

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МЕЖФИРМЕННЫХ СЕТЕЙ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

С. П. КУЩ

Факультет менеджмента СПбГУ

А. А. АФАНАСЬЕВ

Факультет менеджмента СПбГУ

В статье анализируются маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей в России на основе проведенного авторами исследования 56 российских компаний Северо-Западного региона, представляющих различные отрасли промышленности. Прослеживаются особенности возникновения и тенденции развития межфирменных сетей в России. Приводится классификация уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы в рамках межфирменной сети, рассмотренная с позиции центральной фирмы. Выявляются факторы, влияющие на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью, по результатам проведенного исследования дается оценка степени развития каждого из них. В заключении формулируются некоторые практические рекомендации.

За последние 20 лет произошли значительные качественные изменения в практике бизнеса, что предопределило стремительное развитие теории маркетинга взаимоотношений.¹ В настоящее время компании, в том числе и российские, для создания конкурентных преимуществ все в большей степени используют страте-

гии, соответствующие этой динамично развивающейся теории. Создание российскими компаниями эффективных межфирменных сетей как результат развития маркетинговых взаимоотношений способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ на российских и международных рынках. Как показывает

Авторы благодарны А. В. Бухвалову, В. С. Катькало и О. А. Третьяку за ценные замечания и комментарии, высказанные при подготовке данной статьи.

¹ В научной литературе существует большое количество трактовок маркетинга взаимоотношений — от самых узких до самых широких (подробнее см.: [Кущ, 2003]). Одной из наиболее используемых здесь является характеристика, предложенная Р. Морганом и Ш. Хантом: «...маркетинг взаимоотношений относится ко всей маркетинговой деятельности, направленной на установление, развитие и поддержание успешных межфирменных взаимодействий» [Morgan, Hunt, 1994, p. 22].

© С. П. Кущ, А. А. Афанасьев, 2004

зарубежный опыт, чем выше эффективность взаимодействия компаний, тем выше уровень их конкурентоспособности.

В связи с этим представляется актуальным рассмотрение вопросов построения и управления взаимоотношениями фирмы с участниками сетей как новой маркетинговой стратегии развития российских компаний. С нашей точки зрения, одним из наиболее перспективных направлений исследований в этой области является анализ маркетинговых подходов фирмы на разных уровнях управления маркетинговыми взаимоотношениями с партнерами и оценка их эффективности.

В первом разделе статьи прослеживается становление теории маркетинга взаимоотношений; во втором — анализируются теоретические основы исследования; в третьем — рассматриваются особенности развития межфирменных сетей российских компаний; в четвертом — дается описание проведенного исследования эффективности взаимодействия между фирмами и приводятся его результаты. В заключении формулируются выводы и некоторые практические рекомендации.

СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Термин «маркетинг взаимоотношений» был введен в научный оборот Л. Берри в 1983 г. [Berry, 1983]. Однако еще в 1950–1960 гг. появился ряд работ, имеющих прямое отношение к теории маркетинга взаимоотношений [McGarry, 1950; 1953; Alderson, 1965]. В дальнейшем работы А. Адлера и Дж. Арндта дали толчок к использованию понятия маркетинга взаимоотношений применительно к промышленным рынкам [Adler, 1966; Arndt, 1979]. Особенно интенсивно исследования в этой области проводились с конца 1970-х гг. Так, в США ряд ученых исследовали долгосрочные межфир-

менные взаимоотношения на промышленных рынках [Wilson, 1978; Levitt, 1983]. В Европе с конца 1970-х гг. на протяжении двух десятилетий реализовывался международный исследовательский проект группы IMP (Industrial Marketing and Purchasing) по изучению проблем промышленного маркетинга и закупок [Hakansson, 1982; Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991; Anderson, Hakansson, Johanson, 1994].

Первые работы группы IMP были сконцентрированы на дуальных взаимоотношениях фирм [Turnbull, Cunningham, 1981; Hakansson, 1982], в дальнейшем анализировался более широкий спектр взаимоотношений в межфирменных сетях² [Turnbull, Ford, 1996]. Исследования сетевых подходов в маркетинге на промышленных рынках привели к появлению новых концепций, таких как структура сети, позиция фирмы в сети и сетевая динамика [Hakansson, Snehota, 1989].

Теоретические вопросы взаимодействия в межфирменных сетях рассматриваются и российскими исследователями. А. Стерлин и А. Ардишвили [Стерлин, Ардишвили, 1991] и В. Катькало [Катькало, 1999] проанализировали проблему развития сетевых структур как новой организационной формы управления. В работе О. Третьяк и М. Румянцевой [Третьяк, Румянцева, 2003] проводится обобщающий анализ основных трактовок феномена сетевых форм межфирменной кооперации. О. Третьяк [Третьяк, 1997], О. Юлдашева [Юлдашева, 1999] обобщили результаты теоретических исследований новой концепции маркетингового управления фирмой. В работе С. Куца [Куц, 2003] анализируются межфирмен-

² Х. Хаканссон определяет межфирменную сеть как «совокупность взаимодействующих фирм, объединяющую набор различных ресурсов и видов деятельности для предоставления разнообразных продуктов (товаров или услуг) определенному сегменту рынка» [Hakansson, 1982, p. 11].

ные сети как наиболее сложная форма развития маркетинга взаимоотношений.

Несмотря на большое количество работ в зарубежной литературе по теории маркетинга взаимоотношений многие как теоретические, так и практические аспекты до сих пор изучены недостаточно, в частности проблема оценки качества и эффективности взаимоотношений между фирмами. Так, анализ наиболее важных факторов, влияющих на эффективность взаимодействия между фирмами, проведен лишь в нескольких исследованиях. Среди них, по нашему мнению, наибольший интерес представляют четыре работы.

Дж. Мор и Р. Спикман на основании проведенного исследования установили, что основными характеристиками любого успешного взаимоотношения являются такие факторы, как доверие, приверженность к партнеру, координация действий, качество коммуникаций между взаимодействующими фирмами, способность разрешения конфликтов путем совместного решения проблем. В предложенной ими модели выделяются два показателя успешности партнерств: объемы продаж и степень удовлетворенности каждой из фирм взаимодействием с партнером [Mohr, Spekman, 1994].

Подобной позиции в определении основных факторов успешности межфирменных взаимоотношений придерживаются также Д. Уилсон и С. Янтравиа: совместимость целей взаимодействующих фирм, доверие, удовлетворенность взаимоотношениями, наличие взаимных инвестиций и взаимных связей [Wilson, Jantrania, 1996].

В то же время П. Науде и Ф. Батл установили, что не все факторы в равной степени влияют на эффективность взаимоотношений. По их мнению, эффективные взаимоотношения характеризуются высокими уровнями доверия, удовлетворенности, интеграции и прибыльности, однако такой фактор как влияние не оказывает прямого воздей-

ствия на качество взаимоотношений [Naude, Buttle, 2000].

В отличие от упомянутых выше авторов, ограничившихся лишь перечислением факторов успешности межфирменных взаимоотношений, К. Сторбака с соавторами определили последовательность воздействия факторов, влияющих на эффективность взаимоотношений: качество услуги → удовлетворенность партнера → прочность взаимоотношений → продолжительность взаимоотношений → прибыльность [Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994].

Ряд исследований, посвященных анализу основных характеристик, оказывающих влияние на качество и эффективность взаимоотношений, был проведен и на основе опыта российских компаний [Salmi, 1996; Huber, Worgotter, 1998; Johanson, Kouchtch, Silver, 2000; Popova, Sorensen, 2001; Куц, Рафинеджад, Афанасьев, 2002].

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

С нашей точки зрения, перспективным направлением исследований эффективности взаимодействия между фирмами является анализ маркетинговых подходов фирмы на разных уровнях управления маркетинговыми взаимоотношениями с партнерами и межфирменной сетью.

