

# Interorganisatorische Beziehungen

Das Managementsystem der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit den Partnern wurde verbessert, das auf der Grundlage der kybernetischen Modellierung lebensfähiger Systeme sowie der Verwendung der strukturellen Modellierungsmethodik SADT aufgebaut ist. Die methodische Grundlage für die Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zu den einzelnen Partnern, die im Gegensatz zu den bestehenden auf der Verwendung der verallgemeinerten Harrington-Wünschbarkeitsfunktion beruht, sowie die Radarmethode für die Bewertung des verallgemeinerten Indikators der Beziehungen zu den Partnern wurden weiterentwickelt. Die methodischen Bestimmungen für die Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zu den Partnern im Netzwerk auf der Grundlage der Definition der strategischen Synergie wurden weiterentwickelt.



Irina Fedotova ist Ehrendozentin an der Nationalen Automobil- und Straßenuniversität in Charkiw und Mitglied des Redaktionsausschusses der wissenschaftlichen Publikation "Economics of Transport Complex". Zu ihren Forschungsinteressen gehören Trends in der Management-, Marketing- und Logistikentwicklung in der Ukraine und im Ausland, die die Vitalität von Unternehmen beeinflussen.



- VERLAG -  
**Unser Wissen**

Fedotova, Krivoruchko, Bocharova



- VERLAG -  
**Unser Wissen**



**Irina Fedotova  
Oksana Krivoruchko  
Nadezhda Bocharova**

# Interorganisatorische Beziehungen

*Verwaltung der interorganisatorischen Beziehungen des Unternehmens zu Partnern*

**Irina Fedotova  
Oksana Krivoruchko  
Nadezhda Bocharova**

**Interorganisatorische Beziehungen**

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**Irina Fedotova  
Oksana Krivoruchko  
Nadezhda Bocharova**

# **Interorganisatorische Beziehungen**

**Verwaltung der interorganisatorischen  
Beziehungen des Unternehmens zu Partnern**

FOR AUTHOR USE ONLY

**SciencaScripts**

## **Imprint**

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

This book is a translation from the original published under ISBN 978-620-4-95564-3.

Publisher:

Scientia Scripts

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L Publishing group

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau-2012, Republic of Moldova, Europe

Printed at: see last page

**ISBN: 978-620-5-25058-7**

Copyright © Irina Fedotova, Oksana Krivoruchko, Nadezhda Bocharova

Copyright © 2022 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L

Publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

## Inhalt

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| ANMERKUNG.....           | 2   |
| EINFÜHRUNG.....          | 5   |
| KAPITEL 1 .....          | 7   |
| KAPITEL 2 .....          | 59  |
| KAPITEL 3 .....          | 117 |
| SCHLUSSFOLGERUNGEN ..... | 145 |
| LITERATUR.....           | 148 |

FOR AUTHOR USE ONLY

## ANMERKUNG

Arbeit 146 S., 32 Abbildungen, 30 Tabellen, 88 Quellen.

**Ziel der Studie:** Entwicklung eines theoretischen Rahmens und methodischer Empfehlungen für das Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss eine Reihe von Aufgaben erfüllt werden.

Forschungsziele:

- Formulierung des Konzepts der "Beziehungen", der "interorganisatorischen Beziehungen" und des "interorganisatorischen Netzes";
- Analyse der bestehenden Ansätze zur Verwaltung der ATP-Beziehungen zu den Partnern;
- Begründen Sie das Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen der ATP und ihren Partnern;
- Entwicklung eines Systems von Bewertungsindikatoren, die das Niveau der Beziehungen zwischen der ATP und ihren Partnern charakterisieren;
- Entwicklung einer Methodik zur Bewertung des Niveaus der Beziehungen von ATP zu einzelnen Partnern;
- Entwicklung einer Methodik zur Bewertung des Niveaus der Beziehungen von ATP zu den Partnern im Netzwerk.

Diese Aufgaben werden mit den folgenden Methoden durchgeführt:

- Die Methode der Analyse und Synthese, der systematische Ansatz, die logische Analyse und die Methode der Verallgemeinerung;
- SADT-Methodik und Systemansatz;
- Analyse und Synthese und logische Analyse;
- die Wünschbarkeitsfunktion und die Radarmethode;
- Berechnungsmethode und systematischer Ansatz.

**Gegenstand der Studie:** der Prozess der interorganisatorischen Beziehungen zwischen der ATP und ihren Partnern.

**Gegenstand der Studie:** das System und die Methoden zur Verwaltung der interorganisatorischen Beziehungen der ATP mit ihren Partnern.

### **Wissenschaftliche Ergebnisse:**

- Das Managementsystem für die interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und den Partnern wurde verbessert und basiert auf dem Instrumentarium der kybernetischen Modellierung lebensfähiger Systeme sowie auf der Anwendung der strukturellen Modellierungsmethodik SADT;
- Die methodische Grundlage für die Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen von ATP zu den einzelnen Partnern wurde weiterentwickelt und basiert im Gegensatz zu den bisherigen Verfahren auf der Verwendung einer verallgemeinerten Harrington-Wünschbarkeitsfunktion sowie einer Radarmethode zur Schätzung eines verallgemeinerten Indikators für die Beziehungen von ATP zu den Partnern;
- Die methodischen Bestimmungen zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und den Netzwerkpartnern, die auf der Definition strategischer Synergien basieren, wurden weiterentwickelt. *Die praktische Bedeutung der* erzielten Ergebnisse liegt in der Anwendung verbesserter und an die Besonderheiten des Straßenverkehrs angepasster methodischer Empfehlungen für das Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen Straßenverkehrsunternehmen und Partnern.



## Liste der Schlüsselbegriffe

Beziehungen

Interorganisatorische Beziehungen

Partnerschaft

Kommerzielle Partnerschaft

Gemeinnützige Partnerschaft

Vollständige Partnerschaft

Kommanditgesellschaft

Strategische Partnerschaft

Verwaltung der Beziehungen zu Partnern

Management der interorganisatorischen Beziehungen von ATP zu Partnern

Ein systemischer Ansatz

Interorganisatorisches Netzwerk

Strategische Synergieeffekte

FOR AUTHOR USE ONLY

## EINFÜHRUNG

Einer der wichtigsten Trends in der Entwicklung des heutigen unternehmerischen Umfelds ist die veränderte Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Partnern, einschließlich derjenigen zwischen Wettbewerbern. Ein Zeichen der Zeit ist die Demonstration zielgerichteter Bemühungen von Unternehmern, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenseffizienz zu gewährleisten, indem sie das Potenzial der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nutzen, die auf einer langfristigen Basis beruht und eine gewisse gegenseitige Ausrichtung und Kontrolle des Marktverhaltens beinhaltet, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Für inländische Unternehmen ist die Bildung strategischer Partnerschaften trotz der offensichtlichen Marktvorteile noch nicht zur alltäglichen Praxis geworden. Die Forschung zeigt jedoch, dass es durchaus Versuche gibt, solche Partnerschaften im Unternehmensumfeld zu bilden. In Anbetracht dessen ist es von praktischer Bedeutung, ein System für das Management der Beziehungen zwischen einem Straßentransportunternehmen (RTA) und seinen Partnern auf der Grundlage der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zu entwickeln sowie differenzierte methodische Ansätze für das Management verschiedener Arten von Partnerschaften zu erarbeiten.

