

ИЗМЕРЕНИЕ ЦЕННОСТИ МЕЖФИРМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ: КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ

Р. Г. Пожидаев

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 14 сентября 2016 г.

Аннотация: в данной статье рассматриваются концепции и методы измерения ценности межфирменных отношений, их преимущества и недостатки. Проведен обзор финансовых и нефинансовых измерений ценности отношений. Обоснована необходимость дальнейших исследований для понимания источников создания ценности межфирменных отношений, развития комплексного подхода, охватывающего перспективы партнеров отношений, объединяющего финансовые и нефинансовые показатели и оценки ценности.

Ключевые слова: ценность межфирменных отношений, финансовая ценность межфирменных отношений, нефинансовая ценность межфирменных отношений.

Abstract: in this article is considered concepts and methods of measurement the value of inter-firm relationships, their advantages and disadvantages. Reviewed financial and non-financial measurements the value of relations. Substantiates the necessity of further research to understand sources the value of inter-firm relations, the development of a complex approach covering the prospects of partners' relationships, combining financial and non-financial performance and value assessment.

Key words: value of inter-firm relationships, financial value of inter-firm relationships, non-financial value of inter-firm relationships.

Ценность межфирменных отношений как источника специфических конкурентных преимуществ является общепризнанной в современном менеджменте. Тем не менее в понимании ценности B2B (business-to-business) отношений на данный момент есть пробелы и вопросы, на которые нет четких и полных ответов. Один из таких вопросов – измерение ценности межфирменных отношений, под которыми мы понимаем нечто большее, чем обычные транзакции и стандартные контракты купли-продажи. Собственно говорить о наличии ценности можно только при возможности измерения и анализа эффектов отношений и их отражении в финансовых и нефинансовых показателях и оценках.

Вопрос измерения ценности межфирменных отношений имеет несомненное прикладное значение. В условиях, когда клиентов не много, продуктовая линейка невелика и подвержена минимальным изменениям (как по требованиям модификации продукции, так и по индивидуальным запросам клиентов), а жизненный цикл продукции значителен, достаточно использовать простой и экономичный метод ценообразования «издержки плюс», где

прямые и косвенные затраты суммируются, и к ним добавляется процент прибыли, которую компания желает получить. Однако для большинства современных компаний эти условия уже не реальны. Клиентов, как правило, много, различаются их требования по кастомизации товаров и услуг, жизненный цикл продукции сокращается. Косвенные расходы растут при глобализации бизнеса (необходимость соблюдения законодательств разных стран, разные системы бухгалтерского учета, разные правила таможенного оформления и организации документооборота, необходимость конвертации валют и т.п.), а также использовании разных каналов сбыта и обслуживания клиентов.

В следствие роста числа клиентов и косвенных расходов, связанных с их обслуживанием, вопросы распределения соответствующих косвенных издержек по клиентам, и шире – измерения ценности отношений с клиентами, становятся все более важными. Рассматривая ценность межфирменных отношений как источник дополнительной отношения ренты и уникальных конкурентных преимуществ, мы должны разработать и методы измерения этой ценности.

На измерение ценности отношений в B2B контексте есть несколько точек зрения. Одни исследо-

ватели считают, что необходимо использовать только «жесткие», финансовые показатели, так как они дают представление о фактической ценности отношений [1; 2]. Правда, в данном случае речь идет именно о финансовом результате, которым, можно предположить, межфирменные отношения не исчерпываются. Более того, результат – это прошлое и настоящее, а межфирменные отношения часто развиваются в перспективе долгосрочного сотрудничества, где основные выгоды могут быть получены в будущем.

Другие рассматривают более широкое содержание ценности и отводят ведущую роль «мягким», нефинансовым оценкам ценности [3–6]. Однако такие показатели трудноизмеримы. Целесообразным представляется подход, объединяющий финансовые и нефинансовые измерения, что позволит анализировать количественные и качественные показатели ценности межфирменных отношений.

Одним из распространенных методов измерения издержек, связанных с обслуживанием клиентов, является Activity Based Costing¹ (ABC, учет затрат по видам деятельности (операциям)) [7].

