

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИИ С ПАРТНЕРАМИ.....	6
КООРДИНАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИИ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ.....	11
ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ	12
ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БИЗНЕС-ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	16
ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МОДЕЛИ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ-ПАРТНЕРОВ	20
ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕХАНИЗМА МЕЖФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ)	25
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	31
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	33

Введение

Получение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе на промышленных рынках в значительной степени зависит от того, каким образом компания выстраивает взаимоотношения с потребителями, поставщиками, поставщиками поставщиков и другими партнерами.

Усиление конкуренции на мировых промышленных рынках, революционные изменения в производственных и информационных технологиях, произошедшие в последние десятилетия, привели к тому, что отношения между промышленными компаниями из области дискретных трансформировались во все более тесные, долгосрочные взаимоотношения. Так, изменения бизнес-среды, происходящие с начала 1980-х гг. (развитие аутсорсинга, тенденция к сокращению числа поставщиков, формирование новых партнерских отношений и др.), обусловило коренное изменение в построении межфирменных отношений, в частности, функции закупки в компании — управление закупками перешло с оперативного на стратегический уровень. Стратегия закупок становится неотъемлемой частью общей стратегии компании. Таким образом, поставщики-партнеры становятся полноправными участниками цепочки создания ценности и оказывают непосредственное влияние на маркетинговую стратегию всех компаний, вовлеченных во взаимодействие. Партнерства с компаниями становятся устойчивым источником конкурентных преимуществ.

Предпосылки формирования механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами

Переход компаний к новому типу взаимоотношений детерминирует необходимость разработки механизма управления взаимоотношениями, направленного на координацию деятельности всех взаимодействующих компаний. Координация деятельности субъектов взаимодействия становится одной из актуальных проблем маркетинга на промышленных рынках.

Традиционно различают два механизма координации субъектов рыночного взаимодействия: *рыночный* и *иерархический*. Сравнительно недавно был описан новый механизм координации субъектов на промышленных рынках, который представляет собой интерактивное взаимодействие компаний. Методологически основу данных трех механизмов координации составляют соответственно — рынок, иерархия и межфирменная сеть. В рамках настоящего доклада рассматривается интерактивное взаимодействие компаний как наименее изученный механизм координации.

Таблица 1

Механизмы координации субъектов рыночного взаимодействия

	Типы взаимоотношений	Типы маркетинга	Тип механизма координации
Рынок	Трансакции	Трансакционный маркетинг	Рыночный механизм координации
	Повторяющиеся трансакции		
	Долгосрочные отношения		
Партнерства, сеть	Партнерства «потребитель-поставщик»	Маркетинг взаимоотношений	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
	Стратегические альянсы		
	Сетевые организации		
Иерархия	Вертикальная интеграция	Внутрикорпоративный маркетинг	Иерархический механизм координации

Предпосылки к разработке комплексного механизма координации процессов управления взаимоотношениями в российских промышленных компаниях начали формироваться в середине 1990-х гг.:

- ♦ *тенденция к переходу компаний от вертикальной интеграции к более гибким формам организации управления;* возникает потребность во все большей координации деятельности разных компаний;
- ♦ *рост аутсорсинга;* значительная часть деятельности промышленных компаний выносится за ее пределы, таким образом, количество внешних отношений резко возрастает;
- ♦ *рост конкуренции на внутренних и мировых рынках* также вызывает необходимость поиска новых форм организации управления.

Основой для изучения процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами, с нашей точки зрения, является работа Ф. Уэбстера «Изменение роли маркетинга в корпорации» [Webster, 1992], в которой взаимоотношения между промышленными компаниями прослежены в динамике: единичные трансакции — повторяющиеся трансакции — долгосрочный контракт — партнерства «потребитель — поставщик» — стратегические альянсы, сети и вертикально-интегрированные системы.

Трансакционный формат предполагает дискретные сделки и характеризуется однократным обменом ценностью между бизнес-партнерами, который осуществляется на основании выбора

конкурентоспособной цены; формат повторных транзакций включает повторные сделки и свидетельствует о возросшей лояльности компании-потребителя к поставщику. Формат долгосрочного контракта подразумевает специфичные транзакции и предполагает взаимодействие сторон в рамках обсуждения цены. Управление отдельными и повторяющимися транзакциями, долгосрочными контрактами осуществляется лишь на операционном уровне. Управление взаимоотношениями в партнерствах «потребитель — поставщик» предполагает установление, поддержание и развитие взаимоотношений, т. е. осуществляется на стратегическом уровне. При управлении взаимоотношениями на уровне стратегических альянсов и сетей появляется необходимость в координации процессов управления взаимоотношениями (табл. 2).

Таблица 2

Соответствие формата взаимоотношений уровню управления взаимоотношениями

Формат взаимоотношений	Уровень управления взаимоотношениями
Отдельные транзакции, повторяющиеся транзакции, долгосрочный контракт	Управление на операционном уровне
Партнерства «потребитель — поставщик»	Управление на стратегическом уровне
Стратегические альянсы, межфирменные сети	Управление на стратегическом уровне, требующее координации

В теории и практике маркетинга и менеджмента уже достаточно обстоятельно изучены два процесса управления взаимоотношениями промышленной компании: управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM — Supplier Relationship Management); управление взаимоотношениями с потребителями (CRM — Customer Relationship Management). В последние годы все больше внимания уделяется исследованию управления взаимоотношениями с поставщиками через призму интересов конечного потребителя (SCM — Supply Chain Management). Кроме того, в научной литературе все чаще используется термин «промышленный маркетинг», который подразумевает комплексное управление взаимоотношениями со всеми партнерами с ориентацией на конечного потребителя.

Наиболее часто упоминаемыми в научной литературе процессами управления взаимоотношениями компаний признаны

CRM, SCM и промышленный маркетинг¹. Следует отметить, что CRM имеет отношение, в большей степени, к потребительским, а не к промышленным рынкам.

Нам представляется важным сопоставление SCM и промышленного маркетинга. Промышленный маркетинг, на первый взгляд, дублирует SCM. Однако, по нашему мнению, в рамках SCM все же больше внимания уделяется взаимоотношениям с поставщиками, хотя и декларируется, что управление взаимоотношениями с поставщиками исследуется через призму интересов конечного потребителя. Тогда как промышленный маркетинг рассматривает всю совокупность взаимоотношений компаний, участвующих в цепочке создания ценности, с позиции бизнес–потребителя, уделяя внимание таким специфическим разделам, как промышленная реклама, брендинг и др.

До настоящего времени эти два процесса управления взаимоотношениями изучались обособленно, и в современной научной литературе практически нет исследований, в которых бы предпринимались попытки выявить точки их соприкосновения. Вместе с тем, в процессе развития взаимодействий современных компаний пересечение сфер промышленного маркетинга и SCM расширяется. Управление взаимоотношениями с поставщиками становится неотъемлемой составляющей современного промышленного маркетинга. Такое понимание промышленного маркетинга ликвидирует противоречие в трактовке понятий «промышленный маркетинг» и «SCM».

Промышленный маркетинг и SCM, на наш взгляд, являются составляющими процесса управления взаимоотношениями промышленной компании и их нельзя рассматривать изолированно. В связи с этим становится очевидной необходимость разработки механизма координации этих двух составляющих управления взаимоотношениями компании, направленного на максимальное согласование всех взаимодействий участников цепочки создания ценности — от поставщиков до конечных потребителей.