Die wichtigsten Hindernisse sind die Schwierigkeiten bei der Entwicklung wirksamer Verwaltungsmechanismen für solche Strukturen, da die Interessen der verschiedenen Parteien miteinander in Einklang gebracht werden müssen und das Vertrauen in das inländische Unternehmensumfeld gering ist. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung eines Systems des Partnerschaftsmanagements auf der Grundlage der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit sowie die Herausbildung differenzierter methodischer Ansätze für das Management verschiedener Arten von Partnerschaften von praktischer Bedeutung.

Die Analyse dieses Phänomens hat wesentlich von den Beiträgen von P. Buckley, B. Gomes-Casseres, J. Jarillo, I. Doze, J. Zudow, M. Cunningham, B. Cogut, F.

Contractor, D.Mowery, W. Powell, C. Prahalad, I. Snehota, P.W. Turnbull, D. Tees, J. Thompson, O. Williamson, D. Faulkner, D. Ford, J. Hagedoorn, J.F. Hennart, H. Hokansson, G. Hemel, J. Child, etc. In der weltweiten Praxis sind viele Arbeiten von Wissenschaftlern der Frage der Interaktion gewidmet. Das Hauptproblem ist jedoch, dass es keine Literatur über die direkte Interaktion im Straßenverkehr als solche gibt. Was die Entwicklungen in der Verkehrsindustrie und insbesondere im Straßenverkehr betrifft, so gibt es in der Ukraine keinen klar definierten Prozess der Interaktion zwischen dem Verkehrsunternehmen und seinen Partnern. Die Analyse der jüngsten Studien zu den Veröffentlichungen inländischer Autoren hat gezeigt, dass es viele wissenschaftliche Arbeiten gibt, die sich mit Fragen der Interaktion befassen, wie z. B: Solovey N.V., Kosarev I.K., Levin M.I., Gordon Y., Fedotova I.V., Shinkarenko V.G., Pushkar A.I. Malin A.I.

FOR AUTHOR USE ONLY

## KAPITEL 1

# THEORETISCHE GRUNDLAGEN FÜR DAS MANAGEMENT INTERORGANISATIONALER PARTNERBEZIEHUNGEN

### 1.1 Wesen, Konzepte und Arten der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern

Einer der wichtigsten Trends in der Entwicklung des heutigen unternehmerischen Umfelds ist eine Veränderung der Grundsätze für die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen einer Organisation und ihren Partnern. Es ist ein Zeichen der Zeit, dass die Unternehmer gezielte Anstrengungen unternehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz ihrer Unternehmen zu gewährleisten, indem sie das Potenzial der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nutzen, die auf einer langfristigen Basis beruht und eine gewisse gegenseitige Anpassung und Kontrolle des Marktverhaltens beinhaltet, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Beispiele für diese Zusammenarbeit sind die Bildung zahlreicher strategischer Allianzen, Joint Ventures, Geschäftsnetzwerke, strategischer Partnerschaftsvereinbarungen, Konsortien und ähnliches.

Die Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile auf den Industriemärkten hängt in hohem Maße davon ab, wie ein Unternehmen die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Partnern gestaltet.

Das wichtigste Konzept in den Beziehungen zwischen Organisationen ist das Konzept der "Beziehung". Das erklärende Wörterbuch interpretiert "Beziehung" als eine Wechselbeziehung, Interaktion, wechselseitige Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen oder den Zusammenhang der Beziehung zwischen ihnen (48).

Das Enzyklopädische Wörterbuch der Psychologie stellt fest, dass Beziehungen nicht dokumentierte, subjektiv erlebte Beziehungen zwischen Menschen sind, die

sich objektiv in der Art und Weise der gegenseitigen Beeinflussung von Menschen im Prozess der Kommunikation und Interaktion manifestieren. Die strukturelle Einheit der informellen Beziehungen ist eine informelle soziale Rolle, die eine Reihe von Stereotypen des menschlichen Verhaltens, um eine bestimmte Funktion zu erfüllen, bietet eine entsprechende sozialpsychologische Notwendigkeit des Kollektivs. Ein kritischer Satz informeller Gruppenrollen sollte die Entwicklung und Stabilisierung der psychologischen Zustände und Eigenschaften des Kollektivs gewährleisten [57].

Nach einer anderen Definition ist eine Beziehung eine subjektiv erlebte Verbindung und Beziehung zwischen Menschen. Es handelt sich um ein System von zwischenmenschlichen Einstellungen, Orientierungen und Erwartungen, die durch den Inhalt der gemeinsamen Aktivitäten und der Kommunikation der Menschen bestimmt werden. Sie bilden sich in der Interaktion von Menschen heraus und wirken sich dann auf die Wirksamkeit der gemeinsamen Arbeit und die Art des Verlaufs und der Intensität des Kommunikationsprozesses aus. Sie zeichnet sich durch Selektivität und oft helle emotionale Färbung aus. Gleichzeitig ist das Phänomen der Selektivität durch den gewünschten Lebensbereich der Person bedingt. Man unterscheidet zwischen primären und sekundären Beziehungen [11].

Primäre Beziehungen sind langfristige Beziehungen, die auf starken emotionalen Bindungen und einem Gefühl der Verpflichtung gegenüber der anderen Person beruhen. Im Gegensatz zu sekundären Beziehungen sind sie eher diffus und umfassen viele Rollen, Verhaltensweisen und Situationen; sie sind in der Regel nicht durch strenge Interaktionsregeln eingeschränkt, und die Beteiligten kennen sich in der Regel sehr gut. Primäre Beziehungen sind so beschaffen, dass ein Teilnehmer den anderen nicht einfach durch eine neue Person ersetzen kann.

Bei sekundären Beziehungen handelt es sich um relativ kurzlebige Beziehungen zwischen Menschen, die durch begrenzte Interaktion, ziemlich klare Regeln und ziemlich definierte soziale Rollen gekennzeichnet sind. Im Gegensatz zu primären Beziehungen sind sie nur selten durch ein großes emotionales Engagement

gekennzeichnet, und die Teilnehmer an einer Beziehung können recht leicht ausgetauscht werden.

In der Psychologie ist eine Beziehung die wechselseitige Position einer Person gegenüber einer anderen, die Position des Individuums im Verhältnis zur Gemeinschaft.

Beziehungen sind Haltungen, von Mensch zu Mensch, "zueinander". Während in einer Beziehung nicht unbedingt eine Rückkopplungsschleife zur Person besteht, gibt es in einer Beziehung eine ständige "Feedbackschleife". Die Beziehungen im Kontakt haben nicht immer die gleiche Modalität (den gleichen Ton).

Aus wirtschaftlicher Sicht besteht eine "Beziehung" aus einer Reihe von Episoden der Interaktion zwischen einem Verbraucher oder Partner und einem Unternehmen, wobei die Grundvoraussetzung für ihr Zustandekommen darin besteht, dass die Dienstleistung mindestens zweimal vereinbart wurde. Es wird festgestellt, dass eine Beziehung entsteht, wenn eine Reihe von Interaktionen zwischen den Partnern und dem Unternehmen stattfinden.

