

doi 10.17072/1994-9960-2019-4-637-659

УДК 659.1 (07), 339.138, 339.3

ББК 65.9(2)21 + 65.9(2)421

JEL Code M00, M31, L81

## **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С ПОСТАВЩИКАМИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

**Каролина Михайловна Ильенкова**

ORCID ID: 0000-0002-9127-8301, Researcher ID: [AAD-8605-2019](#), e-mail: [reiz@inbox.ru](mailto:reiz@inbox.ru)

Институт экономики Уральского отделения Российской Академии Наук  
(Россия, 620014, г. Екатеринбург, Московская, 29)

Актуальность темы исследования обусловлена настоятельной необходимостью разработки методологически обоснованного инструментария оценки эффективности взаимоотношений компании с поставщиками для осуществления своевременной корректировки текущей деятельности по взаимодействию с поставщиками, обеспечивающей повышение уровня удовлетворения потребностей покупателей и улучшение показателей деятельности компании. В связи с этим целью данной статьи является разработка и апробация комплексной методики оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе концепции маркетинга взаимоотношений. Для достижения цели использовались методы системного подхода, сравнительного анализа, синтеза, экономического моделирования, а также эмпирический, экспертно-аналитический и статистический методы экономического анализа. Представлена краткая характеристика наиболее распространенных в последнее время маркетинговых концепций – традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений. Проведен анализ существующих подходов к оценке эффективности взаимоотношений партнеров. Отмечается, что в научной литературе наибольший акцент делается на исследовании взаимоотношений компании с покупателями, в то время как взаимоотношениям с поставщиками уделяется недостаточно внимания. Излагается авторская четырехэтапная методика оценки эффективности взаимоотношений торговой компании с поставщиками, позволяющая в статике и динамике оценить эффективность взаимоотношений торговой компании с поставщиками с использованием системы количественных и качественных показателей, учитывающих экономические, социологические и стратегические аспекты сотрудничества. Критериями оценки эффективности поставщиков компании в авторской методике являются: оценка поставщиков по экономическим показателям, оценка поставщиков по динамике продаж, оценка уровня взаимоотношений с поставщиками. На основании данных оценок формируются рейтинги поставщиков: рейтинг экономической важности поставщиков, рейтинг перспективности поставщиков, рейтинг уровня взаимоотношений с поставщиками, итоговой рейтинг эффективности взаимодействия с поставщиками. Заключительный этап применения методики предполагает группировку поставщиков по пяти категориям – ключевые, стратегические, перспективные, стандартные и бесперспективные поставщики, формирование портфеля поставщиков и разработку стратегии развития сотрудничества с каждым из них на перспективу. Апробация методики реализована на примере российской торговой компании ООО «Зоолэнд», работающей на рынке товаров для животных. Результаты исследования представляют ценность для дальнейшего развития методологических и методических основ концепции маркетинга взаимоотношений, а также могут быть использованы торговыми компаниями различных сфер деятельности с учетом модификации в зависимости от особенностей отрасли экономики.

*Ключевые слова:* маркетинг взаимоотношений, транзакционный маркетинг, цепочка создания ценности, оценка эффективности взаимоотношений, портфель партнеров, портфель поставщиков, эффективность деятельности компании, стратегия, ресурсы компании.



## THE METHOD TO ASSESS THE EFFICIENT INTERACTION BETWEEN A COMPANY AND SUPPLIERS ON RELATIONSHIP MARKETING BASIS

**Karolina M. Ilyenkova**

ORCID ID: [0000-0002-9127-8301](https://orcid.org/0000-0002-9127-8301), Researcher ID: [AAD-8605-2019](https://orcid.org/AAD-8605-2019), e-mail: [reiz@inbox.ru](mailto:reiz@inbox.ru)

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Science  
(29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russian)

The importance of the research is determined by the necessity to develop methodologically substantiated tools for the assessment of efficient interaction between a company and suppliers to implement timely adjustments of the current activities of interaction with suppliers, providing an increase in the level of customer satisfaction and improvement of the company's performance. The purpose of this article is to develop and test a comprehensive methodology for assessing the efficiency of a company's interaction with suppliers based on relationship marketing. To achieve the purpose of the study we have used the methods of system approach, comparative analysis, synthesis, economic modeling, empirical, expert-analytical and statistic methods of economic analysis. The article characterizes currently widespread marketing concepts – conventional marketing and relationship marketing. The current approaches to the assessment of efficient interaction between partners have been analyzed. It is noted that in scientific literature the greatest emphasis is paid to the relationships with customers, while relations with suppliers are not widely discussed. The four-staged author's methodology for assessing the efficiency of a trading company's relationship with suppliers is presented. It allows us statistically and dynamically to make a comprehensive and systematic assessment of the effectiveness of a trading company's relationship with suppliers using the system of both quantitative and qualitative indicators that consider economic, sociological and strategic aspects of cooperation. It takes into account the economic, sociological and strategic aspects of cooperation. The assessment of suppliers according to economic indicators, evaluation of suppliers according to sales dynamics, and the assessment of the level of relationship with suppliers are the criteria for the assessment of efficient relationship with a company's suppliers in the original methodology suggested by the author. According to the estimates suppliers' rate is made: the rating of the economic importance of suppliers, rating of suppliers' perspectivity, the rating the level of relationship with suppliers, the final rating of the efficiency of the interaction with suppliers. The final stage of the methodology application suggests the classification of suppliers into five categories – key, strategic, promising; standard and unpromising suppliers, the formation of a portfolio of suppliers and the formation of a strategy for the development of cooperation with each of them in future. The methodology has been verified in the case study of a Russian trade company Zooland Ltd. operating in the pet products market. The research results are considered to be valuable for further development of methodological and methodical foundations of the concept of relationship marketing, and can also be used by trading companies in various fields of activity, that consider the modification depending on the characteristics of the industry.

*Keywords: relationship marketing, transactional marketing, value chain, assessment of relationship efficiency, partner's portfolio, supplier's portfolio, company performance, strategy, company resources.*

### Введение

**Т**орговля и коммерческая деятельность в разнообразных формах и проявлениях всегда существовали параллельно с развитием человека. Все это происходило задолго до появления маркетинга. Маркетинг как концепция управления рыночными процессами является следствием активного развития экономики в XX в. [1]. К концу столетия существенно меняются условия ведения бизнеса, формируется общая рыночная среда. В результате трансформируются ожидания потребителей, что ведет к более частой и быстрой модификации товаров. В данных условиях торговые компании вынуждены

переориентироваться на удержание потребителей и создание дополнительной потребительской ценности. В свою очередь, особые выгоды и преимущества получают торговые компании, способные сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях. При этом обязательным фактором успеха становится высокий уровень сервиса; возрастает сложность взаимоотношений между партнерами и клиентами; молниеносно меняются и устаревают технологии производства и управления продажами; активно развиваются информационные технологии; процесс цифровизации охватывает все сферы деятельности. Возрастающая информационная зависимость партнеров ведет к

усложнению межфирменных взаимоотношений и переходу их на принципиально новый уровень [2], усилению роли маркетинга, который в новых реалиях рассматривается как элемент, способный интегрировать все сферы деловой активности и реализовать миссию и бизнес-стратегии компании с целью обеспечения ее эффективной работы [3]. Все описанные выше тенденции, проявляющиеся в смещении акцента на конечного потребителя, усилении взаимодействия партнеров и развитии межфирменной кооперации, отражают новый уровень развития механизмов взаимодействия производства и потребления [1]. Таким образом, для обеспечения наиболее качественного удовлетворения потребностей покупателей требуется формирование эффективных взаимоотношений компании с поставщиками, проведение регулярной оценки их результативности и поиска новых путей дальнейшего развития в рамках современных тенденций рынка. На основании этого возникает необходимость в разработке комплексной методики оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений, что является целью данного исследования.

Представляется, что регулярная оценка эффективности взаимоотношений компании с поставщиками позволит вносить своевременные корректировки в ее текущую деятельность, ориентированную на повышение уровня удовлетворения потребностей покупателей, и, как следствие, улучшение экономической эффективности деятельности компании.

#### **Теоретические аспекты маркетинга взаимоотношений**

**З**а XX столетие научные подходы и принципы маркетинга кардинально изменились. Выделяют следующие концепции маркетинга, которые формируются и развиваются эволюционно в процессе изменения рыночной ситуации: производственная, товарная, сбытовая, традиционная, сервисная, социально-этическая, коммуникативная, концепция взаимодействия и когнитивная [4]. Каждая

последующая концепция аккумулирует и развивает принципы предшествующей.

Особенно широкое распространение получил традиционный маркетинг (транзакционный маркетинг, «маркетинг сделок»), суть которого заключается в осуществлении сделок с покупателями без формирования долгосрочных отношений. Главная его цель – совершение сделки с покупателем посредством предложения низкой цены, привлекательной упаковки, разового поощрения, высокого уровня сервиса и др. Для традиционного маркетинга характерны слабые коммуникации и социальные связи партнеров [4]. Эпоха развития транзакционного маркетинга ознаменовалась управлением отношениями с поставщиками и клиентами исключительно на операционном и рутинном уровне [2]. Несмотря на это, в период развития традиционного маркетинга были разработаны основные элементы и инструменты управления маркетингом, которые легли в основу всех последующих концепций.