Применение ABC в целом позволяет решить задачи адекватного учета и распределения косвенных затрат, что важно, помимо отмеченных выше причин, для большинства компаний сферы услуг, где прямые издержки невелики (банковский и страховой бизнес, разработка программного обеспечения, розничная торговля и т.д.), а также для производителей, выпускающих продукцию с разной стоимостью и объемами необходимых ресурсов (так как продукция, на производство которой уходит меньше ресурсов, пропорционально которым распределяются косвенные расходы, при измерении будет казаться более рентабельной, хотя реальное распределение косвенных расходов может быть обратным).

Кроме того, ABC позволяет разделить всех клиентов на категории по размеру генерируемого дохода или генерируемых затрат. Однако проблема измерения ценности межфирменных отношений заключается в том, что необходимо рассматривать не отдельные текущие сделки, а долгосрочные отношения с партнерами. Для этого ABC дополняют другим методом измерения ценности меж-

фирменных отношений – CLV² (customer lifetime value, ценность жизни клиента).

CLV как метод не нов и давно используется в банковской и страховой деятельности, однако сегодня находит все более широкое применение, прежде всего в B2C (business-to-consumer) контексте, в качестве способа оценки наиболее прибыльных каналов привлечения покупателей (например, анализа прямых продаж, онлайн-продаж и обращений в call-центры), а также сопоставления прибыли от клиентов и стоимости их обслуживания. CLV также рассматривается как развитие методики сегментирования клиентов RFM (recency, frequency, monetary – время последней покупки, частота покупок и стоимость покупок). Данная методика используется для прогнозирования реакции клиента и улучшения взаимодействия, а также повышения прибыли. Основная цель определения жизненного цикла клиента – это оптимизация затрат на маркетинг (в качестве базы расчета эффективности затрат на маркетинг (показатель ROMI – Return on marketing investment), определения стоимости и эффективности маркетинговых коммуникаций).

Применение CLV в B2B контексте имеет некоторые особенности. Маркетинговая составляющая и здесь важна, но значение клиентов в межфирменных отношениях выше, в силу их существенно меньшего числа, поэтому измерение ценности отношений может иметь статус как важного элемента CRM-систем³, так и стратегического аспекта деятельности компании.

Очевидно, что в силу меньшего числа клиентов, более продолжительных отношений с ними и меньшей неопределенности в отношениях (рядовой потребитель может легко сменить место покупок, следуя за акциями и скидками конкурентов), расчет CLV в B2B контексте проще в сравнении с B2C, однако не лишен всех присущих данному методу сложностей и недостатков. С другой стороны, стоимость ошибки в данном случае несравнимо выше.

В B2B контексте CLV измеряет ценность клиента для поставщика, другими словами, мы ограничиваемся перспективой поставщика в межфирменных отношениях. Часто применение этого метода рассматривается как переход от транзакционного

¹ Метод ABC (Activity based costing) был разработан Р. Купером и Р. Капланом в конце 1980-х гг. на основе эмпирических исследований и представлен в работе Cooper R., Kaplan R. C. Profit priorities from Activity-based Costing // *Harvard Business Review*. 1991. Vol. 96 (3). P. 130–135.

² В специализированной литературе существуют различные сокращения (CLV – customer lifetime value, LTV – lifetime value, LCV – lifetime customer value), обозначающие одно и то же – размер прибыли, которую компания получает от своего клиента за все время сотрудничества с ним.

³ Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management).

маркетинга (где измерения проводятся на краткосрочной основе и акцент делается на текущей прибыльности различной продукции из продуктового портфеля компании), к маркетингу отношений (с акцентом на потребностях клиента и измерении его долгосрочного вклада в доходы компании). Равно как и переход от продукто-ориентированных продаж к клиенто-ориентированным. Важно отметить, что CLV рассматривается как способ прогноза будущих продаж и будущего вклада клиента в доходы компании.

В ранних моделях жизненный цикл клиента рассчитывался как сумма общего дохода за всю историю сделок (покупок) для каждого клиента, т.е.:

$CLV = (\text{сделка } 1 + \text{сделка } 2 + \dots + \text{сделка } n) \times \text{долю прибыли в выручке.}$

Позднее стали применяться более точные формулы, например:

$$CLV = C \times Ч \times В$$

или

$$CLV = ((C \times Ч) \times П) \times В,$$

где C – средняя стоимость продажи; $Ч$ – среднее число продаж в месяц; $В$ – продолжительность отношений с клиентом (в месяцах); $П$ – доля прибыли в выручке.

