

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

М. М. СМИРНОВА

Факультет менеджмента СПбГУ

В рамках статьи исследуется потенциал создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе управления взаимоотношениями с потребителями. Изучается эффективность шагов, которые компании предпринимают для раскрытия потенциала взаимоотношений, их многогранного влияния на повышение конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе. Исходная посылка анализа — предположение о том, что любое взаимодействие создает ценность для вовлеченных сторон. Одной из центральных переменных исследования являются организационные способности поставщика по управлению взаимоотношениями, рассматриваемые как фактор, влияющий на потенциал создания ценности взаимоотношений. Стремясь оценить успешность управления взаимодействием, мы также изучаем воздействие выбранной фирмой стратегии на результаты деятельности и ее способность адаптироваться к возможным изменениям рынка в будущем. Разработанная в рамках исследования теоретическая модель проверена на основе выборки немецких промышленных компаний.

Понимание ценности взаимоотношений, а также наличие способности устанавливать взаимоотношения и управлять ими являются ключевыми способностями [компании].

Blois, Wilson, 2000

Взаимоотношения должны управляться стратегическими целями.

Wilson, Jantrania, 1996

В течение последних двадцати лет произошло стремительное развитие концепции маркетинга взаимоотношений¹, что было связано с активным поиском компаниями источников повышения конкурентоспособности в условиях глобализации экономики и динамичного развития рынков. Рост внимания к возможностям создания конкурентных преимуществ на основе взаимоотношений привел к тому,

¹ Согласно одному из наиболее популярных определений, маркетинг взаимоотношений направлен на «установление, развитие и поддержание успешных межфирменных взаимодействий» ([Morgan, Hunt, 1994, р. 22], цит. по: [Куц, Афанасьев, 2004, с. 33]).

что для исследователей оказался актуальным вопрос о возможностях создания дополнительной ценности для сторон в рамках взаимодействия. Начиная с середины 1990-х гг. вопросы определения и концептуализации ценности взаимоотношений вызывают растущий интерес исследователей [Ravald, Grönroos, 1996; Wilson, Jantrania, 1996; Grönroos, 1997; Mandjak, Durrieu, 2000; Ulaga, Eggert, 2002; Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Lindgreen, Wynstra, 2005].

В основе исследований ценности взаимоотношений лежит предположение о том, что создание и поддержание взаимодействия предоставляет определенную ценность для обеих сторон — как для продавца, так и для покупателя [Wilson, 1995].² В центре внимания ученых обоснованно находятся вопросы создания ценности взаимоотношений для потребителей [Ravald, Grönroos, 1996; Payne, Holt, 2001; Reichheld, Sasser, 1990]. В свою очередь, проблема восприятия ценности взаимоотношений производителем или поставщиком, детерминанты этого восприятия и его влияние на результаты деятельности компании остаются недостаточно раскрытыми [Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Ramirez, 1999] и представляют значительный интерес для дальнейших исследований.

Анализ ценности взаимоотношений с точки зрения компании-поставщика связан, на наш взгляд, с определенными преимуществами, поскольку позволяет напра-

² Можно выделить три подхода к анализу ценности взаимоотношений: перспективу потребителя, перспективу поставщика и одновременное рассмотрение перспектив потребителя и поставщика. Перспектива потребителя рассматривает возможности повышения ценности предложения поставщика для потребителя и возможности повышения конкурентоспособности фирмы на рынке. Перспектива поставщика анализирует взаимоотношения с точки зрения того, что потребители являются одними из ключевых активов фирмы. Наконец одновременное рассмотрение обеих перспектив позволяет изучить возможности совместного создания ценности в рамках взаимодействия сторон, партнерства и построения альянсов.

вить усилия исследователей на решение проблемы недостаточного понимания компаниями ценности взаимоотношений как таковой и возможных подходов к ее изменению [Anderson, Narus, 1998]. Результатом является оптимизация размещения ограниченных ресурсов компании, а также повышение эффективности взаимоотношений с потребителями и управление портфелем взаимоотношений за счет выделения ключевых, обладающих наибольшим потенциалом по созданию ценности клиентов. Наконец, понимание потенциала взаимоотношений и ориентация на создание ценности приводят компанию к радикальным изменениям в философии, поскольку развитие увеличивающих ценность навыков, требуемых для управления, помогает организации превратиться из административной в предпринимательскую [Teese, 2000].

В силу многогранности взаимодействия и образования социальных, технических и экономических взаимосвязей наибольшим потенциалом для создания ценности взаимоотношений обладают взаимоотношения компаний на промышленных рынках — некоторые исследователи даже утверждают, что промышленные рынки можно понять только на основе концепции ценности [Walter, Ritter, Gemünden, 2001]. Согласно Д. Уилсону, деловые взаимоотношения создают ценность, поскольку повышают конкурентоспособность участвующих сторон на основе их двустороннего взаимодействия [Wilson, 1995].³ Однако вопросы изучения механизма повышения конкурентоспособности компаний в рамках управления взаимоотношениями до сих пор практически не представлены в исследовательской литературе.

Цель данной статьи состоит в изучении процессов создания ценности взаи-

³ А. Равальд и К. Гронроос [Ravald, Grönroos, 1996] подчеркивают, что в случае долгосрочных взаимоотношений между продавцом и покупателем на промышленных рынках понимание ценности становится более глубоким — речь идет о безопасности, повышении доверия партнеру и т. д.

моотношений на промышленных рынках с точки зрения ресурсного подхода и анализа роли организационных способностей компании-поставщика в области управления взаимодействием с потребителями. Существующие исследования не позволяют найти ответ на вопрос о том, каковы факторы, определяющие создание ценности взаимоотношений с точки зрения внутренних ресурсов фирмы и ее организационных способностей. Может ли промышленная компания повысить ценность взаимоотношений и сформировать конкурентное преимущество за счет развития организационных способностей? Почему некоторые фирмы являются более успешными в области управления взаимоотношениями с потребителями?

Мы предполагаем, что изучение процессов создания ценности взаимоотношений с точки зрения ресурсного подхода позволит исследовать возможные источники дифференциации промышленных фирм, связанные со степенью эффективности управления взаимоотношениями как уникальными активами компании. Адаптация ресурсного подхода к управлению взаимоотношениями связана с пониманием взаимоотношений как *отношенческих ресурсов фирмы* [Hunt, 1997]. Взгляд на фирму с точки зрения ее способностей [Foss, 1998] позволяет предположить, что и успех управления взаимоотношениями с потребителями, в частности воспринимаемая поставщиком ценность взаимоотношений, зависит от уровня развития организационных способностей по управлению отношенческими ресурсами.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Взаимоотношения как ресурсы компании

Одно из наиболее полных определений маркетинга взаимоотношений было предложено К. Гронроосом [Grönroos, 1997, p. 407]:

Маркетинг взаимоотношений направлен на определение и установление, поддержание и развитие, а также на прекращение в случае необходимости взаимоотношений с потребителями и другими заинтересованными сторонами, что позволяет получить прибыль и достичь целей всех сторон за счет взаимного обмена и выполнения обещаний.

Возможность получения прибыли на основе управления взаимоотношениями подразумевает, что взаимоотношения являются ресурсами, способными создавать ценность [Baxter, Matear, 2004]. Значение отношенческих ресурсов для успеха компании подчеркивает и Д. Тис, отмечая, что взаимоотношения с потребителями являются одними из наиболее важных нематериальных активов [Теесе, 2000]. Рассмотрение взаимоотношений как ресурсов, способных создавать ценность, позволяет вести речь и о возможности формирования уникальных преимуществ для компаний, более эффективно управляющих своими отношенческими активами.

Деловые взаимоотношения могут быть определены как продолжающийся процесс, в рамках которого две организации формируют сильные социальные, экономические, технические связи с целью снижения издержек и/или повышения ценности, достигая тем самым взаимной выгоды [Anderson, Narus, 1991]. Организации вступают во взаимодействие друг с другом, чтобы более оптимально использовать собственные ресурсы и получить доступ к ресурсам другой стороны [Ford et al., 1998].

Идея о возможности создания конкурентных преимуществ на основе управления уникальными отношенческими ресурсами компании впервые была представлена в работах Р. Моргана и Ш. Ханта и связана с их теорией ресурсного преимущества [Hunt, Morgan, 1995; Hunt, 1997; Morgan, 2000]. Авторы рассматривают управление взаимоотношениями с потребителями как источник

уникального конкурентного преимущества фирмы. Согласно этой модели, конкуренция является постоянным дестабилизирующим фактором, заставляющим фирмы бороться за конкурентное преимущество в ресурсах, которое позволило бы добиться более выгодной позиции на рынке и, следовательно, лучших финансовых результатов. Фирмы учатся благодаря конкуренции, получая сигналы в виде финансовых результатов деятельности, отражающих относительную позицию фирмы на рынке и используемые ресурсы возможности.

Интересно, что ранее, чем в статье Р. Моргана и Ш. Ханта, Дж. Дэй и Р. Уэнсли [Day, Wensley, 1988] предложили очень похожую концепцию создания конкурентного преимущества: «источники преимущества — позиционные преимущества — результаты фирмы». Авторы предполагают, что за счет уникальных ресурсов и развития уникальных организационных способностей фирмы могут достичь более выгодной позиции на рынке на основе преимущества в издержках либо создания ценности для потребителей. Полученные позиционные преимущества фирмы оказывают прямое воздействие на удовлетворенность и лояльность потребителей, долю рынка, прибыльность. Данная концепция легла в основу недавнего исследования Дж. Дэй и С. Ван ден Бульте [Day, Van den Bulte, 2002], которое стало одной из первых работ, изучающих организационные способности поставщика в области управления взаимоотношениями в рамках эмпирического исследования.

Таким образом, названные исследования рассматривают возможности формирования преимущества на основе взаимоотношений с потребителями. Создаваемая в рамках взаимодействия ценность может выступать в качестве показателя эффективности управления отношенческими активами компании и успешности усилий по интеграции ресурсов и способностей вовлеченных сторон.