Концептуальной основой настоящего исследования является подход, предложенный К. Мёллером и А. Халиненом, которые выделяют четыре уровня управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы на промышленном рынке: индивидуальные взаимоотношения с поставщиками и покупателями, портфель взаимоотношений, центральная сеть, отраслевая сеть [Möller, Halinen, 1999]. Каждому из этих уровней соответствует определенная управленческая способность, которой должна обладать фирма,

чтобы иметь возможность успешно конкурировать в современных условиях развития межфирменных сетей: способность управлять индивидуальными взаимоотношениями, способность управлять портфелем взаимоотношений, способность управлять центральной сетью и способность «сетевого видения» [Möller et al., 2002]. Этот подход дает возможность все-сторонне изучить взаимоотношения и межфирменные сети с точки зрения управленческих решений.

Используя данный подход к классификации уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы и межфирменной сетью, а также более раннее исследование нами развития сетевого подхода в маркетинге в России [Куц, Рафинеджад, Афанасьев, 2002], представляется возможным формализовать указанные уровни управления взаимоотношениями центральной фирмы в виде схемы, представленной на рис. 1.

В процессе разработки данной схемы были также учтены модели, разработанные Я. Андерсоном с соавторами [Anderson, Hakansson, Johanson, 1994] и усовершенствованные К. Алайоутсиярви [Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbroijer, 1999]. При этом на предложенной нами схеме кроме центральной фирмы и уровней индивидуальных двусторонних взаимоотношений и центральной сети специально выделены уровни портфеля взаимоотношений и отраслевой сети.³

³ На схеме в качестве иллюстрации индивидуального двустороннего взаимоотношения выделено взаимодействие центральной фирмы с «Дистрибутором 1». Взаимодействия с «Дистрибуторами 2 и 3», «Покупателями 1 и 2» и с «Поставщиками 1, 2, 3 и 4» тоже являются индивидуальными двусторонними взаимоотношениями, однако для упрощения на схеме выделено только взаимодействие с «Дистрибутором 1».

Включение в портфель взаимоотношений кроме «Дистрибутора 1» также «Дистрибуторов 2 и 3» и «Покупателей 1 и 2» обусловлено применением центральной фирмой принципов

Как видно из схемы, ведущую роль в рамках межфирменной сети играет центральная фирма. В данном исследовании межфирменная сеть⁴ рассматривается с позиции центральной фирмы, чьей задачей является определение тех видов деятельности, которые можно осуществлять в рамках самой фирмы, и тех, которые эффективнее выносить за ее пределы и делегировать другим участникам сети, что предполагает не только размещение ограниченных ресурсов, но также и создание новых. Следует подчеркнуть, что крупные компании, осуществляющие несколько видов деятельности, как правило, являются участниками нескольких сетей одновременно как в качестве координатора сети (т. е. центральной фирмы), так и в качестве партнера других центральных фирм (например, в качестве технологического партнера, поставщика комплектующих или партнера по дистрибуции). Таким образом, фирма сталкивается со сложной задачей оптимизации: в рамках каких

портфельного подхода в управлении взаимодействием с ними и реализацией различных совместных программ.

Центральную сеть совместно с перечисленными выше фирмами формируют «Поставщики 1, 2 и 3» и «Покупатель 3», которые реализуют совместную маркетинговую стратегию и на взаимоотношения между которыми центральная фирма может оказывать непосредственное влияние.

Отраслевая сеть, кроме перечисленных выше фирм, включает «Поставщиков 4, 5 и 6» и «Покупателей 4 и 5», которые не реализуют согласованную маркетинговую стратегию, а центральная фирма не имеет возможности оказывать влияние на их взаимоотношения, при этом «Поставщики 7 и 8» не включены в эту сеть, поскольку взаимодействуют в том числе и с фирмами из других отраслей.

⁴ Межфирменная сеть понимается нами как совокупность юридически независимых фирм, взаимодействующих с целью создания добавленной стоимости (продукта, обладающего максимально возможной экономически обоснованной ценностью для конечного потребителя).

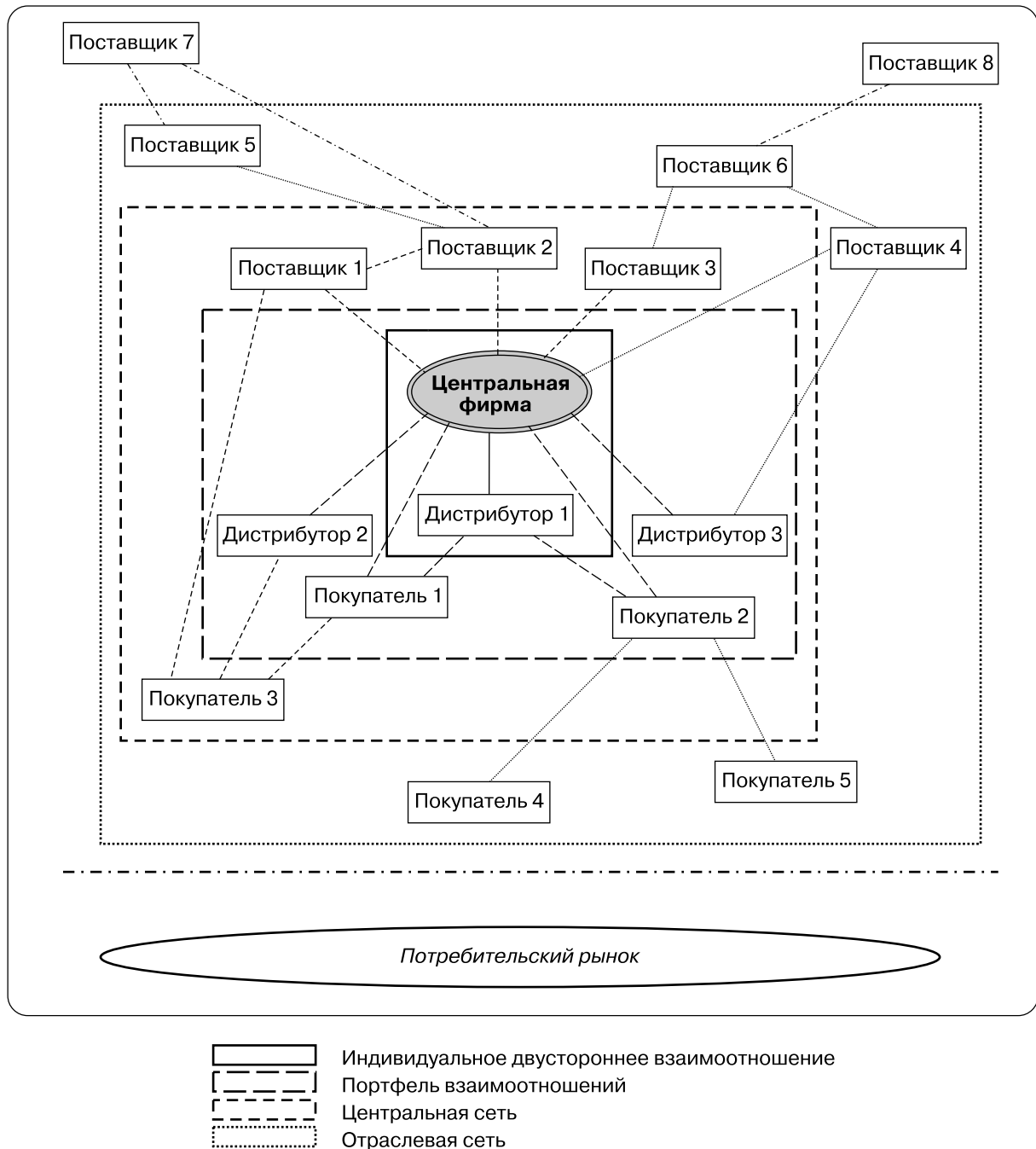


Рис. 1. Уровни управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы

сетей следует осуществлять свою деятельность и какие роли и стратегии при этом реализовывать. Для этого нужна оценка прогнозируемого положения центральной сети с точки зрения ее эконо-

мического потенциала, оценка собственных возможностей влияния на других участников сети, а также необходимо определение того, каким образом сети взаимосвязаны друг с другом и в какой

степени фирме требуется это учитывать при формировании и управлении взаимоотношениями с партнерами.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МЕЖФИРМЕННЫХ СЕТЕЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Формирование и развитие межфирменных взаимоотношений и сетей происходит в рамках определенной культурной, исторической и институциональной среды. В России подобные сети возникли в экономической ситуации, отличавшейся от развитых экономических систем, что позволяет выделить ряд специфических особенностей [Сиваков, 1999; Саутин, 1999; Окулов, 1999; Логинов, Костюхин, 2000; Радаев, 2000].

