании: подходы к формированию системы отношений с партнерами**

Для выявления роли портфельного подхода во взаимоотношениях инновационно-активных компаний с партнерами был применен иерархический кластерный анализ, позволяющий группировать компании выборки для дальнейшего анализа.

На основе результатов кластерного анализа интенсивности взаимодействия компании с партнерами (объединенная выборка 2008 и 2010 гг. — 625 компаний) иерархическим методом<sup>2</sup> были выделены четыре кластера компаний (табл. 4), использующих в своей практике разные под-

ходы к формированию системы взаимоотношений.

Из табл. 4 видно, что контрольные переменные «год проведения исследования» и «размер компании» не оказали определяющего влияния на распределение компаний выборки по кластерам на основе критерия «интенсивность взаимодействия». Существуют определенные различия между выборками в зависимости от года сбора данных — так, доля кластеров 1 и 4 снижается, а доля кластеров 2 и 3, наоборот, повышается в выборке второй волны исследования (2010 г.). Необходимо отметить, что сама процедура кластерного анализа была проведена на основе совокупности данных для выделения закономерностей, имеющих значение для компаний обеих выборок.

Факторы, влияющие на интенсивность взаимодействия, также могут быть сгруппированы в зависимости от уровня анализа. В ходе изучения дуальных взаимоотношений при взаимодействии центральной фирмы с конкретным партнером можно рассмотреть такие специфические факторы взаимоотношений, как теснота взаимоотношений, характер межличностных отношений, наличие специфических инвестиций и готовность к адаптации. Интенсивность взаимодействия с конкретным партнером предполагает вывод о высоком уровне интеграции с данным партнером

<sup>2</sup> Иерархический метод был применен в связи с тем, что переменные, используемые для анализа, — размер компании (представители малого и среднего бизнеса (МСБ) и крупные компании) и тип создаваемых в результате взаимодействия инноваций (радикальные и нерадикальные) — являются бинарными.

Таблица 5

**Интенсивность взаимодействия промышленных компаний  
с разными типами партнеров (по кластерам), % компаний**

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

и может рассматриваться как параметр для измерения степени интеграции. Ряд факторов на уровне рынка имеет влияние на интенсивность взаимодействия — это структура рынка, рыночная динамика, интернационализация и др. [Håkansson, 1982].

Описание кластеров по вовлечению типа партнеров приведено в табл. 5.

Подходы к формированию системы взаимоотношений компаний выделенных кластеров с партнерами можно охарактеризовать следующим образом:

- «кластер 1» — отсутствие взаимодействия с партнерами в процессе инновационной деятельности;
- «кластеры 2 и 3» — портфельный подход к формированию системы взаимоотношений с партнерами. В кластере 2 ведущая роль в процессе взаимодействия принадлежит исследовательским организациям, а также консультантам, оказывающим комплементарные услуги в процессе инновационной деятельности компании. В кластере 3 ведущие категории вовлекаемых партнеров — потребители в России, за которыми следуют поставщики в России. Следовательно, для этой категории компаний инновационный процесс связан с классическими рыночными отношениями [Gummeson, 1999];

- «кластер 4» — эволюционный подход к формированию системы взаимоотношений с партнерами: компании развивают взаимоотношения со всеми партнерами одновременно. Очевидно, что у компаний кластера отсутствует стратегия выделения приоритетных взаимодействий при построении системы взаимоотношений.

Представляет интерес анализ успешности взаимоотношений компаний разных кластеров с партнерами, результаты которого представлены в табл. 6.

По результатам сравнения средних значений по группам мы видим, что компании, которые интуитивно придерживаются портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами (т.е. компании кластеров 2 и 3), в целом строят взаимоотношения успешнее, чем компании, придерживающиеся эволюционного подхода к формированию системы взаимоотношений (компании кластера 4). Интересно, что в случае применения портфельного подхода наиболее успешными являются взаимоотношения с выделенными ключевыми категориями партнеров. Так, в кластере 2 это исследовательские организации и консультанты, а в кластере 3 — потребители и поставщики в России.