¹ Следует отметить, что до настоящего времени в литературе по маркетингу и менеджменту существуют разночтения в трактовке понятий «промышленный маркетинг» и «управление цепочками поставок», часто эти понятия смешиваются. Так, например, на научных конференциях и в статьях по проблемам управления цепочками поставок широко обсуждаются вопросы промышленного маркетинга, и наоборот, журнал *Industrial Marketing Management*, освещающий аспекты промышленного маркетинга, за последние пять лет подготовил три специальных выпуска журнала исключительно по проблемам управления цепочками поставок.

Исследование механизма координации процессов управления взаимоотношениями компаний, в том числе и в сетях, является важной проблемой как теории, так и практики маркетинга [Christopher, 1992; Lee, Ng, 1997; Stock, Greis, Kasarda, 1998; Romano, 2003]. По мнению Т. Чои и Ю. Хонга [Choi, Hong, 2002], управление бизнес-процессами в сетях подразумевает разработку некоего механизма межфирменной координации, направленного на адаптацию, упорядочение и синхронизацию всех действий, выполняемых взаимозависимыми участниками сети. П. Данезе, П. Романо, А. Винелли [Danese, Romano, Vinelli, 2004] под механизмом межфирменной координации подразумевают упорядочение и синхронизацию действий всех участников сети во всех межорганизационных бизнес-процессах. Некоторые исследователи [Malone, 1987] рассматривают межфирменную координацию как принцип принятия решений и построение коммуникаций между участниками взаимодействия, направленных на достижение общих целей.

В нашем понимании, механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами представляет собой совокупность действий и инструментов, позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей.

Предполагается, что партнерские взаимоотношения на промышленных рынках выстраиваются во всех направлениях: как от промышленной компании к промышленному потребителю, так и от промышленной компании к промышленному поставщику. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями призван обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между всеми участниками цепочки создания ценности, причем эффективно выстроенный механизм предоставляет устойчивые конкурентные преимущества как каждому участнику взаимодействия, так и всей сети в целом. Координация процессов управления взаимоотношениями позволит компаниям получить значительную экономию на трансакционных издержках за счет снижения затрат, улучшить качество продукции, сократить производственный цикл и срок реализации проектов.

Механизм координации процессов управления взаимоотношениями предполагает:

- наличие единой информационной системы, определяющей способ получения и распределения информации среди участников сети;

- адекватную организационную структуру центральной фирмы;
- способность центральной фирмы согласовывать цели, бизнес-процессы партнеров;
- общую стратегию формирования взаимоотношений с бизнес-партнерами;
- наличие системы мониторинга.

Следует подчеркнуть, что главным условием эффективности механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами является баланс целей, который предполагает, что цели отдельных субъектов взаимоотношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками взаимодействия. Именно совместные цели являются тем ключевым фактором, который обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений и дает компаниям устойчивые преимущества на промышленных рынках в условиях жесткой конкуренции. Реализация механизма координации процессов управления взаимоотношениями является одной из составляющих стратегического маркетинга и менеджмента компании.

Координация процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами

Для понимания механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами целесообразно подробно рассмотреть и процесс управления взаимоотношениями с поставщиками, и процесс управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями (рис. 1).

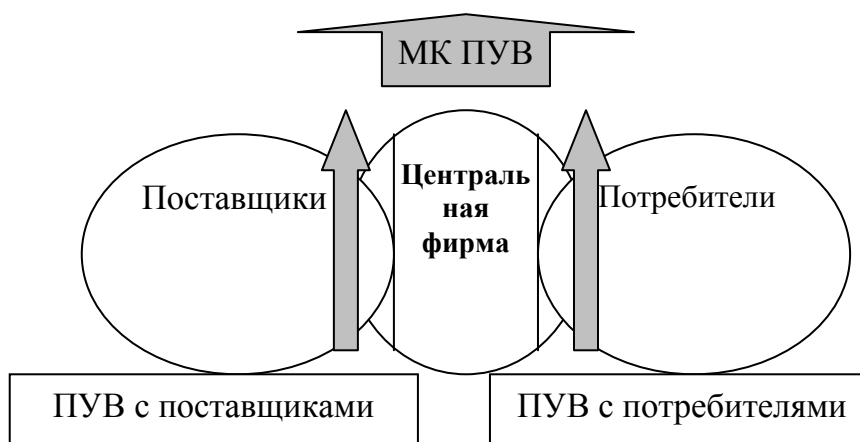


Рис. 1. Координация процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами

Процесс управления взаимоотношениями с поставщиками

В том или ином виде элементы управления взаимоотношениями с поставщиками существуют во всех промышленных компаниях, однако они не всегда объединены в общую стратегию управления цепочкой поставщиков. Каждая компания разрабатывает программы, на основе которых осуществляется работа с поставщиками: совместные исследования и разработки, поставки «точно в срок», программа повышения качества и др. Очевидна целесообразность объединения программ и разработки стратегии управления цепочкой поставщиков на основе современных научных концепций. На наш взгляд, разработка стратегии управления цепочкой поставщиков не является самой сложной задачей, наибольшая сложность заключается в адаптации разработанной стратегии к системе ценностей компаний-партнеров.

Стратегия управления взаимоотношениями с поставщиками предполагает:

- ◆ разработку стратегии закупок;
- ◆ выбор поставщиков;
- ◆ развитие поставщиков;
- ◆ управление процессом коммуникации;
- ◆ управление затратами;
- ◆ управление логистикой;
- ◆ мониторинг.

Разработка стратегии закупок. Стратегия закупок подразумевает: централизацию закупок; разработку стратегии закупок для каждой товарной группы; постоянное повышение требований к качеству закупаемой продукции; ежегодный пересмотр стратегии закупок.

Централизация закупок. Централизация закупок может существенно повысить рыночную силу потребителя: чем больше объем централизованных закупок, тем больше экономия и тем меньше затраты потребителя. Однако централизация закупок не означает наличия единственного поставщика, так как подобная тактика лишила бы отдел закупок гибкости.

Разработка стратегии закупок для каждой товарной группы. Каждая группа закупаемых компонентов и материалов уникальна и требует особого подхода. Разработка стратегии закупок для каждой товарной группы предполагает ряд решений: эксклюзивное или множественное снабжение, определение глубины интеграции, критериев выбора долгосрочных поставщиков и основных

направлений развития взаимоотношений, выбор «запасных вариантов», разработка системы критериев оценки поставщиков.

Постоянное повышение требований к качеству закупаемой продукции. До недавнего времени во многих компаниях внутренние стандарты качества разрабатывались единожды, и соответствие им практически гарантировало поставщику долгосрочные взаимоотношения с компанией. Но повышение требований к качеству продукции со стороны потребителей привело, в свою очередь, к повышению требований к качеству продукции поставщиков, которые вынуждены ежегодно подтверждать статус долгосрочного партнера. Если качество продукции поставщика ниже требуемого, то поставщик теряет статус долгосрочного партнера, а так как стратегия закупок предусматривает, как правило, долгосрочное сотрудничество, то утрата статуса может привести к утрате сотрудничества.