Не исключая из расчетной базы все вышеприведенные формулы, в последнее время становится общепринятым определять CLV как сумму всех будущих доходов минус все затраты на привлечение и удержание клиентов, приведенные (с помощью дисконтирования) к сегодняшнему дню. Конечно, такая формула не может дать результат, который будет в точности подтвержден на практике, поэтому значение CLV можно воспринимать лишь как прогноз.

Как и в B2C контексте (где задачей маркетологов является сегментирование покупателей на основе их предпочтений, уровня доходов и прочих характеристик), целью расчета CLV является категоризация клиентов по их доходности. Впрочем, в данном аспекте измерения ценности клиента есть свои особенности. Клиент может быть не прибыльным, но на него может приходиться значительная доля продаж и найти новых клиентов сложно в силу либо большого числа конкурентов-поставщиков, либо незначительного числа клиентов. Трудности переориентации продаж могут быть связаны с другими факторами – например, зависимости от технологии производства, необходимости присутствия на том или ином географическом рынке и т.п. Эмпирические исследования [7] показали, что крупнейшие по объему продаж клиенты чаще все-

го лишь покрывают расходы на их обслуживание, а иногда и являются причиной дополнительных затрат. Как отмечают авторы исследования, это связано с тем, что крупнейшие клиенты требуют самого значительного снижения цен, чаще хотят видеть отдельные изменения отдельных товаров и услуг, запрашивают больше торговых и технических ресурсов поставщика и, как правило, более требовательны ко всему спектру услуг по обслуживанию своих заказов.

Клиенты могут различаться по уровню создаваемого дохода независимо от объема сделок. Скажем, один клиент может генерировать доход, закупая низко рентабельную (с точки зрения поставщика) продукцию, а другой – закупая высоко рентабельную продукцию.

Некоторые исследователи [2; 8] считают, что межфирменные отношения более кастомизированы по сравнению с отношениями бизнеса с обычными потребителями. В B2C отношениях компании на деле в качестве кастомизации предлагают лишь выбор из нескольких альтернатив (дизайна или комплектации, способа предоставления услуги и т.п.), которые с точки зрения производственного процесса или процесса оказания услуги не создают значительных дополнительных затрат. В межфирменных отношениях клиенты часто требуют функциональных, технических, дизайнерских и прочих изменений, существенных с точки зрения издержек, как на производственный процесс (например, использование большего спектра материалов и комплектующих, изменение технологии, переналадка производственной линии), так и на процесс обслуживания (например, изменения в логистическом обеспечении, документообороте, обслуживании заказов).

Собственно, возросшие требования к кастомизации и являются одной из основных причин перехода к маркетингу отношений и клиенто-ориентированным продажам, а также переходу от простого метода ценообразования «издержки плюс» к CLV и другим моделям ценностно-ориентированного ценообразования.

Важной составляющей жизненного цикла клиента является управление клиентскими рисками. Сложность здесь состоит в адекватном расчете ставки дисконтирования для доходов, получаемых от каждого клиента. Индивидуальная ставка дисконтирования должна отражать риск, который связан с клиентом в течение всего времени, что поставщик делает с ним бизнес [9]. Для этого делаются попытки адаптировать модель опреде-

ления стоимости финансовых активов (capital asset pricing model, CAPM)⁴.

Однако для измерения ценности межфирменных отношений с помощью CAPM, в частности включения отношенческого риска в расчет жизненного цикла клиента есть серьезные препятствия. Прежде всего, в отличие от подобных оценок для фондового рынка, где есть база сравнения рискованных вложений в акции с доходностью безрисковых активов (как правило, доходностью государственных ценных бумаг), в нашем случае такой базы нет, так как уровень отношенческого риска не имеет прямой корреляции с уровнем доходности клиента. К тому же здесь, как правило, нет альтернативы – вкладывать деньги в финансовые активы или в отношения с клиентами. В то же время данную модель можно использовать для сравнения доходности клиентов, обслуживаемых на стандартных условиях, и доходностью клиентов, обслуживаемых на индивидуальных (кастомизированных) условиях. Однако здесь нужно принимать во внимание причины, условия и продолжительность кастомизации, которая может быть связана со стратегически важными для компании аспектами и лежать (по крайней мере, на момент измерения) в области нефинансовых выгод.