Результаты проведенного эмпирического исследования подтверждают теоретиче-



Таблица 6

**Анализ успешности взаимоотношений компаний разных кластеров с различными типами партнеров в процессе инновационной деятельности, 5-балльная шкала**

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

ские положения о формировании портфеля взаимоотношений компании с партнерами и обоснованность применения портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При изучении системы взаимоотношений компании с партнерами недостаточно анализа взаимоотношений только на дуальном уровне, необходим системный подход, который позволяет изучать весь комплекс взаимоотношений компании с партнерами одновременно, поскольку у компании формируется система взаимоотношений. В статье выделены эволюционный и портфельный подходы к формированию системы взаимоотношений компании с партнерами.

Особенностью эволюционного подхода является инкрементальное развитие взаимоотношений компании со всеми партнерами с течением времени, в рамках которого последовательно осуществляется переход взаимоотношений с каждым партнером на более высокий уровень развития. Основой эволюционного подхода является предположение о том, что компании стремятся снизить трансакционные издерж-

ки, возникающие в процессе рыночного обмена, за счет поддержания и развития отношений с существующими партнерами. Эволюционный подход позволяет анализировать динамику взаимоотношений компании с партнерами.

Портфельный подход предполагает формирование системы взаимоотношений компании с партнерами на основе двух-трех критериев с целью развития тех взаимоотношений, которые способны принести компании большую ценность. Портфельный подход дает возможность оценить взаимоотношения компании с партнерами в определенный момент времени.

На основе данных проведенного эмпирического исследования показано, что у российских промышленных компаний в процессе их инновационной активности формируется система взаимоотношений с разными типами партнеров, взаимодействие с которыми происходит одновременно. Анализ успешности взаимоотношений компаний с каждым типом партнеров продемонстрировал, что компании, которые придерживаются портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений с партнерами, строят взаимоотношения успешнее, чем компании, которые придерживаются эволюционного подхода.

Развитие российского рынка на протяжении последних 20 лет привело к серьезной

трансформации практик взаимодействия между российскими компаниями. Как отмечается в [Johanson, 2007], компании были вынуждены перейти от системы плановой экономики к формированию компетенции самостоятельного планирования и согласования планов с партнерами. В [Farley, Deshpandé, 2005] подчеркнуто, что основной движущей силой трансформации стал отказ компаний от доминировавшей ранее ориентации на поставщика и переход к ориентации на потребителя, а также создание системы согласования и координации с системой партнеров компании. Приведенные результаты эмпирического анализа российских инноваци-

онно-активных компаний демонстрируют, что за переходный период российские компании сформировали альтернативные подходы к построению системы взаимоотношений, в рамках которых можно выделить подход с фокусом на собственные ресурсы, на построение портфеля взаимоотношений с приоритетом отдельным категориям партнеров и, наконец, на эволюционное развитие при поддержке всех категорий партнеров. При этом именно в случае выбора портфельного подхода к формированию системы взаимоотношений компания оценивает результаты взаимодействия с партнерами как наиболее успешные.

## ЛИТЕРАТУРА

- Вебстер Ф. 2001. Изменение роли маркетинга в корпорации. В: *Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг*. Пер. с англ. СПб.: Питер; 129–157.
- Кадочников С. М., Есин П. В. 2006. Факторы продуктовых инноваций в процессе реструктуризации современных российских компаний (на примере компаний Уральского региона). *Российский журнал менеджмента* 4 (1): 29–54.
- Куц С. П. 2006. *Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках*. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та.
- Куц С. П., Афанасьев А. А. 2004. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 33–52.
- Куц С. П., Ребязина В. А. 2011. Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (1): 77–104.
- Морган Р. М., Хант Ш. Д. 2004. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 73–110.
- Ребязина В. А., Смирнова М. М. 2011. Взаимодействие с партнерами как фактор развития инноваций на примере российских промышленных компаний. *Инновации* (7): 48–59.
- Ребязина В. А., Куц С. П., Красников А. В., Смирнова М. М. 2011. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 29–54.
- Регионы России. Социально-экономические показатели 2008: статистический сборник*. 2008. М.: Росстат.
- Регионы России. Социально-экономические показатели 2010: статистический сборник*. 2010. М.: Росстат.
- Россия в цифрах. 2008: краткий статистический сборник*. 2008. М.: Росстат.
- Россия в цифрах. 2010: краткий статистический сборник*. 2010. М.: Росстат.
- Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям: совместная публикация ОЭСР и Евростата*. 2006. М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки».
- Румянцева М. Н., Третьяк О. А. 2006. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР. *Российский журнал менеджмента* 4 (4): 75–92.