Ежегодный пересмотр стратегии закупок. Многие компании ежегодно пересматривают стратегию закупок, что вовсе не означает смену поставщиков. Ситуация на рынке постоянно меняется, требования клиентов растут, поэтому каждый год поставщик должен подтверждать свое соответствие требованиям рынка. Кроме того, если компания не проводит ежегодное исследование рынка поставщиков (даже поверхностное), то может «пропустить» появление новых компаний, существенно превосходящих ее нынешних поставщиков.

Выбор поставщиков. В процессе межфирменного взаимодействия каждая компания формирует портфель взаимоотношений. *Портфель взаимоотношений промышленной компании* понимается нами как оптимальная комбинация взаимоотношений компании с партнерами, обеспечивающая эффективность компании. В 1980-е гг. при формировании портфеля взаимоотношений промышленная компания отдавала предпочтение тесным долгосрочным взаимоотношениям с ограниченным числом партнеров. Однако в последующие годы (конец 1990 — начало 2000-х гг.) практика выявила несостоятельность одностороннего подхода и определила необходимость сбалансированного подхода к формированию взаимоотношений компании с партнерами, а именно — наличие и краткосрочных, и долгосрочных взаимоотношений в портфеле взаимоотношений компании.

Цель управления портфелем взаимоотношений промышленной компании — создание, поддержание и развитие комплекса взаимоотношений с партнерами в соответствии со стратегическими целями компании. Каждая промышленная компания формирует собственный портфель взаимоотношений с поставщиками, придавая особое значение развитию тесных долгосрочных взаимоотношений с

ключевыми поставщиками. Важно отметить, что для дифференцированного подхода компании к поставщикам (с целью присвоения статуса «долгосрочный поставщик») необходима система критериев. Набор критериев уникален для каждой товарной группы, но есть и общие требования, которым должны удовлетворять все поставщики компании, претендующие на статус долгосрочного партнера.

Приоритет долгосрочным партнерам при выборе поставщика. Стратегия закупок по отдельной товарной категории предусматривает наличие одного или нескольких поставщиков. Если стратегия закупок предусматривает множественное снабжение товарной категории, то компания работает с несколькими долгосрочными поставщиками. Если же стратегия закупок предусматривает эксклюзивное снабжение, то компания работает только с одним долгосрочным поставщиком, но при этом в резерве всегда есть предпочитаемые краткосрочные поставщики. Предпочитаемые краткосрочные поставщики — своеобразная страховка на экстренный случай, но каждое обращение к такому поставщику должно быть оправдано. При плановых закупках приоритет всегда отдается долгосрочным поставщикам.

Развитие поставщиков. Развитие поставщиков проводится в двух основных направлениях:

- ◆ общее развитие, направленное на создание и укрепление общей системы ценностей и целей;
- ◆ техническое развитие, направленное на повышение качества, обеспечение соответствия стандартам качества.

Общее развитие поставщиков. Компания образует единую сеть с поставщиками в том случае, если в основе их взаимоотношений не только контрактные соглашения, а общая система ценностей и стратегических целей. Во взаимоотношениях с поставщиками направление задает компания-потребитель, но формирование общей системы ценностей невозможно силовым путем. В этом случае поставщик может лишь внешне «приспособиться», а во взаимоотношениях важна не форма, а содержание. Формирование общей системы ценностей — это процесс взаимного обогащения, заимствования и развития лучшего, что есть у партнеров. Но ответственность за координацию действий, бесспорно, несет компания-потребитель, являющаяся для сети поставщиков центральной.

Техническое развитие поставщиков (STA — Supplier Technical Assistance) направлено на постоянное повышение качества и является одной из приоритетных функций отдела закупок. Служба STA проводит первоначальную оценку потенциальных поставщиков и

работает с ними, доводя их уровень качества до требований компании. Также служба STA осуществляет мониторинг деятельности поставщика.

Управление процессом коммуникации. Разработка стратегии управления взаимоотношениями компании с поставщиками является функцией высшего менеджмента компании, но еще до недавнего времени организационно общение между партнерами осуществлялось на уровне представителя отдела закупок со стороны потребителя и представителя отдела продаж со стороны поставщика. В настоящее время процесс коммуникации с поставщиками является многоуровневым и включает взаимодействия многих подразделений компании-поставщика и компании-потребителя. Для обеспечения эффективности коммуникации потребителя и поставщика нередко используется «лизинг» персонала: несколько сотрудников поставщика в течение определенного времени работают на «территории» потребителя, что значительно упрощает и ускоряет процесс коммуникации.

Управление затратами. Ранее решение о выборе поставщика принималось, как правило, на основе цены. В настоящее время затраты на компоненты и материалы анализируются не столько на основе рыночного предложения, сколько на основе выгод, получаемых от тесных долгосрочных взаимоотношений. Таким образом, профессиональное управление затратами предполагает взвешенную оценку всех затрат и выгод, полученных прежде всего от отношений с поставщиком. Важным фактором, способствующим снижению затрат, также можно считать стимулирование поставщиков на разработку и внедрение ресурсосберегающих технологий.

Управление логистикой. Эффективное управление цепочкой поставщиков требует оптимизации процесса управления логистикой в сети в целом, что может быть достигнуто внедрением единой электронной системы заказов и контроля поставок, обеспечивающей интерактивное общение в режиме on-line. Разрабатываются четкие критерии оценки эффективности поставок, единые для всех поставщиков: количество опозданий; количество поставок раньше назначенного срока; время разгрузки/размер партии; количество поставок «точно в срок». По каждому из параметров определяется допустимый уровень отклонений.

Мониторинг. Эффективное управление взаимоотношениями с поставщиками предполагает мониторинг, причем особая роль отводится анализу результативности взаимоотношений.

Процесс управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями

В условиях жесткой конкуренции на современных промышленных рынках значимость бизнес-потребителей возрастает, в связи с чем возникает необходимость формирования стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. Согласно Ж.-Ж. Ламбену [Ламбен, 2004], основой стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями является классический промышленный маркетинг: определение базового рынка (анализ потребностей), сегментирование рынка (стратегические бизнес-единицы и сегменты), анализ возможностей бизнеса (рыночный потенциал и анализ жизненного цикла товаров и услуг), анализ конкурентов (поиск конкурентного преимущества).

По мнению Д. Форда [Ford, 1990], промышленные компании, разрабатывая стратегию управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями, должны учитывать три основных фактора: разнородность, совместное развитие и взаимозависимость компаний-партнеров. *Разнородность* обусловлена тем, что компании-партнеры различаются размерами, организационной структурой, технологическими процессами, каждая из них имеет свою историю развития. *Совместное развитие* предполагает развитие партнеров через развитие взаимоотношений. *Взаимозависимость* охватывает прежде всего три составляющие: ресурсы; процессы компании, вовлеченные во взаимоотношения; участников процессов. При формировании стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями приоритетными направлениями являются формирование совместных целей и определение границ взаимоотношений.

Стратегия управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями предполагает:

- ◆ сегментирование рынка, выбор бизнес-потребителей, формирование портфеля взаимоотношений;
- ◆ обучение и развитие бизнес-потребителей;
- ◆ создание программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями;
- ◆ управление процессом коммуникации;
- ◆ мониторинг.