В целом можно сделать вывод, что финансовые методы измерения ценности межфирменных отношений, распространенные в настоящее время, отражают лишь точку зрения поставщиков и сосредоточены на прибыльности клиентов. Игнорирование точки зрения клиентов часто объясняется тем, что выбор поставщиков основан в большей степени на качественных предпочтениях (соответствии технологическому уровню, возможностям обновления продуктовой линейки, выполнению условий поставок по количеству, срокам и качественным характеристикам и т.п.). Однако финансовые оценки здесь также имеют место, например, при сравнении стоимости продукции и стоимости обслуживания на стандартных и индивидуальных условиях.

⁴ Capital Asset Pricing Model (CAPM) – модель определения стоимости финансовых активов. Она дает представление о том, какое должно быть соотношение между риском вложения в актив и доходностью этого вложения. CAPM широко применяется в различных областях современного инвестиционного анализа (оценки прибыльности проектов, портфельных инвестиций, оценки предприятий). Сущность CAPM заключается в предположении о том, что величина требуемой отдачи на средства, вложенные в какой-либо актив, определяется не столько специфическим риском, присущим конкретному активу, сколько общим уровнем риска, характерным для фондового рынка.

Какой бы финансовый метод измерения не применялся, необходимо помнить о том, что он не дает точной оценки ценности межфирменных отношений. Дело здесь даже не в недостатках самих методов, а в базе расчетов, т.е. прошлых, текущих и будущих сделках. Можно делать попытки точного измерения и прогноза затрат поставщика на обслуживание и доходов от клиента, но объем и частота сделок, продолжительность отношений зависят не только и не столько от ценности отношений, сколько от стратегий развития партнеров, желания (в большей степени клиентов, т.е. заказчиков) присутствовать на тех или иных рынках, инициировании тех или иных цепочек создания стоимости, наконец, уровня конкуренции и общей экономической ситуации.

С другой стороны, нельзя отрицать того, что на принятие важнейших решений, включая только что упомянутые стратегии развития и управление цепочками создания стоимости, непосредственно влияет выбор партнеров, оценка взаимоотношений с ними с точки зрения выполнения обязательств, доверия, готовности к кастомизации поставляемой продукции, индивидуальному обслуживанию и т.п. Эти оценки могут быть субъективными и не иметь прямого финансового измерения, но весьма важны для взаимодействия партнеров. Поэтому наряду с традиционными, финансовыми показателями ценности межфирменных отношений, существуют и нефинансовые, которые часто называют «мягкими», желая подчеркнуть их неосозаемый характер. Впрочем, основное различие между ними связано с возможностью выражения в прямых финансовых показателях, поэтому логичным представляется деление на финансовое и нефинансовое измерения ценности. Сложность измерения нефинансовых показателей во многом определяется их субъективной оценкой – межфирменные отношения поставщика и клиента можно оценить только в сравнении с другими. Однако точно измерить разницу в ценности, т.е. ответить на вопрос: почему, скажем, поставщик ценит одного клиента больше чем другого и насколько больше он ценит этого клиента, как правило, очень сложно.

Следствием этого является большой спектр мнений исследователей относительно источников и критериев нефинансовых оценок ценности межфирменных отношений. Перечислить все точки зрения в рамках одной статьи практически невозможно, хотя достойные внимания попытки это сделать предпринимались [см., например, 10; 11]. Также необходимо учесть, что в отличие от финан-

совых методов и показателей, здесь нет расчетной базы, и даже данные эмпирических исследований дают лишь набор возможных критериев оценки ценности B2B отношений.

Наконец, при наличии подходов, ограничивающих ценность межфирменных отношений только «мягкими» оценками, большинство авторов в определении структуры ценности используют определенный набор финансовых и нефинансовых измерителей, т.е. комплексный подход к рассматриваемой проблеме.

Комплексный подход важен и потому, что ограничение оценок только нефинансовыми измерителями ценности подчеркивает положительные эффекты межфирменных отношений, но не позволяет определить затраты на установление, поддержание и развитие этих отношений.

Широкомасштабное исследование межфирменных отношений инициировано в конце 1970-х гг. группой ученых в рамках международного исследовательского проекта по изучению проблем промышленного маркетинга и закупок IMP (Industrial Marketing and Purchasing). В качестве основы измерения ценности B2B отношений в 1980–1990-х гг. можно рассматривать модель взаимодействия [12], модель развития отношений [13], модель обязательство – доверие [14] и модель взаимоотношений покупатель-продавец [4]. В 2000-х гг. были разработаны концепции, объединяющие финансовые и нефинансовые измерения ценности межфирменных отношений.