Первая особенность, характерная для межфирменных взаимоотношений и сетей российских фирм, состоит в том, что предпосылки для их формирования и развития существенным образом отличались от ситуации, имевшей место в США и во многих европейских странах. Подавляющее большинство взаимодействий между предприятиями в условиях плановой экономической системы советского периода было детерминировано государственными административными механизмами управления. В результате основное развитие получили сети, которые мы предлагаем назвать «плановые отраслевые сети» и управление которыми осуществлялось соответствующими отраслевыми министерствами и комитетами. В основе формирования и развития взаимоотношений и межфирменных сетей иностранных компаний, напротив, лежали рыночные принципы взаимодействия фирм.

Второй особенностью является сосуществование в российской экономике двух противоположных категорий межфирменных сетей: «сетей выживания» и «предпринимательских сетей». Это обусловлено следующими причинами. С од-

ной стороны, отдельные крупные предприятия, созданные еще в период плановой экономики, продолжают реализовывать самые простые формы маркетинга взаимоотношений, формируя «сети выживания».⁵ Подобные сети состоят из фирм, которые не видят перспектив своего существования в условиях рыночной конкуренции и объединяются с целью изоляции входящих в сеть фирм. Причем структура таких сетей, как правило, основывается на связях, сформированных еще в условиях плановой экономики.

С другой стороны, в ряде отраслей экономики некоторые компании с целью упрочения своих рыночных позиций и получения прибыли стали формировать «предпринимательские сети»⁶, состоящие из фирм, стремящихся успешно конкурировать в новых рыночных условиях, развивая наиболее прибыльные виды деятельности.⁷ Однако следует заметить, что «предпринимательские сети», способствующие усилению конкурентных позиций образующих их фирм, еще не получили должного развития, но в долгосрочной перспективе количество подобных сетей будет несомненно увеличиваться.

В качестве *третьей особенности* развития маркетинговых взаимоотношений и межфирменных сетей в России необхо-

⁵ Впервые на необходимость выделения в отдельную категорию в рамках российской экономики «сетей выживания» указали П. Хубер и А. Ворготтер [Huber, Worgotter, 1998].

⁶ Впервые использование понятия «предпринимательская сеть» в российском контексте было предложено А. Стерлиным и А. Ардишвили [Стерлин, Ардишвили, 1991].

⁷ В частности, российский завод компании Campina в рамках сети взаимоотношений с производителями молока объединил поставщиков холодильного и доильного оборудования, а также лизинговую компанию. Это позволило молочным хозяйствам получить на условиях лизинга с последующей оплатой в форме поставок продукции на завод Campina новое современное оборудование для повышения качества своей продукции и значительного увеличения объемов производства [Сагдиев, 2002].

димо отметить направление, в котором развиваются уровни управления взаимодействием фирмы с партнерами. Так, за последнее десятилетие в России произошел стремительный переход к развитию индивидуальных маркетинговых взаимоотношений между фирмами⁸, а некоторые из российских компаний уже стали использовать принципы портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами.⁹ Следует особо подчеркнуть, что общее направление развития маркетинговых взаимоотношений российских компаний в 1990–2000-х гг. в целом схоже с тенденцией, характерной для американской экономики¹⁰, хотя лишь немногие из них за последнее время смогли достичь уровня управления портфелями взаимоотношений с поставщиками и покупателями.

⁸ В частности, подобное переключение бывших советских промышленных предприятий на уровень развития индивидуальных взаимоотношений с партнерами было обусловлено вынужденным разрывом (после признания независимости бывших советских республик) многих устоявшихся в рамках плановой экономики связей, когда многие из прежних партнеров, став иностранными фирмами, переориентировались на свои национальные рынки.

⁹ В частности, компания «Вимм-Билль-Данн», одна из лидеров на российском рынке продуктов питания, разработала программу «Лицом к клиенту», нацеленную на улучшение взаимоотношений с партнерами и клиентами. В рамках программы предполагается внедрить ранговую систему оценки клиентов, что позволит компании классифицировать свою клиентскую базу и применять по отношению к каждой из категорий партнеров особые принципы управления и развития взаимоотношений с ними [Логоинов, Костюхин, 2000].

¹⁰ Приведенную выше классификацию уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменными сетями перспективно рассматривать в том числе и в международном аспекте. Так, в силу определенной исторической традиции американским фирмам свойственна некая разобщенность в вопросах взаимодействия с партнерами по бизнесу, тогда как европейская традиция бизнеса предполагает

На наш взгляд, наибольший потенциал для развития российских фирм заключается в формировании именно «предпринимательских сетей» [Куш, Рафинеджад, Афанасьев, 2002] и управлении ими с позиций центральной фирмы (рис. 2).

Четвертая особенность, характерная для российской экономики, связана с отраслевой спецификой развития межфирменных взаимоотношений и сетей с определенными категориями партнеров. Так, в целом ряде отраслей поставщики находятся в исключительном положении и обладают очень сильными рыночными позициями, поскольку рынок сырья для этих отраслей имеет преобладающее значение. В результате степень зависимости центральных фирм от поставщиков очень высока, и они с целью обеспечения гарантированных поставок сырья, материалов и комплектующих вынуждены

ет большую склонность фирм к тесному взаимодействию и различным формам совместной деятельности. Как результат, впервые отраслевую сеть в качестве объекта анализа и управления стали рассматривать крупные скандинавские компании (в частности, ABB, Volvo, IKEA, Skanska, Fortum и др.), активно занимающиеся международной деятельностью. Не случайно и первые статьи о сетевом подходе в маркетинге были опубликованы именно скандинавскими (шведскими) учеными, принимавшими участие в нескольких исследовательских проектах в рамках группы IMP. Однако в последнее время у большинства европейских, в том числе и скандинавских, компаний наблюдается тенденция переключения внимания с анализа и управления отраслевыми сетями на уровень центральных сетей.

В то же время многим американским компаниям присуща четко выраженная тенденция развития индивидуальных взаимоотношений с партнерами на промышленных рынках до уровня управления портфелями взаимоотношений (с поставщиками и покупателями). Следует отметить, что первые рекомендации по применению портфельного подхода к управлению маркетинговыми взаимоотношениями фирмы основывались на опыте американских компаний.