Das Bestehen einer Beziehung setzt voraus, dass beide Parteien das Bestehen der Beziehung wahrnehmen, oder dass die Beziehung als Besitz eines "besonderen Status" wahrgenommen wird. Die Autoren sind der Ansicht, dass Beziehungen durch andere Eigenschaften gekennzeichnet sind, dass aber das Fehlen dieser Eigenschaften das Bestehen einer Beziehung unmöglich macht.

Im Einklang mit den Herausforderungen, die das Beziehungsmarketing und der Netzwerkansatz im Marketing mit sich bringen, betonen die Forscher die Zusammenarbeit der Interessengruppen über das Transaktionsmarketing hinaus. Es handelt sich nicht einfach um einen für beide Seiten vorteilhaften Austausch, sondern vielmehr um die Schaffung von "Beziehungsnetzen", wobei die Verbraucher in der Regel die wichtigsten Akteure sind. Aber auch andere Gruppen können von großem Wert sein, und die Wahl der Partner, mit denen man sorgfältig langfristige Beziehungen aufbaut, ist eine Frage der Bewertung und der strategischen Entscheidung. Es wurde festgestellt, dass Beziehungen entstehen,

wenn es eine Reihe von Interaktionen zwischen Partnern und dem Unternehmen gibt [1].

Die verschiedenen Ansätze zur Definition von "Beziehung" haben gemeinsam, dass es sich um eine direkte Interaktion zwischen jemandem oder etwas handelt. Daher ist die genaueste Definition von "Beziehung" der Begriff - subjektiv erlebte Verbindungen und Beziehungen zwischen Menschen. Es handelt sich um ein System von zwischenmenschlichen Einstellungen, Orientierungen und Erwartungen, die durch den Inhalt der gemeinsamen Aktivitäten der Menschen und ihrer Kommunikation bestimmt werden [48].

Unter einer Beziehung wird also ein direkter Interaktionsprozess zwischen zwei oder mehreren Marktteilnehmern verstanden, der zu einer weiteren Zusammenarbeit und gegenseitigem Nutzen führt, wobei die Hauptvoraussetzung für ihr Entstehen die mindestens zweimalige Erbringung einer Dienstleistung ist. Bei der Betrachtung der verschiedenen Arten von Beziehungen darf die Beziehung der ATP zu den Partnerorganisationen nicht vergessen werden, nämlich die interorganisatorische Beziehung.

Die Art der Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationen auf dem Markt wird von den Wirtschaftswissenschaftlern seit jeher genau unter die Lupe genommen. Dennoch gibt es seit geraumer Zeit verschiedene Konzepte, die versuchen, die allgemeinen Grundsätze der Funktionsweise von Märkten im Allgemeinen und die Merkmale des Organisationsverhaltens im Besonderen zu erklären. Es sei darauf hingewiesen, dass Organisationen und die Grundsätze ihrer Interaktion zunächst im Rahmen einer rein wirtschaftlichen Theorie untersucht wurden. Und während die klassische ökonomische Sichtweise darauf besteht, dass Organisationen wettbewerbsorientiert und unabhängig sind, legt die Soziologie nahe, dass ihr Verhalten als auf andere Marktteilnehmer ausgerichtet angesehen werden sollte. Sie geht davon aus, dass selbst zwischen direkten Wettbewerbern, die nicht durch wirtschaftliche Vereinbarungen gebunden sind, ein komplexes Geflecht sozialer Bindungen entsteht, das das Marktumfeld bis zu einem gewissen Grad stabilisiert. Darüber hinaus beginnt der Begriff der

Organisationen, nicht nur "Unternehmen" zu umfassen, d. h. "künstlich geschaffene soziale Gruppen institutioneller Natur", deren Zweck die Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung ist. Die Forschung konzentriert sich auf eine Reihe von sozialen Vereinigungen, die zwar miteinander verbundene spezifische Ziele verfolgen, aber auch eine spezifische soziale Funktion erfüllen. Diese Ansichten erweitern das Verständnis des Marktes auf die Wahrnehmung des Marktes als organisatorisches Feld.

Zum besseren Verständnis der interorganisatorischen Beziehungen sollten wir die Ansichten verschiedener Autoren betrachten. So vertrat V. Zelizer [34] die Ansicht, dass Wettbewerb und soziale Beziehungen gegensätzliche Mechanismen sind, deren Kombination zudem zu negativen Folgen führt. Das heißt, die Verschärfung des Wettbewerbs sollte zur Zerstörung der sozialen Beziehungen führen, und ihre Einrichtung sollte den freien Wettbewerb untergraben.

Die italienischen Forscher von interorganisationalen Verbindungen A. Gradovi und J. Soda [71] bieten zahlreiche Theorien und Mechanismen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen an und begannen, interorganisationale Verbindungen und interorganisationale Netzwerke als einen wirksamen Mechanismus zur Kostensenkung im Rahmen von Managementaktivitäten zu betrachten. Konzepte aus der Institutionenökonomie haben begonnen, interorganisatorische Verbindungen und interorganisatorische Netzwerke als wirksamen Mechanismus zur Kostensenkung im Rahmen von Managementaktivitäten zu betrachten.

O. Wilmson [85] schlug mehrere Theorien zur Definition interorganisationaler Beziehungen vor:

- Sektorale Markttheorie - die Einbeziehung interorganisatorischer Interaktionen optimiert die Produktionskosten durch Größenvorteile und Vielfalt, Spezialisierung und organisatorisches Fachwissen.
- Transaktionskostentheorie - in einer Situation, in der die marktwirtschaftlichen Koordinationsprinzipien unwirksam sind, müssen die Transaktionskosten durch



alternative Formen ersetzt werden, die als interorganisatorische Verbindungen betrachtet werden.

- Spieltheorie - sie geht davon aus, dass die Marktteilnehmer nur auf die Ergebnisse bereits erfolgter oder möglicher Handlungen reagieren. Folglich berücksichtigen die Akteure in spieltheoretischen Modellen zwar die Strategien anderer Marktteilnehmer, doch verhält sich jeder Akteur weiterhin als autonome Einheit. Parallel zur Entwicklung von Vorstellungen über zwischenbetriebliche Beziehungen in der Wirtschaftstheorie haben auch eine Reihe von soziologischen Konzepten einen Beitrag geleistet.

Der Granovett-Ansatz [13] stellt fest, dass die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Organisationen auf einem bereits bestehenden Netz sozialer Beziehungen aufbauen, die die grundlegenden Richtungen und Formen bestimmen, in denen sich die wirtschaftlichen Beziehungen entwickeln können. Ein weiterer Ansatz, der das Netzwerkmodell für die Beziehungen zwischen Organisationen verwendet, ist die Evolutionstheorie [53]. Die Besonderheit bei der Erklärung solcher Formen der Zusammenarbeit besteht darin, dass der Schwerpunkt auf einer detaillierteren Analyse des Lernprozesses und des dynamischen Charakters der Auswirkungen des externen Umfelds liegt, das das Verhalten der Organisationen, die Mitglieder eines Netzwerks sind, bestimmt und ihre Konfiguration vorgibt.