Сегментирование рынка, выбор бизнес-потребителей, формирование портфеля взаимоотношений. Сегментирование рынка обусловлено невозможностью удовлетворить потребности всех бизнес-потребителей. Промышленные компании целенаправленно выбирают тех партнеров, в которых они действительно заинтересованы и которые, в свою очередь, имеют встречный интерес.

Основываясь на представлении о ценности потребителей, Д. Форд [Ford, 1990] выделяет элементы стратегии промышленной компании в сфере взаимоотношений, позволяющие сформировать определенный тип стратегии по отношению к конкретным потребителям и определенный тип взаимоотношений:

- ◆ фокус на рынок или «портфель клиентов»;
- ◆ выгоды, предоставляемые каждому клиенту/сегменту;
- ◆ соотношение выгод, предоставляемых клиенту, и приемлемого уровня затрат.

Формирование портфеля поставщика. Принципы формирования портфеля взаимоотношений промышленной компании с потребителями меняются с течением времени. В настоящее время компании-производители все большее значение придают развитию тесных долгосрочных отношений с ограниченным количеством потребителей на стратегическом уровне, однако в каждом конкретном случае компания определяет наиболее предпочтительный тип взаимоотношений: долгосрочные тесные взаимоотношения или отношения в рамках транзакционного маркетинга.

Д. Уилсоном [Wilson, 1995] была предложена схема выбора типа взаимоотношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем на основании соотношения ценности, добавленной партнером к продукту, и степени риска ведения бизнеса с ним (рис. 2).

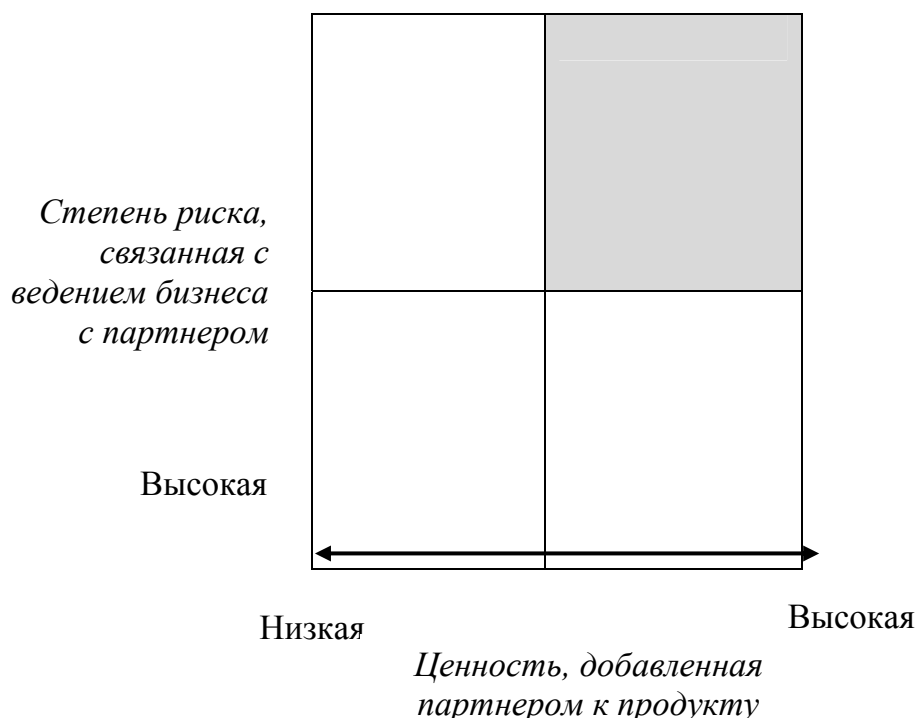


Рис. 2. Схема выбора типа взаимоотношений между компанией-поставщиком и компанией-потребителем (выбор потенциальных партнеров)

Источник: [Wilson, 1995, p. 337].

Существуют и другие подходы к выбору типа взаимоотношений промышленной компании с бизнес-потребителями. Так, с точки зрения К. Соронсена [цит. по: Hougaard, Vjerre, 2002], выбор может осуществляться на основании анализа матрицы, сопоставляющей маркетинговую и закупочную стратегии компаний и демонстрирующей различные типы взаимоотношений (табл. 3).

Таблица 3

Тип взаимоотношений «поставщик — потребитель»

Закупочная стратегия	Маркетинговая стратегия		
	<i>Конкурентная</i>	<i>Кооперативная</i>	<i>Командная</i>
<i>Конкурентная</i>	Независимые	Рассогласованные	Независимые
<i>Кооперативная</i>	Рассогласованные	Взаимозависимые	Зависимые
<i>Командная</i>	Независимые	Зависимые	Рассогласованные

Источник: [Цит. по: Hougaard, Vjerre, 2002, p. 37].

Конкурентный тип стратегий. Отсутствие взаимоотношений: выгоды потребителя — потери поставщика. Дистанционирование и всесторонний контроль. Компании, как правило, стремятся минимизировать долю таких потребителей в портфеле взаимоотношений и затраты на них.

Кооперативный тип стратегий. Потребитель находится в зоне «успешных» взаимоотношений с поставщиком. Трения минимизируются, взаимозависимость усиливается. Данные взаимоотношения позволяют компании наилучшим образом удовлетворять потребности компании-потребителя в процессе долгосрочного сотрудничества.

Командный тип стратегий. Оппортунизм в отношениях. Бизнес-потребитель находится в зависимом положении. Компания-поставщик доминирует, так как предлагаемый продукт имеет уникальные свойства, и предложению поставщика практически нет альтернативы. Затраты на потребителя минимальны.

На основании данной матрицы можно классифицировать стратегии компании в отношении бизнес-потребителей при формировании портфеля взаимоотношений. Отношения между компаниями при различных комбинациях типов маркетинговой и

закупочной стратегий, могут быть взаимозависимыми, зависимыми, независимыми, рассогласованными. Наиболее успешные взаимоотношения — взаимозависимые, формируются при сочетании кооперативного типа и маркетинговой и закупочной стратегии. Взаимозависимые отношения по определению являются долгосрочными и устойчивыми. Следует отметить, что компания для формирования того или иного типа взаимоотношений с потребителем может использовать разные типы стратегии, но выбрать тип стратегии для формирования оптимальных взаимоотношений возможно только при наличии полной информации о потребителе.

При формировании портфеля взаимоотношений необходим анализ соотношения выгод и затрат, на основании которого компания принимает решение о развитии или прекращении взаимоотношений с действующим бизнес-потребителем и о включении в портфель взаимоотношений новых компаний. Стратегия формирования портфеля взаимоотношений является одним из элементов общей стратегии взаимоотношений компании с потребителями и базируется прежде всего на системе общих ценностей и целей.

Управление взаимоотношениями с потребителем включает и инвестиции во взаимоотношения, которые дают значительную отдачу в форме выгод, получаемых от совместной разработки продуктов и производственных процессов, от передачи новейших технологий, от доступа к информационным системам потребителя, от повышения доверия со стороны других потребителей и пр. [Ford, 1990].

Обучение и развитие бизнес-потребителей. Успешная реализации стратегии партнерства возможна только в том случае, когда к традиционным маркетинговым мероприятиям добавляются принципиально новые формы взаимодействия с партнерами, предполагающие совместное развитие компаний-партнеров. Ключевые партнеры развиваются и растут совместно с компанией и при ее активном участии.