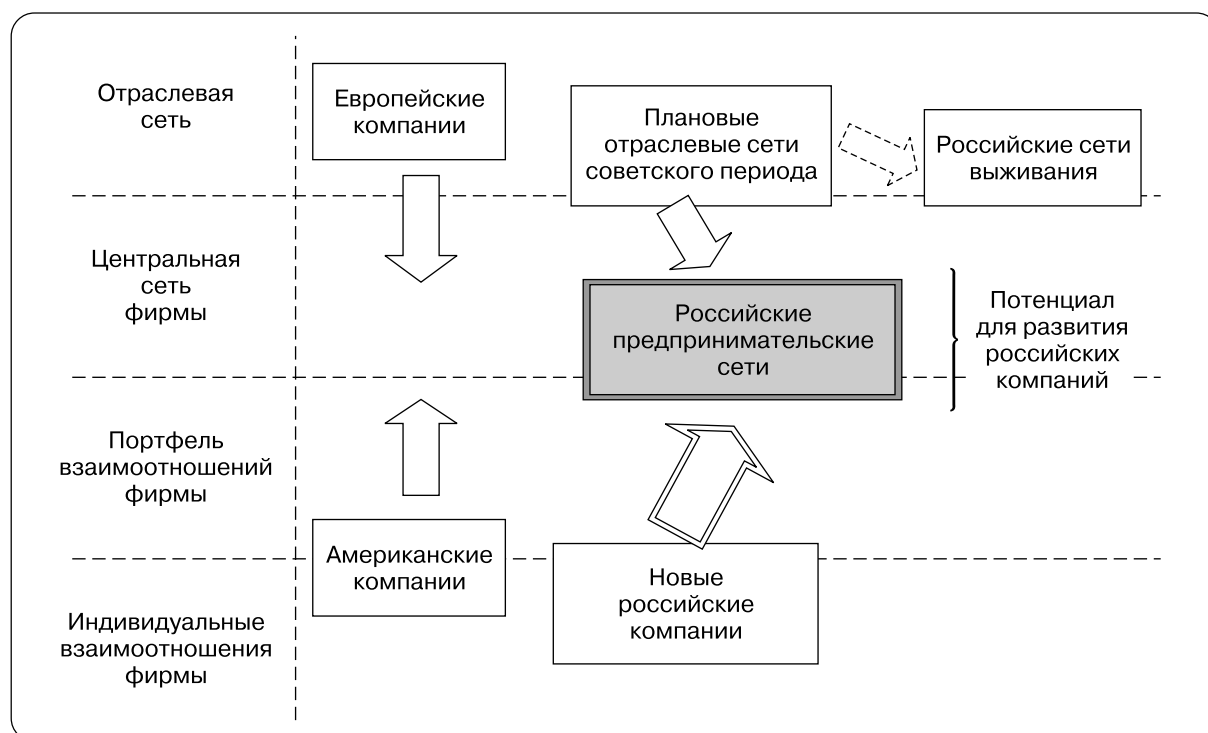


Рис. 2. Тенденции развития уровней управления межфирменным взаимодействием

уделять основное внимание своим взаимоотношениям с поставщиками. Преобладающая часть инжиниринговых и сервисных компаний придает большее значение своим взаимоотношениям с потребителями, что обусловлено спецификой предлагаемых ими комплексных решений. В то же время многие телекоммуникационные компании развивают свои взаимоотношения с конкурентами, что связано со спецификой этой отрасли в России, когда целая группа компаний в значительной степени зависит от единственного телекоммуникационного оператора. Кроме того, поддержание продолжительных взаимоотношений компании с научно-исследовательскими институтами и лабораториями может открыть перед ней новые возможности для проведения различных прикладных исследований и разработки новых технологий.

Вместе с тем следует заметить, что далеко не все черты, характерные для развития межфирменного взаимодействия

в России, изучены достаточно хорошо, и дальнейший их анализ представляет несомненный интерес. Тот факт, что в настоящее время межфирменные сети в России еще не получили должного развития, вероятно, обусловлен невысокой эффективностью взаимоотношений и межфирменных сетей вследствие низкого уровня взаимного доверия и склонности фирм к интеграции, а также их слабой взаимозависимости.

ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 2002–2003 гг. нами была предпринята попытка изучения на практике развития сетевого подхода в маркетинговой деятельности российских компаний. Основные задачи исследования состояли в том, чтобы определить уровень развития маркетинговых взаимоотношений и межфирменных сетей в России; выявить основные факторы, влияющие на их

эффективность, и оценить степень развития каждого из факторов; а также определить зависимости между факторами. Для этого было проведено комплексное исследование, в основу которого были положены гипотезы, основанные на результатах качественного анализа взаимосвязи факторов, влияющих на взаимоотношения фирмы с бизнес-партнерами, а также их проверка путем количественных измерений с использованием математических моделей. Местом проведения исследования был выбран Северо-Западный регион России как один из наиболее релевантных с точки зрения современной экономической действительности.

Проанализирована деятельность 56 центральных фирм, которые представляют две категории отраслей экономики: традиционные отрасли (машиностроение, строительство, производство строительных материалов и сервисное обслуживание) и отрасли высоких технологий (инжиниринг, телекоммуникации, фармацевтика и разработка программного обеспечения).¹¹ Критериями выбора фирм были направленность основной деятельности на промышленный рынок, осуществление деятельности преимущественно в Северо-Западном регионе, устойчивость позиций на рынке, а также согласие руководителей фирм предоставить информацию в рамках исследования.

При проведении качественного исследования все данные были получены исключительно в ходе комплексных струк-

турированных интервью в каждой фирме с руководителями и ведущими специалистами по маркетингу, снабжению и развитию бизнеса, а при проведении количественного исследования — в результате анкетирования. Основными вопросами исследования были:

- уровень управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы (или межфирменной сетью);
- цели формирования и развития взаимоотношений/межфирменной сети;
- степень неформальности соглашений;
- уровень взаимного доверия;
- основа долгосрочного сотрудничества;
- уровень адаптации;
- склонность к интеграции;
- степень взаимозависимости;
- эффективность взаимоотношений/межфирменной сети.¹²

Концепция исследования

Для наиболее эффективного анализа особенностей развития маркетинговых взаимоотношений и межфирменных сетей в России необходимо оценить уровень управления взаимоотношениями/межфирменными сетями, рассмотреть основные характеристики взаимоотношений и проверить ряд гипотез о наличии взаимосвязей. На рис. 3 представлены основные характеристики маркетинговых взаимоотношений и приведены сделанные авторами предположения о наличии взаимосвязей (B_1-B_{11}).

Уровень управления взаимоотношениями/межфирменной сетью. В настоящее

¹¹ Эксперты консалтинговой компании McKinsey выделяют следующие отрасли, которым свойственно наибольшее развитие межфирменных сетей: автомобилестроение, медицина, деревообработка, предоставление финансовых услуг, производство компьютеров, создание программного обеспечения, мультимедийной продукции и телекоммуникационных средств [Койн, Субраманиам, 2002]. Однако, по нашему мнению, в настоящее время наиболее заметное развитие сетевых подходов в маркетинге, в частности в Северо-Западном регионе России, наблюдается в рассматриваемых нами отраслях.

¹² Данный перечень характеристик взаимоотношений фирм с бизнес-партнерами основан на проведенном авторами в 1999–2000 гг. первом исследовании практических аспектов развития сетевого подхода в маркетинговой деятельности компаний в России [Куш, Рафинеджад, Афанасьев, 2002], результаты которого были представлены на 30-й ежегодной конференции ЕМАС (Европейской маркетинговой академии) в г. Берген, Норвегия [Kouchtch, Afanasiev, 2001].

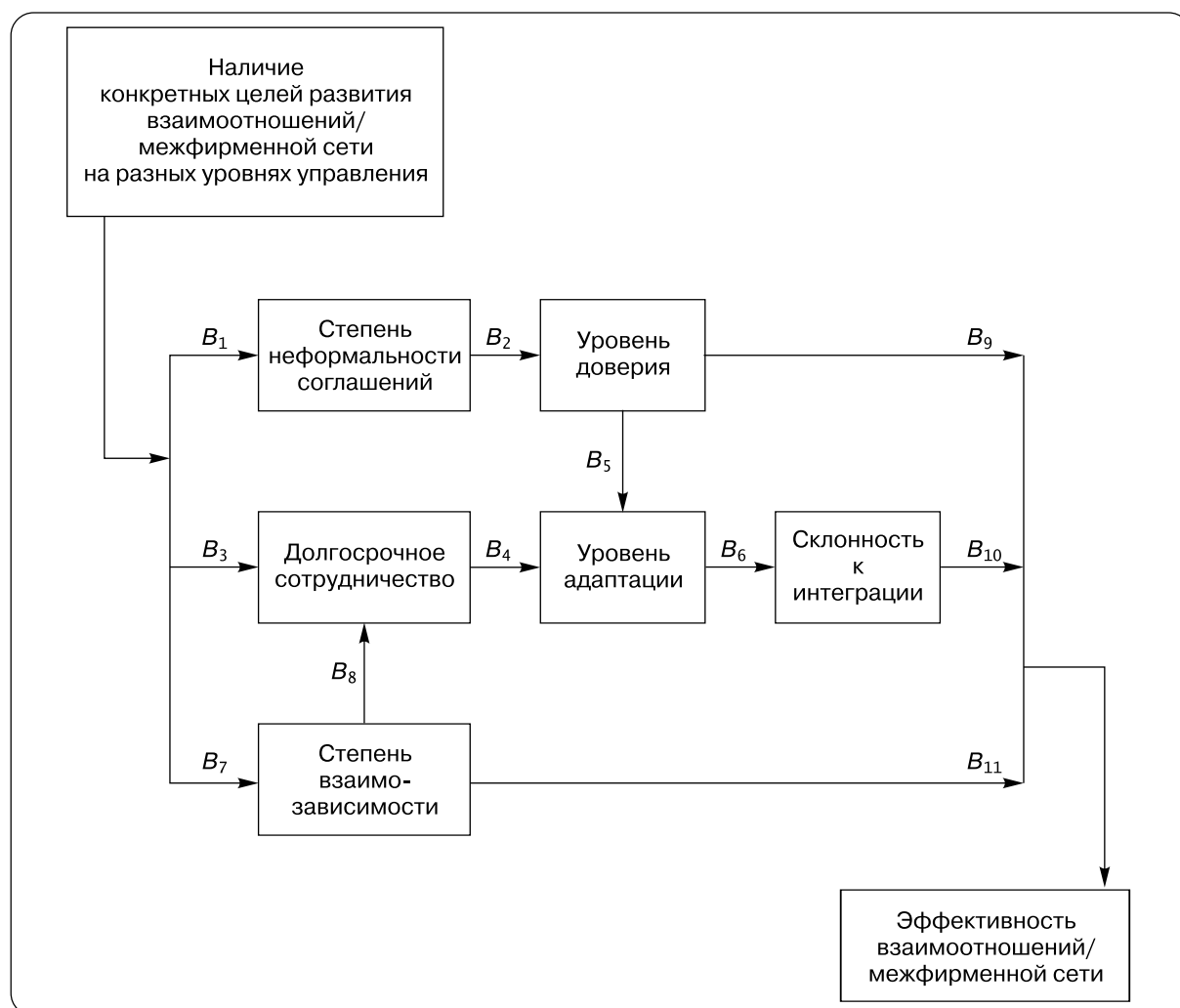


Рис. 3. Модель предполагаемых взаимосвязей между факторами, влияющими на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью

время в России более развиты индивидуальные двусторонние взаимоотношения между фирмами, а не центральные сети, которые объединяют взаимоотношения фирм сразу с несколькими партнерами. Тем не менее наблюдается некоторая тенденция к образованию межфирменных сетей вследствие дальнейшего развития двусторонних взаимоотношений и возрастающей зависимости фирм от взаимоотношений сразу с несколькими партнерами. Как показало исследование, развитие индивидуальных двусторонних вза-

имоотношений наиболее характерно для фармацевтических и инжиниринговых компаний. В то же время сети многих машиностроительных, телекоммуникационных и сервисных компаний основаны на многосторонних взаимоотношениях между фирмами.

Цели формирования и развития взаимоотношений/межфирменной сети. В середине 1990-х гг. были существенно сокращены объемы государственных заказов на проведение исследований; многие научно-исследовательские центры, уже

имея серьезные научные разработки, остались без финансирования. В такой ситуации компании получили доступ к результатам исследований с целью их последующей коммерциализации (например, в фармацевтической отрасли).

Поскольку деловая этика в России находится еще на весьма низком уровне, зачастую лишь жестко формализованный контракт или способность одной из сторон оказывать определенное влияние на партнера и контролировать процесс реализации контракта могут гарантировать выполнение им обязательств. Поэтому многие компании стремятся сформировать вокруг себя устойчивые взаимоотношения с другими участниками стоимостной цепочки (в основном с поставщиками) для получения контроля над одним или несколькими из ее элементов. Подобное взаимодействие часто приводит к координации деятельности двух и более фирм, а в отдельных случаях даже к изменению всей производственной системы или самого продукта.

Кроме того, на определенном этапе развития фирмы тесная кооперация с партнерами, как в решении оперативных вопросов, так и в выработке совместного направления дальнейшего развития, становится насущной необходимостью, и фирма привлекает их к разработке и реализации совместной стратегии.

Таким образом, были выявлены следующие основные цели формирования маркетинговых взаимоотношений и межфирменных сетей в России: получение доступа к информации, обеспечение контроля над одним (или несколькими) элементами стоимостной цепочки, реализация совместной стратегии партнеров в рамках взаимоотношений/межфирменной сети.

Степень неформальности соглашений. В практике компаний, работающих на промышленных рынках в России, в зависимости от конкретной отрасли можно выделить взаимоотношения как с низкой (основанные на контрактных соглашениях), так и с высокой степенью нефор-

мальности соглашений.¹³ Взаимоотношения, основанные на строго формализованных контрактных соглашениях, наиболее характерны для телекоммуникационной отрасли, причем это относится как к операторам услуг, так и к производителям оборудования, что связано с жесткой конкуренцией на этих рынках. Многие компании стремятся установить особые взаимоотношения с центральной фирмой, основанные на эксклюзивном соглашении, что позволяет увеличить продолжительность их взаимодействия. Взаимоотношения, основанные на неформальных соглашениях, наиболее характерны для отраслей, предлагающих сложные продукты и комплексные решения. В частности, взаимоотношения многих сервисных фирм построены на неформальных соглашениях, что обусловлено в первую очередь реализацией совместной стратегии всеми участниками подобных межфирменных сетей.

Таким образом, можно сделать предположение о существовании определенной взаимосвязи между наличием конкретных целей формирования и развития взаимоотношений/межфирменной сети и степенью неформальности соглашений (B_1).

Уровень доверия. Вопрос доверия в начале 1990-х гг. едва ли вообще рассматривался в практике взаимоотношений российских компаний, что было вызвано экономическими, социальными и правовыми причинами. Кроме того, руководители компаний традиционно уделяли основное внимание взаимоотношениям внутри компании, а не сотрудничеству с другими фирмами. Однако доверие играет одну из ключевых ролей в развитии взаимоотношений между фирмами,

¹³ В частности, В. Радаев, рассматривая природу образования неформальной экономики в России как определенную логику развития хозяйственной деятельности, утверждает, что неформальными отношениями пронизана деятельность большинства фирм [Радаев, 2000].

формируясь уже в процессе предварительного выбора партнера. Степень доверия зависит от величины контракта и рекомендаций других клиентов партнера. Большинство фирм считают, что доверие должно постоянно подкрепляться хорошим взаимодействием с партнерами и особенно необходимо в тех случаях, когда со стороны тех требуются нестандартные действия. Таким образом, можно предположить, что высокая *степень неформальности соглашений* способствует повышению *уровня доверия* в рамках взаимоотношений (B_2).

Основа долгосрочного сотрудничества. Если в начале 1990-х гг. взаимоотношения и межфирменные сети строились в первую очередь на личных связях, то в настоящее время они все больше базируются на профессиональной основе. Репутация фирмы стала необходимым условием для ее вхождения в сеть. Таким образом, в основе долгосрочного сотрудничества лежат не только личные связи, но и стабильность рыночных позиций фирм и взаимное выполнение обязательств. Среди основных причин, способствующих долгосрочному сотрудничеству между фирмами, также следует выделить направленность компаний на последовательное всестороннее поддержание взаимоотношений с партнерами и осуществление постоянных и стабильных поставок/заказов.

Взаимодействие фирм в рамках межфирменной сети предоставляет им доступ к внешним ресурсам, а также к уникальной информации, и чем больше ресурсов и информации становятся общим достоянием всех участников сети в результате обмена между ними, тем сильнее ее рыночные позиции. Интенсивность и масштаб подобных обменов непосредственно влияют на стабильность сети, особенно в долгосрочном плане. Так, процесс интенсивного обмена информацией с поставщиками может способствовать разработке нового продукта. Степень информированности компании о

соответствии ее продукта потребностям потребителя, в свою очередь, не только содействует процессу дальнейшего усовершенствования продукта, но и существенно снижает вероятность возможной конкуренции со стороны других компаний.

Следовательно, можно предположить существование взаимосвязи между *наличием конкретных целей формирования и развития* взаимоотношений/межфирменной сети и *долгосрочным сотрудничеством* фирм (B_3).