Следующим наиболее актуальным и перспективным на данном этапе развития экономики является маркетинг взаимоотношений. Базой данной концепции являются отношения с покупателями, рассматриваемые как основной маркетинговый ресурс компании [4]. Поэтому акценты смещаются с управления товарами на управление взаимоотношениями с партнерами и покупателями. В научной литературе основной упор делается на взаимоотношения с покупателями, однако стоит отметить, что это лишь одна сторона медали. Успешность компании зависит от качества построения взаимоотношений не только с покупателями, но и с поставщиками, внутренними и внешними партнерами [5], на что указывает ряд ученых (*C.J. Gelderman, A.J. Van Weele* [6]; *A. Dubois, A.C. Pederson* [7]; *B. Cox, W. Koelzer* [8]; *S.M. Wagner, J.L. Johnson* [9]; Ю.Ф. Попова [10]; В.А. Ребязина [11] и др.). Таким образом, несмотря на то что в научной литературе основной акцент делается на взаимоотношения с покупателями, мы видим потенциал развития компании не только во взаимоотношениях с потребителями (которые также очень важны), но

и с остальными ее партнерами, в частности поставщиками. Совместное использование и эффективное управление ресурсами партнеров, взаимодействующих в рамках сети, позволяет направлять их на достижение поставленных целей и получать максимальный результат за счет наиболее качественного удовлетворения потребностей покупателей. То есть для построения взаимоотношений компании с покупателями привлекаются ресурсы поставщиков, которые также заинтересованы в повышении уровня удовлетворенности покупателей и готовы выделять на это свои ресурсы. Поэтому мы ориентируемся прежде всего на более широкий круг партнеров и в своей работе оперируем более универсальным понятием – взаимоотношениями с партнерами.

Поскольку содержание деятельности по удовлетворению потребностей клиентов меняется и основывается не только на технических характеристиках товаров, но и требует наличия социальных аспектов совокупного предложения (процесс и уровень обслуживания потребителей), ее эффективность зависит от способности всей цепочки создания ценности выстроить эффективные взаимоотношения партнеров для удовлетворения потребностей конечного покупателя наилучшим образом. Поэтому формируемые в процессе взаимодействия отношенческие активы, подкрепленные тем, что компании используют «маркетинг-микс» [4], позволяют постоянно поддерживать интерес покупателей и становятся тем стабильным конкурентным преимуществом, которое сложно скопировать [12].

Таким образом, инструментарий маркетинга отношений так же востребован, как и инструментарий традиционного маркетинга, поэтому на практике компании используют обе концепции, совмещая их и комбинируя в зависимости от рыночной ситуации [13].

Известно, что в научной литературе отношения с партнерами подразделяют на несколько стадий, которые также называют жизненным циклом отношений, – возникновения, развития и прекращения отношений [14]. Для построения и сохранения долгосрочных и взаимовыгодных от-

ношений с партнерами требуется их оценка и управление ими. Одной из приоритетных задач анализа эффективности взаимоотношений с партнерами является выявление возможностей результативного и успешного управления системой взаимоотношений компании с партнерами. Для этого используется понятие «портфель покупателей», которое представляет собой совокупность взаимоотношений компании с партнерами, возникающую в течение анализируемого периода, в рамках поставки товаров или оказания услуг на коммерческой основе [4].

При этом в отличие от традиционного маркетинга, в рамках которого торговая компания автономно создает и предлагает рынку товары согласно сформированному потребителю спросу [15], логика определения портфеля потребителей в маркетинге взаимоотношений предполагает выделение трех категорий покупателей в зависимости от содержания взаимоотношений с ними [4; 15]:

1. Активные покупатели, взаимоотношения с которыми определяются действующими договорными обязательствами и наличием реальных закупок в течение анализируемого периода.

2. Пассивные покупатели, взаимоотношения с которыми определяются действующими договорными обязательствами и отсутствием реальных закупок в течение анализируемого периода.

3. Потенциальные покупатели, с которыми отсутствуют взаимоотношения, договорные обязательства и реальные закупки. Данные отношения оцениваются как перспективные для продавца [4]. Эта категория покупателей является источником обновления портфеля покупателей и дополнительных доходов компании [15].

Для эффективного управления портфелем покупателей необходимо их дифференцировать по потенциалу (ценности) взаимоотношений следующим образом [4]:

1. Ключевые клиенты, взаимоотношения с которыми имеют для компании высокую ценность в экономическом и стратегическом отношении в текущий мо-

мент и высокую степень потенциала взаимодействия в будущем.

2. Стратегические покупатели, сотрудничество и развитие отношений с которыми имеют высокую ценность для поставщика в долгосрочной перспективе и способствуют достижению стратегических целей маркетинга.

3. Прибыльные покупатели – обладают мощным экономическим потенциалом и формируют основной доход компании.

4. Стандартные покупатели, отношения с которыми не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании.

Наиболее важными для компании являются отношения с ключевыми, стратегическими и прибыльными покупателями [4; 15], поэтому рыночный потенциал каждого из них и готовность к развитию долгосрочных отношений являются решающими факторами для формирования эффективной структуры портфеля клиентов [15].

В связи с тем что совместное использование и эффективное управление ресурсами партнеров, взаимодействующих в рамках сети, позволяет направлять их на достижение поставленных единых целей и получать максимальный результат за счет наиболее качественного удовлетворения потребностей покупателей, в рамках данной статьи заострим внимание на управлении отношениями с поставщиками. Считаем целесообразным использование данной логики формирования портфеля покупателей и в отношениях с поставщиками. Однако с учетом специфики работы с ними уточним категории поставщиков следующим образом:

1. Ключевые поставщики, взаимоотношения с которыми имеют для компании высокую ценность в экономическом и стратегическом отношении в текущий момент и высокую степень потенциала взаимодействия в будущем.

2. Стратегические поставщики, сотрудничество и развитие отношений с которыми имеет высокую ценность для компании в долгосрочной перспективе и способствует достижению стратегических целей маркетинга.

3. Перспективные поставщики, отношения с которыми в текущий момент не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании, однако выявленные точки роста, составление и реализация плана стратегического развития могут позволить перевести данных поставщиков в долгосрочной перспективе в статус стратегических или ключевых.

4. Стандартные поставщики, отношения с которыми не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании, перспективы повышения общей ценности взаимоотношений исчерпаны, однако они необходимы для поддержания ассортимента и общей представленности на рынке.

5. Бесперспективные поставщики, не имеющие для компании ценности в экономическом и стратегическом отношении как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе. Данных поставщиков целесообразно заменить более перспективными.

На основании данной классификации считаем целесообразным проведение оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками и формирование портфеля ее поставщиков. Поскольку цель построения портфеля взаимоотношений – достижение эффективного и результативного распределения ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) между ее клиентами [16], то данная логика может применяться не только в отношении клиентов, но и всех остальных партнеров компании, в нашем случае поставщиков.

Таким образом, активное развитие экономики (в частности, цепей создания ценности, усиление сетевых связей между деловыми партнерами, необходимость распределения ресурсов между партнерами, способными дать наибольший результат) требует использования самых современных технологий управления бизнес-процессами и применения более сложных и комплексных методик оценки получаемых результатов.

## Существующие подходы к оценке эффективности взаимоотношений партнеров

Изначально в процессе развития маркетинга его эффективность оценивалась преимущественно количественно. В то же время, безусловно, применялись и качественные параметры оценки результативности, однако они носили второстепенный характер. В эпоху развития транзакционного маркетинга сформировались следующие методы оценки эффективности маркетинга: количественные, качественные, социологические и балльные<sup>1</sup>.

При переходе от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений существующих методов оценки эффективности и результативности стало недостаточно. В середине 1990-х гг. в научной среде возрос интерес к данной проблеме и появилось множество публикаций по разработке новых подходов и методик оценки эффективности маркетинга взаимоотношений [10], которые позволяют более широко, комплексно и всесторонне оценить результативность применения данной концепции.

Таким образом, взаимоотношения с партнерами, прежде всего клиентами, и их оценка в научной литературе изучены достаточно подробно [там же]. Они рассматриваются как на индивидуальном уровне между партнерами, так и на уровне сети. Несмотря на это, по-прежнему отмечается недостаток теоретических и практических исследований, посвященных данным проблемам [там же], нет единой общепри-

знанной и универсальной методики, позволяющей качественно и просто оценить эффективность взаимоотношений между партнерами. Основная проблема оценки эффективности взаимоотношений партнеров заключается в том, что маркетинг взаимоотношений ориентирован на достижение долгосрочных и стратегических целей, данные отношения являются нематериальным активом компании [там же], поэтому его реализация требует больших временных затрат и эффект не может быть быстрым. Таким образом, с одной стороны, применение концепции маркетинга взаимоотношений требует от компаний регулярного анализа и оценки результативности своих взаимоотношений в цепи создания ценности, с другой стороны, формирует устойчивое конкурентное преимущество всех ее участников [17].

Чтобы лучше понять, каким образом в современной научной литературе анализируются взаимоотношения с партнерами, систематизируем существующие методики оценки эффективности маркетинга взаимоотношений, предложенные зарубежными и отечественными исследователями, и выделим три основных подхода (табл. 1). Важно отметить, что основная часть методик ориентирована на оценку взаимоотношений с покупателями и только некоторые из них акцентируют внимание на анализе эффективности взаимодействия с поставщиками либо являются универсальными для различных типов партнеров.