Далеко не все исследователи ценности B2B отношений учитывают затраты поставщика на обслуживание клиентов и анализируют только выгоды отношений с клиентами и повышение конкурентоспособности поставщика. Так, одна из популярных концепций, представленная Д. Уилсоном и С. Янтраиан [4], включает три аспекта ценности межфирменных отношений:

- экономический аспект (качество инвестиций, параллельный инжиниринг, сокращение издержек);
- стратегический аспект (ключевые компетенции, согласованность стратегий, время вывода нового продукта на рынок);

- поведенческий (социальный) аспект (социальные связи, доверие, организационная культура).

Тем не менее в их работе не уделено должного внимания балансу издержек и выгод отношений. Например, время вывода нового продукта на рынок часто сокращается под давлением клиента. Сокращение жизненного цикла продукта является одной из основных характеристик современной практики бизнеса. Соответственно, время вывода нового

продукта на рынок является важным критерием выбора поставщиков. Однако с точки зрения поставщика это чаще всего означает дополнительные затраты – нужно осуществлять больше инвестиций в исследования и разработки, чаще обновлять оборудование и, возможно, технологии, расширять возможности оказания индивидуальных услуг клиентам. Эти же виды дополнительных затрат будут сопровождать и параллельный инжиниринг, который, кроме того, может быть дополнен условиями унификации информационных систем и бизнес-процессов поставщика и клиента. Таким образом, данная концепция определяет аспекты ценности межфирменных отношений, но не дает ясного представления о балансе выгод и затрат на поддержание и развитие отношений.

Еще одна часто упоминаемая концепция, предложенная А. Вальтером, Т. Риттером и Х. Гемюнденом, рассматривает ценность межфирменных отношений как сочетание прямых (функции прибыли, объемов продаж, безопасности) и косвенных (функция инноваций, рыночная функция, функция разведчика и функция доступа) функций [5].

Функции прибыли и объемов продаж (соответственно, возможность увеличения прибыли и продаж за счет тесных отношений между партнерами) могут быть оценены с помощью финансовых показателей. Остальные пять относятся к нефинансовым. Функция безопасности или защитных мер означает расширение возможностей по снижению риска. Функция инноваций – в тесных отношениях объединенные ресурсы и знания поставщика и потребителя несут большой потенциал для инноваций, чем изолированные решения. Рыночная функция подразумевает, что участники отношений, удостоверившись в надежности партнера, могут рекомендовать взаимодействие с ним другим участникам рынка. Функция разведчика касается потоков информации между клиентом и поставщиком относительно будущих изменений на рынке. Наконец, последняя из косвенных функций связана с доступом к другим ресурсам на рынке.

Авторы отмечают ситуативный и субъективный характер оценки функции безопасности и всех косвенных функций, что усложняет их использование в качестве нефинансовых измерителей ценности межфирменных отношений.

В последующей работе Вальтер и Риттер ограничили основные источники создания ценности тремя – это доверие, обязательства и специфическая адаптация клиента к поставщику [15]. Первые два в большей степени соответствуют косвенным функ-

циям создания ценности, адаптация – прямым функциям. Также они сделали вывод, что в сложной экономической ситуации компании сосредотачиваются только на финансовых показателях ценности отношений. Тем не менее для длительных, тесных и стабильных отношений акцент на доверии и обязательствах, а также косвенных функциях имеет решающее значение.

Ряд исследователей считает необходимым учитывать роль интеллектуального капитала в измерении ценности межфирменных отношений [14; 16; 17]. Р. Морган и С. Хант [14] предложили теоретическую модель нематериальной ценности отношений (рисунок), основанную на категориях интеллектуального капитала разработанных Роосом и соавторами [16]. Эта модель послужила основой для ряда концепций нематериальной ценности отношений [17; 18]. В частности в исследовании [17] было подтверждено, что отношения играют наибольшую роль в создании человеческой ценности нематериальных активов. Более того, прочные отношения позволяют компенсировать недостаток компетенций и интеллектуальной гибкости. С другой стороны, исследование показало, что обновление и развитие следует скорее включить в структурную ценность нематериальных активов, что совпадает с позицией ряда авторов, исследовавших процесс разработки новых продуктов [19; 20] как долгий, дорогостоящий, информационно-насыщенный аспект взаимодействия компаний [подробнее см. 21].

Однако развитие интеллектуального капитала является лишь частью отношений между партнерами, и его выбор в качестве базы для определения ценности межфирменных отношений представляется ограниченным.