Die meisten Definitionen von interorganisationalen Beziehungen unterscheiden sich zwar im Detail, stimmen aber in der Auffassung überein, dass die Beziehung zwischen Organisationen das Ergebnis wiederholter Interaktion zum gegenseitigen Nutzen ist. Um die obigen Ausführungen zusammenzufassen, kann folgende Definition vorgeschlagen werden:

Interorganisationale Beziehungen sind der Aufbau, die Pflege und die Entwicklung nachhaltiger, multilateraler Beziehungen zwischen Organisationen durch Planung, Analyse, Organisation, Rechnungslegung und Kontrolle, um die Ziele des Unternehmens und des Partners zu erreichen, wobei der Einfluss von Makro-Umweltfaktoren berücksichtigt wird.

Unter Berücksichtigung des Konzepts der "interorganisationalen Beziehungen" in der ATP bilden die wiederholten erfolgreichen Beziehungen zwischen Unternehmen Beziehungen zu Partnerunternehmen. Daher ist es ratsam, das Konzept der "Partnerbeziehungen" und ihre Arten und Typen zu betrachten.

Partnerschaften sind soziale Beziehungen, die das gemeinsame Ziel eines gemeinsamen Wertes verfolgen. Partnerschaft, auch wenn sie auf Zusammenarbeit beruht, bedeutet nicht dasselbe. Sie setzt eine engere Zusammenarbeit voraus, deren Voraussetzung eine Beziehung ist, die darauf ausgerichtet ist, Probleme nicht nur aus der Sicht des einen, sondern auch aus der Sicht des anderen zu lösen. Das Partnerschaftsmarketing ist auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet und zielt darauf ab, Verbrauchern und Partnern einen langfristigen Nutzen zu bieten.

Eine Partnerschaft ist eine Beziehung zwischen einer Anbieterorganisation und einer Kundenorganisation, wobei davon ausgegangen wird, dass beide Parteien sie als Partner anerkennen, mit dem vorrangigen Ziel, dass beide Parteien die Vorteile einer verbesserten Effizienz und Produktivität aus den gemeinsamen Verpflichtungen, die in der Beziehung eingegangen werden, teilen. Zu den Vorteilen einer Partnerschaft gehören: niedrigere Transaktionskosten, Gewährleistung der Lieferkontinuität, bessere Koordinierung zwischen Lieferanten und Kunden und zuverlässigere Hindernisse für das Eindringen von Außenseitern in den Markt [37].

Ebenso wichtig ist es, die wichtigsten Arten und Formen der Unternehmenskommunikation zu ermitteln. Dies ist ein komplexes Thema, zu dem es in wissenschaftlichen Veröffentlichungen keine eindeutige Meinung gibt. Verschiedene Autoren schlagen ihre eigenen Klassifizierungen vor. Eine Analyse der verfügbaren Informationen erlaubt uns die Feststellung, dass eine Partnerschaft besteht:

- Horizontal (wenn die Geschäftspartner gleichberechtigt sind) und vertikal (wenn es eine Hierarchie zwischen den Geschäftspartnern gibt)

- In Bezug auf die Ergebnisse - konstruktiv (stärkt und entwickelt die Geschäftsbeziehungen) und destruktiv (zerstört die Partnerschaften)

- Nach Art und Inhalt - direkt ("face-to-face") und indirekt (über Geschäftsbriefe, schriftliche Aufträge, Anweisungen, Berichte usw.) (Abbildung 1.1).

Es gibt folgende Formen von Partnerschaften: kommerzielle, nicht-kommerzielle, vollständige, beschränkte und strategische.

Eine kommerzielle Partnerschaft ist eine auf Mitgliedschaft basierende kommerzielle Organisation, deren Ziel es ist, Gewinn zu erzielen.

### Partnerschaften

Nach dem Status der Teilnehmer Nach den Folgen Nach der Art und dem Inhalt  
Horizontal Vertikal Senkrecht Konstruktiv Destruktiv Direkt Indirekt Indirekt

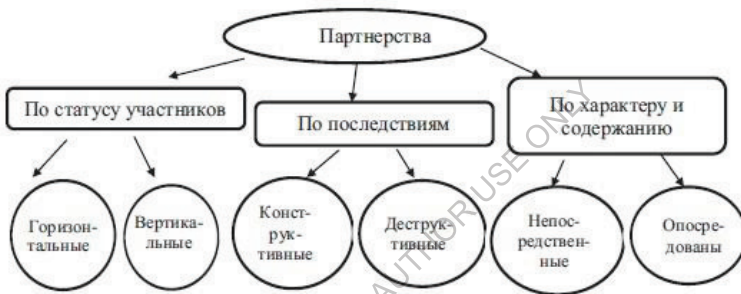


Abbildung 1.1 - Arten von Partnerschaften

Eine gemeinnützige Partnerschaft ist eine auf Mitgliedschaft basierende Non-Profit-Organisation, deren Ziel es ist, ihre Mitglieder bei der Verwirklichung sozialer, karitativer, kultureller, erzieherischer, wissenschaftlicher und anderer Ziele zu unterstützen.

Eine offene Handelsgesellschaft ist eine Gesellschaft, deren Mitglieder gesamtschuldnerisch haften.

Kommanditgesellschaft - eine Gesellschaft, deren Mitglieder eine beschränkte Haftung haben.

Eine strategische Partnerschaft ist die Zusammenarbeit eines wirtschaftlich bedeutenden Partners, in der Regel auf der Ebene von juristischen Personen, d. h. die Zusammenarbeit eines Unternehmens mit einem größeren und

finanzkräftigeren Unternehmen, das die Ressourcen zur Erreichung seiner strategischen Ziele bereitstellen kann.

Dementsprechend wird das Partnerbeziehungssystem eines Unternehmens als die bestehende Gesamtheit der Beziehungsformate (einmalige Transaktionen, wiederkehrende Transaktionen, langfristige Beziehungen, Käufer-Verkäufer-Partnerschaften, strategische Allianzen, Netzwerke, vertikale Integration) eines Unternehmens mit allen Partnern verstanden: Verbraucher, Lieferanten, Zwischenhändler, Berater, Forschungseinrichtungen, gemeinnützige Organisationen, staatliche und öffentliche Einrichtungen, Arbeitnehmer usw.

II. Doyle [2, S.108] analysiert das System der Beziehungen des Unternehmens zu seinen Partnern, wobei er die Beziehungen der zentralen Firma und ihre vier Kooperationsbereiche hervorhebt: Partnerschaften mit den Verbrauchern; Partnerschaften mit den Lieferanten; interne Partnerschaften, die die Beziehungen zu den Mitarbeitern, den funktionalen Abteilungen und den strategischen Einheiten des Unternehmens umfassen; externe Partnerschaften, die die Beziehungen zu den Wettbewerbern, den staatlichen und staatlichen Organisationen, den Behörden und den externen Partnern umfassen.

Γ. Morgan und Hunt [3] schlagen eine Klassifizierung der Beziehungen zwischen Unternehmen aus der Sicht des zentralen Unternehmens vor, wobei sie den Beziehungsaustausch des zentralen Unternehmens in Lieferantenpartnerschaften, horizontale Partnerschaften, Kundenpartnerschaften und interne Partnerschaften unterteilen und demzufolge 10 Arten von Partnerschaften unterscheiden (Tabelle 1.1).