Таблица 1

### Теоретические модели анализа портфеля взаимоотношений с партнерами

Авторы	Показатели оценки эффективности
<i>Оценка экономических показателей эффективности компаний</i>	
<i>C. Homburg, V.V. Steiner, D. Totzek, 2009 [18]</i>	(Потр)* Оценка портфеля клиентов, анализ динамики взаимоотношений (критерии не выделены)
<i>J.N. Sheth, A. Parvatiyar, 2000 [19]</i>	(Потр) - ABC-анализ, - система сбалансированных показателей, - анализ прибыли по отдельным группам клиентов, - анализ ценности жизненного цикла покупателей, - отдача от инвестиций во взаимоотношениях ( <i>ROI</i> )
М.М. Смирнова, 2006 [20]	(Потр) Рассматривает отношения с потребителями с точки зрения ресурсного подхода

<sup>1</sup> Юлдашева О.У., Салихова Я.Ю. Экономика маркетинга: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 90 с.

Авторы	Показатели оценки эффективности
О.К. Ойнер, 2014 [21]	(Потр) Оценка результативности: выполнение планов, целей, сравнение результатов работы с определенными стандартами, нормами, изначально запланированными показателями
T. Hennig-Thurau, 2000 [22]	(Потр) Розничная торговля: высокий уровень доверия, приверженность потребителя и качество товара
P. Naude, F. Buttle, 2000 [23]	(Потр) Власть, доверие, интеграция, прибыль, понимание обеими сторонами (производителем, оптовым клиентом) нужд и потребностей партнера
J.S. Boles, J.T. Johnson, H.C. Barksdale, 2000 [24]	(Потр) 1. Опыт, сходство между партнерами в технологических процессах построения работы, количество контактов, взаимная открытость, намерение сотрудничать. 2. Уровень удовлетворенности потребителей, уровень доверия между партнерами. 3. Справедливость распределения доходов в рамках взаимоотношений
W. Ulaga, A. Eggert, 2004 [25]	(Потр) Удовлетворенность, доверие, приверженность потребителя
А.Г. Иванов, О.У. Юлдашева, 2004 [4]	(Потр) Метод оценки концепции продаж, стабильности портфеля покупателей, а также производственного, рыночного и коммуникативного потенциала (или ценности) взаимоотношений с покупателями: анализ портфеля покупателей, соответствие целей партнеров (производитель, оптовый клиент), неопределенность экономического эффекта (риск взаимоотношений)
M. Johnson, F. Selnes, 2004 [26]	(Потр) Прибыль, затраты на покупателя при реализации каждого отдельного мероприятия (маркетинговые мероприятия, совместные проекты и др.)
H. Terho, A. Halinen, 2007 [27]	(Потр) Классификация и анализ моделей портфеля покупателей (критерии не выделены)
V. Talwar, J. Burton, J. Murphy, 2008 [28]	(Потр) Анализ ценности портфеля взаимоотношений с покупателями (критерии не выделены)
A. Camuffo, A. Furlan, R. Grandinetti, 2009 [29]	(Потр) Анализ портфеля покупателей в рамках потенциала маркетинга фирмы (критерии не выделены)
O. Gök, 2009 [30]	(Потр) Анализ портфеля покупателей: сила взаимоотношений с потребителем, уровень удовлетворенности покупателей
C.J. Gelderman, A.J. Van Weele, 2003; C.J. Gelderman, A.J. Van Weele, 2000 [6; 31]	(Пост)* Зависимость партнеров (поставщика, покупателя) во взаимоотношениях
R. Nellore, K. Soderquist, 2000 [32]	(Пост) Исследование рынка поставщика: важность закупки, сложность рынка (модель Кралика). Авторы выделили 4 группы поставщиков в зависимости от степени их вовлеченности в производственную деятельность покупателей
A. Dubois, A.C. Pederson, 2002 [7]	(Пост) Анализ на уровне сети: оценка взаимоотношений поставщика с конкретным клиентом зависит от его взаимоотношений с другими покупателями (критерии не выделены)
B. Cox, W. Koelzer, 2004 [8]	(Пост) Определение баланса сил взаимоотношений и их анализ: сила покупателя; сила поставщика; распределение ценности между партнерами; распределение власти
S.M. Wagner, J.L. Johnson, 2004 [9]	(Пост) Анализ портфеля поставщиков на стратегическом уровне (критерии не выделены)
<b>Комплексная оценка взаимоотношений</b>	
A. Walter, T. Ritter, H.G. Gemünden, 2001 [33]	(Потр) 1. Экономические (монетарные). 2. Стратегические и социальные (немонетарные) параметры, их качественное измерение
P.V. Freytag, N.P. Mols, 2001 [34]	(Потр) 1. Деление покупателей на группы по показателям: экономические (оборот, прибыль, затраты, спрос), технологические (технологические процессы, ноу-хау), конкуренция (ограничения, возможности), другие параметры (репутация, этика). 2. Анализ клиентов: выручка, затраты на обслуживание, ценность взаимоотношений
L.J. Ryals, 2003 [35]	(Потр., Пост.) Анализ портфеля потребителей, доходность, риски
R. Dhar, R. Glazer, 2003 [36]	(Потр) Жизненная ценность потребителя, риски, доходность

Окончание табл. 1

С.О. Tarasi, R. Bolton, M.D. Hutt, B.A. Walker, 2011 [37]	(Потр) Анализ портфеля потребителей; доходность, риски
М.С.Ј. Caniëls, J. Gelderman Cees, 2007 [38]	(Пост) Прибыль, риски от взаимоотношений
М. Bruhn, 2003 [39]	(Потр) - Краткосрочные эффекты (текущая прибыль); - долгосрочные эффекты (формирование ценности жизненного цикла покупателя с учетом вероятности его удержания)
Дж. Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха, 2013 [40]	(Потр) - Добавленная ценность; - лояльность клиентов; - капитал отношений; - оценка степени удовлетворенности отношениями со стороны покупателя
О.У. Юлдашева, В.А. Городилов, 2009 [41]	(Потр) - Создание потребительской ценности товаров; - создание ценности взаимоотношений
О.У. Юлдашева, 2014 [42]	(Потр) Эффективность: общая; экономическая; стратегическая; психологическая
Г.Л. Багиев, 2009 [43]	(Потр) - Эффективность взаимодействия (сокращение расходов на совместную деятельность, снижение рисков, рост потенциальных доходов); - уровень результативности в достижении плановых показателей; - степень удовлетворенности партнеров достигнутыми результатами (экономическими и неэкономическими); - уровень ресурсоемкости взаимодействия
С.П. Куш, М.М. Смирнова, 2004 [44]	(Потр) Технические; экономические; социальные; управленческие аспекты
Ю.Ф. Попова, 2011, 2011 <sup>1</sup> и 2014 [10; 45]	(Потр., Пост.) Стратегическая, экономическая, социальная эффективность. Основные критерии: - приверженность партнера; - ценность взаимоотношений; - интенсивность взаимодействия и обмена ресурсами; - размер инвестиций в развитие и поддержание взаимоотношений; - формализация взаимоотношений; - неопределенность развития взаимоотношений; - уровень взаимного влияния; - жизненный цикл взаимоотношений; - экономическая эффективность
В.А. Ребязина, 2011 [11]	(Потр., Пост.) 1. Количественные критерии: прибыль и доходность взаимоотношений; уровень затрат на взаимоотношения; доля рынка; риск от взаимоотношений спроса на продукцию партнера; объем специфических инвестиций; объем продаж; цена продукции; уровень спроса на рынке поставщика 2. Качественные критерии: сила взаимоотношений (вовлеченность, действия и обмен информацией); сложность управления взаимоотношениями; стратегическая значимость партнера; распределение власти; создание и распределение добавленной ценности товаров; ценность взаимоотношений; репутация и имидж партнера; совместимость целей партнеров; поведение потребителя при покупке; Удовлетворенность взаимоотношениями; сложность рынка поставщика; отсутствие альтернативных поставщиков (привлекательность поставщика); зависимость от взаимоотношений; доверие к партнеру; продолжительность взаимоотношений

\* Используются сокращения: (Потр) – отношения с потребителями; (Пост) – отношения с поставщиками.

<sup>1</sup> Попова Ю.Ф. Концептуальная модель оценки эффективности стратегического управления межфирменными отношениями // Г.Л. Багиев. Маркетинг взаимодействия: учебник. СПб.: Астерион, 2011. С. 643–650.

Таким образом, существующие методики можно систематизировать и выделить три подхода:

1. Оценка взаимоотношений на основе анализа экономических показателей эффективности компаний. Авторы предлагают оценить результаты, полученные в процессе взаимодействия с партнерами, посредством анализа динамики экономических показателей эффективности деятельности компании. Основные критерии оценки, выделяемые сторонниками данного подхода: объем продаж, прибыль, доходность взаимоотношений, доля рынка потребителя, разница между затратами на увеличение объема продаж продукции и получаемой прибылью, затраты на взаимоотношения (транзакционные издержки, возникающие в результате взаимодействия с партнерами) и др. С одной стороны, главной целью существования любой торговой компании является получение прибыли, поэтому данные показатели необходимы для оценки эффективности ее деятельности, принятия стратегических решений о необходимости и возможности продолжения работы в данном направлении, а также правильного распределения своих ресурсов. С другой стороны, в современных экономических условиях этих показателей становится недостаточно, поскольку они не позволяют комплексно оценить результативность маркетинга взаимоотношений.