Основные подходы к определению ценности взаимоотношений

Подходы к изучению ценности взаимоотношений можно разделить на два основных направления. Первое представляют исследования, посвященные *определению и концептуализации* ценности взаимоотношений [Ravald, Grönroos, 1996; Wilson, Jantrania, 1996; Grönroos, 1997; Mandjak, Durrieu, 2000; Ulaga, Eggert, 2002; Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Baxter, Matear, 2004]. Второе направление включает в себя работы, содержащие анализ *процессов, механизмов и ключевых факторов*, влияющих на возможности создания преимуществ, основанных на ценности взаимоотношений [Day, Van den Bulte, 2002; Möller, Törrönen, 2003]. Несмотря на то что цели нашего исследования относятся ко второму из обозначенных направлений, необходимо отметить, что анализ механизмов создания ценности взаимоотношений был бы невозможен без эмпирических свидетельств о природе и структуре, подходах к определению и измерению ценности взаимоотношений [Mandjak, Durrieu, 2000; Werani, 2001; Ulaga, Eggert, 2002; Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Baxter, Matear, 2004].

Один из наиболее распространенных подходов к определению ценности взаимоотношений предполагает понимание ценности как соотношения между затратами на построение и поддержание взаимоотношений и выгодами от последних [Ravald, Grönroos, 1996; Werani, 2001; Eberling, 2002; Möller, Törrönen, 2003]. Однако многие исследователи не рассматривают затраты поставщика на построение взаимоотношений, анализируя только вклад взаимоотношений с потребителями в достижение поставленных целей (как в количественном, так и в качественном выражении) и повышение конкурентоспособности поставщика [Wilson, Jantrania, 1996; Walter, Ritter, Gemünden, 2001]. С этой точки зрения определения ценности взаимоотношений связа-

ны с пониманием многогранности взаимодействия «поставщик — потребитель» и его влияния на успех фирмы-поставщика. Исследовательские работы, анализирующие ценность взаимоотношений на основании этого подхода, ставят задачи по разложению возможных эффектов на составляющие, изучая «измерения», «аспекты», «функции» взаимоотношений.

За последние десять лет достигнут серьезный прогресс в изучении, описании и измерении множественных эффектов, которые межфирменное взаимодействие

оказывает на конкурентоспособность вовлеченных сторон [Wilson, Jantrania, 1996; Mandjak, Simon, 2004; Ravalad, Grönroos, 1996]. Исследователи едины в том, что ценность взаимоотношений является многомерной переменной, сочетающей в себе несколько аспектов. Нами составлен обзор различных подходов к описанию структуры ценности взаимоотношений и ее основных составляющих (табл. 1), который подтверждает многогранность и сложность измерения ценности взаимоотношений.

Таблица 1

Основные подходы к определению структуры ценности взаимоотношений

Авторы	Аспекты ценности взаимоотношений	Источники создания ценности
1	2	3
Wilson, Jantrania, 1996	Экономический аспект	Качество инвестиций; параллельный инжиниринг; сокращение издержек
	Стратегический аспект	Ключевые компетенции; согласованность стратегий; время вывода нового продукта на рынок
	Социальный аспект	Социальные связи; доверие; организационная культура
Walter, Ritter, Gemünden, 2001	Прямые функции взаимоотношений	Функции прибыли, объемов продаж, безопасности
	Косвенные функции взаимоотношений	Функция инноваций; рыночная функция; функция скаута и функция доступа
Werani, 2001	Построение стратегических компетенций на основе личного взаимодействия	Создание конкурентного преимущества; усиление позиции фирмы в отрасли; создание взаимного доверия; повышение лояльности сторон; открытый обмен информацией
	Экономические эффекты	Сокращение производственных затрат; оптимизация процессов; повышение производительности
	Выгоды взаимодействия, связанные с продуктом	Идеи новых продуктов либо улучшений уже существующих; совершенствование трансфера технологий; совместная разработка новых продуктов
	Прямые затраты* на взаимоотношения	Дополнительные затраты на координацию; затраты времени на взаимодействие
Krafft, 2002	Безопасность	Стабильность взаимодействия; обратная связь с потребителями; доверие; удовлетворенность сотрудников; создание дополнительных входных барьеров для конкурентов
	Рост	Частота покупок; перекрестные продажи; референтный потенциал потребителей; инновации
	Доходность	Сокращение затрат; рост прибыли; рост производительности

Окончание табл. 1

1	2	3
Tewes, 2003	Монетарная ценность	Прибыль; перекрестные продажи
	Немонетарная ценность	Совокупность референтного, информационного, инновационного и синергетического потенциалов взаимодействия
Tomczak, Rudolf- Sipötz, 2003	Рыночный потенциал взаимоотношений	Прибыль; лояльность; развитие; перекрестные продажи
	Ресурсный потенциал взаимоотношений	Референтная ценность; возможная синергия; информационный потенциал
Forsström, 2003	Монетарная ценность	Ценность, измеряемая в денежном выражении
	Коммуникационная ценность	Репутация; референтная ценность; доступ к ресурсам; улучшение рыночной позиции
	Ценность, основанная на компетенциях	Обучение, которое относится к техническим компетенциям, информации о рынке, инновациям
Baxter, Matear, 2004	Нематериальная ценность взаимоотношений	Организационный и человеческий капитал
Mandjak, Simon, 2004	Экономический аспект	Прибыль; оборот; приведенная текущая стоимость взаимоотношений
	Неэкономический (социальный аспект)	Доверие; уверенность сторон; возможность создания конкурентного преимущества на основе взаимодействия; развитие компетенций; создание организационной культуры, ориентированной на взаимоотношения

Примечание: * В работе [Werani, 2001] автор, измеряя ценность взаимоотношений, использует не только параметры, отражающие выгоды от взаимоотношений, но и непосредственные затраты на построение и поддержание взаимодействия.

Рассмотрим несколько ключевых подходов. Так, Д. Уилсон и С. Янтрания [Wilson, Jantrania, 1996] первыми определили три основных аспекта ценности взаимоотношений и их содержание: экономический аспект (качество инвестиций, параллельный инжиниринг, сокращение издержек), стратегический аспект (ключевые компетенции, качество стратегии), поведенческий аспект (социальные связи, доверие, организационная культура). Этот подход до сих пор остается одной из наиболее удачных попыток описать феномен ценности, создаваемой в рамках взаимодействия. Другим успешным подходом к определению элементов ценности взаимоотношений стала концепция

«функций взаимоотношений» [Walter, Ritter, Gemünden, 2001], в рамках которой ценность взаимоотношений рассматривается как сочетание прямых и косвенных функций взаимоотношений, деление на которые основано на степени их влияния на результаты деятельности вовлеченных сторон.

Несмотря на многообразие подходов, все более очевидным становится выделение двух основных аспектов ценности взаимоотношений, название которых варьируется и определяется как экономический (или монетарный) и неэкономический (или немонетарный) аспекты. Мы предлагаем использовать эти термины как синонимы, поскольку в основе их

трактовки лежит возможность измерения создаваемой ценности взаимоотношений в денежном выражении. Как справедливо отметили Д. Уилсон и С. Янтрания [Wilson, Jantrania, 1996], экономический аспект ценности взаимоотношений легче измерить. Мы предпочитаем термин «монетарный», поскольку он в максимальной степени подчеркивает возможность измерения рассматриваемого нами аспекта взаимодействия в денежном выражении.

Мы обобщили наиболее часто рассматриваемые в исследовательской литературе источники создания ценности взаимоотношений согласно концепции, предложенной Д. Уилсоном и С. Янтранией [Wilson, Jantrania, 1996], и — дополнительно — в соответствии с делением на монетарную и немонетарную ценность взаимоотношений (табл. 2).

На наш взгляд, к монетарной ценности взаимоотношений относятся прежде всего потенциал снижения затрат на взаимодействие, рыночный потенциал взаимодействия (объем продаж, перекрестные продажи, дополнительная прибыль и т. д.), а также потенциал повышения производительности.

Немонетарная ценность взаимоотношений включает сочетание стратегических, социальных и некоторых экономических выгод от развития взаимодействия. Эти эффекты связаны с формированием уникальных преимуществ для сторон и представляют особый интерес с точки зрения измерения, определения их роли в повышении конкурентоспособности компании и основных факторов, влияющих на их уровень. Развивая взаимодействие, стороны повышают стабильность сотрудничества, уверенность в получении доступа к необходимым ресурсам, совершенствуют свои способности.

Наиболее важным является стратегический аспект ценности взаимоотношений, поскольку использование потенциала сотрудничества связано с возможностью создания конкурентных преимуществ.

Стратегическое значение создания ценности взаимоотношений в сетевой перспективе зависит от таких факторов, как переносимость ресурсов, комплементарность действий, степень сотрудничества, уникальность ресурсов и т. д. [Mandjak, Durrieu, 2000]. В работе [Werani, 2001] предполагается, что ценность взаимоотношений с потребителями с точки зрения поставщика достигает максимума, если взаимоотношения характеризуются направленным усилением стратегической позиции компании в отрасли на основе доверительного взаимодействия, достижения значительных экономических эффектов, совместной разработки идей и малых затрат на взаимодействие. Сотрудничество с клиентами позволяет компании совершенствовать свои технические компетенции, компетенции в понимании рынка, а также в сфере инноваций и организационного обучения [Forsström, 2003]. Компании стремятся более тесно взаимодействовать с партнерами на рынке, находящимися на переднем линии технического прогресса или обладающими высокой квалификацией в профильной области. Взаимодействие между поставщиком и клиентом в таком случае способно стать источником инноваций [Walter, Ritter, Gemünden, 2001] (не только продуктовых, но и процессных), более удачной координации работы, адаптации организационной структуры компании-поставщика. В результате повышается эффективность взаимодействия между партнерами, а также конкурентоспособность поставщика.