Tabelle 1.1 - Bereiche der Interaktion im Beziehungssystem und Arten von Partnerschaften [3]

| Die Richtung der Interaktion   | Art der Partnerschaft  |
|--------------------------------|--|
| 1                              | 2  |
| Beziehungen zu den Lieferanten | 1) Partnerschaften im Zusammenhang mit dem Austausch zwischen Herstellern und ihren Zulieferern, |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <p>z. B. bei der Just-in-time-Beschaffung oder beim integrierten Qualitätsmanagement.</p> <p>2. den Austausch mit Dienstleistern, wie z. B. einer Werbeagentur oder einem Marktforschungsinstitut mit ihren Kunden.</p>   |
| Horizontale Beziehungen | <p>3. Strategische Allianzen zwischen Unternehmen und Konkurrenten, wie z. B. Technologie- oder Marketingallianzen.</p> <p>4. Allianzen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, wie z. B. Sozialpartnerschaften.</p> <p>5. Partnerschaften zum Zweck gemeinsamer Forschung und Entwicklung, z. B. zwischen Unternehmen und der lokalen oder staatlichen Verwaltung.</p> |

Ende der Tabelle 1.1.

| 1                                      | 2   |
|--|---|
| Beziehungen zu den Verbrauchern        | <p>6. Langfristiger Austausch zwischen Unternehmen und Endnutzern, z. B. bei der Vermarktung von Dienstleistungen.</p> <p>7. Austausch bei der Interaktion mit Zwischenhändlern, z. B. in Vertriebskanälen.</p>   |
| Beziehungen innerhalb des Unternehmens | <p>8. Austausch zwischen Funktionseinheiten, z. B. zwischen der Marketingabteilung und F&amp;E.</p> <p>9. Austausch zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern, internes Marketing.</p> <p>10. Unternehmensinterner Austausch zwischen Geschäftseinheiten, z. B. Tochtergesellschaften, Abteilungen, strategischen Geschäftseinheiten.</p> |

Nach ihrem Modell umfasst das Beziehungssystem nicht nur den Verbraucher als einzigen Akteur des Austauschs, der im Rahmen des Konzepts des Beziehungsmarketings als einziger Untersuchungsgegenstand gilt, sondern auch eine ganze Reihe von Partnern (Abbildung 1.2).

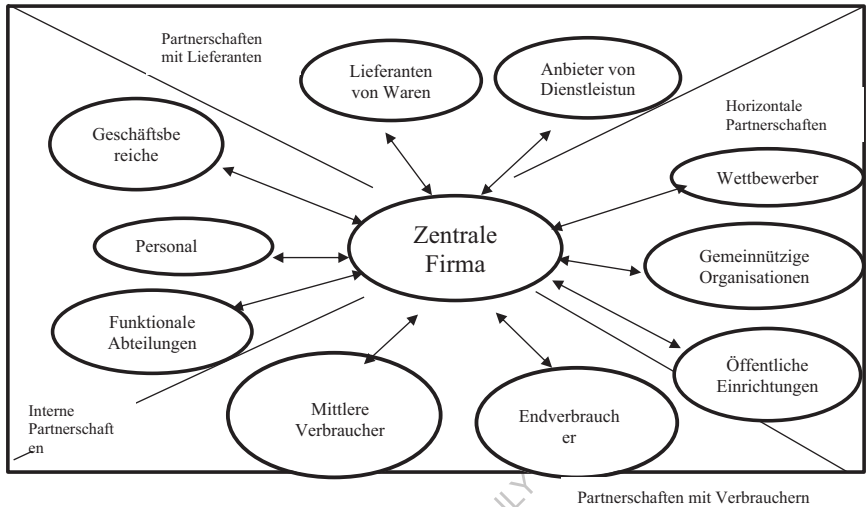


Abbildung 1.2 - Arten von Partnerschaften [38].

Um ein System zur Verwaltung der Beziehungen zwischen ATP und seinen Partnern zu entwickeln, muss nach der Betrachtung der verschiedenen Arten von Partnerbeziehungen festgestellt werden, wer die Partner des Unternehmens sind. Im Rahmen seiner Tätigkeit steht das APP in direkter Interaktion mit seinem unmittelbaren Umfeld (Kunden, Wettbewerber, Vermittler usw.). Zum Verständnis dieses Konzepts ist zu beachten, dass die Subjekte des unmittelbaren Umfelds wirtschaftliche Einheiten sind, mit denen das Unternehmen durch seine direkten Beziehungen interagiert. Diese Unternehmen bilden die unmittelbare Umgebung des Unternehmens und sind gleichzeitig seine externe Marketing-Mikroumgebung. Die wichtigsten Subjekte, mit denen ATP im Rahmen seiner Tätigkeit interagiert, sind: Verbraucher, Wettbewerber, Lieferanten, Vermittler und Kontaktpersonen [58].

Die Verbraucher sind die Akteure, für die ATP Dienstleistungen erbringt. Auch Wettbewerber, Lieferanten, Vermittler und Kontaktpersonen werden als

Einrichtungen definiert, die Dienstleistungen und Waren für ATP bereitstellen oder die Aktivitäten von ATP beeinflussen (58).

Einige Autoren definieren sie als "Stakeholder" (vom englischen Wort Stakeholder) wörtlich: "Anteilseigner (Interessenempfänger) Inhaber einer Einrichtung", von Anfang an - ein Verwalter (Treuhand) von umstrittenem, verpfändetem oder Mündel-Eigentum, Aktionär; im engen Sinne des Wortes: dasselbe wie Aktionär (Anteilseigner, Teilnehmer), d.h. eine Person, die einen Anteil am genehmigten (Aktien-)Kapital eines Unternehmens hat; im weiten Sinne: eine von natürlichen oder juristischen Personen, die an finanziellen und anderen Ergebnissen des Unternehmens interessiert sind [4].

Es ist üblich, alle Stakeholder in interne (Management, Mitarbeiter, Eigentümer, Sponsoren) und externe (staatliche Aufsichtsbehörden, Gesetzgeber, rechtliche, gerichtliche und politische Institutionen sowie Wettbewerber, lokale Gemeinschaften, Medien) zu unterteilen. Darüber hinaus gibt es Gruppen, die zwischen internen und externen Parteien liegen, zu denen vor allem Kunden und Lieferanten gehören sollten [4]. Auch Konkurrenten, Zulieferer, Zwischenhändler und Kontaktpersonen werden als Mikroumgebung des Unternehmens definiert (Umwelt mit direktem Einfluss) - sie umfasst die Zusammensetzung, die Menge der Akteure und Faktoren, die die Fähigkeit der Organisation, ihre Kunden zu bedienen, direkt beeinflussen [20].

Die Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit von Unternehmen in strategischen Partnerschaften führt zu Governance-Problemen, insbesondere zu Konflikten über die Koordinierung, die Zuweisung von Verantwortung und die Kontrolle. Die Entwicklung gemeinsamer Ansätze zur Lösung von Problemen bei der Verwaltung strategischer Partnerschaften wird durch die Tatsache erschwert, dass diese in der Praxis sehr unterschiedlich sind und je nach Branche, Unternehmenskultur, Zweck der Zusammenarbeit usw. ihre eigenen Besonderheiten aufweisen.