2. Оценка взаимоотношений на основе анализа нематериальных показателей эффективности деятельности компаний. Авторы описывают такие параметры взаимодействия, которые невозможно оценить количественно. Основные параметры, выделяемые большинством сторонников данного подхода: доверие, удовлетворенность взаимоотношениями, приверженность, согласованность целей и интересов партнеров, распределение власти, стратегическая важность партнера, сила взаимоотношений и др. Инструментом оценки данных показателей является опрос сотрудников, напрямую задействованных в процессе формирования и построения взаимоотношений с партнерами. С одной стороны, данные показатели во многом опре-

деляют эффективность взаимодействия партнеров и получаемые от данного сотрудничества результаты обязательно требуют анализа и оценки. С другой стороны, данные, полученные на основании опроса сотрудников, являются субъективными и недостаточными для принятия важных стратегических решений.

3. Комплексная оценка взаимоотношений партнеров. Авторы предлагают оценивать взаимоотношения системно и комплексно, основываясь на анализе эффективности экономических показателей и отношенческих (нематериальных) аспектов взаимодействия. Основные аспекты, которые предлагается оценить сторонниками данного подхода, – экономический, социальный, стратегический. Регулярная оценка эффективности взаимоотношений партнеров позволяет повысить уровень их качества и, как следствие, улучшить экономические показатели партнеров, укрепить уровень их лояльности [46].

Комплексная оценка результатов построения взаимоотношений с партнерами и затрат на их достижение необходима для выявления их потенциала и резервов повышения эффективности как источника потока наличности, составления мероприятий по рационализации использования ресурсов маркетинга, принятия стратегических решений относительно необходимости изменения характера и структуры взаимоотношений, а также стратегии управления взаимодействием с партнерами [10]. Это позволяет повысить уровень качества взаимоотношений, укрепить уровень лояльности партнеров и, как следствие, повысить эффективность использования их ресурсов, увеличить степень удовлетворенности конечных покупателей и экономическую эффективность взаимодействующих партнеров [46]. Поэтому считаем, что оценка эффективности взаимоотношений с партнерами должна производиться комплексно, при этом быть максимально простой и практикоориентированной. Руководствуясь данными принципами, сформулируем авторскую методику оценки эффективности взаимоотношений компании с поставщиками.

## Авторская методика анализа данных

Наличие большого количества различных показателей, используемых при оценке эффективности взаимоотношений с партнерами, связано с многогранностью данного понятия [10]. Поэтому для анализа и измерения результатов маркетинга взаимоотношений следует применить карту сбалансированных показателей, включающую в себя ряд показателей, которые отражают цели и задачи каждой конкретной программы сотрудничества [40]. Таким образом, оценка должна производиться системно и комплексно, но не должна быть слишком сложной и громоздкой, поскольку на практике востребованы простые и эффективные методики, применение которых не требует привлечения дополнительных ресурсов компании.

В зарубежной и отечественной литературе до сих пор отсутствует единый подход к оценке эффективности и результативности взаимоотношений между партнерами. Существующие методики требуют дальнейшего уточнения с возможностью практического применения [46]. Кроме того, существующие методы нацелены прежде всего на оценку эффективности взаимоотношений с покупателями (84,5%). В нашем случае необходима оценка эффективности маркетинга взаимоотношений компании с поставщиками. При этом, несмотря на то что понятие взаимоотношений с поставщиками в научной литературе подробно изучено, в части методик и критериев оценки эффективности взаимоотношений с поставщиками наблюдается существенный пробел. Нельзя недооценивать важность выбора поставщиков и грамотное распределение между ними ограниченных ресурсов компании. Поэтому требуется дальнейшее исследование данного направления, что даст возможность сформулировать методику, позволяющую проводить оценку эффективности взаимоотношений с поставщиками системно и комплексно, формировать портфель поставщиков и на регулярной основе вносить корректировки в работу партнеров в слу-

чае необходимости. Данные мероприятия ориентированы прежде всего на повышение степени удовлетворенности конечных покупателей за счет наиболее качественно и эффективно использования ресурсов партнеров сети в рамках постановки и достижения общих целей. Это позволит, на наш взгляд, развить существующие методы анализа взаимоотношений с поставщиками, представленные в научной литературе. Именно поэтому автором данной статьи предпринята попытка сформировать четырехэтапную методику, в рамках которой уточняются критерии из существующих в научной литературе методик оценки взаимоотношений с партнерами. Данная методика включает в себя следующие этапы:

1. Оценка существующих (действующих) поставщиков по основным экономическим показателям: объем продаж, доля поставщика в общем объеме продаж компании (в рамках торговой компании, категории, при необходимости – подгрупп), прибыль, наценка (%), оборачиваемость, уровень сервиса (процент выполнения заказов). Также необходимо учесть основные коммерческие условия работы с поставщиком: отсрочка платежа, возможность кредитования торговой компании поставщиком, поставка товаров под собственной торговой маркой компании (СТМ). На основании выделенных показателей формируется рейтинг экономической важности поставщиков.

2. Оценка потенциала поставщиков по динамике объема продаж продукции данного поставщика конечным потребителям за последние три года (в процентах) и изменению его доли в общем объеме продаж компании, на основании чего формируется рейтинг перспективности поставщиков.

3. Оценка уровня взаимоотношений с поставщиками. Для этого производится формирование карты сбалансированных показателей с учетом специфики торговой компании, а также целей и задач программы сотрудничества. С целью формирования наиболее универсальной и комплексной методики автором предлагается 44 критерия, наиболее важных с точки зрения

оценки эффективности взаимоотношений непосредственно с поставщиками, позволяющих произвести качественную оценку взаимоотношений партнеров с учетом различных аспектов сотрудничества, начиная с технических моментов взаимодействия на уровне размещения заказа и заканчивая стратегическим подходом партнеров к сотрудничеству:

- 1) готовность поставщика к сотрудничеству;
- 2) время, которое сотрудники поставщика уделяют взаимодействию с компанией;
- 3) коммуникация;
- 4) повышение поставщиком конкурентоспособности собственной продукции;
- 5) компетентность обслуживающих сотрудников;
- 6) приверженность поставщика стратегии и целям торговой компании;
- 7) оперативность обратной связи;
- 8) скорость и качество предоставления запрашиваемой информации;
- 9) объективность предоставляемой информации;
- 10) готовность к совместному с компанией планированию внутренних ресурсов поставщика;
- 11) оптимизация ассортимента и выкладки производимых товаров;
- 12) узнаваемость продукции поставщика;
- 13) качество и уровень инвестиций поставщика в продвижение производимых товаров;
- 14) оценка эффективности промоактивностей;
- 15) стимулирование спроса силами поставщика на производимые товары;
- 16) персональные промоакции;
- 17) эффективность управления промоактивностями;
- 18) оптимизация логистических процессов;
- 19) скорость и качество обратной связи от поставщика по заказам;
- 20) оптимизация работы с партнерами;
- 21) мотивация компании по развитию партнерских отношений;

22) соблюдение договорных обязательств поставщиком;

23) готовность обсуждать нестандартные задачи;

24) общее отношение поставщика к компании;

25) репутация поставщика как делового партнера;

26) значимость для поставщика отношений с торговой компанией;

27) надежность партнера;

28) уровень удовлетворенности сотрудничеством с поставщиком;

29) готовность рекомендовать продукцию поставщика другим компаниям;

30) лояльность по отношению к поставщику;

31) уровень взаимной открытости и готовность к усилению кооперации;

32) прочность отношений;

33) способность поставщика договариваться;

34) уровень зависимости от взаимоотношений с поставщиками;

35) сила власти торговой компании во взаимоотношениях с поставщиком;

36) возможность получить доступ к новым технологиям благодаря выстроенным взаимоотношениям с поставщиком;

37) стандартизация и синхронизация процессов взаимодействия компаний;

38) ориентация на долгосрочное сотрудничество;

39) уровень неформальности взаимоотношений;

40) длительность отношений;

41) сложность управления взаимоотношениями;

42) стратегическая важность и значимость поставщика;

43) отсутствие альтернативных поставщиков;

44) готовность поставщика предоставлять компании информацию о тенденциях рынка и доле продаж его продукции в общем обороте рынка.