Социальный аспект взаимодействия связан с возможностями создания доверительных, открытых и, следовательно, более эффективных взаимоотношений. Например, ориентация на достижение конкурентного преимущества на основе взаимодействия между поставщиком и клиентом ведет к постепенному созданию уникальной культуры взаимоотношений, оказывающей поддержку, облегчающей

Таблица 2

Классификация основных источников создания ценности взаимоотношений

Аспекты	Возможности создания ценности (перспектива поставщика)	Примеры исследований	
Экономический	Монетарный	Снижение затрат на взаимодействие, производственных затрат	Anderson, Narus, 1991; Werani, 2001; Wilson, Jantrania, 1996; Kraft, 2002; Möller, Törrönen, 2003
		Рыночный потенциал взаимоотношений (прибыль, объемы продаж, перекрестные продажи)	Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2003; Kraft, 2002; Forsström, 2003
		Повышение производительности	Krafft, 2002
Стратегический	Немонетарный	Повышение стабильности взаимодействия; безопасность взаимодействия	Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Krafft, 2002; Eberling, 2002; Forsström, 2003
		Построение и совершенствование компетенций сторон на основе личного взаимодействия	Anderson, Narus, 1991; Wilson, Jantrania, 1996; Werani, 2001; Forsström, 2003; Möller, Törrönen, 2003; Eberling, 2002
		Укрепление позиции фирмы-поставщика на рынке	Wilson, Jantrania, 1996; Eberling, 2002
		Инновационный потенциал, совместная разработка идей	Werani, 2001; Wilson, Jantrania, 1996; Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Möller, Törrönen, 2003
		Ресурсный потенциал (возможности переноса ресурсов, возможности комплементарности действий сторон, трансфер технологий)	Mandjak, Durrieu, 2000; Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2003; Baxter, Matear, 2004; Eberling, 2002; Werani, 2001
		Информационный потенциал*	Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2003; Eberling, 2002; Tewes, 2003; Möller, Törrönen, 2003
		Референтный потенциал**	Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2003; Forsström, 2003; Eberling, 2002
		Потенциал совместного развития; потенциал построения сети	Tomczak, Rudolf-Sipötz, 2003; Ford, 2000, Kraft, 2002; Möller, Törrönen, 2003; Mandjak, Durrieu, 2000
Социальный		Создание уникальной организационной культуры	Wilson, Jantrania, 1996
		Создание уникальных норм взаимоотношений	Gassenheimer, Houston, Davis, 1998; Dwyer, Schurr, Oh, 1987
		Доверие и приверженность взаимоотношениям	Morgan, Hunt, 1994; Krafft, 2002
		Повышение мотивации сотрудников	Krafft, 2002

Примечания:

* Информационный потенциал взаимоотношений связан с возможностью получения дополнительной информации в рамках взаимодействия (данные о рынке, изменениях спроса, профессиональные знания, предложения и т. д.). Вся полезная информация, получаемая от клиентов компании, может послужить оптимизации процессов поставщика и повлиять на эффективность принимаемых им решений.

** Рекомендации существующих потребителей поддерживают поставщика при входе на новые рынки и в процессе развития взаимоотношений с новыми потребителями.

решение конфликтных ситуаций, ускоряющей решение вопросов, требующих согласования.

Приводимый нами обширный перечень возможных источников создания ценности на основе взаимоотношений с потребителями отражает попытки авторов исследований наиболее точно охарактеризовать многогранность взаимодействия сторон, что подразумевает возможности создания определенных преимуществ, основанных на раскрытии потенциала этого взаимодействия. Однако настолько широкий спектр параметров представляет дополнительные трудности для анализа и измерения.

ОСНОВНЫЕ ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проверки наших предположений и изучения механизма создания и управления ценностью взаимоотношений нами разработана модель, которая рассматривает цепочку создания ценности взаимоотношений с точки зрения внутренних ресурсов и способностей поставщика и анализирует влияние воспринимаемого уровня ценности взаимоотношений на результаты деятельности фирмы.

Способности компании в области управления взаимоотношениями

Как отмечалось, взаимоотношения с потребителями — это уникальные ресурсы компании, однако только развивая организационные способности в области управления взаимоотношениями, компания-поставщик формирует основу для повышения конкурентоспособности. Согласно нашему предположению, как сами взаимоотношения, так и способности компании являются источником возможного позиционного преимущества компании [Day, Wensley, 1988].

Способности компании в области управления взаимоотношениями заключают-

ся в умении создавать, перестраивать и защищать активы в форме знаний, компетенций, технологий и навыков для того, чтобы обеспечить более эффективное управление отношенческими ресурсами и возможность достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе взаимоотношений с потребителями.

Способности по управлению взаимоотношениями выходят за рамки функции маркетинга в компании и относятся к кросс-функциональным организационным способностям [Grant, 2004], поскольку требуют интеграции и согласования усилий каждого сотрудника и способны оказывать влияние на результаты деятельности компании, укрепить ее компетенции и способности.

Существует всего несколько исследований, посвященных анализу способностей компании по управлению взаимоотношениями (табл. 3). Представленные подходы едины в определении способностей компаний в области управления взаимоотношениями как многомерной переменной, сочетающей в себе связку способностей, направленных на обеспечение, поддержание, оптимизацию и развитие взаимодействия с потребителями. Кросс-функциональный характер способностей управлять взаимоотношениями проявляется в том, что выбранные исследователями элементы действительно выходят за рамки нашего понимания маркетинга (конфигурация процессов, коммуникации с потребителями, ориентация компании на развитие взаимодействия, информационно-аналитическая поддержка и контроль и т. д.). Таким образом, раскрытие потенциала различных аспектов взаимоотношений — экономического, стратегического и социального — требует от компании последовательных усилий по развитию организационных способностей [Day, Van den Bulte, 2002].

Согласно концепции Р. Моргана [Morgan, 2000], признание ценности, которая может быть получена от экономического

Таблица 3

Обзор подходов к анализу способностей по управлению взаимоотношениями

Авторы	Тип исследования	Название переменной	Структура переменной	Шкала
Day, Van den Bulte, 2002	Эмпирическое	Способность взаимодействовать с потребителями	Ориентация Информация Конфигурация ресурсов	3 параметра (по 1 параметру для оценки каждой способности)
Jacob, 2003	Эмпирическое	Компетенция по интеграции потребителей	Конфигурация процессов Коммуникации Контроль	27 параметров (по 9 параметров для оценки каждой способности)
Möller, Törrönen, 2003	Теоретическое	Отношенческие способности	—	Примеры 8 параметров для оценки способностей

и ресурсного содержания взаимоотношений, приводит менеджеров к необходимости поиска социально совместимых партнеров. Можно предположить, что понимание потенциала создания ценности взаимоотношений повлечет за собой развитие способностей поставщика в области управления взаимоотношениями, с одной стороны, и поиск совместимых партнеров, готовых инвестировать в оптимизацию взаимодействия и понимающих возможности совместного создания ценности взаимоотношений, с другой стороны. *Таким образом, мы предполагаем, что уровень развития способностей по управлению взаимоотношениями напрямую влияет на уровень воспринимаемой поставщиком ценности взаимоотношений (H1, H2)⁴.*

Ориентация на развитие взаимоотношений

Несмотря на то что ориентация на развитие взаимоотношений является одним из элементов в определении способности по взаимодействию с потребителями в моде-

ли Дж. Дэй и С. Ван ден Бульте, проанализируем ее как отдельную переменную. На наш взгляд, ориентация на развитие взаимоотношений связана с формированием постоянного (или относительно постоянного) поведения компании или ее сотрудников в рамках процесса взаимодействия с потребителями как часть системы деловых взаимоотношений компании. Теория отношенческой контрактации позволяет выделить наиболее важные нормы развития долгосрочных взаимоотношений, которые включают соответствие ролей сторон, гибкость, солидарность, взаимность, гармонизацию конфликтов и многие другие [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Heide, John, 1990]. Выбор поставщика состоит в том, поддерживать или нет данные нормы, что может повлиять на формирование различных стилей взаимоотношений [Ivens, 2002].

Ориентация на поддержание и развитие взаимоотношений основана на постоянной осознанной реализации норм взаимоотношений в поведении компании, признании необходимости взаимовыгодного подхода к управлению взаимоотношениями и ограничения использования власти в интересах развития взаимодействия. Мы предполагаем, что *результатом внедрения компанией ориентации на развитие взаимовыгодных отношений является более высокий уровень воспринимаемой поставщиком ценности вза-*

⁴ Мы используем две переменные для измерения ценности взаимоотношений (с точки зрения ее монетарного и немонетарного аспектов) и каждая из гипотез, рассматривающая влияние фактора на ценность взаимоотношений, предполагает его влияние на обе переменные.

и взаимоотношений — как на монетарном, так и на немонетарном уровне (Н3, Н4). Кроме того, мы предполагаем, что ориентация на развитие взаимоотношений может оказывать прямое влияние на уровень специфических инвестиций и адаптации процессов (Н5).

Специфические инвестиции и адаптация процессов

Измеряя выгоды от развития взаимоотношений как воспринимаемую поставщиком ценность, создаваемую в рамках взаимодействия, мы рассматриваем также возможные специфические инвестиции и адаптацию процессов компании-поставщика. Обе стороны, вовлеченные во взаимоотношения, делают инвестиции в их развитие и поддержание. Эти инвестиции варьируются от физических объектов до знаний и затрат на обучение сотрудников, которые не могут быть возмещены в случае прекращения взаимоотношений [Wilson, Jantrania, 1996].