Tabelle 1.2 - Arten von strategischen Partnerschaften [52,27,55]

| Differenzierungskriterien                     | Art der Partnerschaft   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| 1. Enge der Interaktion zwischen den Partnern | Partnerschaft mit schwachen Verbindungen,<br>Partnerschaft mit mittleren Verbindungen,<br>Partnerschaft mit starken Verbindungen  |
| 2. der Umfang der Aktivitäten                 | Strategische gemeinsame Marketingpartnerschaften, strategische gemeinsame Vertriebspartnerschaften, strategische gemeinsame Partnerschaften für Technologielizenzen, strategische gemeinsame F&E-Partnerschaften, gemeinsame Produktion, gemeinsame Erschließung von Auslandsmärkten, Outsourcing |
| 3. die Funktionsweise                         | Formelle strategische Partnerschaften, informelle strategische Partnerschaften  |
| 4. die Zeit der Interaktion                   | Strategische Partnerschaften mit kurzfristigem Engagement, mittelfristigem Engagement, langfristigem Engagement   |
| 5. die Anzahl der Teilnehmer                  | Strategische Partnerschaften mit zwei Teilnehmern, strategische Partnerschaften mit mehr als zwei Teilnehmern   |
| 6. nach Art des Teilnehmers                   | Strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern, strategische Partnerschaften mit horizontalen Interaktionen mit vertikalen Interaktionen   |

Ende der Tabelle 1.2

| 1  | 2   |
|--|---|
| 7. Je nach den wirtschaftlichen Eigenschaften der Teilnehmer | Strategische Partnerschaften zwischen wirtschaftlich starken Partnern, zwischen wirtschaftlich schwachen Partnern, zwischen wirtschaftlich starken und wirtschaftlich schwachen Partnern, zwischen wirtschaftlich gleichberechtigten Partnern |

Wissenschaftler haben ihre Klassifizierung strategischer Partnerschaften auf verschiedene Kriterien gestützt (Tabelle 1.2), die bestimmte Merkmale dieser Strukturen widerspiegeln, aber wenig Aufschluss über Managementfragen geben. Jede natürliche oder juristische Person, die ein Interesse an der Durchführung der ATP hat, handelt also als Partner.

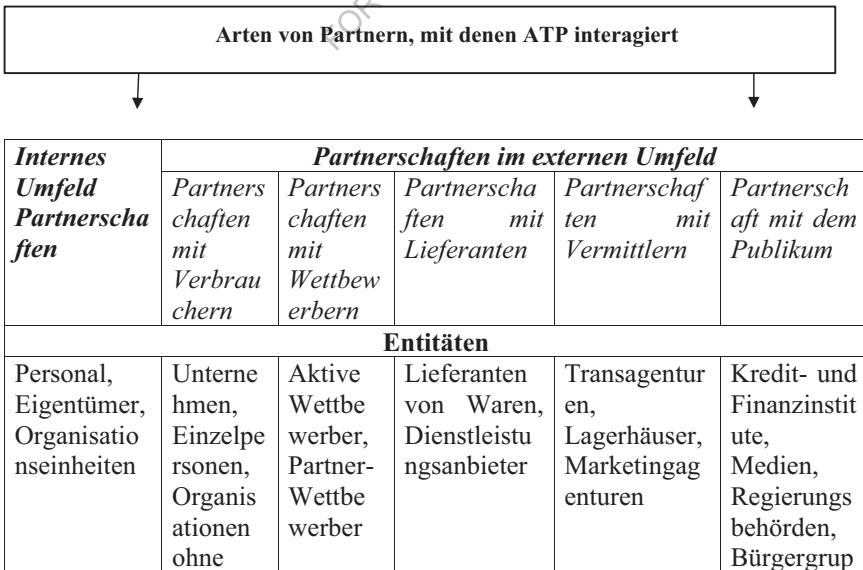
Die wichtigsten Partnerschaften, mit denen das ATP im Laufe seiner Aktivitäten interagiert, sind in Abbildung 1.3 dargestellt [59].



Bei der Betrachtung der Partnerschaften wird deutlich, dass sie aus zahlreichen Verbindungen bestehen, nämlich der Partnerschaft mit dem internen Umfeld, der Partnerschaft mit den Lieferanten, der Partnerschaft mit den Wettbewerbern, der Partnerschaft mit den Verbrauchern, der Partnerschaft mit den Zwischenhändlern und der Partnerschaft mit den Zielgruppen.

Die Analyse der Literatur hat ergeben, dass die Definition des Begriffs "interorganisationale Beziehungen" nicht einheitlich ist, aber es gibt Gemeinsamkeiten bei der Ausgestaltung des Konzepts. Daher war es notwendig, die problematische Frage als solche zu definieren.

So wurden in diesem Abschnitt Beziehungen, Ansätze zur Bildung von interorganisationalen Beziehungen betrachtet - ihr Wesen und ihre Definition aus der Sicht verschiedener Autoren wurden betrachtet und andere Definitionen vorgeschlagen. Es wurden Ansätze zur Definition von Partnerbeziehungen geprüft und systematisiert.



|   |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|
|   | Erwerbszweck, öffentliche Einrichtungen |   |   |  | pen, lokale und allgemeine Öffentlichkeiten.   |
| <b>Zweck der Aktivität</b>  |   |   |   |  |  |
| Koordinierung der Ressourcen, Aktivitäten und Tätigkeiten der ATP | Verbraucher von ATP-Diensten            | Hilfe bei der Erfüllung der Bedürfnisse der Verbraucher | Versorgung der ATP mit materiellen und immateriellen Ressourcen | Unterstützung der ATP bei der Vergabe von Straßenverkehrsdiensdiensten | Verbreitung von Informationen, die sich auf die Fähigkeit der ATP auswirken, Kapital bereitzustellen |

Abbildung 1.3 - Wichtigste Partnerschaften im Straßenverkehr

## 1.2 Ansätze für das Management von Geschäftsbeziehungen mit Partnern

In der heutigen Situation hängt die Effizienz eines Unternehmens hauptsächlich von der Interaktion mit Partnern in verschiedenen Marktsegmenten ab. Die Organisation einer effektiven Interaktion mit den Partnern ist jedoch recht schwierig: Um die Beziehungen zu verschiedenen Partnern herum herrscht ein Wettbewerb zwischen den Anbietern, die sich oft gegenseitig die Partner abwerben.

Die Voraussetzungen für die Entwicklung eines umfassenden Mechanismus zur Koordinierung von Beziehungsmanagementprozessen begannen sich Mitte der 90er Jahre abzuzeichnen: ein deutlicher Trend der Unternehmen von der vertikalen Integration zu flexibleren Formen der Managementorganisation. Die Notwendigkeit einer immer stärkeren Koordinierung der Tätigkeiten verschiedener Unternehmen und der zunehmende Wettbewerb auf den in- und

ausländischen Märkten machen es erforderlich, nach neuen Formen der Managementorganisation zu suchen.

Diese Veränderungen erfordern die Schaffung eines neuen Unternehmensmanagementsystems, das in der Lage ist, das gesamte Spektrum der Beziehungen zu den verschiedenen Partnern zu verknüpfen.