Создание программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. Программы управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями создаются с целью повышения маркетинговой эффективности и приумножение ценности, общей для сторон, вовлеченных во взаимоотношения. Следует отметить, что важными аспектами программ управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями являются аспекты удержания потребителей, контроля их удовлетворенности, привлечения потенциальных потребителей.

Управление процессом коммуникации с бизнес-потребителями. Управление процессом коммуникации

промышленной компании с бизнес-потребителями аналогично таковому с поставщиками. Так же как и в случае с поставщиками, промышленные компании устанавливают и развивают коммуникации с бизнес-потребителями не только через контакт «отдел сбыта — отдел закупок», но и посредством многочисленных взаимодействий различных отделов компаний-партнеров (например, отдела разработки новой продукции компании-поставщика и отдела производства компании-потребителя и т. д.). К управлению процессом коммуникации также можно отнести формирование баз данных, позволяющих эффективно взаимодействовать с конкретными заказчиками по индивидуальным запросам, т.е. максимально кастомизировать промышленные продукты и услуги, а также использование коммуникативных возможностей интернета, создание системы маркетинговой информации по клиентам.

Мониторинг. Эффективное управление взаимоотношениями с бизнес-потребителями предполагает мониторинг, причем особая роль отводится анализу результативности взаимоотношений.

Интегрированные модели координации процессов управления взаимоотношениями компаний-партнеров

В настоящее время в практике промышленных компаний применяются и модели управления взаимоотношениями с поставщиками, и модели управления взаимоотношениями с бизнес-потребителями. По нашему мнению, эти модели недостаточно исследованы с позиций системного интегрированного подхода к управлению взаимоотношениями участников цепочки создания ценности. С нашей точки зрения, именно интегрированный подход, заключающийся в координации взаимоотношений компаний со всеми партнерами, предоставляет дополнительные возможности по созданию и реализации устойчивых конкурентных преимуществ. Интегрированный подход предполагает разработку механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. До настоящего времени в научной литературе преимущественно рассматривались модели управления взаимоотношениями с поставщиками².

² Применительно к управлению взаимоотношениями с поставщиками (SCM) наиболее известной является SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference-model — Рекомендованная модель операций в цепях поставок), разработанная международной организацией — Советом по цепям поставок (The Supply Chain Council — SCC).

Для лучшего понимания механизма координации процессов управления взаимоотношениями целесообразно обратиться к реальной практике промышленных компаний и рассмотреть модель согласованного планирования, прогнозирования и формирования заказов — Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)³ — в качестве основы для разработки механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. Модель CPFR — алгоритм-руководство — была разработана для согласования межфирменных взаимодействий с целью повышения их эффективности и включает три подсистемы: планирование, прогнозирование и формирование заказов, каждая из которых представляет собой комплекс мероприятий (табл. 4).

Таблица 4

Основные мероприятия модели CPFR

Подсистемы	Мероприятия
Планирование	Разработка соглашения о взаимодействии
	Создание совместного бизнес-плана
Прогнозирование	Разработка прогноза продаж
	Выявление отклонений в прогнозе продаж
	Устранение отклонений в прогнозе продаж
	Разработка прогноза заказов
	Выявление отклонений в прогнозе заказов
	Устранение отклонений в прогнозе заказов
Формирование заказа	Переведение плана закупок в сформированный заказ

Источник: [VICS, 2000; Barratt, Oliveira, 2001; Seifert, 2003; Crum, Palmatier, 2004].

³ Модель CPFR, разработанная Добровольной ассоциацией по межотраслевым коммерческим стандартам (Voluntary Interindustry Commerce Standards), впервые была представлена в печати в 1998 г. С 2002 г. многие компании, в том числе и международные корпорации, активно использовали модель CPFR, которая вскоре была признана лучшим инструментом межфирменного взаимодействия. В процессе применения на практике модель CPFR совершенствуется и адаптируется к реальным потребностям компаний.

В процессе реализации мероприятий в рамках модели CPFR промышленные компании-партнеры осуществляют ряд последовательных шагов:

- разработка соглашения о взаимодействии (шаг 1);
- создание совместного бизнес-плана, в котором определяются основные параметры взаимодействия, например, объемы заказов, их периодичность, сроки выполнения, частота повторных заказов и ассортиментные позиции (шаг 2);
- разработка прогноза продаж (шаг 3);
- выявление и устранение отклонений в прогнозе продаж, например нехватка товаров или их избыток на складе (шаги 4 и 5);
- разработка прогноза заказов, что позволяет компании-продавцу распределять производственные мощности в соответствии со спросом (шаг 6);
- выявление и устранение отклонений, корректировка в прогнозе заказов (шаги 7 и 8);
- формирование заказа путем перевода плана закупок в сформированный заказ (шаг 9).

Модель CPFR была создана с целью координация спроса и предложения на основе обмена информацией между партнерами. В процессе реализации модели партнеры фокусируют производственные процессы на потребителей, что способствует повышению эффективности цепочки создания ценности. Совместный прогноз продаж является основой планирования на всех этапах цепочки создания ценности. Совместно прогнозируя продажи, партнеры разделяют риски и совместно устраняют возникающие проблемы.

Модель CPFR является эффективной, поскольку все бизнес-процессы в рамках данной модели формализованы и строго регламентированы, четко определены их стадии и последовательность выполнения, а также обозначены все вовлеченные в процесс сотрудники. Кроме того, эта модель универсальна и может быть применена для управления бизнес-процессами в различных отраслях промышленного производства. В частности, на основе модели CPFR осуществляется координация межфирменных взаимоотношений в компаниях фармацевтической, машиностроительной и автомобильной отраслей. В табл. 5 представлен процесс координации межфирменных взаимоотношений на основе модели CPFR на примере автомобильной отрасли.

**Координация межфирменных взаимоотношений на основе модели CPFR
на примере автомобильной отрасли**

Этап	Мероприятие	Последовательность действий
Шаг 1	Разработка соглашения о взаимодействии	Менеджер из штаб-квартиры координирует работу менеджеров ПК, региональных и центральных ДЦ
Шаг 2	Создание совместного бизнес-плана	Менеджер ПК по каждой продуктовой группе координирует работу менеджеров региональных и центральных ДЦ
Шаг 3	Разработка прогноза продаж	История продаж региональных ДЦ передается менеджерам ПК
Шаг 4	Выявление отклонений в прогнозе продаж	Менеджеры центральных ДЦ и ПК выявляют отклонения в первоначальном прогнозе продаж (revision)
Шаг 5	Устранение отклонений в прогнозе продаж	При изменении спроса на продукт центральный ДЦ требует от ПК изменения продукта
Шаг 6	Разработка прогноза заказов	Менеджеры региональных и центральных ДЦ передают информацию в ПК
Шаг 7	Выявление отклонений в прогнозе заказов	Каждая ПК согласовывает свои закупочные планы с поставщиками. Менеджеры по закупкам ПК передают информацию поставщикам и формируют заказ
Шаг 8	Устранение отклонений в прогнозе заказов	
Шаг 9	Переведение плана закупок в сформированный заказ	

Переработано по: [Danese, Romano, Vinelli, 2004].

Примечание: ПК — производственная компания; ДЦ — дистрибьюторский центр.

Промышленными компаниями накоплен большой практический опыт применения и других инструментов, повышающих

эффективность координации межфирменных взаимодействий: Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production (LP).