Специфические инвестиции обладают важными для создания ценности свойствами. Однако они, согласно теории транзакционных издержек [Уильямсон, 1996], приводят к ситуации зависимости для инвестора. Таким образом, специфическим инвестициям в поддержание и развитие взаимоотношений присуща двойственность, поскольку они могут как повышать, так и сокращать уровень оппортунизма в поведении партнера, в чью пользу делаются инвестиции и адаптируются процессы [Rokkan, Heide, Wathne, 2003]. Эта переменная рассматривается нами как показатель затратной стороны развития взаимоотношений («жертвы поставщика»). Мы предполагаем, что развитие способностей компании по управлению взаимоотношениями влияет на масштаб специфических инвестиций и адаптаций (Н6). Кроме того, необходимо выяснить, насколько специфические инвестиции поставщика в пользу покупателя помогают извлекать выгоды из отношений

ресурсов фирмы, влияя на уровень воспринимаемой поставщиком ценности взаимоотношений (Н7, Н8), исходя из общей предпосылки о том, что эти инвестиции и адаптационные процессы предпринимаются с целью повышения эффективности сотрудничества между участниками взаимоотношений.

Результаты деятельности компании

Результаты деятельности компании можно представить с помощью системы показателей, отражающих финансовые, операционные и ориентированные на клиента аспекты [Каплан, Нортон, 2003]. Для измерения результатов деятельности компании мы использовали две переменные: общие результаты деятельности компании и ее способность адаптироваться к изменениям рынка в будущем.

Первая из них ориентирована на измерение того воздействия, которое оказывает восприятие эффективности управления взаимоотношениями на уровень затрат в целом и прибыльности компании. Кроме того, при оценке данного показателя, мы попросили респондентов сравнить показатели компании за последние три года с аналогичными показателями своих основных конкурентов. Поскольку мы анализируем возможности создания преимуществ, основанных на взаимодействии, взаимосвязь воспринимаемой ценности взаимоотношений и результатов деятельности поставщика является важной гипотезой исследования (Н9, Н10).

Вторая переменная оценивает способность компании к проактивной адаптации, ее готовность принимать вызовы рынка в будущем. Одно из наших основных предположений связано с тем, что положительные эффекты от дополнительной ценности, создаваемой в рамках взаимодействия с потребителями, позволяют поставщику создавать конкурентные преимущества, непосредственно связанные с взаимоотношениями, при этом эти преимущества во многом

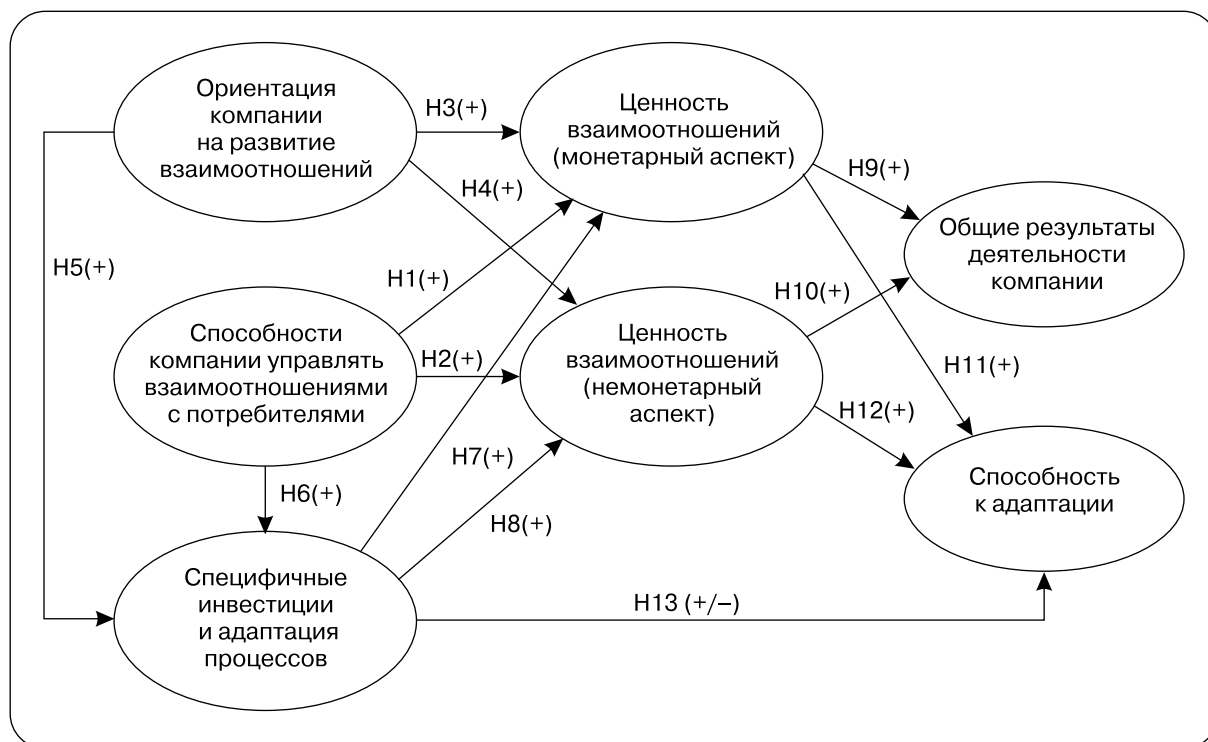


Рис. 1. Основные гипотезы исследования

Примечание: на рисунке в графическом виде представлены направленность и характер причинно-следственных связей между переменными модели в соответствии с предложенными нами гипотезами.

ориентированы на будущие потребности рынка и влияют на способность компании к адаптации (H11, H12).

Учитывая рассмотренную выше двойственную роль специфических инвестиций и адаптации процессов для успеха компании, необходимо также оценить, насколько эта переменная влияет на способность поставщика к адаптации, предполагая положительное либо негативное воздействие (H13).

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предполагаемые нами взаимосвязи между основными переменными исследования могут быть представлены схематично в виде структурной модели (рис. 1).

Возвращаясь к концепции создания конкурентного преимущества Дж. Дэй и Р. Уэнсли, рассмотрим ценность взаимо-

отношений как возможное преимущество поставщика, основанное на понимании потенциала взаимодействия с потребителями и на управлении отношенческими активами, которое направлено на повышение конкурентоспособности фирмы и ее предложений на рынке [Day, Wensley, 1988]. Источники создания преимуществ, базирующегося на взаимоотношениях, представлены в нашей модели тремя переменными, предполагающими разную степень вовлеченности поставщика в оптимизацию и совершенствование взаимодействия, включая общую ориентацию фирмы на управление взаимоотношениями, развитие организационных способностей и уровень специфических инвестиций, направленных на адаптацию к потребностям конкретных потребителей. Проверим, действительно ли последовательные усилия поставщика в области управления взаимоотноше-

ниями влияют на уровень воспринимаемой ценности, которую компания может получить в случае выбора эффективной стратегии. Наконец, оценим, насколько воспринимаемые поставщиком выгоды, создаваемые в рамках взаимодействия, действительно ведут к более высоким результатам деятельности фирмы и влияют на ее готовность отвечать на вызовы рынка в будущем.

Сбор данных и выборка

Выборка компаний для проведения исследования была составлена на основе базы данных зарегистрированных немецких промышленных компаний торговой промышленной палаты Франкфурта-на-Майне и включает компании из таких отраслей, как машиностроение, металлургия и др. Данные были собраны в рамках анкетирования представителей топ-менеджмента или руководителей профильных подразделений компаний. Обследование проходило в два этапа.

В рамках первого из них копии анкеты, письма с описанием целей исследования и конверты для ответа были разосланы компаниям — членам торговой промышленной палаты городов Гиссен и Фридберг, которая согласилась поддержать исследование. Мы ожидали, что данный подход поможет добиться более высокого процента возврата анкет, чем простая массовая рассылка. Однако процент возврата анкет составил всего лишь 8%, что привело к решению провести массовую рассылку анкет на основе базы данных торговой промышленной палаты Франкфурта-на-Майне. Дополнительно проведенная почтовая рассылка и рассылка по электронной почте представителям компаний после предварительного контакта по телефону позволили увеличить процент возврата анкет до 18,9% (185 из 974). Итоговая выборка из 185 компаний является относительно небольшой, однако, учитывая сложность модели и апробацию новых подходов к изучению

создания ценности на промышленных рынках, размер выборки, на наш взгляд, вполне достаточен для проверки основных гипотез исследования. Детальное описание компаний, попавших в итоговую выборку, представлено в табл. 4. Ключевыми отраслями, задействованными в исследовании, являются машиностроение (29,7%), металлургия (17,3%) и приборостроение (13,5%). В большинстве компаний занято от 100 до 500 сотрудников (61,6%). В качестве целевой группы исследования выступали руководители компаний, директора профильных подразделений (высшее руководство — 21,6%, маркетинг — 29,2%, отдел отношений с клиентами — 8,1%, отдел сбыта — 31,4%). Интересно разнообразие в оценке компаниями ситуации на рынке, поскольку обследование проводилось в 2005 г. в условиях стагнации немецкой экономики. Ответы респондентов показывают высокий разброс в отношении занимаемой компаниями доли рынка и доли клиентов, на которые приходится значительная часть оборота компании.

Измерение переменных исследования

Наш подход к измерению *немонетарной ценности взаимоотношений* связан с изучением процессов создания ценности и анализом ключевых детерминант этого процесса, поэтому было важно оценить не столько отдельные элементы и составляющие переменной, сколько общее восприятие ценности как результата развития взаимодействия сторон. Нами разработана шкала, построенная на анализе нескольких работ, посвященных изучению ценности взаимоотношений [Wilson, Jantrania, 1996; Werani, 2001; Eberling, 2002; Krafft, 2002; Walter, Ritter, Gemünden, 2001]. Шкала приведена в Приложении.