Das Konzept des "Beziehungsmanagements" wurde von ausländischen Wissenschaftlern untersucht, von denen L. Berry [64], K. Gjonroos [71], E. Gumesson [72] und andere erwähnt werden sollten. Bemerkenswert sind die Errungenschaften der russischen wissenschaftlichen Schule, das Beziehungsmanagement wurde den Arbeiten von S.P. Kushch [30.31], M.M. Smirnov, V.A. Rebyazin [47] und anderen gewidmet. Die folgenden einheimischen Wissenschaftler haben sich ebenfalls mit dem Beziehungsmanagement beschäftigt: A.V. Balabanits [9], L.V. Balabanova [10], D.V. Raiko [46], V.G. Shinkarenko, I.V. Fedotova [4]. Gleichzeitig sieht sich der Autor mit der Mehrdeutigkeit der Ansätze zur Definition von "Beziehungsmanagement" konfrontiert. Einige der Definitionen sind in Tabelle 1.3 aufgeführt.

Beziehungsmanagement ist der Prozess des Aufbaus, der Pflege und der Entwicklung langfristiger Beziehungen zu Partnern, um durch den Austausch von Marktwerten und die gegenseitige Erfüllung von Verpflichtungen gegenseitig vorteilhafte Ziele zu erreichen [14, S.35].

Tabelle 1.3 - Definition von Beziehungsmanagement durch ausländische Autoren

| Autor             | Inhalt   |
|-------------------|--|
| Jl. Berry [64].   | Gewinnung von Verbrauchern, Unterstützung und Entwicklung von Kundenbeziehungen  |
| K. Grjonroos [71] | Aufbau, Pflege und Entwicklung von Beziehungen zu Kunden und anderen Partnern, um Gewinne zu erzielen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Dies wird durch den gegenseitigen Austausch und die Erfüllung von Verpflichtungen gewährleistet |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Г. Morgan, S. Hunt [38]          | Alle Marketingaktivitäten, die darauf abzielen, erfolgreiche Beziehungen aufzubauen, zu entwickeln und zu pflegen  |
| E. Gummesson [72]                | Beziehungen, Netzwerke und Interaktionen, die auf langfristige, für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zu einzelnen Verbrauchern ausgerichtet sind  |
| M. Haker [73]                    | Aktiver Aufbau, Entwicklung und Pflege loyaler, interaktiver und gewinnbringender Beziehungen zu bestimmten Verbrauchern über einen bestimmten Zeitraum hinweg   |
| A. Parvatiyar und J. Sheth [81]. | Ein kontinuierlicher Prozess der Einbeziehung von Vermittlern und Endnutzern in gemeinsame Programme und Aktivitäten, um einen wirtschaftlichen Gesamtwert zu schaffen und zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken   |
| M. Brun [65].                    | Maßnahmen, die darauf abzielen, Aktivitäten zu analysieren, zu planen, umzusetzen und zu überwachen, die Geschäftsbeziehungen zu den Stakeholdern des Unternehmens, hauptsächlich zu den Kunden, hervorrufen, stabilisieren, stärken und wiederherstellen und im Rahmen dieser Beziehungen gegenseitigen Wert schaffen |

Durch die Analyse dieser Definitionen ist es möglich, eine Definition dieses Begriffs für ATP zu formulieren. Das Management der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern ist also ein Prozess der Bildung, Aufrechterhaltung und Entwicklung langfristiger Beziehungen von ATP mit Partnern durch Planung, Analyse, Organisation, Buchführung und Kontrolle der Umsetzung jedes Aktivitätsprozesses, um durch den Austausch von Marktwerten und die gegenseitige Erfüllung von Verpflichtungen gegenseitig vorteilhafte Ziele zu erreichen.

Das Vorhandensein einer großen Anzahl von Definitionen des Begriffs "Management" zeigt, dass es keine genaue Definition dieses Begriffs gibt. Autoren wie V. Atamanchuk [7], A.I. Radchenko [45], A.V. Tikhonov [53] definieren das Konzept des "Managements" als die Regulierung menschlicher Handlungen und Interaktionen, um sie innerhalb der Handhabbarkeit zu halten. Die "allgemeinste" Definition von Governance findet sich in philosophischen und soziologischen Wörterbüchern. So definiert das Philosophische Enzyklopädische

Wörterbuch Management als "Elemente, Funktion von organisierten Systemen verschiedener Art (biologisch, sozial, technisch), die die Erhaltung ihrer bestimmten Struktur, die Aufrechterhaltung des Tätigkeitsmodus, die Umsetzung des Programms, den Zweck der Tätigkeit gewährleisten" [67]. [67].

Ausgehend von einer Analyse der Quellen ist Management also der Prozess, bei dem eine Person eine andere Person im Sinne der gesetzten Ziele beeinflusst.

Ausgehend von der im vorigen Abschnitt vorgeschlagenen Definition von "Governance" und "Beziehung" ist es sinnvoll, die Definition von "Beziehungsmanagement" zu betrachten.

Beziehungsmanagement ist der Prozess des Aufbaus, der Pflege und der Entwicklung langfristiger Beziehungen zu Partnern, um durch den Austausch von Marktwerten und die gegenseitige Erfüllung von Verpflichtungen gegenseitig vorteilhafte Ziele zu erreichen [16].

Bei der Betrachtung des Enterprise Relationship Management gehen die Autoren von verschiedenen Definitionsansätzen aus: Marketing, Psychologie, Management, Philosophie und Informationstechnologie.

Der Einfluss der Psychologie auf das Beziehungsmanagement wird von S. Lovelock [76], D. Ford [67] und anderen bestätigt. Die Essenz dieses Ansatzes beruht auf der Tatsache, dass Manager verstehen sollten, dass es die richtige Art von Psychologie und emotionaler Atmosphäre ist, das Umfeld, in dem Mitarbeiter aufgefordert werden, das gesamte Unternehmensumfeld zu schaffen, zu koordinieren und zu verbessern, das die Entstehung gesunder Netzwerkbeziehungen erleichtert. Diese Art der Interaktion ist die eigentliche Quelle des Wettbewerbsvorteils in einem dynamischen Umfeld [59].

Die Philosophie des Beziehungsmanagements konzentriert sich auf die Analyse der externen und der Wettbewerbssituation, die interne Analyse aller komplexen Aktivitäten innerhalb der Organisation, die Kundenzufriedenheit mit hoher Qualität und im Gegenzug auf langfristige Beziehungen, für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen, Verbindungen und Interaktionen außerhalb der

Organisation mit Lieferanten, Händlern und anderen Mitarbeitern, die kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Beziehungen.

Das Wesen dieser oder anderer Beziehungen beruht aus philosophischer Sicht auf Kommunikation und Interaktion in der einen oder anderen Form. Darüber hinaus kann alles, was zwischen den Teilnehmern einer Interaktion geschieht, als Teil der Fortsetzung oder Vorbereitung einer bevorstehenden Interaktion angesehen werden (87).

Mit der Entwicklung und dem Aufkommen der neuesten Informationstechnologie ist es von größter Bedeutung, die für eine erfolgreiche Beziehung oder Partnerschaft erforderlichen Informationen bereitzustellen. R. Ackhrol [62], B. Konsinski und F. Macfarnal [75], B. Pawar und R. Sharda [82] stellen fest, dass es ohne Informationen und deren Austausch fast unmöglich ist, Partnerschaften zu managen und aufzubauen. Das Problem der Integration der Informationstechnologie in die Gestaltung der Marktbeziehungen ist noch nicht ausreichend gelöst. Leider wird sie von vielen Forschern als eine separate Säule in der Entwicklung von Beziehungen oder als Anreiz für Beziehungen betrachtet, aber nicht als Schlüsselement, das sich auf alle Aspekte aller Arten von Organisationen auswirkt [66].