Уровень адаптации. Адаптация фирм в технической, коммерческой и социальной областях является важным элементом взаимоотношений/межфирменной сети. Адаптация теснее связывает стороны друг с другом, способствуя их последующему взаимодействию, и препятствует проникновению других фирм в формирующуюся систему взаимоотношений. Большинство российских компаний демонстрирует высокую степень готовности к адаптации своих бизнес-процессов и технологий при взаимодействии с иностранным партнером. Со стороны иностранного партнера это выражается в предоставлении информации и технологий, а также передаче управленческих навыков. Таким образом, *долгосрочное сотрудничество* в рамках взаимоотношений/межфирменной сети повышает *уровень адаптации* фирм (B_4). Кроме того, можно допустить, что *уровень доверия* между фирмами связан с *уровнем адаптации* (B_5).

Склонность к интеграции. Интеграция фирм в рамках взаимоотношений может быть затруднена рядом технологических причин. Крупные российские компании, как правило, еще недостаточно гибки в вопросах изменения своего производственного процесса. Однако компании, с которыми у центральной фирмы сложились устойчивые взаимоотношения, крайне заинтересованы в их поддержании и проявляют высокую склонность к интеграции. Степень заинтересованности

фирм в поддержании долгосрочных взаимоотношений зависит от их стратегических целей, направленных либо на достижение и поддержание устойчивой конкурентной позиции на рынке, либо на получение краткосрочной выгоды. Таким образом, чем выше *уровень адаптации* фирм в рамках взаимоотношений/межфирменной сети, тем больше их *склонность к интеграции* (B_6).

Степень взаимозависимости. Взаимодействие фирм в рамках межфирменной сети с целью совместного использования ресурсов, контролируемых отдельными ее участниками, безусловно, усиливает их взаимозависимость. Так, по результатам исследования была выявлена очень высокая степень взаимозависимости фирм в наиболее устойчивых сетях. Взаимозависимость между фирмами может основываться на контрактных соглашениях, взаимодействии в рамках стоимостной цепочки, а также на достижении и поддержании устойчивого конкурентного преимущества.

Взаимозависимость, основанная на контрактных соглашениях, наиболее характерна для телекоммуникационной отрасли, отличающейся кратковременностью взаимоотношений и высокой вероятностью оппортунистического поведения со стороны партнеров. Наиболее адекватной в подобном случае является контрактная природа взаимоотношений, основанная на следовании формальному соглашению, как можно более детально учитывающему возможные конфликты между участниками в процессе развития взаимоотношений.

Взаимозависимость в рамках стоимостной цепочки типична для отраслей, где поставщики обладают очень сильными рыночными позициями. Центральная фирма заинтересована в установлении стабильных и продолжительных взаимоотношений с такими поставщиками и стремится постоянно осуществлять инвестиции в их поддержание путем передачи технологий, управленческих навыков

и налаживания бизнес-процессов, повышающих общую эффективность деятельности как самих поставщиков, так и сети в целом.

Взаимозависимость, основанная на конкурентном преимуществе, наиболее характерна для взаимоотношений/межфирменных сетей с четко сформулированной совместной стратегией развития, которую разделяет большинство их участников. В этом случае фирмы осознают, что наилучших результатов они могут достичь только в рамках сетевой структуры, являющейся одним из ключевых конкурентных преимуществ.

Таким образом, можно предположить, что *наличие конкретных целей формирования и развития* взаимоотношений/межфирменной сети повышает *степень взаимозависимости* фирм (B_7). В то же время высокая *степень взаимозависимости* способствует *долгосрочному сотрудничеству* фирм в рамках взаимоотношений/межфирменной сети (B_8).

Эффективность взаимоотношений/межфирменной сети. Поскольку очень часто респонденты не склонны предоставлять объективные сведения или предлагают недостоверную информацию, для оценки эффективности деятельности фирм более уместно использовать не фактические финансовые показатели, а модель измерений, основанную на оценке уровня удовлетворенности этими показателями. Кроме того, такой подход позволяет определить не только сами факторы, но и мультиатрибутивную природу эффективности взаимодействия компании с партнерами. Таким образом, были объединены оценки таких факторов, как денежный поток, валовая прибыль, рентабельность фирмы и возможности для ее развития, чтобы определить среднее значение уровня эффективности компании.

Как показало исследование, многие фирмы стремятся повысить эффективность взаимодействия с теми партнерами, к которым они испытывают наибольшее доверие; можно предположить, что

в подобном случае фирма будет в большей степени удовлетворена показателями своей деятельности. Таким образом, чем выше *уровень доверия* между фирмами, тем большей *эффективностью* отличаются взаимоотношения/межфирменная сеть (B_9). Также представляется вероятным, что и высокая *склонность к интеграции* позитивно влияет на *эффективность* взаимоотношений/межфирменной сети (B_{10}). Кроме того, высокая *степень взаимозависимости* фирм, в свою очередь, повышает *эффективность* взаимоотношений/межфирменной сети (B_{11}).

Методика количественных измерений

Выдвинутая гипотеза о наличии определенных взаимосвязей между основными характеристиками маркетинговых взаимоотношений была проверена посредством количественного исследования. В результате были получены некоторые статистические данные, которые могут быть использованы как на практике, так и для дальнейших научных исследований.

Наше исследование проводилось на основе метода несравнительного шкалирования с использованием семибалльной семантической дифференциальной шкалы измерений (от 1 — «абсолютно не согласен» до 7 — «абсолютно согласен»)¹⁴. Исключением явились оценки уровня управления взаимоотношениями/межфирменной сетью (4 уровня) и эффективности взаимоотношений/межфирменной сети (от 1 — «абсолютно не удовлетворен» до 7 — «абсолютно удовлетворен»). В табл. 1 приведены данные относительно оценок компаниями степени развития

¹⁴ Подробнее о возможности применения различных методов шкалирования и последующего анализа полученных данных на основе корреляционного анализа для проверки выдвинутой гипотезы о наличии взаимосвязей между характеристиками маркетинговых взаимоотношений см.: [Малхотра, 2002].

уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы/межфирменной сетью; в табл. 2 — показатели основных характеристик взаимоотношений центральной фирмы с партнерами (средние значения и стандартные отклонения).

В настоящее время менее 8% российских фирм воспринимают свое внешнее окружение как центральную сеть и не только управляют взаимоотношениями со своими непосредственными партнерами, но и стремятся оказывать определенное влияние на взаимоотношения последних с третьими фирмами (табл. 1). В то же время ни одна из фирм не рассматривает возможность управления всей отраслевой сетью в целом, что свидетельствует об их прагматичном подходе к управлению процессом взаимодействия с другими фирмами. Что касается применения принципов портфельного подхода к управлению взаимоотношениями с партнерами, то следует заметить, что каждая третья из принявших участие в исследовании фирм реализует специальные совместные программы с целыми группами партнеров. Тем не менее еще более половины фирм управляют исключительно своими индивидуальными двусторонними взаимоотношениями с поставщиками и покупателями.

Полученные результаты

В табл. 3 представлены стандартизированные параметры данных и t -статистика относительно основных характеристик взаимоотношений/межфирменной сети. Кроме того, в таблице приведены оценки самими компаниями степени взаимосвязи между факторами. Для проверки сделанных авторами предположений о наличии взаимосвязей между факторами¹⁵ был выбран стандартный показатель уровня значимости, равный 0,05.

¹⁵ Подробнее о применении алгоритма проверки гипотез при проведении маркетингового исследования см.: [Малхотра, 2002].

Таблица 1

Оценка степени развития уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменными сетями

Уровни управления взаимоотношениями/ межфирменной сетью	Индивидуальные взаимоотношения фирмы	Портфель взаимоотношений фирмы	Центральная сеть фирмы	Отраслевая сеть
Доля компаний, %	58,93	33,93	7,14	0,00

Таблица 2

Матрица корреляции показателей основных характеристик взаимоотношений центральной фирмы

	Характеристики взаимоотношений	\bar{X}	s_x	Характеристики взаимоотношений								
				1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Наличие целей развития взаимоотношений/ межфирменной сети	3,8	0,8	1,00								
2	Степень неформальности соглашений	2,8	1,3	-0,06	1,00							
3	Уровень доверия	4,4	0,5	0,11	0,17	1,00						
4	Долгосрочное сотрудничество	5,2	0,6	0,15	0,43	0,09	1,00					
5	Уровень адаптации	3,3	0,9	0,22	0,27	-0,05	0,31	1,00				
6	Склонность к интеграции	2,7	1,1	0,18	0,19	0,08	0,37	0,22	1,00			
7	Степень взаимозависимости	5,3	0,6	0,31	0,44	0,12	-0,10	0,18	0,25	1,00		
8	Эффективность взаимоотношений/ межфирменной сети	3,9	0,8	0,25	0,17	0,09	0,28	0,15	0,12	-0,07	1,00	

Примечание:

\bar{X} — среднее значение,

s_x — стандартное отклонение.