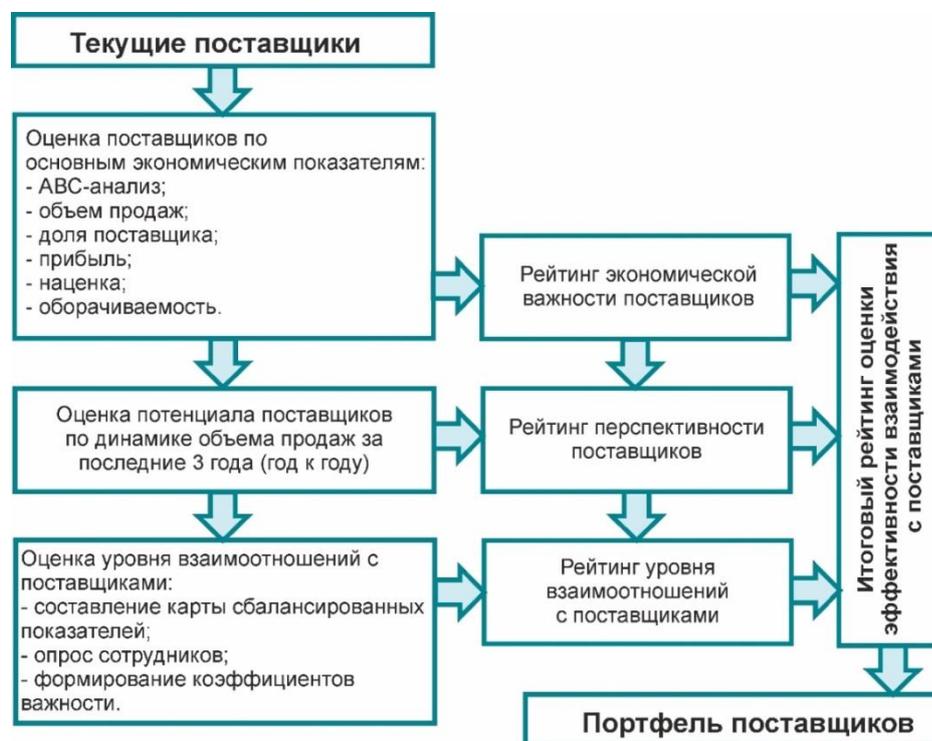
На основании наиболее важных критериев, выбранных из списка, которые наилучшим образом отражают специфику компании, а также соответствуют ее цели и задачам в отношении сотрудничества с

поставщиками, формируется опросный лист, назначаются все специалисты, задействованные в процессе построения взаимоотношений с поставщиками. Кроме того, их руководители (из отделов категорийного менеджмента; закупок; маркетинга; НИОКР; СТМ) проводят оценку по пятибалльной шкале (5 – лучший, 1 – худший), давая в соседнем столбце экспертные комментарии с расшифровкой. Все опросы проводятся письменно с целью ведения архива и сохранения всех имеющихся материалов с возможностью сравнения и оценки данной информации в будущих периодах. Полученные результаты оцениваются как количественно (подсчет баллов), так и качественно (оценка экспертного мнения и комментариев специалистов). Выбранные критерии ранжируются по степени важности: 3 – очень важный, 2 – важный, 1 – менее важный, которые после проведения опроса ответственных специалистов используются как коэффициенты для получения итогового рейтинга оценки уровня взаимоотношений с поставщиками.

4. Полученные на предыдущих этапах рейтинги позволяют вывести итоговый рейтинг оценки эффективности взаимодействия с поставщиками. На основании полученных результатов формируется портфель поставщиков и принимается решение, с какими поставщиками целесообразно продолжать сотрудничество и вкладывать в них свои ресурсы, а от каких необходимо отказаться либо сменить на других, более перспективных.

При формировании рейтингов используется АВС-анализ, в основе которого лежит принцип Парето. Он позволяет классифицировать анализируемые критерии по степени их важности. Так, к категории А относятся поставщики, обеспечивающие 80% эффективности анализируемого показателя, В – 15% и С – 5%.

Таким образом, предложенная методика оценки эффективности взаимодействия с поставщиками выглядит, как показано на рисунке.



**Методика оценки эффективности взаимодействия торговой компании с поставщиками**

Данная методика позволяет комплексно и системно оценить эффективность взаимоотношений торговой компании с поставщиками с использованием как количественных, так и качественных показателей в статике и динамике, учитывая важность каждого из выделенных параметров. Кроме того, в данной методике учитываются экономические, социологические и стратегические аспекты сотрудничества. Эта практикоориентированная методика содержит детальное описание последовательности проведения анализа. При ее создании ставилась цель предложить своего рода подробное, универсальное, системное, комплексное и в то же время простое для применения на практике руководство по проведению оценки эффективности взаимоотношений с поставщиками любой торговой компании. Методика уточняет идею *R.S. Kaplan, D. Norton* [47] о необходимости применения карты сбалансированных показателей. Таким образом, автор данной статьи предложил наиболее значимые с его точки зрения 44 показателя, позволяющих всесторонне и качественно оценить уровень готовности поставщика к взаимовыгодному сотрудничеству, совместной постановке и достижению общих целей. Для построения эффективных взаимоотношений с поставщиками компании важно оценивать открытость и готовность поставщика к данной работе на всех уровнях – от специалиста по продажам до ТОП-менеджмента. Однако при внедрении и реализации данной методики в каждом конкретном случае ответственные лица должны выбирать только те показатели, которые соответствуют специфике рынка, а также целям и задачам сотрудничества. Кроме того, предлагаемая многоуровневая система формирования рейтингов и определения критериев важности дает возможность максимально многогранно и разносторонне подойти к оценке эффективности взаимоотношений, а также минимизировать количество ошибок при принятии стратегических решений о продолжении либо прекращении отношений с поставщиками.

### Апробация авторской методики оценки эффективности взаимодействия с поставщиками

Исследование проводилось в 2019 г. в г. Екатеринбурге. Объектом выступила торговая компания ООО «Зоолэнд», являющаяся лидером рынка на территории Уральского федерального округа по продаже товаров для животных (корма для животных, наполнителей, прочих зоотоваров и аквариумистики). Компания существует на рынке более 25 лет и развивает три канала продаж – оптовый канал (в том числе *Cash&Carry*), интернет-магазин, собственная розничная сеть «Анстер». Головной офис находится в Екатеринбурге. Взаимодействие с поставщиками осуществляется силами шести сотрудников отдела категорийного менеджмента, отдела трейд-маркетинга и отдела закупок.

Эмпирическая часть исследования включала в себя четыре этапа.

Сначала на основе разработанной авторской методики были собраны, обработаны и проанализированы в статике данные по основным экономическим показателям деятельности компании с целью выявления эффективности каждого отдельного поставщика. На основании этого был сформирован рейтинг экономической важности поставщиков.

Вторым этапом была проанализирована эффективность поставщиков в динамике за последние три года, что позволило сформировать рейтинг перспективности поставщиков.

Третьим этапом был проведен опрос на основании карты сбалансированных показателей, в основу которой легли наиболее важные и необходимые для анализа критерии оценки эффективности деятельности торговой компании во взаимодействии с поставщиками. Для этого руководителем подразделения из сорока четырех критериев, предложенных автором ранее, был выбран двадцать один наиболее важный критерий, наилучшим образом отражающий специфику данной торговой компании, а также ее цели и задачи в отношении сотрудничества с поставщиками. Целью дан-

Таблица 2

**Рейтинг экономической важности поставщиков**

Рейтинг экономической важности поставщиков	Количество поставщиков, орг.	Доля, %
А	31	39
В	39	49
С	10	13
<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

ного опроса была оценка эффективности торговой компании с каждым отдельным поставщиком, выявление основных проблем и точек роста. С одной стороны, понимание проблемы и ее разрешение позволяет выйти на новый уровень сотрудничества. С другой – выявление эффективных практик сотрудничества с одними поставщиками дает возможность транслировать данный опыт на других партнеров, повышая тем самым итоговую эффективность от сотрудничества. После формирования анкеты было проведено количественное исследование. В исследовании участвовали шесть сотрудников компании, которые напрямую задействованы в сотрудничестве с поставщиками: руководитель департамента категорийного менеджмента, закупок и трейд-маркетинга; категорийный менеджер; ведущий трейд-маркетолог; три менеджера по закупкам. Одновременно для повышения объективности проводимого исследования приоритетность выделенных критериев также была оценена всеми сотрудниками, принявшими участие в опросе, и на основании этого были выведены финальные коэффициенты важности каждого отдельного критерия. В результате проведенного исследования был сформирован рейтинг уровня взаимоотношений с поставщиками.

Последним этапом была обработка полученных на предыдущих трех этапах результатов исследования и выведение итогового рейтинга каждого отдельного поставщика. Полученная информация послужила основанием для выделения ключевых, стратегических, перспективных, стандартных, бесперспективных поставщиков.

В результате проведенного исследования было получено три промежуточных и один итоговый рейтинг поставщиков. На основании каждого из них оценивается эффективность действующих поставщиков в разрезе разных показателей. Итоговый рейтинг позволяет объединить все полученные ранее результаты и сформировать общую картину.

Проанализируем итоги рейтинга экономической важности поставщиков (табл. 2).

Прежде всего необходимо отметить следующее: несмотря на то что по разным показателям категория А дает 80% результата, в итоге суммарно в категорию А попало всего 39% поставщиков (31 из 80). Это именно те поставщики, сотрудничество с которыми с экономической точки зрения для компании является наиболее выгодным. Менее интересными, однако также важными являются 49% поставщиков (39 из 80). Это те поставщики, которые по той или иной причине не смогли попасть в категорию А, однако при улучшении коммерческих условий и увеличении продаж они смогли бы переместиться в категорию А и стать для компании более интересными. В категорию С попали 13% поставщиков (10 из 80). Они являются наименее ценными в текущий момент времени, поэтому в случае, если они получают низкие результаты на последующих этапах оценки, может быть принято решение о их выводе из портфеля компании. Другим вариантом развития событий может стать выявление проблем, преодоление которых позволит поставщикам переместиться в категорию В, а в перспективе, возможно, категорию А.