Особо следует отметить значение информационных систем в координации межфирменных взаимоотношений. В последние десятилетия отмечено активное внедрение информационных продуктов, способствующих синхронизации и координации процессов управления взаимоотношениями между партнерами. В связи с усложнением межфирменной интеграции предъявляются принципиально новые требования к информационным технологиям, обеспечивающим поддержку принятия решений, которые не могут быть осуществлены с помощью традиционных ERP-систем (Enterprise Resource Planning). ERP-системы ориентированы на координацию бизнес-процессов внутри компании и не применимы для решения задач межфирменного взаимодействия. Решением этой проблемы является разработка особого типа информационных систем — Advanced Planning Systems (APS) — системы «расширенного» планирования [Иванов, Кэшель, 2006].

Эволюция систем информационной поддержки процессов управления взаимоотношениями компании представлена в табл. 6.

Таблица 6

Эволюция информационных систем (ИС), направленных на поддержку процессов управления взаимоотношениями компании

Объект информационной поддержки	ИС	Сфера охвата ИС
Локальные функции	MRP	Информационная поддержка локальных функций управления
Бизнес-процессы	MRP-II	Информационная поддержка целостных функций управления и бизнес-процессов подразделений компании
Компания в целом	ERP	Информационная поддержка целостных контуров управления и создание единой информационной системы компании
Сеть компаний	APS, SCM	Информационная интеграция компаний на основе единого информационного пространства и использования возможностей интернета в бизнес-процессах; межпроизводственная глобальная интеграция процессов и ресурсов

Источник: [Иванов, Кэшель, 2006, с. 23]

Следует подчеркнуть, что информационная система не заменяет бизнес-процессы. Ни одна, даже самая современная информационная система не обеспечит эффективность компании, если детально не регламентированы и не формализованы все бизнес-процессы как внутри компании, так и между компаниями.

Таким образом, механизм координации процессов управления взаимоотношениями компаний с бизнес-партнерами представляет собой совокупность действий (регламентация и формализация бизнес-процессов, которые должны быть детально проработаны компанией и согласованы со всеми партнерами) и инструментов (программы ИТ, TQM, LP, информационные системы ERP, APS, SCM), позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения стратегических целей.

Основные характеристики механизма межфирменной координации российских компаний (по результатам исследования)

В рамках исследования «Изучение цепочек управления поставками на российских промышленных рынках», проведенного нами на факультете менеджмента СПбГУ в 2006 году, изучались важнейшие характеристики механизма дуальных взаимоотношений «потребитель - ключевой поставщик» по следующим направлениям анализа взаимоотношений:

- ◆ **социальные аспекты** (сотрудничество, гибкость, готовность к адаптации, доверие, управление конфликтами, использование власти и др.);
- ◆ **управленческие аспекты** (планирование взаимоотношений, распределение ответственности сторон, обмен информацией, мониторинг взаимоотношений и др.)⁴.
- ◆ **экономические аспекты** (затраты на поддержание взаимоотношений, затраты на прекращение отношений, инвестиции и др.);

⁴ В исследованиях используются также другие характеристики эффективности межфирменных взаимоотношений. Так, например, в рамках исследования эффективности межфирменных взаимоотношений на примере российских компаний «Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей в России» были использованы следующие факторы — цели развития взаимоотношений, степень неформальности взаимоотношений, уровень доверия, уровень адаптации, долгосрочное сотрудничество, степень взаимозависимости, склонность к интеграции [Куш, 2006].

- ♦ **технические аспекты** (*адаптация продуктов, технологий и бизнес-процессов и др.*);

Ниже приводятся краткие результаты исследования по основным направлениям анализа:

Социальные аспекты. Так, практически 100% компаний-респондентов намерены продолжать сотрудничество с ключевым поставщиком, однако одновременно большинство компаний-потребителей придерживаются принципа диверсификации портфеля поставщиков и, в связи с этим, положение даже ключевого поставщика не является полностью стабильным – около 40% респондентов занимаются поиском альтернативы ключевому поставщику. Каждая десятая компания допускает возможность прекращения сотрудничества с ключевым поставщиком в течение ближайших двух лет как высокую.

Что касается гибкости, то анализ полученных результатов позволяет сделать вывод, что в основном поставщики ведут себя довольно гибко в отношениях с клиентами. Так, более чем в 70% случаев поставщики быстро и своевременно реагируют на поступающие жалобы, могут осуществить незапланированную поставку в случае крайней необходимости. Также большая часть компаний также отмечает готовность поставщиков адаптировать уровень запасов и обычные условия взаимодействия. Однако, в случае, если изменения, адаптация связаны с определенными экономическими неудобствами процент готовых идти навстречу поставщиков снижается до 48%.

Доверие является важнейшим условием в развитии взаимоотношений. Компания-потребитель находится в определенной зависимости от ключевого поставщика. Подобная зависимость порождает некоторую неопределенность, которая может быть минимизирована различными способами, в том числе контрактными соглашениями, которые требуют, в свою очередь, дополнительных затрат. Доверие побуждает компанию поддерживать существующие взаимоотношения, отказываться от краткосрочных альтернатив.

В целом, по результатам исследования, можно сделать вывод, что доверие, честность, предупредительность, уважение, корректность, прозрачность являются нормой в отношениях компаний с ключевыми поставщиками (табл.7).

Уровень доверия во взаимоотношениях российских компаний

Пожалуйста, оцените следующие высказывания в отношении Вашего сотрудничества с данным поставщиком:	средняя
1. Данный поставщик сдерживает обещания, сделанные нашей компании	4,20
2. Данный поставщик не всегда честен с нами	1,97
3. Мы верим информации, предоставляемой нам данным поставщиком	4,10
4. Данный поставщик заслуживает доверия	4,30
5. Мы полагаем, что следует быть осмотрительным в рамках взаимодействия с данным поставщиком	2,43
6. Принимая важные решения, данный поставщик принимает во внимание наши интересы.	3,82
7. Мы можем доверить данному поставщику конфиденциальную информацию по деятельности нашей компании	2,83
8. Мы уверены в профессионализме данного поставщика	4,36

По мнению компаний-респондентов оппортунистическое поведение со стороны ключевых поставщиков в целом не является характерным явлением. Так, только 10% респондентов отметили, что ключевой поставщик способен нарушить договоренности, воспользоваться ситуацией, когда определенные условия не оформлены документально.

Что касается решения конфликтов и управления конфликтными ситуациями, то больше половины компаний отмечают наличие у поставщиков соответствующих отлаженных процедур, их внимание и тщательность анализа сложившихся конфликтных ситуаций и причин их возникновения. Особо компании отмечают стремление поставщиков найти пути решения, поддерживающие и развивающие сотрудничество. Однако, обращает на себя внимание то обстоятельство, что ориентация поставщиков на конструктивность решения конфликтов является универсальной, то есть в одинаковой степени реализуется по отношению к любым клиентам, в независимости от их статуса и характера взаимодействия с ними.

Управленческие аспекты. Одним из важнейших элементов межфирменного сотрудничества является планирование взаимодействия. Поставщики более половины опрошенных компаний предпринимают шаги по осуществлению планирования сотрудничества в будущем и формулированию целей дальнейшего взаимодействия. Более того, 55% компаний заявили, что их поставщики обсуждают с ними наиболее важные вопросы, касающиеся стратегического планирования сотрудничества.