Число степеней свободы для t -статистики, используемой для проверки гипотезы в отношении среднего значения, равно $(n - 1)$, что в нашем случае составляет 55. Поскольку критическое значение t -статистики для 55 степеней свободы и уровня значимости 0,05 равно 1,6730, то все предположения о наличии взаимосвязей между факторами, вычисленные t -статистики которых меньше этого значения, были отклонены. Таким образом, отклонены предположения о непосредственном влиянии наличия четких целей развития взаимоотношений/ межфирменной сети на степень неформальности

соглашений (B_1), уровня доверия на уровень адаптации (B_5) и степени взаимозависимости на долгосрочное сотрудничество (B_8).

Вместе с тем, как видно из табл. 3, наличие четких целей развития взаимоотношений/ межфирменной сети оказывает положительное влияние на долгосрочное сотрудничество ($B_3 : \gamma = 0,253$) и степень взаимозависимости ($B_7 : \gamma = 0,283$). Степень неформальности соглашений позитивно связана с уровнем доверия ($B_2 : \gamma = 0,248$), который, в свою очередь, оказывает положительное влияние на эффективность взаимоотношений/ межфирменной

Таблица 3

Стандартизированные параметры данных и *t*-статистика

Взаимо-связь	Первый фактор		Второй фактор	Стандартизированный коэффициент	<i>t</i> -статистика	Оценка компаниями
B_1	Наличие целей развития взаимоотношений/межфирменной сети	→	Степень неформальности соглашений	-0,107	0,230	+/-
B_2	Степень неформальности соглашений	→	Уровень доверия	0,248	2,394	+
B_3	Наличие целей развития взаимоотношений/межфирменной сети	→	Долгосрочное сотрудничество	0,253	2,053	+
B_4	Долгосрочное сотрудничество	→	Уровень адаптации	0,274	2,243	+
B_5	Уровень доверия	→	Уровень адаптации	-0,084	0,547	+
B_6	Уровень адаптации	→	Склонность к интеграции	0,734	2,484	+
B_7	Наличие целей развития взаимоотношений/межфирменной сети	→	Степень взаимозависимости	0,283	2,421	+
B_8	Степень взаимозависимости	→	Долгосрочное сотрудничество	-0,219	0,936	+
B_9	Уровень доверия	→	Эффективность взаимоотношений/межфирменной сети	0,762	2,043	+
B_{10}	Склонность к интеграции	→	Эффективность взаимоотношений/межфирменной сети	0,439	2,322	+/-
B_{11}	Степень взаимозависимости	→	Эффективность взаимоотношений/межфирменной сети	-0,894	2,837	+/-

Примечание:

+ — наличие взаимосвязи между факторами,

+/- — отсутствие явной взаимосвязи между факторами.

сети ($B_9 : \gamma = 0,762$). Степень взаимозависимости не оказывает прямого влияния на эффективность взаимоотношений/межфирменной сети ($B_{11} : \gamma = -0,894$). Долгосрочное сотрудничество позитивно воздействует на уровень адаптации ($B_4 : \gamma = 0,274$), который, в свою очередь, оказывает положительное влияние на склонность к интеграции ($B_6 : \gamma = 0,734$). Наконец, склонность к интеграции по-

зитивно связана с эффективностью взаимоотношений/межфирменной сети ($B_{10} : \gamma = 0,439$).

Как видно из табл. 3, собственная оценка компаниями взаимосвязей между факторами не всегда отражает объективную реальность, что свидетельствует о необходимости внесения корректив в представления фирм о взаимосвязи факторов, влияющих на эффективность

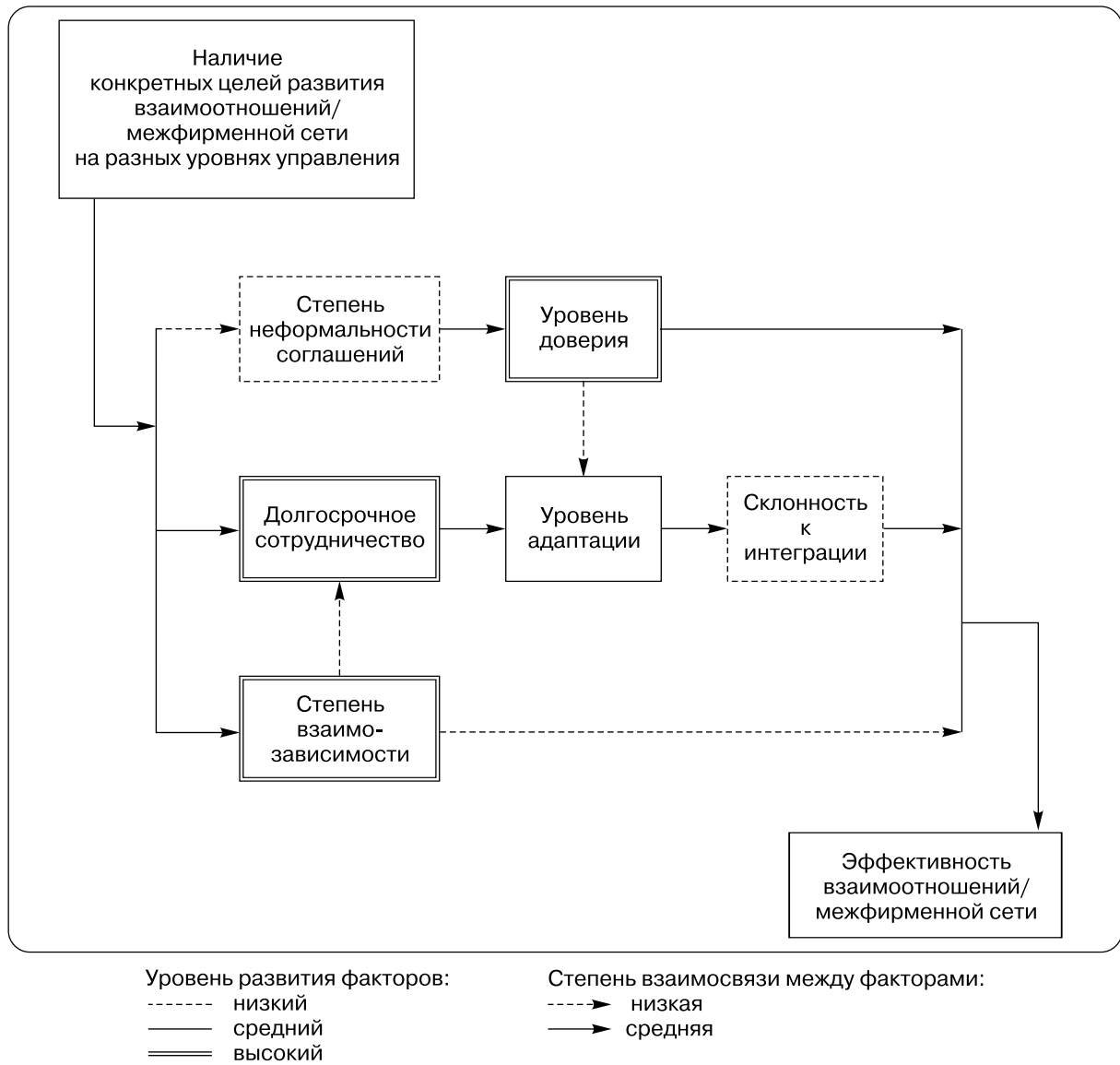


Рис. 4. Взаимосвязь факторов, влияющих на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью

взаимоотношений/межфирменной сети. В частности, как показало исследование, высокий уровень доверия между фирмами не способствует напрямую повышению уровня адаптации, а сильная взаимозависимость необязательно приводит к долгосрочному сотрудничеству фирм в рамках взаимоотношений. Напротив, высокая склонность партнеров к интеграции в действительности оказывает поло-

жительное влияние на эффективность их взаимоотношений.