Результат второго этапа – формирование рейтинга перспективности поставщиков (табл. 3), показал, что всего 23% поставщиков (18 из 80) имеют положительную динамику продаж в течение трех лет, 9% поставщиков (7 из 80) имеют слабую положительную либо нулевую динамику объема продаж. Большинство поставщиков – 69% (55 из 80) – показали отрицательную динамику объема продаж. С одной стороны, это обусловлено негативной экономической ситуацией в стране в последние несколько лет, с другой – для

эффективного развития компании необходим поиск путей преодоления данных проблем и увеличение объема продаж за счет применения наиболее современных маркетинговых инструментов и технологий.

Таблица 3

**Рейтинг перспективности поставщиков**

Рейтинг перспективности поставщиков	Количество поставщиков, орг.	Доля, %
A	18	23
B	7	9
C	55	69
<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

В результате третьего этапа исследования был сформирован рейтинг уровня взаимоотношений с поставщиками (табл. 4).

Таблица 4

**Рейтинг уровня взаимоотношений с поставщиками**

Рейтинг уровня взаимоотношений с поставщиками	Количество поставщиков, орг.	Доля, %
A	6	8
B	62	78
C	12	15
<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Интересно отметить, что всего 8% (6 из 80) поставщиков демонстрируют свою открытость и готовность к построению

взаимовыгодных, доверительных отношений, совместному поиску путей повышения ценности товаров для конечного покупателя. 78% поставщиков (62 из 80) в той или иной мере стремятся к долгосрочным отношениям, однако основная их цель – достижение целей поставщика. Таким образом, по результатам анализа наибольший потенциал для дальнейшего развития представляет повышение ценности товаров для конечного покупателя. Тревогу вызывает высокая доля –15% (12 из 80) – поставщиков, не ориентированных на дальнейшее развитие взаимоотношений, считающих, что компания должна самостоятельно участвовать в создании ценности товаров для конечного покупателя без привлечения поставщика. Данный подход является неперспективным, так как существенное положительное влияние на итоговый результат может быть достигнуто только в случае совместных действий торговой компании и поставщиков.

На основании полученных результатов был составлен итоговый рейтинг оценки действующих поставщиков ООО «Зоолэнд», которые были разделены на ключевых, стратегических, перспективных, стандартных и бесперспективных (табл. 5).

Таблица 5

**Результаты оценки действующих поставщиков**

Итоговый рейтинг оценки эффективности взаимодействия с поставщиками	Количество поставщиков, орг.	Доля, %
Ключевой	7	9
Стратегический	19	24
Перспективный	4	5
Стандартный	38	48
Бесперспективный	12	15
<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Из табл. 5 мы видим, что 9% (7 из 80) поставщиков являются ключевыми, т. е. взаимоотношения с ними для ООО «Зоолэнд» имеют высокую экономическую и стратегическую ценность как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе. Поддержание и развитие отношений с данными поставщиками для компании очень важны, поэтому большая часть ресурсов должна инвестироваться непосредственно в них.

Общая доля стратегических поставщиков составляет 24% (19 из 80). Она достаточно велика, что обусловлено спецификой рынка в сфере товаров для животных, когда один поставщик в определенной категории товаров может занимать 70–80% рынка, поэтому даже при незначительной доле продаж он является стратегическим для компании. Сотрудничество и развитие отношений с поставщиками, относящимися к данной категории партнеров, играют важную роль для компании в долгосрочной

перспективе и способствует достижению стратегических целей маркетинга.

Наименьшую долю поставщиков занимают перспективные поставщики – 5% (4 из 80), отношения с которыми в текущий момент не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании. Однако в процессе исследования были выявлены такие проблемы, как неосведомленность сотрудников ООО «Зоолэнд» обо всех имеющихся производственных возможностях данных поставщиков, в том числе возможности поставлять необходимые компании ООО «Зоолэнд» товары, в частности производимые под собственной торговой маркой ООО «Зоолэнд» (Лаурон), низкий уровень взаимодействия сотрудников ООО «Зоолэнд» с сотрудниками поставщиков. Кроме того, в процессе проведения исследования выявилась готовность ряда поставщиков закупить новое оборудование под производство товаров для ООО «Зоолэнд». Преодоление выявленных проблем и использование новых возможностей совместного сотрудничества позволят найти точки роста для дальнейшего совместного увеличения создания ценности товаров для конечного потребителя, а также перевести данных поставщиков в долгосрочной перспективе в статус стратегических или ключевых. Сотрудничество с данными поставщиками относительно остальных категорий поставщиков на сегодняшний день имеет наибольшую перспективу развития.

Стандартные поставщики составляют основную долю – 48% (38 из 80). Отношения с ними не имеют высокой экономической и стратегической привлекательности для компании, перспективы повышения общей ценности взаимоотношений исчерпаны, однако сотрудничество с ними необходимо для поддержания ассортимента и общей представленности компании на рынке.

15% поставщиков (12 из 80) относятся к бесперспективным, т. е. они не имеют для компании ценности в экономическом и стратегическом отношении как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе.

На основании проведенного анализа был сформирован портфель поставщиков, принято решение о прекращении сотрудничества с рядом поставщиков, для которых ООО «Зоолэнд» являлось донором, который инвестировал свои ресурсы на развитие их продукции в одностороннем порядке. Сотрудничество с данными поставщиками не дает компании ожидаемого экономического эффекта. Для принятия решения об окончательном выводе из матрицы ассортимента, поставляемого ранее данными поставщиками, либо замене его альтернативными позициями из ассортимента других поставщиков требуется проведение дополнительно анализа в рамках товарных категорий, а также оценки дерева принятия решений покупателями. Для оставшихся в портфеле компании поставщиков были разработаны стратегии развития взаимоотношений с каждым из них, которые необходимо реализовать в течение предстоящего года и по итогам работы провести повторную оценку эффективности взаимодействия.

#### **Заключение**

**В** условиях современных экономических реалий становится актуальным вопрос развития взаимоотношений между партнерами на основе маркетинга взаимоотношений. Его целью является формирование, развитие и поддержание взаимовыгодного и успешного обмена между партнерами, т. е. повышение совместно созданной ценности товаров для конечного покупателя. Успешность компании зависит от качества построения взаимоотношений не только с покупателями, но и поставщиками. Успех сотрудничества определяется способностью компании формировать и управлять своим портфелем поставщиков для достижения эффективного и результативного распределения ограниченных ресурсов компании между ними. В рамках данной статьи категории формирования портфеля покупателей, предложенные в научной литературе, доработаны, уточнены и адаптированы для формирования портфеля поставщиков следующим образом: ключевые поставщики, стратегические, перспективные, стандартные, бесперспективные.

Одновременно проведена систематизация существующих методик оценки эффективности маркетинга взаимоотношений, что позволило выделить три основных подхода: 1) оценка взаимоотношений на основе анализа экономических показателей эффективности деятельности компаний; 2) оценка взаимоотношений на основе анализа нематериальных показателей эффективности деятельности компаний; 3) комплексная оценка взаимоотношений партнеров.

При изучении системы взаимоотношений торговой компании с деловыми партнерами важно применение системного подхода. Поэтому автором предложена четырехэтапная методика, которая дает возможность путем уточнения критериев, представленных в научной литературе, устранить существующие ограничения в методах анализа взаимоотношений с поставщиками. Она включает в себя следующие этапы: 1) оценка существующих поставщиков по основным экономическим показателям; 2) анализ потенциала каждого поставщика на основании динамики объема продаж за последние три года и изменение его доли в общем объеме продаж компании; 3) оценка уровня взаимоотношений с поставщиками; 4) построение итогового рейтинга эффективности взаимодействия с поставщиками.

Предложенная авторская методика позволяет комплексно оценить в статике и динамике эффективность взаимоотношений торговой компании с поставщиками с использованием как количественных, так и качественных показателей, учитывая важность каждого из выделенных параметров. Методика содержит детальное описание этапов проведения анализа и является прежде всего практикоориентированной. Автор данной статьи предложил и описал наиболее значимые с его точки зрения 44 показателя, позволяющие качественно оценить эффективность взаимоотношений с поставщиками и произвести качественную и всестороннюю оценку взаимоотношений партнеров с учетом различных аспектов сотрудничества, начиная с технических моментов взаимодействия на уровне размеще-

ния заказа и заканчивая стратегическим подходом партнеров к сотрудничеству.

В то же время при внедрении и реализации данной методики в каждом конкретном случае ответственные лица должны выбирать только те показатели, которые соответствуют специфике рынка, а также целям и задачам сотрудничества. Таким образом, предлагаемая многоуровневая система формирования рейтингов и определения важности критериев оценки дает возможность более разностороннее подойти к оценке эффективности взаимоотношений, а также минимизировать количество ошибок при принятии стратегических решений о направлениях развития и необходимости продолжения либо прекращения отношений с поставщиками.

Апробация четырехэтапной методики на примере торговой компании ООО «Зоолэнд» выявила возможности ее применения для формирования и регулярного обновления портфеля поставщиков.

Результаты проведенного нами исследования продемонстрировали, что основная доля поставщиков с точки зрения экономических показателей является ценными для компании. Вызывает опасение низкая доля поставщиков, открыто демонстрирующих готовность к совместному поиску вариантов увеличения ценности товаров для конечного покупателя. Данную проблему можно рассмотреть как одну из возможных причин столь высокой доли поставщиков, показавших отрицательную динамику роста объема продаж за анализируемый период. Представляется, что данные результаты позволяют определить текущие и стратегические направления взаимодействия с поставщиками для повышения эффективности деятельности компании в целом.

Результаты данного исследования могут представлять интерес для развития инструментария в области маркетинга отношений, а также для его практического применения торговыми компаниями в различных сферах деятельности. Апробация предложенной авторской методики в различных сферах деятельности может привести к ее модификации в зависимости от особенностей отрасли экономики.

## Список литературы

1. Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 129–144.
2. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та. 2006. 272 с.
3. Писарева Е.В. Эволюционирование теории и практики маркетинга в современной экономике // Концепт: науч.-метод. электрон. журнал. 2015. Т. 30. С. 11–15.
4. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФБ, 2004. 139 с.
5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
6. Gelderman C.J., Van Weele A.J. Handling measurement issues, strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model // Journal of Purchasing, Supply Management. 2003. № 9. P. 207–216.
7. Dubois A., Pederson A.-C. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – A comparison between the portfolio, industrial network approaches // European Journal of Purchasing, Supply Management. 2002. Vol. 8, № 1. P. 35–42.
8. Cox B., Koelzer W. Email marketing? // Internet Marketing. Sydney: Pearson Education Australia Pty Ltd., 2004. P. 229–245.
9. Wagner S.M., Johnson J.L. Configuring, managing strategic supplier portfolios // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. P. 717–730.
10. Попова Ю.Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности // Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий: монография. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкар. гос. ун-та, 2014. С. 137–163.
11. Ребязина В.А. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках: науч. доклад. № 6 (R)–2011. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011. С. 44.
12. Куц С.П. Отношенческие аспекты современной теории промышленного маркетинга // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2006. № 2 (10). С. 71–78.
13. Неганова В.П., Седельников В.М. Генезис и обзор теоретических подходов к определению сущности маркетинга отношений // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15, № 2. С. 264–275. doi: 10.31063/2073-6517/2018.15-2.11.
14. Heide J.B. Interorganizational governance in marketing channels // Journal of Marketing. 1994. № 58 (January). P. 71–85.
15. Неганова В.П. Маркетинг взаимоотношений: механизмы формирования портфеля потребителей // Известия УрГЭУ. 2012. № 4 (42). С. 81–86.
16. Ребязина В.А., Смирнова М.М., Куц С.П. Портфельный и эволюционный подходы к построению взаимоотношений российских компаний с партнерами // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 3. С. 31–52.
17. Шерстобитова Т.И. Концепция маркетинга взаимодействия в управлении сетевым капиталом предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2009. № 4 (12). С. 129–136.
18. Homburg Ch., Steiner V., Totzek D. Managing dynamics in a customer portfolio // Journal of Marketing. 2009. № 73 (5). P. 70–89.
19. Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of relationship marketing // Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 2000. P. 119–148.
20. Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 3. С. 27–54.
21. Ойнер О.К. Маркетинговые способности фирмы: подходы к оценке, эмпирические исследования и роль в формировании результатов бизнеса компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2014. № 6. С. 434–442.
22. Hennig-Thurau T. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills // Journal of Marketing Management. 2000. Vol. 16, № 1–3. P. 55–79.
23. Naudé P., Buttle F. Assessing relationship quality // Industrial Marketing Management. 2000. Vol. 29, № 4. P. 351–61.

24. *Boles J.S., Johnson J.T., Barksdale H.C.Jr.* How salespeople build quality relationships: A replication and extension // *Journal of Business Research*. 2000. Vol. 48, № 1. P. 75–82.
25. *Ulaga W., Eggert A.* Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships // *European Journal of Marketing*. 2004. № 40 (3/4). P. 311–327.
26. *Johnson M., Selnes F.* Customer portfolio management: towards a dynamic theory of exchange relationships // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 1. P. 1–17.
27. *Terho H., Halinen A.* Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts // *Journal of Business Research*. 2007. № 60 (7). P. 720–730.
28. *Talwar V., Burton J., Murphy J.* A non-matrix approach to consumer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial market context // *Journal of Consumer Behavior*. 2008. № 7 (3). P. 231–255.
29. *Camuffo A., Furlan A., Grandinetti R.* Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities // *Industrial Marketing Management*. 2009. № 38 (8). P. 937–945.
30. *Gök O.* Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis // *Industrial Marketing Management*. 2009. № 38. P. 433–439.
31. *Gelderman C.J., Van Weele A.J.* New perspectives on Kraljic's purchasing portfolio approach // *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Annual IPSERA Conference*. London, 2000. P. 291–298.
32. *Nellore R., Soderquist K.* Strategic outsourcing through specification // *Omega*. 2000. № 28. October. 31 p.
33. *Walter A., Ritter T., Gemünden H.G.* Value creation in Buyer – Seller relations // *Industrial Marketing Management*. 2001. Vol. 30, № 4. P. 365–377.
34. *Freytag P.V., Mols N.P.* Customer portfolios, segmentation // *Portfolio Planning in a Relationship Perspective* / Ed. by P. Freytag. København: Forlaget Thomson, 2001. P. 93–129.
35. *Ryals L.J.* Making customers pay: Measuring, managing customer risk, returns // *Journal of Strategic Marketing*. 2003. Vol. 11, № 3. P. 165–176.
36. *Dhar R., Glazer R.* Hedging customers // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, № 5. P. 86–92.
37. *Tarasi C.O., Bolton R., Hutt M.D., Walker B.A.* Balancing risk and return in a customer portfolio // *Journal of Marketing*. 2011. № 3. May. P. 1–17.
38. *Caniëls M. C.J., Gelderman Cees J.* Power and independence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach // *Industrial Marketing Management*. 2007. № 36. P. 219–229.
39. *Bruhn M.* Relationship marketing: Management of customer relationships. Prentice Hall, Pearson Education, Ltd., 2003. P. 252–261.
40. *Шет Дж. Н., Парватияр А., Синха М.* Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез // *Российский журнал менеджмента*. 2013. Т. 11, № 1. С. 63–94.
41. *Юлдашева О.У., Городилов В.А.* Стратегии взаимодействия с покупателями и оценка их эффективности // *Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике: сб. материалов междунар. науч. конф.: в 2 ч. / Федеральное агентство по образованию; ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»; под науч. ред. И.А. Максимцева, 2009. С. 112–123.*
42. *Юлдашева О.У.* Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2014. № 1. С. 56–77.
43. *Багиев Г.Л.* Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // *Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность* / под ред. Г.Л. Багиева, Х. Мефферта. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 11–28.
44. *Куц С.П., Смирнова М.М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Сер. 8. 2004. Вып. 4, № 32. С. 31–54.
45. *Попова Ю.Ф.* Методология оценки эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2011. С. 12.

46. Куц С.П., Овдина М.В., Смирнова М.М. Оценка качества взаимоотношений компаний с поставщиками на российских промышленных рынках // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2008. Сер. 8. Вып. 3. С. 173–198.

47. Kaplan R. S., Norton D. The balanced scorecard – Measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. № 70 (1). P. 71–79.

Статья поступила в редакцию 11.11.2019, принята к печати 18.12.2019

### Сведения об авторе

Ильенкова Каролина Михайловна – аспирант, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Россия, 620014, г. Екатеринбург, Московская, 29; e-mail: reiz@inbox.ru).

### References

1. Tret'yak O.A. Evolyutsiya marketinga: etapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushchaya logika [Evolution of marketing: Stages, priorities, conceptual framework, dominant logic]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2006, vol. 4, no. 2, pp. 129–144. (In Russian).

2. Kushch S.P. Marketing vzaimootnoshenii na promyshlennykh rynkakh [Marketing relationship on the industrial markets]. St. Peterb., Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006. 272 p. (In Russian).

3. Pisareva E.V. Evolyutsionirovanie teorii i praktiki marketinga v sovremennoi ekonomike [Evolution of the theory and practice of marketing in the modern economy]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Kontsept"* [Scientific and Methodical Electronic Journal "Concept"], 2015, vol. 30, pp. 11–15. (In Russian).

4. Ivanov A.G., Yuldasheva O.U. *Marketing vzaimootnoshenii i upravlenie potentsialom pokupatelya na rynkakh B2B: monografiya* [Relationship marketing and customer potential management in B2B markets: Monograph]. St. Petersburg, SPbGUEFb Pybl., 2004. 139 p. (In Russian).

5. Doil' P. *Marketing, orientirovannyi na stoimost'*. Per. s angl. Pod red. Yu.N. Kapturevskogo [Marketing oriented on prices. Transl. from Engl. Yu.N. Kapturevskii (eds.)]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 480 p.

6. Gelderman C.J., Van Weele A.J. Handling measurement issues, strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing, Supply Management*, 2003, no. 9, pp. 207–216.

7. Dubois A., Pederson A.-C. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – A comparison between the portfolio, industrial network approaches. *European Journal of Purchasing, Supply Management*, 2002, vol. 8, no. 1, pp. 35–42.

8. Cox B., Koelzer W. Email marketing? *Internet Marketing*. Sydney, Pearson Education Australia Pty Ltd, 2004, pp. 229–245.

9. Wagner S.M., Johnson J.L. Configuring, managing strategic supplier portfolios. *Industrial Marketing Management*, 2004, vol. 33, pp. 717–730.

10. Popova Yu.F. K voprosu ob izmerenii effektivnosti upravleniya vzaimootnosheniyami v tsepoche sozdaniya tsennosti [To the question of measuring the effectiveness of relationship management in the value chain]. *Marketing vzaimodeistviya: novye napravleniya issledovaniy i instrumentarii: monografiya* [Interaction marketing: New directions of research and tools: Monograph]. Syktyvkar, Syktyvkarского gosuniversitet Publ., 2014, pp. 137–163. (In Russian).

11. Rebyazina V.A. *Formirovanie portfelya vzaimootnoshenii kompanii s partnerami na promyshlennykh rynkakh*. Nauchnyi doklad, № 6 (R)–2011 [Formation of a portfolio of relations of the company with partners in the industrial markets. Scientific report, No. 6 (R)-2011]. St. Petersburg, VShM SPbGU Publ., 2011, pp. 44. (In Russian).

12. Kushch S.P. Otnoshencheskie aspekty sovremennoi teorii promyshlennogo marketinga [Relational aspects of contemporary industrial marketing theory]. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki* [Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Series "Humanitarian and Socia; Sciences"], 2006, no. 2 (10), pp. 71–78. (In Russian).

13. Neganova V.P., Sedel'nikov V.M. Genezis i obzor teoreticheskikh podkhodov k opredeleniyu sushchnosti marketinga otnoshenii [Origin of the concept of relationship marketing and theoretical

approaches to its definition]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii* [Russian Journal of Economic Theory], 2018, vol. 15, no. 2, pp. 264–275. (In Russian). doi: 10.31063/2073-6517/2018.15-2.11.

14. Heide J.B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 1994, no. 58 (January), pp. 71–85.

15. Neganova V.P. Marketing vzaimootnoshenii: mekhanizmy formirovaniya portfelya potrebitelei [Relationship marketing: Mechanisms to form customer portfolio]. *Izvestiya UrGEU* [Proceedings of the Ural State University of Economics], 2012, no. 4 (42), pp. 81–86. (In Russian).

16. Rebyazina V. A., Smirnova M. M., Kushch S. P. Portfel'nyi i evolyutsionnyi podkhody postroeniya vzaimootnoshenii rossiiskikh kompanii s partnerami [Portfolio and evolutionary approaches to building relationships between Russian companies and partners]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2013, vol. 11, no. 3, pp. 31–52. (In Russian).

17. Sherstobitova T.I. Kontseptsiya marketinga vzaimodeistviya v upravlenii setevym kapitalom predpriyatiya [The concept of interaction marketing in the management of network capital of an enterprise]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region* [University Proceedings. Volga Region], 2009, no. 4 (12), pp. 129–136. (In Russian).

18. Homburg Ch., Steiner, V., Totzek D. Managing dynamics in a customer portfolio. *Journal of Marketing*, 2009, no. 73 (5), pp. 70–89.

19. Sheth J.N., Parvatiyar A. *The evolution of relationship marketing. Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2000, pp. 119–148.

20. Smirnova M.M. Upravlenie vzaimootnosheniyami na promyshlennykh rynkakh kak istochnik konkurentnykh preimushchestv kompanii [Relationship management in industrial markets as a source of competitive advantages of the company]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2006, vol. 4, no. 3, pp. 27–54. (In Russian).

21. Oiner O.K. Marketingovye sposobnosti firmy: podkhody k otsenke, empiricheskie issledovaniya i rol' v formirovanii rezul'tatov biznesa kompanii [Marketing abilities of the firm: Approaches to evaluation, empirical research and role in shaping the company's business results]. *Marketing i marketingovye issledovaniya* [Marketing and Market Research], 2014, no. 6, pp. 434–442. (In Russian).

22. Hennig-Thurau T. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management*, 2000, vol. 16, no. 1–3, pp. 55–79.

23. Naudé P., Buttle F. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 2000, vol. 29, no. 4, pp. 351–61.

24. Boles J.S., Johnson J.T., Barksdale, H.C.Jr. How salespeople build quality relationships: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 2000, vol. 48, no. 1, pp. 75–82.

25. Ulaga W., Eggert A. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 2004, no. 40 (3/4), pp. 311–327.

26. Johnson M., Selnes F. Customer portfolio management: Towards a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, no. 1, pp. 1–17.

27. Terho H., Halinen A. Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, 2007, no. 60 (7), pp. 720–730.

28. Talwar V., Burton J., Murphy J. A non-matrix approach to consumer relationship portfolio management: A case study from the UK industrial market context. *Journal of Consumer Behavior*, 2008, no. 7 (3), pp. 231–255.

29. Camuffo A., Furlan A., Grandinetti R. Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities. *Industrial Marketing Management*, 2009, no. 38 (8), pp. 937–945.

30. Gök O. Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. *Industrial Marketing Management*, 2009, no. 38, pp. 433–439.

31. Gelderman C.J., Van Weele A.J. New perspectives on Kraljic's purchasing portfolio approach. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Annual IPSERA Conference*. London, 2000, pp. 291–298.

32. Nellore R., Soderquist K. *Strategic outsourcing through specification*. Omega, 28. October 2000. 31 p.

33. Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value creation in buyer – seller relations. *Industrial Marketing Management*, 2001, vol. 30, no. 4, pp. 365–377.

34. Freytag P.V., Mols N.P. Customer portfolios, segmentation. *Portfolio Planning in a Relationship Perspective*. Ed. by P. Freytag. København, Forlaget Thomson, 2001, pp. 93–129.

35. Ryals L.J. Making customers pay: Measuring, managing customer risk, returns. *Journal of Strategic Marketing*, 2003, vol. 11, no. 3, pp. 165–176.
36. Dhar R., Glazer R. Hedging customers. *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81, no. 5, pp. 86–92.
37. Tarasi C.O., Bolton R., Hutt M.D., Walker B.A. Balancing risk and return in a customer portfolio. *Journal of Marketing*, 2011, no. 3, May, pp. 1–17.
38. Caniëls M.C.J., Gelderman Cees J. Power and independence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 2007, no. 36, pp. 219–229.
39. Bruhn M. *Relationship marketing: Management of customer relationships*. Prentice Hall, Pearson Education, Ltd., 2003, pp. 252–261.
40. Shet Dzh. N., Parvatiyar A., Sinkha M. Kontseptual'nye osnovy marketinga vzaimootnoshenii: obzor i sintez [Conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2013, vol. 11, no. 1, 2013, pp. 63–94. (In Russian).
41. Yuldasheva O.U., Gorodilov V.A. Strategii vzaimodeistviya s pokupatelyami i otsenka ikh effektivnosti [Strategies of interaction with buyers and evaluation of their effectiveness]. *Marketing vzaimodeistviya v innovatsionnoi ekonomike*. Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii. V 2 chastyakh. Federal'noe agenstvo po obrazovaniyu; GOU VPO “Sankit-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i finansov”. Pod. Naunoi redaktsiei I.A. Maksimtseva. [Interaction marketing in the innovation economy. Proceedings of the international scientific conference. In 2 parts. Federal Agency for education; St. Petersburg State University of Economics and Finance. Ed. by I.A. Maksimtsev], 2009, pp. 112–123. (In Russian).
42. Yuldasheva O.U. Realii i perspektivy razvitiya marketinga vzaimodeistviya v Rossii na strategicheskome urovne: setevaya perspektiva [Realities and prospects of interaction marketing development in Russia at the strategic level: Network trends]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Governance and Venture Investments of Syktyvkar State University], 2014, no. 1, pp. 56–77. (In Russian).
43. Bagiev G.L. Kontseptual'nye osnovy formirovaniya marketinga vzaimodeistviya v usloviyakh razvitiya rynochnykh setei [Conceptual bases of interaction marketing formation in the conditions of market networks development]. *Marketing vzaimodeistviya. Kontsepsiya. Strategii. Effektivnost'*. Pod red. G.L. Bagieva, Kh. Mefferta [Relationship Marketing. Concept. Strategies. Efficiency. G.L. Bagiev, Kh. Meffert (eds.)]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2009, pp. 11–28. (In Russian).
44. Kushch S.P., Smirnova M.M. Vzaimootnosheniya kompanii s potrebitelyami na promyshlennykh rynkakh: osnovnye napravleniya issledovaniya [Relationship of the company with customers in industrial markets: Key trends of research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg University. Series 8], 2004, vol. 4, no. 32, pp. 31–54. (In Russian).
45. Popova Yu.F. Metodologiya otsenki effektivnosti upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennykh rynkakh [Methodology for assessing the efficiency of management of inter-firm relations in industrial markets]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North; Bulletin of Research Centre of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University], 2011, pp. 12. (In Russian).
46. Kushch S.P., Ovdina M.V., Smirnova M.M. Otsenka kachestva vzaimootnoshenii kompanii s postavshchikami na rossiiskikh promyshlennykh rynkakh [Assessment of the quality of relations between companies and suppliers in the Russian industrial markets]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8* [Bulletin of St. Petersburg University. Series 8], 2008, no. 3, pp. 173–198. (In Russian).
47. Kaplan R.S., Norton D. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, no. 70 (1), pp. 71–79.

**Information about the Author**

Ilyenkova Karolina Mikhaylovna – Postgraduate Student, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Science (29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russian; e-mail: reiz@inbox.ru).

---

**Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:**

*Ильenkova К.М.* Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2019. Том 14. № 4. С. 637–659. doi: 10.17072/1994-9960-2019-4-637-659

**Please cite this article in English as:**

Ilyenkova K.M. The method to assess the efficient interaction between a company and suppliers on relationship marketing basis. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2019, vol. 14, no. 4, pp. 637–659. doi: 10.17072/1994-9960-2019-4-637-659

---