У. Улага и А. Эггерт в своих исследованиях [22; 23] выделили основное и контекстные измерения ценности отношений. Основное измерение состоит из выгод отношений (продукт, сервис, ноу-хау, время выхода продукта на рынок и социальная выгода) и затрат отношений (себестоимость продукции и технологических процессов). Контекстные оценки являются ситуативными и специфическими в контексте отрасли, товарной категории и характеристик отношений между партнерами. Также как и в случае с косвенными функциями Вальтера и соавторов [5], ситуативность и специфичность контекстных измерений не позволяет их использовать в качестве универсального метода.

В последующем исследовании [24] Улага и Эггерт обнаружили, что финансовые оценки ценности отношений с точки зрения клиента важны для формирования состава поставщиков. Определение статуса поставщика (т.е. является он ключевым или второстепенным) происходит на основе нефинансовых оценок, таких как высокий уровень обслуживания и сервисной поддержки, личное взаимодействие, возможности сокращения времени выхода новой продукции на рынок.



Рисунок. Теоретическая модель нематериальной ценности отношений

Д. Ф. Флинт и Р. Б. Вудраф [25] рассмотрели проблему выбора партнеров с точки зрения поставщика и сделали акцент на прогнозировании желаемого клиентом изменения ценности (customers desired value change, CDVC). По мнению авторов, поставщики могут следовать реактивной стратегии, ожидая запроса клиента на изменение ценности отношений. В качестве альтернативы поставщик может развивать активную стратегию, помогая клиентам находить и интерпретировать изменение ценности, а также разрабатывать решения в сотрудничестве с партнером, т.е. предлагать изменение ценности.

Одно из серьезных эмпирических исследований ценности межфирменных отношений осуществлено Томасом Верани [26], который выделил такие аспекты ценности отношений, как построение стратегических компетенций посредством личного взаимодействия, экономические эффекты, взаимодействие в разработке новых продуктов, прямые затраты на управление отношениями. Важный результат исследования Верани заключается не только в анализе выгод и затрат отношений, но и приоритетов создания ценности отношений с точки зрения клиента и поставщика. Так, для клиента (покупателя) наибольшее значение имеет построение стратегических компетенций и взаимодействие в разработке новых продуктов. Для поставщика (продавца) – построение стратегических компетенций посредством личного взаимодействия.

Обзор измерений ценности межфирменных отношений показывает, что необходимы дальней-

шие исследования для понимания как источников создания ценности, так и адекватных показателей и оценок ценности.

Финансовые показатели несомненно важны, их легче вычислить и получить информацию непосредственно и в краткосрочной перспективе. Однако, с позиции рассматриваемого вопроса, т.е. долгосрочных отношений между партнерами, такие показатели являются неточными и сложно прогнозируемыми. Нефинансовые измерения, которые рассматриваются как качественные, долгосрочные оценки ценности межфирменных отношений, также весьма важны, но субъективны и не универсальны.

Учет затрат на построение отношений необходимо включать в базу анализа, так как это позволяет правильно оценить наличие и размер отношения ренты.

Кроме того, большинство подходов к измерению ценности межфирменных отношений охватывает точку зрения только одного партнера в B2B отношениях. Чаще всего (и преимущественно для финансовых показателей) это точка зрения поставщика. Очевидно, что для лучшего понимания ценности межфирменных отношений необходимо развитие комплексного подхода, охватывающего все точки зрения.