Представляется, что выбранные аспекты позволяют комплексно оценить возможные преимущества, основанные на

Таблица 4

Характеристики выборки (N = 185)

Характеристики компании	Процент выборки
Количество сотрудников	
менее 100	17,3
100–250	36,2
251–500	25,4
501–1000	10,3
1001–5000	6,5
более 5000 чел.	3,2
Ответственность за управление взаимоотношениями в компании (возможны несколько вариантов ответа)	
отдел маркетинга	28,6
отдел управления ключевыми клиентами	38,4
сотрудники на местах (менеджеры по продажам)	42,7
руководство компании	53,0
другое	14,1
Количество клиентов, на которых приходится 80% оборота компании	
1–5	9,2
6–20	41,1
21–49	21,6
50–99	9,7
100 и более	16,2
Доля рынка компании, %	
менее 5	4,3
5–9	11,9
10–25	17,3
26–49	22,2
50–74	11,4
более 75	4,3
нет ответа	28,6
Оценка компанией ситуации на рынке	
сильный спад	8,1
средний спад	14,6
слабый спад	10,8
стагнация	15,1
легкий рост	26,5
средний рост	14,6
сильный рост	7,6
нет ответа	2,7
Позиция респондента в компании	
руководитель	21,6
директор по маркетингу	29,2
директор по отношениям с клиентами	8,1
директор по сбыту	31,4
другое	9,7
Отрасль	
машиностроение	29,7
металлургия	17,3
приборостроение	13,5
транспортное машиностроение	10,3
производство офисной техники	9,2
промышленные услуги	8,1
другое	11,9
Пол респондента	
мужской	80
женский	20

Таблица 5

Адаптация структуры ценности взаимоотношений в рамках модели исследования

Аспекты	Возможности создания ценности (перспектива поставщика)
Монетарный	Рыночный потенциал взаимоотношений (прибыль, объемы продаж, перекрестные продажи)
Немонетарный	Построение и совершенствование компетенций сторон на основе личного взаимодействия
	Укрепление позиции фирмы-поставщика на рынке
	Инновационный потенциал, совместная разработка идей
	Повышение стабильности взаимодействия
	Создание уникальной организационной культуры
	Доверие и приверженность взаимоотношениям
	Повышение мотивации сотрудников

взаимоотношениях с потребителями и усилиях поставщика по их совершенствованию. Для оценки *монетарного аспекта ценности взаимоотношений* мы использовали уже существующую шкалу [Hildebrand, 1997].

В табл. 5 перечислены аспекты ценности взаимоотношений, которые будут использованы в рамках нашего исследования для анализа возможных преимуществ, созданных на основе взаимоотношений «поставщик – потребитель» на промышленных рынках.⁵

Для измерения *уровня развития способностей по управлению взаимоотношениями* в рассматриваемых компаниях целесообразно остановиться на шкале, разработанной Ф. Якобом [Jacob, 2003]. Преимуществом этого подхода является соответствующая целям нашего исследо-

вания структура переменной, а также использование значительного количества параметров для оценки каждого из аспектов переменной. Кроме того, разработанный Ф. Якобом подход подтверждает наше определение способностей по управлению взаимоотношениями как кросс-функциональных организационных способностей, являющихся связкой навыков, процессов и организационных рутин.

Составленная нами шкала для оценки *ориентации компании на развитие взаимоотношений* основана на результатах нескольких исследований по нормам взаимоотношений [Ivens, 2002; Ganesan, 1994; Dwyer, Schurr, Oh, 1987].

Шкала для измерения уровня *специфических инвестиций и адаптации процессов* была взята из исследования Б. Ивенса [Ivens, 2002] и включает в себя оценку параметров адаптации различных процессов для оптимизации взаимодействия с одним из ключевых клиентов компании. Кроме того, шкала предполагает наличие вопросов об объеме специфических инвестиций поставщика в развитие взаимодействия.

Для измерения *общих результатов деятельности фирмы* была использована шкала из ключевых показателей — уровня прибыльности и уровня затрат,

⁵ Мы отобрали ключевые элементы каждого аспекта ценности взаимоотношений, опираясь на полученные нами результаты об оценке респондентов о важности для них каждого из элементов немонетарной ценности взаимоотношений. Соответственно, оценивая преимущества, создаваемые в рамках взаимоотношений с потребителями, мы обращаемся именно к тем аспектам ценности взаимоотношений, которые оказались наиболее существенными для компаний нашей выборки.

Таблица 6

Статистика измерений ($N = 185$)

Переменные модели	Среднее значение	Альфа Кронбаха	Общая надежность фактора	Объясненная дисперсия	Нагрузки факторов
Ценность взаимоотношений немонетарный аспект (ЦВ-НМ)	5,18	0,82	0,88	0,73	0,47–0,99
монетарный аспект (ЦВ-М)	4,44	0,76	0,76	0,53	0,52–0,79
Способности управлять взаимоотношениями (СУО)	4,84	0,93	0,94	0,83	0,87–0,95
Специфичные инвестиции и адаптация (СИА)	4,87	0,79	0,81	0,68	0,80–0,86
Ориентация на взаимоотношения (ОВ)	5,63	0,70	0,71	0,56	0,68–0,81
Общие результаты деятельности (РД)	4,24	0,74	0,75	0,59	0,75–0,79
Способность к адаптации (СА)	4,92	0,69	0,71	0,55	0,68–0,79

$\chi^2 = 168,627_{(103)}$ ($p = 0,000$); $df = 1,637$; CFI = 0,968; IFI = 0,968; TLI = 0,957; NFI = 0,922; GFI = 0,905; RMSEA = 0,059; RMR = 0,076

используемых в большинстве исследований. Кроме того, мы просили респондентов при ответе сравнить показатели своей компании с показателями ведущих конкурентов за последние три года.

Наконец, для оценки *способностей компании-поставщика к адаптации* была применена с некоторыми изменениями одна из существующих шкал для измерения этой переменной [Vorhies, Harker, 2000].

Информация по всем шкалам, использованной для измерения переменных модели, содержится в табл. 6–8, а сами шкалы представлены в Приложении.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Гипотезы исследования были проверены с использованием моделирования структурными уравнениями⁶ на основе пакета

⁶ Подробнее о методологии исследования см.: [Anderson, Gerbing, 1988; Bentler, 1990; Bagozzi, Edwards, 1998].

AMOS 4 (Analysis of Moment Structures). Все измерения были проверены на состоятельность и надежность в соответствии с требованиями к проверке структурных моделей [Homburg, Pflesser, 2000; Loevenich, 2002]. Итоговые показатели согласованности модели таковы: $\chi^2 = 168,627_{(103)}$ ($p = 0,000$); $df = 1,637$; CFI = 0,968; IFI = 0,968; TLI = 0,957; NFI = 0,922; GFI = 0,905; RMSEA = 0,059; RMR = 0,076. Учитывая сложность модели, эти показатели согласованности считаются приемлемыми [Anderson, Gerbing, 1988a; 1988b]. Мы использовали шкалу Лайкерта, предполагающую ответы в интервале от 1 («абсолютно не согласен») до 7 («абсолютно согласен»).

Нами был применен последовательный подтверждающий факторный анализ для проверки переменных на одномерность и на основании проведенного теста принято решение об использовании техники парселов (item parceling) для сокращения степени смещения в структурных параметрах. Эта техника рекомендуется при небольшом размере выборки,

Таблица 7

Матрица корреляции/ковариации

Переменные модели	ЦВ-НМ	ЦВ-М	СУО	СИА	ОВ	РД	СА
Ценность взаимоотношений немонетарный аспект (ЦВ-НМ)		0,230	0,424	0,258	0,216	0,174	0,360
Ценность взаимоотношений монетарный аспект (ЦВ-М)	0,276		0,271	0,314	0,093	0,255	0,362
Способности по управлению взаимоотношениями (СУО)	0,617	0,353		0,251	0,285	0,151	0,329
Специфические инвестиции и адаптация (СИА)	0,378	0,303	0,309		0,083	0,071	0,016
Ориентация на взаимоотношения (ОВ)	0,574	0,199	0,633	0,167		0,063	0,240
Общие результаты деятельности (РД)	0,323	0,403	0,235	0,100	0,160		0,365
Способность к адаптации (СА)	0,519	0,467	0,439	0,019	0,376	0,554	

Примечание: коэффициенты корреляции представлены ниже диагонали, а коэффициенты ковариации — выше диагонали.

Таблица 8

Проверка дискриминантной надежности данных

Переменные модели	Квадраты коэффициентов корреляции с другими переменными модели	Объясненная дисперсия
Ценность взаимоотношений (монетарный аспект)	0,03–0,21	0,53
Ценность взаимоотношений (немонетарный аспект)	0,07–0,37	0,73
Способности по управлению взаимоотношениями	0,06–0,40	0,83
Специфические инвестиции и адаптации	0,00–0,14	0,68
Ориентация на развитие взаимоотношений	0,03–0,40	0,56
Общие результаты деятельности компании	0,01–0,29	0,59
Способность компании к адаптации	0,00–0,29	0,55

поскольку в таком случае требуется меньшее число параметров для определения переменной [Bagozzi, Edwards, 1998; Bagozzi, Heatherton, 1994].

Мы проверили 13 гипотез, 11 из которых подтвердились (рис. 2).

В первую очередь результаты исследования свидетельствуют в пользу нашего предположения, что уровень развития способностей по управлению взаимоотношениями влияет на воспринимаемую по-

ставщиком ценность взаимоотношений в отношении как монетарного (0,275)⁷, так

⁷ Здесь и далее в тексте мы еще раз приводим стандартизированные коэффициенты, которые показывают силу причинно-следственных связей между переменными модели в соответствии с предложенными нами гипотезами (Н1–Н13). Представлены только стандартизированные коэффициенты, соответствующие связям между переменными, значимым при $p \leq 0,05$ (рис. 2).

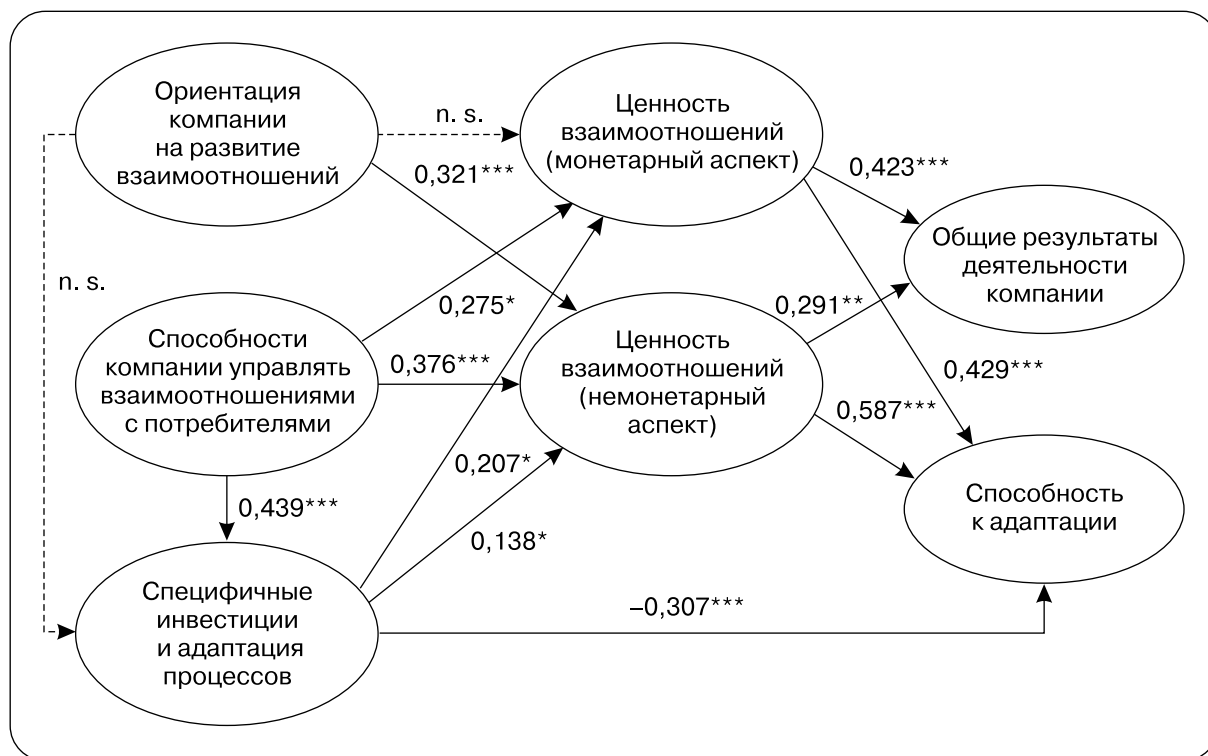


Рис. 2. Основные результаты проверки гипотез исследования

Примечания: на рисунке представлены стандартизированные коэффициенты, которые показывают силу причинно-следственных связей между переменными модели в соответствии с предложенными нами гипотезами (H1–H13).

* — $p \leq 0,05$.

** — $p \leq 0,01$.

*** — $p \leq 0,001$.

n. s. — неподтвержденная гипотеза.

и немонетарного ее аспекта (0,376). Оказалось, что именно немонетарная ценность взаимоотношений в большей степени определяется уровнем развития организационных способностей. Кроме того, развитие способностей по управлению взаимоотношениями не только ведет к созданию дополнительной ценности, но и определяет уровень специфических инвестиций и адаптации процессов в компании поставщика (0,439).

Роль ориентации компании на развитие взаимоотношений оказалась неоднозначной: анализ показал, что она определяет восприятие поставщиком немонетарной ценности взаимоотношений (0,321). Однако взаимосвязь с монетарной ценно-

стью взаимоотношений не подтвердилась на значимом уровне. На основании полученных результатов мы также отклонили гипотезу о взаимосвязи между ориентацией на развитие взаимоотношений и уровнем специфических инвестиций поставщика.

Дж. Дэй и С. Ван ден Бульте [Day, Van den Bulte, 2002] рассматривали ориентацию на взаимоотношения как один из элементов способностей поставщика управлять взаимоотношениями. Разделение этих переменных и анализ их влияния на другие переменные модели подтвердили правильность нашего предположения. Мы определили ориентацию на развитие взаимоотношений как следова-

ние компанией нормам взаимоотношений, направленность на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, ограничение применения власти и стремление к повышению доверия и открытости отношений. Способности управлять взаимоотношениями представляют собой в нашей модели гораздо более сложный организационный фактор, предполагающий не только определенное поведение компании в каждом повседневном взаимодействии с потребителями, но и долгосрочные усилия по созданию и внедрению систем поддержки взаимоотношений, развитие навыков и квалификации сотрудников, анализ и информационное сопровождение взаимодействия. Именно поэтому развитие способностей влияет на уровень специфических инвестиций поставщика, принимаемых для оптимизации взаимодействия. Эффект развития способностей управлять взаимоотношениями оказывает, таким образом, более сложное и отложенное во времени воздействие на создаваемую ценность взаимоотношений. Результаты подтверждают гипотезы о влиянии уровня развития организационных способностей как на монетарную, так и на немонетарную ценность взаимоотношений. Вместе с тем ориентация на взаимоотношения воздействует на немонетарную ценность отношений, не оказывая значимого влияния на уровень монетарной ценности.

Результаты исследования подтвердили, что и специфические инвестиции и адаптация процессов также влияют на монетарную (0,207) и немонетарную (0,138) ценность взаимоотношений, однако в данном случае сильнее влияние на монетарный аспект ценности. Этот результат вполне обоснован, поскольку специфические инвестиции направлены именно на оптимизацию процессов взаимодействия, повышая их экономическую эффективность для обеих сторон.

Таким образом, все три рассматриваемые фактора создания ценности взаимоотношений действительно влияют на уро-

вень воспринимаемой поставщиком ценности, при этом наиболее сильное воздействие оказывает развитие организационных способностей.

Подтвердилось и другое наше ключевое предположение о том, что создание ценности взаимоотношений ведет к повышению конкурентоспособности поставщика, влияет на общие результаты деятельности и способность к адаптации. Со стороны монетарного аспекта создание ценности взаимоотношений оказывает практически одинаково сильное воздействие как на результаты деятельности компании (0,423), так и на ее способность к адаптации (0,429). Немонетарная ценность взаимоотношений также влияет на общие результаты деятельности (0,291), но это влияние оказывается более слабым. Воздействие же на способность к адаптации является значительно более сильным (0,587). Таким образом, преимущества компании, основанные на немонетарных аспектах ценности, в гораздо большей степени влияют на способность компании к адаптации, подтверждая значимость стратегических и социальных параметров взаимоотношений. Тот факт, что влияние немонетарной ценности на уровень прибыльности и затрат поставщика оказалось значимым, подтверждает, что нематериальные активы компании также способны генерировать прибыль и приводить к созданию конкурентных преимуществ в случае эффективного управления.

Что касается возможного влияния уровня специфических инвестиций и адаптации процессов на способность стратегии поставщика оставаться гибкой и адаптироваться к вызовам рынка в будущем, то была подтверждена гипотеза о негативной взаимосвязи между этими переменными. Следовательно, несмотря на то, что подобные инвестиции влияют на создание ценности взаимоотношений, они все-таки снижают способность поставщика к адаптации. Сравнивая силу взаимодействия, можно сделать вывод о том,

что итоговый эффект оказывается положительным за счет очень сильного влияния немонетарной ценности взаимоотношений.

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования показывают, что понимание и использование потенциала взаимоотношений с клиентами делают компанию более гибкой и способной своевременно реагировать на вызовы рынка и изменения спроса. Полученные выводы подтверждает и концепция стратегической ценностной инновации [Matthyssens, Vandembemt, 2003], согласно которой более высокие способности в области управления взаимоотношениями и более высокий потенциал отношений делают компанию способной превзойти конкурентов не только по результатам деятельности, но и по уровню компетенций, что создает условия конкурентного превосходства в будущем.

Мы рассматривали способности управлять взаимоотношениями как ключевой фактор, позволяющий поставщику извлекать ценность из отношений ресурсов и более эффективно управлять ими. Полученные результаты подтверждают положения модели Дж. Дэй и Р. Уэнсли [Day, Wensely, 1988] и свидетельствуют о возможностях промышленной компании комплексно анализировать эффективность управления взаимоотношениями и потенциал создания преимуществ, основанных на оптимизации взаимодействия с потребителями, с точки зрения влияния этих преимуществ на результаты деятельности компании и ее способности к адаптации. Согласно результатам нашего исследования, именно способности управлять взаимоотношениями влияют на получение поставщиком следующих преимуществ: достижение более открытых отношений; создание доверия; формирование организационной

культуры, поддерживающей взаимодействие и делающей его более эффективным; стабильный уровень качества; повышение активности инноваций. Однако особо важным для компаний стало получение преимуществ, ведущих к более высоким входным барьерам для конкурентов, основанных не на экономических барьерах, а на сложившихся взаимовыгодных отношениях между сторонами. Эти преимущества можно по праву назвать отношенческой рентой, ключевым фактором получения которой стало развитие организационных способностей поставщика в области управления взаимодействием.

Несмотря на то что мы следовали модели Ф. Якоба [Jacob, 2003] и выделили ориентацию на развитие взаимоотношений как отдельную переменную, наши результаты подтверждают важную роль этих факторов и их влияние на создание ценности взаимоотношений. Тем не менее вопрос о том, является ли ориентация на развитие взаимоотношений одним из аспектов способностей компании, как это рассматривается в модели Дж. Дэй и С. Ван ден Бульте [Day, Van den Bulte, 2002], остается открытым.

Подход к исследованию с позиции ресурсной концепции и анализа источников создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе управления взаимоотношениями промышленной компании с ее клиентами [Day, Van den Bulte, 2002] не менее актуален и для российских исследователей. Необходимо заметить, что российские исследования в области межфирменного взаимодействия направлены на изучение вопросов управления взаимодействием как раз с точки зрения его стратегической составляющей и поиска возможностей для создания конкурентных преимуществ на основе взаимоотношений (см.: [Куц, Афанасьев, 2004; Третьяк, Румянцева, 2003; Каткало, 1999; 2002а; 2002б; Олейник, 2003] и др.). Акцент на стратегические аспекты меж-

фирменного взаимодействия в перечисленных работах подтверждает значимость выбранной темы и для российских исследователей.

Учитывая интерес стратегических аспектов управления взаимоотношениями для российских авторов, а также комплексный характер исследовательских работ, ориентирующихся в основном на анализ сетевых структур, можно предположить, что выбранный аспект изучения эффективности управления взаимоотношениями применим для исследования стратегий российских компаний. Дефицит эмпирических исследований в области изучения ценности взаимоотношений в мировой практике позволяет сделать предположение о перспективности анализа российских рынков на основе существующих концепций управления взаимоотношениями и ценности взаимоотношений. Результаты подобных исследований в России могут стать поистине уникальными и вызвать интерес читателя не только в России, но и в мировом академическом сообществе.

Выводы для руководителей компаний

Изучение механизмов создания ценности в компании достаточно сложно без понимания руководством природы и структуры ценности взаимоотношений с потребителями. Ключевая проблема сводится к тому, что распределение ресурсов по-прежнему часто происходит без какого-либо изучения преимуществ или недостатков взаимоотношений, т. е. без рассмотрения ценности взаимоотношений. Одним из объяснений этого факта может послужить то, что менеджеры не рассматривают содержание взаимоотношений как ресурс и источник создания дополнительной ценности.

Разработанная шкала оценки воспринимаемой ценности взаимоотношений может стать основой проведения самостоя-

тельного аудита в промышленных компаниях, направленного на оценку эффективности выбранной стратегии или принятие решений о развитии компании в будущем, ее сильных и слабых сторонах.

Мы исходили из того, что развитие организационных способностей ведет не только к более эффективному использованию компанией потенциала своих отношенческих активов, но и к выбору партнеров, чьи стратегии позволят достичь максимальной степени согласования, повышая тем самым возможности создания преимуществ. Анализируя результаты проверки модели, можно сделать вывод, что создание ценности взаимоотношений во многом определяется уровнем развития организационных способностей поставщика. Однако другим фактором, определяющим потенциал взаимодействия, являются усилия и вовлеченность потребителя (табл. 9).

Мы рассматриваем три равновесные ситуации, предполагающие согласование стратегии поставщика и потребителя (1, 5, 9), что ведет к равноценному поведению стороны на уровне сотрудничества, транзакционного подхода или промежуточного варианта (5). Наиболее обещающие варианты (1, 2, 4) отражают потенциал совместного создания ценности в рамках взаимодействия и различаются лишь уровнем вовлеченности сторон и готовностью инвестировать в развитие сотрудничества. Три другие ситуации (6, 8, 9) представляют значимо меньший потенциал успешного сотрудничества и предупреждают о возможной неудаче кооперации за счет разницы в подходе компаний. Наиболее полярные подходы представлены клетками (3 и 7), демонстрирующими ситуации «сомнительного потенциала взаимодействия». Предположительно эти случаи представляют ситуации неправильного выбора партнера взаимодействия и несогласования изначальной ориентации на взаимодействие. Учитывая высокую степень вовлеченности

Таблица 9

Согласование стратегий сторон

Поставщик: уровень развития способностей по управлению взаимоотноше- ниями	Потребитель: ориентация на развитие взаимоотношений		
	Активная	Умеренная	Пассивная
Высокий	(1) Активное сотрудниче- ство: <ul style="list-style-type: none"> • полное соответствие стратегий; • высокий потенциал сотрудничества; • высокая вовлеченность потребителя 	(2) Поддерживаемое по- ставщиком взаимодей- ствие: <ul style="list-style-type: none"> • создание ценности, инициируемое и управляемое поставщиком; • ограниченная вовле- ченность потребителя 	(3) Сомнительное взаимо- действие: <ul style="list-style-type: none"> • сомнительный потен- циал для совместного создания ценности; • низкая вовлеченность потребителя
Ограниченное развитие	(4) Поддерживаемое по- требителем взаимодей- ствие: <ul style="list-style-type: none"> • создание ценности, инициируемое и под- держиваемое потреби- телем; • высокая вовлеченность потребителя 	(5) Неопределенность взаимодействия: <ul style="list-style-type: none"> • полное соответствие стратегий; • ограниченный потен- циал создания ценно- сти; • ограниченная вовле- ченность сторон 	(6) Поддерживаемое по- ставщиком взаимодей- ствие: <ul style="list-style-type: none"> • низкий потенциал со- вместного создания ценности; • низкая вовлеченность потребителя
Низкий	(7) Сомнительное взаимо- действие: <ul style="list-style-type: none"> • сомнительный потен- циал совместного соз- дания ценности; • низкая вовлеченность поставщика 	(8) Потенциально нежиз- неспособное взаимо- действие: <ul style="list-style-type: none"> • низкий потенциал со- вместного создания ценности; • низкая вовлеченность поставщика 	(9) Трансакционный об- мен: <ul style="list-style-type: none"> • полное соответствие стратегий; • трансакционный фо- кус; низкая вероят- ность совместного соз- дания ценности; • низкая вовлеченность обеих сторон

одной из сторон, эти ситуации предполагают возможности «лоббирования» необходимого типа взаимодействия, развития или «воспитания» партнера, усиление компетенций партнера в области управления взаимоотношениями, объяснение возможных выгод от развития более тесного взаимодействия.

Практически все ситуации «совпадения стратегий» партнеров в матрице могут рассматриваться как выигрышные, поскольку они не требуют ненужных инвестиций и адаптации процессов, раз-

вития специальных организационных способностей, которые не предполагаются данным подходом к взаимодействию. Вместе с тем только ситуация (1) представляет собой действительно взаимовыгодный подход, а не минимизацию затрат. Наиболее проигрышными являются ситуации (3 и 6), поскольку они являются примерами максимального несоответствия намерений и стратегий сторон. Согласно с нашему определению ценности взаимоотношений, потенциал вклада кли-

ента в достижение целей поставщика здесь сомнителен, а объем ненужных инвестиций — как в материальные, так и нематериальные активы — крайне сложно оценить.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье представлены результаты проверки теоретической модели, анализирующей процессы создания ценности взаимоотношений в рамках взаимодействия «поставщик — потребитель» на промышленных рынках с точки зрения ресурсной концепции. Мы рассмотрели ключевые факторы, воздействующие на уровень воспринимаемой поставщиком монетарной и немонетарной ценности взаимоотношений, и проанализировали влияние создания ценности на результаты деятельности компании и ее способность к адаптации.

Возвращаясь к изначальным посылкам нашего исследования, необходимо отметить, что проблема создания ценности взаимоотношений и возможностей повышения эффективности управления

взаимоотношениями до сих пор вызывает много вопросов. Попытка взглянуть на взаимодействие и потенциал создания дополнительной ценности с точки зрения ресурсного подхода позволила получить эмпирическое доказательство роли организационных способностей и ориентации компании на развитие взаимоотношений со стороны компании-поставщика.

Основным ограничением исследования является то, что мы опираемся на оценку показателей со стороны компании-поставщика, лишь предполагая влияние степени вовлеченности потребителей и их ориентацию на развитие взаимодействия.

С точки зрения будущих исследований безусловный интерес вызывает, во-первых, изучение вопроса создания ценности взаимоотношений с позиции обеих вовлеченных сторон и, во-вторых, анализ распределения ценности между поставщиком и покупателем, особенно в зависимости от уровня власти поставщика/покупателя. Рассмотрение этих вопросов требует дальнейшей разработки методологического аппарата и проверки существующих теорий на практике.

Приложение

Анкета исследования

1. Способности компании управлять взаимоотношениями с потребителями

Способности по конфигурации процессов:

а. Для организации эффективного сотрудничества и интеграции со своими клиентами наша компания:

- ♦ создала необходимые технологические предпосылки и ресурсы;
- ♦ разработала документированные процедуры для процессов, ориентированных на потребителя;
- ♦ специально адаптировала методики планирования;

- ♦ сделала инвестиции в повышение технологической квалификации сотрудников.

б. Наши клиенты обладают высокой профессиональной квалификацией (как потребители нашей продукции/услуг).

с. Мы прикладываем усилия для повышения знаний и навыков наших сотрудников в области управления проектами.

д. Цели и задачи в области планирования проектов эффективно выполняются.

е. Мы учитываем мнение и интересы наших клиентов в ходе планирования процессов.

- f. Мы встраиваем знания и опыт, получаемые со стороны наших клиентов, в наши процессы.

Способности в области коммуникаций:

- g. Для достижения эффективной коммуникации с клиентами наша компания разработала:
- ♦ собственную методику, позволяющую своевременно решать проблемы в ходе работы с клиентами;
 - ♦ процедуры эффективного представления возможных решений проблем нашим клиентам;
 - ♦ эффективную структуру коммуникаций, поддерживающую наших клиентов.
- h. Наши сотрудники обладают высокой квалификацией и специально обучаются для того, чтобы:
- ♦ быстро анализировать проблемы, возникающие в ходе совместной работы с клиентами;
 - ♦ быстро находить решения проблем в рамках сотрудничества с клиентами;
 - ♦ развивать навыки профессионального общения.
- i. Мы достигли эффективной организации процессов идентификации проблемных ситуаций.
- j. Наши клиенты участвуют в процессах идентификации проблемных ситуаций в рамках двусторонних коммуникаций.
- k. Наша компания достигла высокой прозрачности процессов, необходимой для эффективных коммуникаций.

Способности в области управления и контроля за взаимоотношениями:

- l. Для эффективного управления и контроля сотрудничества с клиентами наша компания:
- ♦ разработала специальные методы расчетов и анализа;
 - ♦ ввела необходимые методы документооборота;
 - ♦ ввела специальные аналитические методы, которые облегчают процесс интеграции с компаниями наших клиентов.
- m. Наши сотрудники обладают высокой квалификацией для:
- ♦ применения введенных расчетных и аналитических методов;

- ♦ эффективной координации документооборота, связанного с работой клиентами;
 - ♦ эффективного анализа взаимоотношений с клиентами и взаимосвязанных процессов.
- n. Наши сотрудники эффективно применяют внедренные методы расчетов и анализа.
- o. Мы достигли эффективной организации документооборота по процессам, связанным с взаимодействием с клиентами.
- p. Необходимые аналитические методы используются эффективно и своевременно.