Таким образом, первоначально предложенная модель предполагаемых взаимосвязей между факторами, оказывающими влияние на эффективность управления фирмой маркетинговыми взаимоотношениями и межфирменной сетью (рис. 3), получила вид, представленный на рис. 4, где показаны уровни развития факторов

и выделены те взаимосвязи между факторами, которые не оказались определяющими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время межфирменная сеть все больше превращается в эффективный инструмент координации действий всех ее участников, поскольку формирующаяся в результате система их маркетинговых взаимоотношений оказывает прямое влияние на создание устойчивого конкурентного преимущества. Проблемы построения и управления взаимоотношениями с партнерами и межфирменными сетями актуальны и для России, так как российские компании все больше втягиваются в международную конкуренцию, где им нередко противостоят не отдельные иностранные фирмы, а целые межфирменные сети, обеспечивающие своим участникам дополнительные конкурентные преимущества.

Как показало проведенное исследование, в настоящее время менее 34% российских компаний осуществляют управление взаимоотношениями с партнерами на основе портфельного подхода и менее 8% воспринимают свое внешнее окружение как центральную сеть. Переход к формированию центральных сетей и управлению ими, на наш взгляд, послужит серьезным импульсом к дальнейшему развитию российских компаний.

Оценив взаимосвязь факторов, оказывающих влияние на эффективность взаимоотношений и межфирменной сети, можно сделать вывод, что наличие у фирм конкретных целей формирования и развития взаимоотношений оказывает непосредственное влияние на долгосрочное сотрудничество и степень их взаимозависимости. Высокий уровень доверия, адаптации и склонность фирм к интеграции оказывают положительное воздействие на эффективность взаимоотношений. В то же время наличие силь-

ной взаимозависимости между фирмами не оказывает прямого влияния на эффективность и может рассматриваться как один из способов повышения взаимного доверия путем формирования более неформальных соглашений между взаимодействующими фирмами.

Проведенный анализ уровней развития каждого из факторов в межфирменных взаимоотношениях подтверждает, что в настоящее время в российских условиях наиболее сильно выраженными факторами являются: степень взаимозависимости между фирмами, принципы долгосрочного сотрудничества и уровень взаимного доверия.

Таким образом, основными практическими рекомендациями, полученными в результате данного исследования, которые могут быть использованы компаниями с целью повышения эффективности их взаимоотношений с партнерами в рамках межфирменной сети, являются: постоянное поддержание высокого уровня доверия, направленность на развитие взаимной интеграции, ориентация на продолжительное партнерство. Однако перечисленные факторы приведут к успеху только в том случае, если в компаниях, участвующих в межфирменном взаимодействии, будут изначально сформулированы и последовательно реализованы конкретные и разделяемые каждым из участников взаимодействия цели.

Полученные результаты имеют особое значение для центральных фирм, которые занимают ведущую позицию в межфирменных сетях, выступая в качестве координатора процесса взаимодействия фирм, и управляют маркетинговыми взаимоотношениями с партнерами с целью создания добавленной стоимости.

Использование российскими компаниями принципов маркетинга взаимоотношений на всех уровнях межфирменного взаимодействия, на наш взгляд, способно существенно укрепить их конкурентные позиции как на внутренних, так и на международных рынках.

ЛИТЕРАТУРА

- Катъкало В. С. 1999. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Экономика* (2): 21–38.
- Койн К., Субраманиам С. 2002. Дисциплина стратегии. *Вестник McKinsey* (1): 33–45.
- Куц С. П. 2003. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 3–25.
- Куц С. П., Рафинеджад Д., Афанасьев А. А. 2002. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 81–107.
- Логинов А. А., Костюхин П. Ю. 2000. К вопросу об использовании маркетинга отношений в России. Практика компании «Вимм-Билль-Данн». *Маркетинг и маркетинговые исследования в России* (4): 13–18.
- Малхотра Н. К. 2002. *Маркетинговые исследования: практическое руководство*. М.: Издат. дом «Вильямс».
- Окулов В. 1999. Рядом с деньгами. *Эксперт* (22): 34–36.
- Радаев В. 2000. Сетевой мир. *Эксперт* (12): 34–37.
- Сагдиев Р. 2002. Молочный лизинг. *Ведомости* (7 октября).
- Саутин А. 1999. Воздушный мост. *Эксперт* (12): 24–26.
- Сиваков Д. 1999. Высокий передел. *Эксперт* (5): 26–29.
- Стерлин А., Ардишвили А. 1991. Предпринимательские сети — новая форма организации межфирменного взаимодействия. *МЭ и МО* (4): 70–80.
- Третьяк О. А. 1997. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления. *Российский экономический журнал* (10): 74–81.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 25–50.
- Юлдашева О. У. 1999. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций. *Маркетинг* (3): 32–39.
- Adler L. 1966. Symbiotic marketing. *Harvard Business Review* 45 (2): 59–71.
- Alajoutsijarvi K., Möller K., Rosenbroijer C.-J. 1999. Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6 (3): 3–35.
- Alderson W. 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Anderson J., Hakansson H., Johanson J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1–15.
- Arndt J. 1979. Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing* 43 (4): 69–75.
- Berry L. 1983. Relationship marketing. In *Emerging Perspectives of Service Marketing*. Berry L., Shostack G., Upah G. (eds). American Marketing Association: Chicago, IL; 25–38.
- Hakansson H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley and Sons: Chichester.
- Hakansson H., Snehota I. 1989. No business is an island. *Scandinavian Journal of Management* 5 (3): 187–200.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. 1991. Interterm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing* 55 (2): 29–37.
- Huber P., Worgotter A. 1998. Observations on Russian business networks. *Post-Soviet Affairs* 14 (1): 81–91.
- Johanson M., Kouchtch S., Silver L. 2000. Buyer-seller relationships in transition: the changing business environment in Russia. *Journal of East-West Business* 5 (1): 35–56.

- Kouchtch S., Afanasiev A. 2001. The network approach in marketing in Russia. *Proceedings of the 30th EMAC Conference: Rethinking European Marketing*. Norwegian School of Economics and Business Administration: Bergen, Norway.
- Levitt T. 1983. After the sale is over. *Harvard Business Review* 62 (1): 87–93.
- McGarry E. D. 1950. Some functions of marketing reconsidered. In *Theory in Marketing*. Cox R., Alderson W. (eds). Richard D. Irwin: Homewood, IL; 263–278.
- McGarry E. D. 1953. Some new viewpoints in marketing. *Journal of Marketing* 18 (1): 36–43.
- Mohr J., Spekman R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15 (2): 135–152.
- Möller K., Halinen A. 1999. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28 (5): 413–427.
- Möller K., Svahn S., Rajala A., Tuominen M. 2002. Network management as a set of dynamic capabilities. *Proceedings of the 18th IMP Conference*. Dijon-Burgundy Graduate School of Management: Dijon, France.
- Morgan R., Hunt S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Naude P., Buttle F. 2000. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management* 29 (4): 351–361.
- Popova J., Sorensen O.-J. 2001. Management of relations between suppliers and buyers: the case of Russia. *Journal of East-West Business* 6 (4): 37–62.
- Salmi A. 1996. Russian networks in transition. *Industrial Marketing Management* 25 (1): 37–45.
- Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C. 1994. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 21–38.
- Turnbull P., Cunningham M. 1981. *International Marketing and Purchasing: A Survey Among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries*. Macmillan Press: London.
- Turnbull P., Ford D. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing* 11 (3/4): 44–62.
- Wilson D. 1978. Dynamic interaction: Some conceptualizations. In *Organizational Buying Behavior*. Bonoma T., Zaltman G. (eds). American Marketing Association: Chicago, IL.
- Wilson D., Jantrania S. 1996. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australian Marketing Journal* 2 (1): 55–66.

Статья поступила в редакцию
27 ноября 2003 г.