Более глубокое понимание ценностных ожиданий партнеров является не только и не столько теоретической задачей, сколько основой для разработки прикладных методов, позволяющих компаниям создавать новые уникальные конкурентные преимущества и увеличивать отношенческую ренту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Helm S. Suppliers' willingness to end unprofitable customer relationships: An exploratory investigation in the German mechanical engineering sector / S. Helm, L. Rolfes, B. Gunter // *European Journal of Marketing*. – 2006. – Vol. 40 (3/4). – P. 366–383.
2. Ryals L. J. Profitable relationships with key customers : How suppliers manage pricing and customer risk / L. Ryals // *Journal of Strategic Marketing*. – 2006. – Vol. 14 (2). – P. 101–113.
3. Dwyer F. R. Developing buyer-seller relationships / F. R. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh // *Journal of Marketing*. – 1987. – Vol. 51. – P. 11–27.
4. Wilson D. Understanding the value of a relationship / D. Wilson, S. Jantrania // *Asia-Australia Marketing Journal*. – 1996. – Vol. 2 (1). – P. 55–66.
5. Walter A. Value creation in buyer-seller relations / A. Walter, T. Ritter, H. Gemuenden // *Industrial Marketing Management*. – 2001. – Vol. 30 (4). – P. 365–367.
6. Möller K. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis / K. Möller, P. Törrönen // *Industrial Marketing Management*. – 2003. – V. 32 (2). – P. 109–118.
7. Cooper R. Profit priorities from Activity-based Costing / R. Cooper, R. C. Kaplan // *Harvard Business Review*. – 1991. – Vol. 69 (3). – P. 130–135.
8. Hunt P. Analysing the psychology of pricing / P. Hunt // *Marketing Magazine*. – 2002. – Vol. 107 (8). – P. 27–31.
9. Ryals L. J. Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value / L. Ryals, S. Knox // *European Journal of Marketing*. – 2005. – Vol. 39 (5/6). – P. 456–472.
10. Смирнова М. М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М. М. Смирнова // *Российский журнал менеджмента*. – 2006. – № 3. – С. 27–54.
11. Clements M. D. How buyers and sellers value B2B relationships : a relationship value continuum for Internet

based exchange / M. D. Clements // *Journal of Internet Business*. – 2009. – Vol. 6. – P. 56–80.

12. *Hakansson H.* International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach / H. Hakansson. – Chichester. : John Wiley and Sons, 1982. – 415 p.

13. *Dwyer F. R.* Developing buyer-seller relationships / F. R. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh // *Journal of Marketing*. – 1987. – Vol. 51. – P. 11–27.

14. *Morgan R.* The commitment-trust theory of relationship marketing / R. Morgan, S. Hunt // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58 (3). – P. 20–38.

15. *Walter A.* The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships / A. Walter, T. Ritter // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2003. – Vol. 15 (4/5). – P. 353–365.

16. *Roos J.* Intellectual capital : Navigating the new business landscape / J. Roos, G. Roos, N. Dragonetti, L. Edvisson. – London : Macmillan, 1997. – 324 p.

17. *Baxter R.* Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships : An intellectual capital perspective / R. Baxter, Sh. Matear // *Industrial Marketing Management* – 2004. – V. 33 (6). – P. 491–500.

18. *Srivastava R.* The Resource-Based View and Marketing : The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage / R. Srivastava, L. Fahey, H. Christensen // *Journal of Management*. – 2001. – V. 27 (6). – P. 777–802.

19. *Ravald A.* The value concept and relationship marketing / A. Ravald, C. Grönroos // *European Journal of Marketing*. – 1996. – Vol. 30 (2). – P. 19–30.

20. *Thomke S.* Customers as innovators : A new way to create value / S. Thomke, E. von Hippel // *Harvard Business Review*. – 2002. – Vol. 80 (4). – P. 74–81.

21. *Пожидаев Р. Г.* Ценность межфирменных отношений : содержание, подходы к пониманию и приоритеты исследований / Р. Г. Пожидаев // *Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление*. – 2016. – № 2. – С. 126–131.

22. *Ulaga W.* Relationship value in business markets : Development of a measurement scale / W. Ulaga, A. Eggert // *ISBM Report 2-2003*. Institute for the Study of Business Marktes, Pennsylvania State University. – 2003. – 41 p.

23. *Ulaga W.* Relationship value and relationship quality: Broadening the homological network of business-to-business relationship / W. Ulaga, A. Eggert // *European Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 40 (3.4). – P. 311–327.

24. *Ulaga W.* Value-based differentiation in business relationships : gaining and sustaining key supplier status / W. Ulaga, A. Eggert // *Journal of Marketing*. – 2006. – Vol. 70 (1). – P. 119–136.

25. *Flint D. F.* The initiators of changes in customers' desired value : Results from a theory building study / D. F. Flint, R. B. Woodruff // *Industrial Marketing Management* – 2001. – V. 30 (4). – P. 321–337.

26. *Werani T.* On the Value of Cooperative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets / T. Werani // *ISBM Report 2-2001*. Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University. – 2001. – 32 p.

*Воронежский государственный университет
Пожидаев Р. Г., кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда и основ управления
E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru*

*Voronezh State University
Pozhidaev R. G., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Labor Economy and
General Management Department
E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru*