

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МЕРЕЖІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ

© Довгунь О.С., 2010

Досліджено взаємовідносини між підприємствами, їхні види, форми співпраці. Обґрунтовано важливість врахування машинобудівними підприємствами властивостей та чинників широкої мережі взаємозв'язків. Виділено концептуальні засади управління відносинами з суб'єктами господарювання з метою їх ефективності для підприємств.

Investigated mutual relations between enterprises, their kinds, forms of collaboration. Substantiated the importance of accounting by machine-building enterprises properties and factors of wide network of intercommunications. Highlighted the conceptual foundations of relationship management with the different business actors to their effectiveness for enterprises.

Постановка проблеми. В умовах фінансової кризи та зниження довіри до діяльності суб'єктів господарювання підприємствам нелегко втримувати ринкові позиції. На жаль, репутація перед партнерами також зазнає непередбачених ударів. Очікування підприємств змінюються, тому їм необхідно переглядати партнерів та умови співпраці з ними – можливо, час їх змінити або внести корективи.

Комунікаційна діяльність у наш час дуже важлива і потрібно завдяки відносинам добиватися переваги над конкурентами. Поряд з іншими ресурсами, довгострокові партнерські відносини стають важливим ресурсом підприємства. Тому дослідження потребують чинники, характеристики мережі взаємозв'язків та засади управління відносинами підприємств з різними суб'єктами господарювання в мережі, які необхідно враховувати машинобудівним підприємствам для побудови ефективних і надійних договірних відносин.

Аналіз останніх досліджень. На думку Ф. Котлера, “маркетинг співпраці – це мистецтво залучення, втримання і розвиток клієнта шляхом творення, надання і комунікації йому вартості, що має для нього найбільше значення”. Жодне підприємство не є відокремленим островом в міжнародному організованому ринку. Хакансон і Снехота зазначають, що ділові ринки не є випадковими структурами, де кожен може здійснювати бізнес з ким-небудь в будь-який час, якщо тільки продукт і ціна влаштовують. Натомість, ділові ринки є результатом організації усіх, хто залучений в мережу ділових відносин. Крім цього, підприємство – це комплекс ресурсів, які не працюють і активізуються лише через взаємозв'язок з іншими, тому вони не можуть існувати без ділових відносин. Підприємства співпрацюють і розвивають стосунки з метою експлуатації і накопичення своїх ресурсів і отримання вигоди від всіх ресурсів інших учасників. Питанням для дослідження є не існування ділових відносин, а їхні форми, характеристики – чи вони є міцними, чи слабкими [4, с. 82].

Під час кризових явищ також особливо важливо ефективно управляти стосунками з діючими клієнтами та іншими підприємствами, оскільки втрати від нових недобре налагоджених стосунків можуть бути більшими. Взаємовідносини між суб'єктами господарської діяльності поділяються як на зовнішні, що діють відповідно до створюваних маркетингових ланцюжків цінностей [1], – виробник-постачальник, виробник-споживач, виробник-посередник, виробник-продавець, так і на внутрішні – менеджер-власник, менеджер-фахівець, менеджер-менеджер і фахівець-фахівець тощо.

Охарактеризуємо зовнішні взаємозв'язки, серед яких закордонні та вітчизняні фахівці у партнерському маркетингу розрізняють три такі види [1]:

1) Незалежні взаємозв'язки – характерні для ринків з великою кількістю виробників (продавців) і споживачів (покупців). Передусім ці зв'язки стосуються ланцюжка виробник-

постачальник. У таких зв'язках поєднуються засоби партнерського маркетингу з досвідом у сфері матеріально-технічного забезпечення, що забезпечує безперервний процес виробництва та ефективного використання виробничих потужностей при мінімальній величині обігових фондів та авансованого капіталу. На ринку товарів промислового призначення процес прийняття рішень щодо закупівлі здебільшого складний та довгостроковий, що вимагає залучення певної кількості різних фахівців і осіб, які беруть участь у прийнятті рішень про закупівлю, а також значних витрат часу. Найреєнтованіші постачальники є основою вдосконалення відносин між суб'єктами економічної діяльності, що в перспективі можуть перетворитися на маркетингові партнерські стосунки.

2) Залежні взаємозв'язки. Залежні взаємозв'язки налагоджують, коли одна зі сторін домінує над іншою (стратегія домінації). Розрив постійних господарських зв'язків підприємств, що випускають виробничо-технічну продукцію, має негативні наслідки. Здебільшого вони стосуються випуску та експлуатації виробничо-технічної продукції. У класичній маркетинговій літературі ці зв'язки одержали назву "business to business" і означають нехтування двома складнішими взаємозв'язками в загальному ланцюжку постачальник–виробник–посередник–споживач. Проте в стосунках виробника товарів виробничо-технічного призначення незалежні взаємозв'язки також можливі.

3) Взаємозалежні зв'язки характерні для ринків із незначною кількістю виробників і споживачів. За умов залежності одного суб'єкта маркетингової діяльності від іншого бажаною є стратегія кооперації, коли обидві сторони готові налагодити взаємні стосунки та вільний обмін інформацією, налаштовані на створення нової цінності та довготривалої вигоди. Створення таких тісних стосунків у ланцюжках виробник-постачальник, виробник-споживач, виробник-посередник, виробник-продавець ставить істотний вхідний бар'єр для проникнення в галузь нових конкурентів. Важливо, щоб інвестиційні ресурси працювали і кошти вкладались у закупівлю продукції в надійних постачальників.

Професор Бен М. Бенсо зазначає, що підприємства частіше балансують між різними видами відносин, ніж віддають перевагу одному виду. Підприємства потребують відносин з високим і низьким рівнями залученням, оскільки різні ступені залучення супроводжуються різними витратами і прибутками, частково тому, що ресурси, виділені на відносини, є обмеженими. Різні стосунки характеризуються кооперацією та конфліктами. Проте різноманітність цілей та поглядів часто можуть виявитися передумовами інновацій та креативного розвитку. Відносини з постачальниками для підприємства є імпульсом до розвитку, і одночасно "кліткою", яка до певної міри стримує можливості змін.

Мета статті. Визначення концептуальних засад управління відносинами машинобудівних підприємств у мережі взаємозв'язків.

Виклад основного матеріалу. Раніше близькі відносини підприємств із постачальниками призводили до залежності з утриманням низьких цін, тепер більша увага приділяється прибутку, який може бути отриманий завдяки близьким відносинам. Сьогодні і великі, і малі підприємства налагоджують відносини з постачальниками на основі своїх стратегій. Багато підприємств повинні скорочувати кількість постачальників, бо партнерські відносини вимагають підсиленних ресурсів і тому вони можуть досягти результату лише із визначеною кількістю постачальників.

Деякі відносини з постачальниками є важливими через величину бізнесу, який вони представляють, інші – тому, що вони впливають на майбутнє підприємства в частині забезпечення ресурсами технічного розвитку і важливі для якості продуктів і загалом функціонування підприємства. Внесок окремо взятих відносин з постачальниками залежить від того, як вони підходять до операцій і стратегій компанії, яка закуповує продукцію, і який ефект мають відносини інших постачальників та покупців. Це означає, що роль і цінність конкретних відносин не можуть бути оцінені лише стосовно продукту чи послуги підприємства. З цього випливає концептуальна засада управління відносинами:

1. Щоб розвивати ефективні відносини з постачальниками, підприємства повинні розуміти багатофакторні економічні наслідки змін у відносинах. Дослідження показують, що міра інтеграції між клієнтом і постачальником, виражена в термінах окремих інвестицій, зроблених іншим партнером, робить чіткий внесок у відносини. Доцільно розрізняти три виміри залучення, що впливають на результати відносин з постачальником: координація дій (ринкові операції, напрямок по ієрархії та кооперація); переробка ресурсів; взаємовідносини між підприємствами [2, с. 307–309].

До факторів, які характеризують відносини “постачальник – покупець”, належать рівень стосунків між контрагентами, їхня технічна обізнаність, збутові можливості, гнучкість і здатність до адаптації, надійність постачання, цінова конкурентоспроможність, організаційна ефективність, рівень інтеграції тощо. Співпраця “постачальник – покупець” набуває таких форм: 1) чиста трансакція або одинична закупівля; 2) повторна трансакція – придбання товарів декілька разів у одного постачальника; 3) довготривалі відносини – передбачають певний рівень співпраці між постачальником і покупцем; 4) партнерські відносини – постачальник тісно співпрацює з покупцями та іншими партнерами у пошуках способів пропозиції клієнтам товарів вищої споживчої цінності; 5) стратегічні союзи – постачальник і покупець у межах міжфункціональної кооперації створюють тимчасові об’єднання (альянси). Стратегічні союзи утворюють з метою забезпечення безперервного надходження товарів для виробничого процесу клієнта; виконання програм випуску нової продукції; спільного захоплення певного ринку; здійснення спільних технологічних програм [3].



Рис. 1. Деякі види, форми, виміри зовнішніх взаємозв'язків
 Джерело: [2, 3]

Підприємство, яке скеровує основну увагу на формування хороших відносин з ключовими клієнтами чи їх групами, повинно також збільшувати і поглиблювати співпрацю з партнерами. Другу засаду управління відносинами можна визначити так.

2. Підприємства заохочені до творення унікальної системи партнерства, ланцюга взаємних зв'язків, який складається із зовнішніх партнерів: постачальників, торгових посередників, фінансових інституцій, рекламних і консалтингових агенцій тощо. В результаті виникає мережа взаємних зв'язків багатьох партнерів, з яких кожен має певну специфіку, відмінні преференції, потреби і цілі діяльності. Відповідно до концепції маркетингу відносин з клієнтами, конкурентійної переваги можуть досягти ті підприємства, яким вдається створити найефективнішу мережу зв'язків між партнерами [4, с. 82].

Зважаючи на ринково-мережевий підхід, є кілька тверджень, які описують вплив мереж на окремо взяті двосторонні відносини:

Ø Бланкербург-Холм, Еріксон і Йохансон визначають ділову мережу зв'язків, як міру, до якої основні ділові відносини пов'язані з іншими діловими відносинами.

Ø Інша концепція – це знання галузі, яке визначається як міра, до якої клієнт розуміє характер сфери послуг промисловості (Коултер і Коултер). Автори стверджують, що знання і партнерські стосунки поліпшуватимуться через якийсь час, оскільки клієнти роблять бізнес з різними постачальниками і повинні знати діапазон продукції, яку вони очікують отримати. Однак вони стверджують, що ці знання і партнерські стосунки незалежні від часового проміжку, який клієнт провів у відносинах зі своїм поточним постачальником послуг.

Ø Інтерес науковців викликає також кооперація у відносинах і переважно вертикальна кооперація між підприємствами на бізнесових ринках. Дж. С. Андерсен і Дж.А. Нарус [5] визна-

чають кооперацію як аналогічні або додаткові скоординовані заходи, вжиті підприємствами в незалежних відносинах для досягнення взаємних результатів або індивідуальних результатів з очікуваними досягненнями протягом певного часу.

➤ Ще однією формою стосунків між підприємствами є рентабельність та економічність відносин. Фінансові результати діяльності можна розглядати трьома способами: підприємства досягають високого рівня спільного прибутку між собою; підприємства генерують багато прибутку разом; підприємства підвищують спільний прибуток, який розподіляється між ними. Конкурентні переваги підприємства реалізують в таких чотирьох позиціях: підприємства отримують стратегічні переваги над своїми конкурентами; стосунки не приносять їм конкурентних переваг; підприємства здобувають вигоду, яка дає можливість ефективніше діяти на ринку; відносини не приносять стратегічно важливих результатів.

Відповідно до вищевказаних досліджень схематично позитивний взаємовплив форм ділових відносин зображено на рис. 2



Рис. 2. Взаємовплив форм ділових відносин
Джерело: [8]

Зміни сучасної господарської діяльності приводять до розщеплення питання творення вартості із сфери підприємство-споживач на всі групи суб'єктів, з якими працює підприємство. В новій концепції це – конкуренція між комплексними мережами, що спираються на зв'язки, а не індивідуальними підприємствами, яка є двигуном трансформації господарської діяльності і процесу творення добробуту. Г. Сімон – творець нової моделі суб'єкта підприємницької діяльності, стверджував, що конкурентна перевага виражається у здатності підприємства до творення вартості через інновацію продуктів та послуг, налагодження кооперації між людьми та ініціативу. Інфраструктура нового типу збільшує можливості взаємної співпраці та зв'язків, але водночас не потрібно нехтувати діями підприємств, які гарантують чи забезпечують стабільність зовнішніх зв'язків. Отже, ще одна засада управління відносинами полягає у такому:

3. Підприємства нового типу повинні об'єднувати пов'язані в мережу розпорочені групи, які виконують функції вибору і сервісу на засадах довготривалих зв'язків, основаних на довірі [6, с. 28]. Господарська діяльність “підприємства стосунків” спирається на потужну мережу взаємних зв'язків між різнорідними рівнями і функціональними структурами. Підставою його функціонування є необмежений доступ до постачальників, стратегічних партнерів, конкурентів і споживачів, готовність і легкість зміни взаємних стосунків між групами, а також широка можливість аутсорсингу операцій чи завдань до виконання через потенційні кооперуючі підприємства [7].

Висновки. Машинобудівним підприємствам слід враховувати у своїй діяльності чинники широкої мережі взаємозв'язків, керуватися засадами управління відносинами та використовувати можливості співпраці з різними суб'єктами господарювання з метою виявлення оптимальних варіантів та побудови ефективних ділових договірних відносин. Для цього необхідно вивчати різні властивості ділових відносин. 3-поміж таких властивостей німецькі науковці А.Егерт та С.Хельм [9] виділяють найважливіші:

1. Співпраця. Термін “співпраця” застосовується щодо різних видів спільної діяльності – від поширення інформації в періодици до комплексного багаторічного маркетингового проекту чи проекту розвитку. Співпраця може стосуватися однієї операції або мати продовження. Відносини можуть розвиватися при хорошій співпраці і при конкуренції. Низький рівень співпраці та низький

рівень конкуренції забезпечує основу довготермінових та гармонійних взаємовідносин. Успішність у новому конкурентному середовищі вимагає як швидкої управлінської реакції, так і ефективнішої співпраці. При цьому необхідно використовувати: масштабність – для мінімізації витрат; доступ до знань (поєднання старих та нових знань, обмін знаннями); керування інвестиціями – підприємства в умовах співпраці можуть поєднувати талант своїх працівників та капітал і можуть підвищити ефективність інвестицій у кілька разів; методика впровадження змін [10, с. 192].

Як відомо, суб'єкти, які беруть участь у співпраці, мають суперечливі інтереси. Адаптація і залучення можуть стати для них обтяжливими порівняно з корисністю. Водночас сторони будуть проявляти занепокоєність щодо власних інтересів, замість хвилювання щодо спільної користі, що впливатиме з довготермінових контактів. У таких випадках виникає конфлікт, який може викликати суперечності між коротко- і довгостроковими цілями суб'єктів взаємовідносин. Взаємовідносини можуть розвиватися, бути в “застой” або бути слабко чи сильно залежними від змін у зобов'язаннях й очікуваннях (зусилля, залежність і важливість) [11, с. 157]. На наступних етапах відносин не лише ціна починає відігравати важливу роль, а й комунікація, домовленості. Сторони вкладають у відносини ресурси і хочуть, щоб відносини працювали. Автори дослідження вважають (Морган & Полюйте) [12], що бажання клієнта підтримувати подальші стосунки з постачальником ґрунтується на позитивному досвіді і позитивній оцінці колишніх взаємовідносин. Якщо клієнт вважає ділові стосунки важливими, цього достатньо, щоб він зацікавився подальшими взаємовідносинами та докладав зусиль для їх підтримання.

2. Довіра, ризик і невизначеність. На думку авторів [13, с. 185–187] тим, що впливає на поміркованість взаємних бізнесових стосунків, є довіра. Довіра уможливорює використання повною мірою інноваційного та організаційного потенціалу, який існує між контрагентами. Завдяки довірі, якою наділяє одна сторона іншу, можливим є прийняття діяльності партнера, яка спрямована на взаємозв'язок, крім цього, така переконлива діяльність забезпечує справедливий розподіл засобів у майбутньому.

Дж. С. Андерсен і Дж.А. Нарус в своїх дослідженнях прийняли гіпотезу про позитивний вплив довіри на кооперацію, а також вміння функціонального вирішення конфліктів між сторонами стосунків [5]. Підготовка детального та нормативного контракту довготермінової співпраці на практиці є доволі ускладненою. У таких умовах ризик опортуністичної поведінки партнера є вищим. На думку, Ф. Фукуями, брак довіри ніби створює своєрідний податок на всі форми господарської діяльності – податок, якого не повинні оплачувати структури з високим ступенем довіри [14]. К. Фонфара зазначає, що сила співпраці залежить від контактів між різними різновидами зв'язків – технологічними, організаційними, маркетинговими, фінансовими, операційними – на основі довіри [15]. Сторони, в яких є історія невдалих взаємовідносин, у разі конфлікту навряд чи будуть довіряти один одному. Той, хто в минулому спостерігав конкурентну тактику з боку іншого учасника, буде досить підозріло ставитися до будь-яких пропозицій “сісти і адекватно оцінити ситуацію”.

Якщо підводити підсумки концептуальних підходів, то можна відзначити, що довіра має три істотні компоненти. По-перше, є віра, що партнер виявить доброзичливість в своїх діях, яка впливатиме безпосередньо або побічно на взаємовідносини в справі, по-друге, довіра також передбачає чесність, яка означає, що сторону, якій довіряють, партнер вважає надійною. Поряд з цими двома мотиваційними або спеціальними вимірами довіри, є вимір, який містить в собі пов'язаний компонент довіри: віра, що партнер компетентний, щоб діяти для вигоди взаємовідносин [13, с. 185].

3. Сила. Якщо звернутися до іноземного досвіду, то, наприклад, у Польщі, міжнародні фірми володіють значною кількістю засобів і компетенцією, а також мають необхідний досвід входження на нові ринки, і тому стають великою загрозою для підприємств локальних. Польські дослідники вказують на те, що такі труднощі виникають у зв'язку з недостатньо освоєними значною частиною польських підприємств умовами поступу. Серед цих умов виділяють такі: орієнтація на ринок і клієнта, сегментація ринку і вибір ринків, пошук і генерування ринкових шансів, творення конкурентних переваг, створення візерунка унікальності, пошук синергічних ефектів у процесах кооперації і диверсифікації. В Україні, на жаль, теж складається схожа ситуація. З іншого боку, міжнародні фірми стають джерелом шансу, якщо впливають на перенесення і сприйняття випробуваних стратегій і тактик бізнесу, а також звичаїв і очікувань високорозвинених ринків, чинять вплив на творення партнерських коопераційних зв'язків [16, с. 232–239].

4. Довготривалість. Оскільки затрачаються ресурси і зусилля на побудову стосунків, то необхідно добре обдумувати, чи варто стосунки розвивати. Довготривалі стосунки можуть бути вигідними для обох сторін, особливо коли вони довго формувалися, що зазвичай стосується угод саме на промислових ринках.

5. Періодичність, регулярність, інтенсивність, рутинізація. За Фордом, ділові відносини мають різні стадії розвитку (підготовчий етап, розвиток і стійкість (стабільність)). Хакансон і Снехота бачать управління діловими стосунками істотним, допоки роль, розвиток і діяльність підприємств й надалі здійснюватиметься завдяки їхній спроможності розвивати відносини. Ділові відносини змінюються та еволюціонують з часом через взаємодію між підприємствами, розвиваються завдяки інтерактивним процесам, в яких учасники вивчають один одного, встановлюють різні види соціальних і структурних зобов'язань і намагаються зробити певні інвестиції у розвиток взаємовідносин. Управління діловими стосунками є парашотом з різними обставинами, із зміною націлених очікувань, шляхами співпраці один з одним, деякі з яких є конструктивними, а деякі з яких можуть і зашкодити відносинам [17].

6. Близькість і віддаленість. Близькість у відносинах підсилює відчуття безпеки. Відносини справді стають персональними, особливо, коли між партнерами відбуваються часті зустрічі.

7. Суть відносин. Суть ділових відносин традиційно описувалася як обмін. У сучасних умовах в маркетинговій теорії та теорії менеджменту відносини розглядаються як співпраця та формування взаємної цінності. Сутністю відносин часто є знання та інформація. За допомогою цього підприємство може стати "більшим без зростання". Маркетингові дослідники обговорюють цінність клієнта як нову перспективу в пошуку переваги в бізнесі. Тобто можна сказати, що розуміння ділових ринків відбувається через розуміння цінності для клієнта. Цінність клієнта стала важливим поняттям для концентрації ділової активності на сприйняття і потреби клієнтів. У маркетинговій практиці і теорії ми спостерігаємо, що маркетингове дослідження переорієнтовується із операцій на взаємовідносини.

8. Персональні і соціальні властивості. Загальні властивості відносин можуть сприяти розвитку взаємовідносин або їх ліквідації. Але вони не можуть самостійно надавати базу для прийняття маркетингових рішень, планування та виконання. Якщо кожна з властивостей виділяє цікаве явище, тоді вони повинні братися до уваги. Соціальна теорія обміну запевняє, що намір залишатися у взаємовідносинах з постачальниками залежить від того, як постачальники розцінюють винагороду і затрати (Дж. К. Хоманс). Розцінюючи цінність взаємин клієнта як істотну передумову зусиль клієнта, науковці висувують такі гіпотези: 1. Чим вище клієнт оцінює ділові стосунки з постачальником, тим сильніші будуть зусилля у напрямку до підтримання цих відносин. 2. Чим більше клієнт довіряє постачальникові, тим більші потрібні зусилля для побудови відносин. 3. Чим більше клієнт довіряє постачальникові, тим вище він цінує ділові стосунки з цим постачальником. 4. Чим більше клієнт задоволений продукцією або послугами постачальника в минулому, тим вище він оцінює ділові стосунки з цим постачальником. 5. Чим більше задоволений клієнт послугами постачальника в минулому, тим більше він довірятиме постачальнику в майбутніх взаємовідносинах. Отже, вони доводять, що задоволення потреб клієнта і довіра дуже пов'язані із цінністю взаємин для клієнта, що відчуває з його боку сильний позитивний вплив на зусилля у відносинах з постачальником [12, с. 14–19].

9. Формалізованість, інформованість, відкритість. Інформація є умовою подолання невизначеності у багатьох випадках, але вона може також підтримати зростання невизначеності, якщо раніше невідомі або непомічені аспекти стають сигналом до дії, і учасник не знає, як управляти ними. Наприклад, інформація про технологічні новинки зацікавить покупця, який думав про повторну покупку у своїх постачальників попередньо вибраної продукції. Оскільки у нього безпосередньо не було знань про нововведення, то він буде невпевнений, тому що ця інформація нова. Тому часто зручніше для зменшення зусиль на ухвалення рішення розглядати лише відібрану інформацію.

Отже, враховуючи усі ці властивості та засади управління відносинами, можна підсумувати, що ефективність відносин машинобудівних підприємств залежатиме від сприйняття їх обома сторонами, від відкритості, довіри у стосунках, що, своєю чергою, впливатиме на спільну заангажованість, координацію діяльності та вдале вирішення конфліктів.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі та опрацюванні способів сприйняття машинобудівними підприємствами нових ідей, шляхів пошуку та обміну інформацією, в тому, у який спосіб підприємствам докладати зусиль, дотримуючись спільних інтересів та цінностей з іншими господарюючими суб'єктами, щоб укласти вдалі договори та бути учасниками успішної мережі взаємозв'язків.

1. Телетов О.С. *Маркетинг у промисловості: Підручник*. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с. 2. *Marketing the most of supplier relationships* L.-E. Gadde Ivan Snehota / *Industrial Marketing Management* 29. 305–316 (2000) – Elsevier Science Inc. – New York. 3. Телетов О.С., *Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу на промисловому підприємстві*. СумДУ, м. Суми “Вісник СумДУ. Серія Економіка”, №1'2008. 4. *Marketingowe strategie budowania wartosci przedsiebiorstwa* // *Materialy miedzynarodowej konferencji naukowej. Akademia ekonomiczna w Krakowie. Krakow* 2006. P.523/. 5. Anderson J.C. Narus J.A. *A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships* “*Journal of Marketing*”/ vol. 54, January 1990. 6. H.A. Simon. *Organizations and Markets*, “*Journal of Economic Perspectives*, Spring 1991. – P. 25–44 . 7. F.Krawiec. *Koncepcja marketingu w firmie relacji*, [w:] *Trans'05. Wspolna Europa. Zrownowagony rozwoj przedsiebiorstwa a relacje z interesariuszami*, AGH, Warszawa 2005. 8. *The effects of business network connection and industry knowledge of the development of commitment and cooperation in service relationship* / Barbara Zuzel Vesna Zabkar Ljubljana *work-in-progress paper*. 9. *Relationship transparency in business markets: a conceptualization and empirical investigation* / A.Eggert. S. Helm / Germany. 10. Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* / Пер. з англ. М. Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусті (підрозділ “Агенція “Стандарт””), 2005. – 258 с. 11. *Makreting u progu XXI Krakow* 2001. 12. *The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results*. Achim Walter, Thilo A. Mueller, Gabriele Helfert , Achim Walter University of Karlsruhe, IBU. 13. *Euromarketing. Przesieborsrwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*. Jan W.Wiktor Akademia ekonomiczna w Krakowie/2003 s. 429: Danuta Surowka-Marszalek J. Swiatowiec. *Rola wzajemnego zaufania w kreowaniu miedzynarodowych relacji przemyslowych*. 14. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapital spoleczny a droga do dobrobutu*, RWN, Warszawa-Wroclaw. – 1997. 15. Fonfara K. *Marketing partnerski na rynku przedsiebiorstw*. PWE, Warszawa. – 1999. 16. Wieszalka O. *Zarzadzanie czynnikami sukcesu rynkowego jako punkt wyjścia dzialan w warunkach integracji europejskiej*. *Euromarketing Przesieborsrwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*. Jan W.Wiktor Akademia ekonomiczna w Krakowie. – 2003. – S. 429. 17. Hakansson, Hakan- Snehota, Ivan (1995), *Developing Relationship in Business Networks*, London: Routledge /. *Studing change and dynamics business relationship – the processual case study approach* / J. Tikkanan. P. Tuominen / *Turku School of Economics and Business Administration. Helsinki*.