- Третьяк О. А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 129–144.
- Третьяк О. А. 2011. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 55–69.
- Третьяк О. А. 2013. Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 41–62.
- Чезборо Г. У. 2004. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 97–112.
- Чезборо Г. У., Тис Д. Дж. 2003. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 123–136.
- Черенков В. И. 2004. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 3–33.
- Юлдашева О., Иванов А. 2004. «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках b-2-b. *Маркетинговые коммуникации* 1 (19): 40–50.
- Юлдашева О. У. 1999. *Промышленный маркетинг: теория и практика*. СПб.: СПбГУЭФ.
- Abell D. F., Hammond J. S. 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Achrol R. S., Kotler P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63: (Special Issue): 146–163.
- Alajoutsijarvi K., Möller K., Rosenbröijer C.-J. 1999. Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6 (3): 3–35.
- Anand B. N., Khanna T. 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal* 21 (3): 295–315.
- Anderson J. C., Narus J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1): 42–58.
- Anderson J. C., Håkansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1–15.
- Ansoff H. I., Leontiades J. C. 1976. Strategic portfolio management. *Journal of General Management* (4): 13–29.
- Bensaou B. M. 1999. Portfolios of buyer–supplier relationship. *Sloan Management Review* 40 (4): 35–44.
- Bolton R. N., Lemon K. N., Verhoef P. C. 2008. Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer’s upgrade decision. *Journal of Marketing* 72 (1): 46–64.
- Chacko M., Johnston W. 2005. *Product Customization, Product Complexity and Interaction Intensity in Industrial Markets*. Proceedings of the 2nd IMP Group in Asia “Building Social Capital in Networks”, Phuket, Thailand, December 11–14, 2005.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth–Heinemann: Oxford.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth–Heinemann: Oxford.
- Cousins P., Spekman R. 2003. Strategic supply and management of inter- and intra-organizational relationship. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (1): 19–29.
- Crosby L. A., Evans K. R., Cowles D. 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54 (3): 68–81.
- Doyle P. 1995. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing* 29 (13): 23–41.
- Dubois A., Pedersen A.-C. 2002. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models — a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8 (1): 35–42.

- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. 1987. Developing buyer–seller relationship. *Journal of Marketing* **51** (2): 11–27.
- Dyer J. H., Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* **23** (4): 660–679.
- Egan J. 2004. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. 2nd ed. Prentice Hall: N. Y.
- Elias A. A., Cavana R. Y., Jackson L. S. 2002. Stakeholders analysis for R&D project management. *R&D Management* **32** (4): 301–310.
- Farley J., Deshpandé R. 2005. Charting the evolution of Russian firms from Soviet “Producer Orientation” to contemporary “Market Orientation”. *Journal of Global Marketing* **19** (2): 7–26.
- Fiocca R. 1982. Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management* **11** (1): 53–62.
- Ford D. et al. 1980. The development of buyer–seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing* **14** (5–6): 339–354.
- Frazier G. L., Spekman R. E., O’Neal C. R. 1988. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing* **52** (4): 52–67.
- Ganesan Sh. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* **58** (2): 1–19.
- Gök O. 2009. Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. *Industrial Marketing Management* **38** (4): 433–439.
- Grönroos Ch. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia–Australia Marketing Journal* **2** (1): 9–24.
- Gummesson E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management From 4Ps to 30Rs*. Butterworth–Heinemann: Oxford.
- Håkansson H. (ed.). 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. By IMP Project Group. John Wiley & Sons: N. Y.; 10–27.
- Hart S. L., Sharma S. 2004. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive* **18** (1): 7–18.
- Hedley B. 1977. Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning* **10** (1): 9–15.
- Henderson B. D. 1970. *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group Perspective Series. Boston Consulting Group: Boston, MA.
- Hofer C. W., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company: St. Paul, MN.
- Hunt Sh. D., Morgan R. M. 1997. Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing* **61** (4): 74–82.
- IBM Global Business Services “The Global CEO Survey 2006”. 2006. IBM. [http://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global\\_CEO\\_Study\\_-\\_Electronics.pdf](http://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf)
- Johanson M. 2007. *Networks in Transition*. Proceedings of the 23th IMP Conference, Manchester, UK. <http://www.impgroup.org>.
- Kale P., Dyer J. H., Singh H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal* **23** (8): 747–767.
- Koh J., Venkatraman N. 1991. Joint venture formation and stock market reaction: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal* **34** (4): 869–892.
- Kotler P. 1992. It’s time for total marketing. *Business Week Advance Executive Briefs* (2).
- Markowitz H. M. 1952. Portfolio selection. *Journal of Finance* **7** (1): 71–91.
- Marvin P. 1972. Auditing product programs: Strategy for management. In: Berg T. L., Shuckman A. (eds.). *Product Strategy and Management*. Holt, Rinehart & Winston: London.
- McConnell J., Nantel T. 1985. Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures. *Journal of Finance* **40** (2): 519–536.

- Möller K., Halinen A. 1999. Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28 (5): 413–427.
- Morgan R., Hunt S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–28.
- Payne A., Christopher M., Peck H. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Peck H. 1996. *Towards a Framework for Relationship Marketing: The Six Markets Model Revisited and Revised*. Proceedings of Marketing Education Group (MEG) Conference. University of Strathclyde: Strathclyde.
- Reichheld F.F. 1996. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Sheng Y., Rui T. 2006. *The Influence of Stakeholders on Technology Innovation: A Case Study from China*. Proceedings of International Conference “Management of Innovation and Technology”, June 21–23, 2006. Center of Technology Innovation and Service Management, Zhejiang Gongshang University; 295–299.
- Sheth J.N., Gardner D.M., Garrett D. 1988. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. John Wiley & Sons: N.Y.
- Smirnova M., Podmetina D., Väättänen J., Kouchtch S. 2009. Key stakeholders’ interaction as a factor of product innovation: The case of Russia. *International Journal of Technology Marketing*. 4 (2/3): 230–247.
- Story V., O’Malley L., Hart S., Saker J. 2008. The development of relationships and networks for successful-radical innovation. *Journal of Customer Behaviour* 7 (3): 187–200.
- Tarasi C.O., Bolton R.N., Hutt M.D., Walker B.A. 2011. Balancing risk and return in a customer portfolio. *Journal of Marketing* 75 (3): 1–17.
- Terho H., Halinen A. 2007. Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research* 60 (7): 720–730.
- Tsybina E., Rebiyazina V. 2013. Managing portfolios of interconnected customers: Evidence from Russian B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (3): 229–239.
- Turnbull P.W. 1990. A review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management. *European Journal of Marketing* 24 (3): 7–22.
- Turnbull P.W., Zolkiewski J.M. 1997. Profitability in customer portfolio planning. In: Ford D. (ed.). *Understanding Business Markets*. 2nd ed. Dryden Press: London; 305–325.
- Webster F.E. 1992. The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing* 56 (4): 1–17.
- Wind Y., Douglas S. 1981. International portfolio analysis and strategy: The challenge of the 80s. *Journal of International Business Studies* 12 (2): 69–82.
- Yorke D.A., Droussiotis G. 1994. The use of customer portfolio theory: An empirical survey. *Journal of Business & Industrial Marketing* 9 (3): 6–18.