Успешность взаимодействия с поставщиками является следствием двусторонних усилий – более 70% компаний согласились с данным утверждением. 20% считают, что успешность взаимодействия с поставщиком является заслугой самой компании. Общая же картина выполнения различных функций поставщиками и клиентами представлена ниже (см. рис.3)

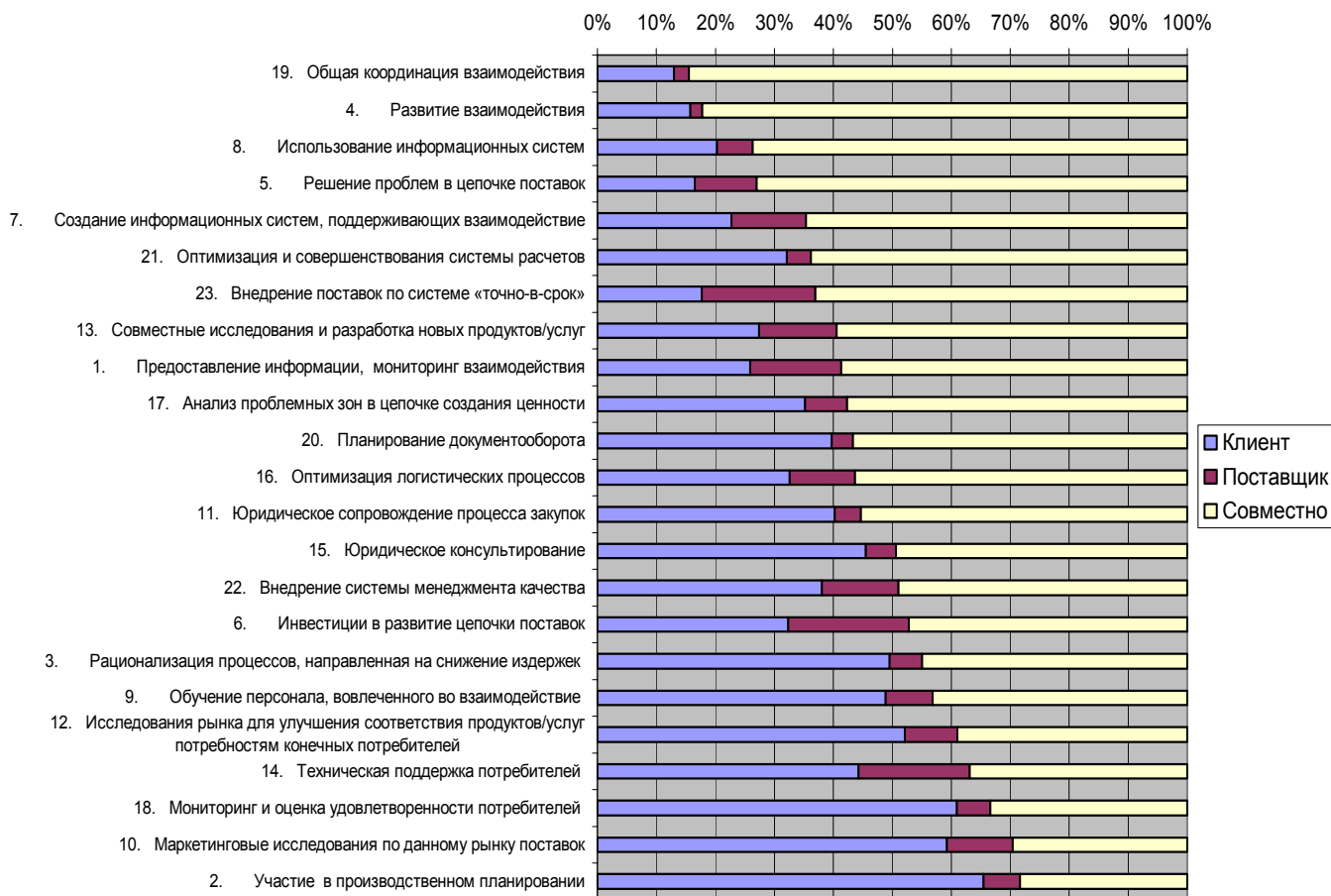


Рис. 3. Роль компании - клиента и поставщика в развитии их взаимодействия

Что касается обмена информацией между фирмами, то более 70% компаний-респондентов отметили, что их ключевые поставщики своевременно предоставляют им всю необходимую информацию, ставят в известность в случае важных изменений, информируют о возможных проблемах и сложностях в реализации заказов, сообщают заранее о возможных задержках в поставках и т. д.

Около 70% компаний-респондентов предоставляют ключевому поставщику информацию о производственных планах, около 60% предоставляют ключевому поставщику прогнозы своих долгосрочных потребностей, а около 50% своевременно информируют об изменениях в дизайне своего продукта.

Экономические аспекты. Одной из наиболее важных характеристик межфирменного взаимодействия являются специфические инвестиции в партнеров. Под специфическими инвестициями в данном случае понимаются инвестиции, сделанные как поставщиком, так и компанией-клиентом в установление, развитие и поддержание взаимоотношений в рамках сотрудничества.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что инвестирование во взаимоотношения с клиентом со стороны поставщика является скорее исключением, нежели правилом – только около 15% компаний указали на наличие значительных инвестиций со стороны ключевого поставщика. Наиболее часто для лучшего соответствия требованиям клиента поставщики адаптируют систему транспортной и складской логистики (табл. 8).

Таблица 8

Специфические инвестиции компаний в межфирменное взаимодействие

Пожалуйста, оцените следующие высказывания в отношении Вашего сотрудничества с данным поставщиком:	средняя					
		1 – совсем не согласен, 5 – полностью согласен				
Инвестиции поставщика						
1. Данный поставщик произвел значительные инвестиции в сотрудничество с нами	2,22	44,8	14,4	22,4	10,9	7,5
2. В случае прекращения нашего сотрудничества, данные инвестиции во многом потеряют свое значение и ценность	2,15	47,4	12,4	22,7	12,4	5,2
3. Сделанные инвестиции со стороны данного поставщика существенно повысили эффективность нашего взаимодействия	2,35	43,0	10,4	23,8	14,5	8,3
Инвестиции Вашей компании во взаимодействие						
4. Наша компания произвела значительные в сотрудничество с данным поставщиком	2,43	35,4	18,5	22,6	14,9	8,7
5. В случае прекращения сотрудничества с этим поставщиком данные инвестиции во многом потеряют свое значение и ценность для нашей компании	2,40	40,7	9,3	28,9	11,9	9,3
6. Мы пошли на существенную адаптацию наших внутренних процессов, чтобы эффективно работать с данным поставщиком	2,38	34,9	20,5	23,1	14,4	7,2

Продолжение таблицы

7. Обучение наших сотрудников для более эффективной работы с данным поставщиком потребовало существенных временных и финансовых затрат	1,86	50,0	24,5	17,3	5,6	2,6
8. Для сотрудничества с данным поставщиком мы существенно адаптировали характеристики нашей продукции	2,00	48,5	21,9	14,8	10,7	4,1
9. Для сотрудничества с данным поставщиком мы существенно адаптировали наш производственный процесс	2,15	45,9	19,4	15,3	12,8	6,6
10. Для сотрудничества с данным поставщиком мы адаптировали наши производственные планы	2,25	41,8	16,8	21,4	14,3	5,6
11. Для сотрудничества с данным поставщиком мы адаптировали нашу систему логистики	2,37	39,8	15,8	20,9	14,3	9,2
12. Работа с данным поставщиком потребовала значительного времени для знакомства с его процедурами и требованиями к документообороту	2,15	42,8	19,1	23,7	9,3	5,2

Что касается общих выгод, получаемых от взаимоотношений партнеров, то более 80% компаний-респондентов отметили, что их взаимоотношения с ключевыми поставщиками отличаются надежностью и стабильностью. Для ключевого поставщика характерны: высокое качество поставляемой продукции, точное соответствие поставляемой продукции требованиям потребителя. Более половины респондентов отметили, что взаимоотношения с ключевыми поставщиками способствуют личному общению между сотрудниками, обеспечивают быстрое принятие решений при возникновении проблем.