2. Ориентация компании на развитие взаимоотношений

- a. Мы ориентированы на долгосрочное сотрудничество с нашими клиентами.
- b. Мы следуем ожидаемому от нас нашими клиентами образцу поведения.
- c. Мы предпринимаем шаги для развития и оптимизации нашего взаимодействия с клиентами.
- d. Мы стремимся к тому, чтобы взаимодействие с нашими клиентами было выгодно для обеих сторон.
- e. Мы поддерживаем наших клиентов в проблемных ситуациях даже в том случае, если это ведет к экономическим потерям для нашей компании.
- f. Мы готовы пойти на соглашение с нашими клиентами в случае их запроса изменить изначальные договоренности.
- g. Мы предоставляем нашим клиентам всю необходимую информацию.
- h. Мы стремимся решать конфликты неформально.
- i. Мы ограничиваем применение власти в интересах развития взаимоотношений.
- j. Мы пытаемся контролировать выполнение ранее достигнутых договоренностей.

3. Специфичные инвестиции и адаптация процессов в отношении одного из Ваших ключевых клиентов (при условии, что сотрудничество с ними продолжается как минимум 2 года)

- a. Мы адаптировали или создали индивидуальные характеристики продукции для нашего ключевого клиента.

- b. Мы изменили или создали индивидуальные характеристики оборудования для нашего ключевого клиента.
- c. Мы адаптировали нашу систему логистики для ключевого клиента.
- d. Мы обучили наших сотрудников для оптимизации взаимодействия с ключевым клиентом.
- e. Мы в значительной степени инвестировали во взаимодействие с нашим ключевым клиентом.

4. Ценность взаимоотношений (немонетарный аспект): пожалуйста, ответьте на следующие вопросы в отношении Ваших наиболее значимых клиентов (при условии, что сотрудничество с ними продолжается как минимум 2 года)

- a. Сотрудничество с нашими клиентами привело к большей готовности наших клиентов обмениваться важной информацией.
- b. Наши клиенты предоставляют нам:
 - ♦ важные данные о рынке;
 - ♦ профессиональную информацию.
- c. Наши усилия в области управления взаимоотношениями с клиентами привели к таким результатам, как:
 - ♦ эффективные и открытые взаимоотношения;
 - ♦ обоюдное доверие;
 - ♦ быстрое принятие важных решений;
 - ♦ более высокая мотивация наших сотрудников;
 - ♦ более высокая степень выполнения заданий в нашей организации;
 - ♦ повышение стабильности взаимоотношений с клиентами;
 - ♦ большее количество инновационных идей;

- ♦ более высокие входные барьеры для конкурентов;
- ♦ большая свобода действий;
- ♦ более стабильное качество;
- ♦ создание особой культуры взаимоотношений, которая делает взаимодействие более эффективным и открытым.

5. Ценность взаимоотношений (монетарный аспект): оцените, пожалуйста, как изменились следующие показатели успеха Ваших взаимоотношений с клиентами за последние 3 года (1 — сильно ухудшились, 7 — сильно улучшились)

- a. Частота покупок.
- b. Объем перекрестных продаж.
- c. Общий объем продаж по существующим клиентам в целом.

6. Способность к адаптации

- a. Наша компания обладает необходимыми ресурсами, чтобы своевременно отреагировать на появление новых шансов на рынке.
- b. Наша компания способна вывести свои новые продукты или услуги на рынок быстрее, чем конкуренты.

7. Общие результаты деятельности компании. Сравните, пожалуйста, следующие параметры успеха Вашей компании со средними показателями Ваших основных конкурентов (за последние 3 года)

- a. Уровень затрат.
- b. Прибыльность компании.

ЛИТЕРАТУРА

- Каплан Р. С., Нортон Д. П. 2003. Измерение стратегической готовности нематериальных активов. *Российский журнал менеджмента* 2 (3): 71–84.
- Катькало В. С. 1999. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е го-

ды. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Экономика* (2): 21–38.

- Катькало В. С. 2002а. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 3–21.

- Катькало В. С. 2002б. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 20–42.
- Куц С. П., Афанасьев А. А. 2004. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 33–52.
- Олейник А. 2003. Модель сетевого капитализма. *Вопросы экономики* (8): 132–149.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 25–50.
- Уильямсон О. 1996. *Экономические институты капитализма*. М.: Лениздат.
- Anderson J. C., Gerbing D. W. 1988a. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29 (1): 18–34.
- Anderson J. C., Gerbing D. W. 1988b. Structural modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3): 411–423.
- Anderson J., Hakansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1–15.
- Anderson J. C., Narus J. A. 1991. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review* 33 (3): 95–114.
- Anderson J. C., Narus J. A. 1998. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review* 76 (6): 53–65.
- Baden-Fuller C., Pitt M. 1996. *Strategic Innovation*. Routledge: London.
- Bagozzi R. P., Edwards J. R. 1998. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods* 1 (1): 45–87.
- Bagozzi R. P., Heatherton T. F. 1994. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling* 1 (1): 35–67.
- Baxter R., Matear Sh. 2004. Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management* 33 (6): 491–500.
- Bentler P. M. 1990. Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107 (2): 238–246.
- Blois K., Wilson D. 2000. *Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation*. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Day G. S., Van den Bulte Ch. 2002. *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*. Marketing Science Institute Report, No. 02–123.
- Day G. S., Wensley R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
- Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. 1998. *Managing Business Relationships*. Wiley: Chichester, UK.
- Forsström B. 2003. *Value Co-Creation in a Buyer-Seller Relationship*. Paper Presented at the 19th Annual IMP Conference, University of Lugano, Lugano, Switzerland, 4–6 September 2003.
- Foss N. J. 1998. *Resources, Firms, and Strategies*. Oxford University Press: Oxford.
- Eberling G. 2002. *Kundenwertmanagement*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden.
- Eggert A., Ulaga W. 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing* 17 (2/3): 107–118.
- Ganesan S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2): 1–19.
- Gassenheimer J. B., Houston F. S., Davis J. C. 1998. The role of economic value, social value, and perception of fairness in inter-organizational relationship retention deci-

- sion. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (4): 322–337.
- Grant R. M. 2004. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Grönroos Ch. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decisions* 34 (3): 5–14.
- Grönroos Ch. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competences. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 407–419.
- Heide J. B., John G. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (1): 24–36.
- Hildebrand V. 1997. *Individualisierung als Strategische Option der Marktbearbeitung*. Wiesbaden (in German).
- Homburg Ch., Pflesser Ch. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 17 (4): 449–462.
- Hunt Sh. 1997. Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 431–445.
- Hunt Sh., Morgan R. M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (2): 1–15.
- Ivens B. S. 2002. *Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing*. Dissertationsschrift. GIM-Verlag: Nürnberg (in German).
- Jacob F. 2003. Kundenintegrations-Kompetenz. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung. *Marketing ZFP* 25 (2): 83–98 (in German).
- Krafft M. 2002. *Kundenbindung und Kundenwert*. Physica-Verlag: Heildeberg (in German).
- Lindgreen A., Wynstra F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34 (7): 732–748.
- Loevenich P. 2002. *Substitutionskonkurrenz durch E-Commerce. Messung — Determinanten — Auswirkungen*. Dissertationen. Wiesbaden (in German).
- Mandjak T., Durrieu F. 2000. *Understanding the Non-Economic Value of Business Relationships*. Paper Presented at the 16th IMP Conference, 7–9 September 2000. University of Bath, Bath, England.
- Mandjak T., Simon J. 2004. *An Integrated Concept on the Value of Business Relationships. How Could It Be Useful*. Paper Presented at the 20th Annual IMP Conference (3rd version for publication), Copenhagen, Denmark.
- Matthyssens P., Vandenbempt K. 2003. Cognition-in-context: Reorienting research in business market strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing* 18 (6/7): 595–606.
- Möller K., Törrönen P. 2003. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32 (2): 109–118.
- Morgan R. 2000. Relationship marketing and marketing strategy. The evolution of relationship marketing strategy within the organization. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 481–504.
- Morgan R., Hunt S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Payne A., Holt S., Frow P. 2001. Relationship value management. *Journal of Marketing Management* 17 (7/8): 785–817.
- Ramirez R. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal* 20 (1): 49–65.
- Ravald A., Grönroos C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2): 19–30.
- Reichheld F. F., Sasser W. E. 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* 68 (5): 105–107.
- Rokkan A. I., Heide J. B., Wathne K. H. 2003. Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research* XL (2): 210–224.

- Teece D. J. 2000. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press: Oxford.
- Tewes M. 2003. *Der Kundenwert im Marketing: theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*. Dt. Universitätsverlag: Wiesbaden.
- Tomczak T., Rudolf-Sipötz E. 2003. Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer Branchenübergreifenden Studie. In: Günter B., Helm S. (eds.). *Kundenwert: Grundlagen — Innovative Konzepte — Praktische Umsetzungen*. Gabler: Wiesbaden; 133–161.
- Uлага W., Eggert A. 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing* 17 (2/3): 107–118.
- Vorhies D. W., Harker M. 2000. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management* 25 (2): 145–171.
- Walter A, Ritter T., Gemünden H. G. 2001. Value creation in buyer-seller relations. *Industrial Marketing Management* 30 (4): 365–377.
- Werani T. 2001. *On the Value of Cooperative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*. ISBM Report 2-2001. Institute for the Study of Business Marktes, Pennsylvania State University.
- Wilson D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335–345.
- Wilson D. T., Jantrania S. 1996. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 55–66.

Статья поступила в редакцию
3 июля 2006 г.