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

- Vebster F. 2001. Izmenenie roli marketinga v korporatsii. V: *Klassika marketinga: Sbornik rabot, okazavshikh naibol'shee vliyanie na marketing*. Per. s angl. SPb.: Piter; 129–157.
- Kadochnikov S.M., Esin P.V. 2006. Faktory produktovykh innovatsij v protsesse restrukturalizatsii sovremennykh rossijskikh kompanij (na primere kompanij Ural'skogo regiona). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (1): 29–54.
- Kushch S.P. 2006. *Marketing vzaimootnoshenij na promyshlennykh rynkakh*. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.
- Kushch S.P., Afanas'ev A.A. 2004. Marketingovye aspekty razvitiya mezhfirmennykh setej: rossijskij opyt. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 2 (1): 33–52.

- Kushch S. P., Rebyazina V. A. 2011. Portfel' vzaimootnoshenij kompanii s partnerami na promyshlennykh rynkakh. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (1): 77–104.
- Morgan R. M., Hunt Sh. D. 2004. Teoriya priverzhennosti i doveriya v marketinge vzaimootnoshenij. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 2 (2): 73–110.
- Rebyazina V. A., Smirnova M. M. 2011. Vzaimodejstvie s partnerami kak faktor razvitiya innovatsij na primere rossijskikh promyshlennykh kompanij. *Innovatsii* (7): 48–59.
- Rebyazina V. A., Kushch S. P., Krasnikov A. V., Smirnova M. M. 2011. Innovatsionnaya deyatel'nost' rossijskikh kompanij: rezul'taty ehmpiricheskogo issledovaniya. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 29–54.
- Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli 2008: statisticheskij sbornik*. 2008. M.: Rosstat.
- Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli 2010: statisticheskij sbornik*. 2010. M.: Rosstat.
- Rossiya v tsifrah. 2008 : kratkij statisticheskij sbornik*. 2008. M.: Rosstat.
- Rossiya v tsifrah. 2010 : kratkij statisticheskij sbornik*. 2010. M.: Rosstat.
- Rukovodstvo Oslo. Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiyam: sovmejnaya publikatsiya OESR i Evrostata*. 2006. M.: GU «Tsentr issledovanij i statistiki nauki».
- Rumyantseva M. N., Tretyak O. A. 2006. Transformatsiya firmy v setevuyu organizatsiyu na primere eksternalizatsii NIR. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 4 (4): 75–92.
- Tretyak O. A. 2006. Evolyutsiya marketinga: ehtapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 129–144.
- Tretyak O. A. 2011. Tsennost' klienta v techenie ego zhiznennogo tsikla: razvitie odnoj iz klyuchevykh idej marketinga vzaimootnoshenij. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 55–69.
- Tretyak O. A. 2013. Otnoshencheskaya paradigma sovremennogo marketinga. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 11 (1): 41–62.
- Chesbrough H. W. 2004. Logika «otkrytykh» innovatsij: novyj podkhod k upravleniyu intellektual'noj sobstvennost'yu. Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 2 (4): 97–112.
- Chesbrough H. W., Teece D. J. 2003. Organizatsionnye formy innovatsij: kogda virtual'naya korporatsiya ehffektivna? Per. s angl. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 1 (1): 123–136.
- Cherenkov V. I. 2004. Evolyutsiya marketingovoj teorii i transformatsiya dominiruyushhej paradigmy marketinga. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (2): 3–33.
- Yuldasheva O., Ivanov A. 2004. «Portfel'nyj analiz» vzaimootnoshenij s pokupatelyami kak osnovnoj instrument strategicheskogo planirovaniya marketinga otnoshenij na rynkakh b-2-b. *Marketingovye kommunikatsii* 1 (19): 40–50.
- Yuldasheva O. U. 1999. *Promyshlennyj marketing: teoriya i praktika*. SPb.: SPbGUEF.

Статья поступила в редакцию  
16 мая 2013 г.