Технические аспекты. По данным исследования лишь незначительное число компаний-потребителей (около 20%) получают выгоды от сотрудничества с ключевым поставщиком в виде новых идей по развитию продуктов и услуг, предложений по оптимизации бизнес-процессов, новых технологий и т. д. (см. табл. 9). Так, только около 15% компаний существенно адаптировали характеристики продукции и производственный процесс под требования партнеров.

Уровень адаптации в российских межфирменных взаимоотношениях

Можно ли утверждать, что в рамках сотрудничества данный поставщик:	Средняя
1. предлагает идеи по разработке новых продуктов или услуг Вашей компании	2,45
2. участвует в развитии уже существующих продуктов или услуг Вашей компании	2,49
3. делает предложения по развитию и оптимизации производственных процессов Вашей компании	2,37
4. предлагает новые технологические ноу-хау для Вашей компании	2,37

Невысока также и готовность к адаптации ключевым поставщиком собственных процессов с целью соответствия требованиям потребителя (рис. 4).

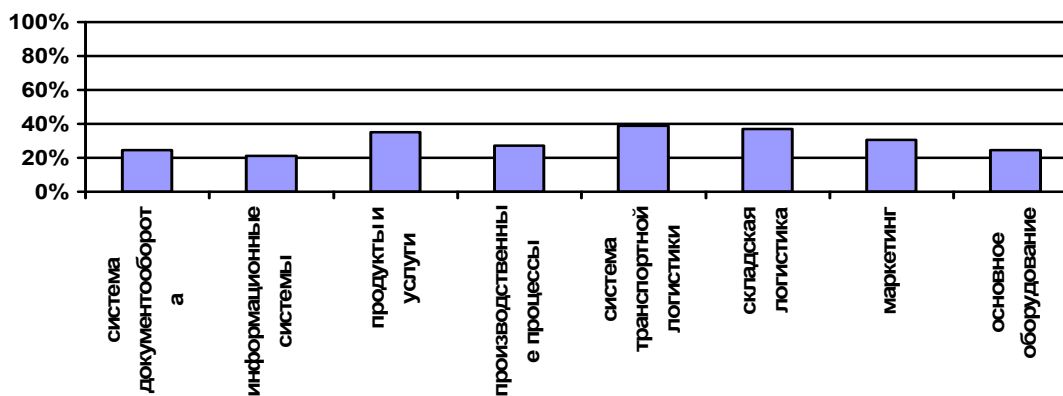


Рис. 4. Готовность адаптации ключевым поставщиком собственных процессов с целью соответствия требованиям потребителя

Основные выводы

Изменения бизнес-среды обусловили коренное изменение в построении межфирменных отношений, функции закупки в компании, управление закупками перешло с оперативного на стратегический уровень. Стратегия закупок становится неотъемлемой частью общей стратегии компании.

Несмотря на то, что зарубежные исследования, описывающие модели управления взаимоотношениями компаний с партнерами, представляют несомненный интерес, управление межфирменными взаимоотношениями на основе западных моделей невозможно без учета особенностей межфирменных взаимоотношений на российских промышленных рынках.

Результаты проведенного нами исследования показали, что во многом межфирменное взаимодействие российских компаний схоже с тем, как строят и развивают взаимоотношения на протяжении последних лет западные компании. Так, например, анализ полученных результатов позволяет сделать вывод, что российские поставщики ведут себя довольно гибко в отношениях с клиентами. Важнейшим условием в развитии взаимоотношений российских компаний также является доверие. В компаниях существуют отлаженные процедуры решения конфликтов. В управленческом плане многие российские компании предпринимают шаги по осуществлению планирования сотрудничества в будущем и формулированию целей дальнейшего взаимодействия. Компании также предоставляют необходимую информацию партнерам, ставят их в известность в случае важных изменений, информируют о возможных проблемах и т.д.

Вместе с тем результаты проведенного исследования свидетельствуют об отсутствии ярко выраженной тенденции в сторону установления более тесных долгосрочных взаимодействий между компаниями. Так, подавляющее число российских компаний в настоящее время не готовы осуществлять специфические инвестиции во взаимоотношения с ключевыми партнерами. Более того, по результатам исследования можно сделать вывод о том, что инвестирование во взаимоотношения с клиентом со стороны поставщика является скорее исключением, нежели правилом. Многие компании также не готовы адаптировать свою продукцию, свои производственные процессы под требования партнеров.

Список литературы

1. Иванов Д. Д., Кэшель И. 2006. Advanced Planning Systems (APS): Системы интегрированного планирования цепей поставок. *Логистика и управление цепями поставок* (1): 22–32.
2. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
3. Ламбен Ж.-Ж. 2004. *Менеджмент, ориентированный на рынок* (Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова). СПб.: Питер.
4. Barratt M., Oliveira A. 2001. Exploring the experience of collaborative planning initiatives. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management* **31** (4): 266–289.
5. Choi T. Y., Hong Y. 2002. Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management* **20** (5): 469–493.
6. Christopher M. 1992. *Logistics and Supply Chain Management—Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. Pitman Publishing: London.
7. Crum C., Palmatier G. E. 2004. Demand collaboration: what’s holding us back. *Supply Chain Management Review* **8** (1): 54–61.
8. Danese P., Romano P., Vinelli A. 2004. Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms. *Journal of Purchasing and Supply Management* (10): 165–177.
9. Ford D. (ed.). 1990. *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks*. Academic Press: London.
10. Hougaard S., Bjerre M. 2002. *Strategic Relationship Marketing*. Springer-Verlag: Heidelberg.
11. Lee H. L., Ng S. M. 1997. Introduction to the special issue on global supply chain management. *Production and Operations Management* **6** (3): 191–192.
12. Malone T. W. 1987. Modeling coordination in organizations and markets. *Management Science* (33): 1317–1332.
13. Romano P. 2003. Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management* (9): 119–134.
14. Seifert D. 2003. *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to create a Supply Chain Advantage*. Amacom: New York.
15. Stock G. N., Greis N. P., Kasarda J. D. 1998. Logistics, strategy and structure. A conceptual framework. *International Journal of Operations and Production Management* **18** (1): 37–52.
16. VICS. 2000. CPFR Guidelines. Voluntary Inter-industry Commerce

Standards, available at <http://www.cpfr.org>.

17. Webster F. E., Jr. 1992. The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing* **56** (4): 1–17.
18. Wilson D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science* **23** (4): 335–345.