Das Beziehungsmanagement in einer Marketingstrategie wird von Forschern in Form der folgenden Rollen vorgeschlagen:

- Beim Beziehungsmanagement liegt der Schwerpunkt auf dem Inhalt der Beziehung zu allen Gesprächspartnern. Die Vermarkter müssen bestimmen, welche Beziehungen aufrechterhalten werden sollen, und sie müssen sie ausbauen.
- Die Manager müssen herausfinden und entscheiden, wie sie neue Verbündete gewinnen können.
- Die Manager sollten die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden an die technische und funktionale Qualität ermitteln.

- Manager sollten Strategien entwickeln, um die Kundenerwartungen zu erfüllen, wobei die Fähigkeiten und Aufgaben der Organisation zu berücksichtigen sind [75].

Für das Beziehungsmanagement wenden die Unternehmen spezielle Marketing- und Managementkonzepte an, die sich auf die Informationstechnologie stützen. Die Grundlage dieser Konzepte ist das "Beziehungsmarketing" (Tabelle 1.4).

Tabelle 1.4 - Aktuelle wissenschaftliche Perspektiven zur Kategorie des Relationship Marketing

| Autor           | Definition  |
|-----------------|---|
| 1               | 2   |
| M. Hunt [38].   | Beziehungsmarketing bezieht sich auf alle Marketingaktivitäten, die darauf abzielen, erfolgreiche Austauschbeziehungen aufzubauen, zu entwickeln und zu pflegen   |
| Э. Paine [43].  | Beziehungsmarketing ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Gewinnung und Bindung profitabler Kunden und zur Schaffung von Unternehmenswert. Um diese Ziele zu erreichen, benötigt das System eine starke strategische Kontrolle über das Unternehmen und seine Märkte, leistungsfähige Datenmanagement-Tools und einen Mix von Kanälen |
| M. Porter [83]. | Beziehungsmarketing - ein Prozess, in dem beide Parteien wirksame, angenehme, inspirierende und ethische Beziehungen aufbauen, persönlich und beruflich, die für beide Parteien von Vorteil sind  |
| Ф. Kotler [28]  | Beziehungsmarketing - die Praxis langfristiger, für beide Seiten vorteilhafter Interaktionen mit wichtigen Marktpartnern, um langfristige, privilegierte Beziehungen aufzubauen   |

Ende der Tabelle 1.4

| 1                | 2   |
|------------------|---|
| Jl. Berry [64].  | Beziehungsmarketing - Verbraucher anziehen, Beziehungen zu Verbrauchern pflegen und entwickeln  |
| K. Grönroos [16] | Beziehungsmarketing ist Marketing, das darauf abzielt, Beziehungen zu Verbrauchern und anderen Partnern aufzubauen, zu pflegen und zu entwickeln, um gemeinsame Ziele und Gewinne zu erreichen. |
| Ф. Newell [41]   | Beziehungsmarketing ist ein Prozess, bei dem man sich bewusst ist, nicht kontrolliert und sich von den Kunden leiten lässt; nur   |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | so können Unternehmen gewinnbringende Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen und pflegen.   |
| S.P. Kushch [31] | Ein Marketingbereich, dessen Hauptidee darin besteht, langfristige und für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zu Partnern aufzubauen |

Der Begriff "Beziehungsmarketing" wurde von L. Berry [64] in den wissenschaftlichen Sprachgebrauch eingeführt, der ihn für das Dienstleistungsmarketing verwendete. Allerdings erschienen bereits 1950-1960 eine Reihe von Arbeiten, die für die Theorie des Beziehungsmarketings von unmittelbarer Bedeutung sind. In den Arbeiten von E. McGarry [30] wird die Bedeutung der Beziehung zwischen Verbrauchern und Unternehmen hervorgehoben. Die Arbeit von W. Alderson [62], der die Elemente des Beziehungsmarketings untersucht hat. Später gaben die Arbeiten von A. Adler und J. Arndt [30] den Anstoß zur Verwendung des Konzepts des Beziehungsmarketings.

Es sei darauf hingewiesen, dass Beziehungsmarketing als Prozess des Aufbaus, der Pflege und der Entwicklung von Beziehungen eines Unternehmens zu Verbrauchern und anderen Marktteilnehmern lange vor der Prägung des Begriffs "Beziehungsmarketing" oder "Partnerschaftsmarketing" aufkam.

Die Hauptaufgabe des ATP-Beziehungsmanagements besteht darin, auf der Grundlage der modernen Theorie und Praxis des Beziehungsmarketings die effektivste Form der Interaktion mit allen Geschäftspartnern zu finden.

So argumentiert z.B. F. Webster [84] in seinem berühmten Werk "The Changing Role of Marketing in the Corporation", dass "Beziehungsmarketing nichts Neues ist, sondern einfach für die meisten Unternehmen lange Zeit keine Priorität darstellte und nicht Teil des grundlegenden konzeptionellen Rahmens des Marketings als wissenschaftliche Disziplin war".

Frühere Definitionen betrachten das Wesen des Partnerschaftsmarketings aus der Perspektive der traditionellen Lieferanten-Kunden-Beziehung. J. Egan [21] beispielsweise versteht unter Partnerschaft "die Beziehung zwischen einer



Lieferantenorganisation und einer Kundenorganisation, wobei davon ausgegangen wird, dass beide Parteien sie als Partner anerkennen, mit dem vorrangigen Ziel, dass beide Parteien die Vorteile der gesteigerten Effizienz und Produktivität des in der Beziehung eingegangenen gemeinsamen Engagements teilen".

Das Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und den Partnern ist somit der Prozess der Bildung, Aufrechterhaltung und Entwicklung langfristiger Beziehungen zwischen ATP und den Partnern durch Planung, Analyse, Organisation, Aufzeichnung und Überwachung der Leistung der einzelnen Aktivitätsprozesse, um durch den Austausch von Marktwerten und die gegenseitige Erfüllung von Verpflichtungen gegenseitig vorteilhafte Ziele zu erreichen.

Weitere Forschungen haben den Bereich des Beziehungsmarketings erheblich erweitert. In der Wissenschaft und in der Praxis besteht Einigkeit darüber, dass das Unternehmen neben der Kundenorientierung auch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Zwischenhändlern, internen Kunden, Behörden und der Öffentlichkeit berücksichtigen muss.

Wenn man die Werke der Autoren analysiert, kann man zu dem Schluss kommen, dass es keine einheitliche Meinung gibt, sondern dass jeder Autor die Verwaltung der gegenseitigen Beziehungen auf der Grundlage verschiedener Themen zuordnet. Einige Autoren L. Berry [64], F. Kotler [28], J. Egan [21] betrachten Kunden (Konsumenten), Händler, Lieferanten und Mitarbeiter als Teilnehmer von Beziehungen, und andere E. Payne [43], F. Newell [41] ordnen nur Kunden und Mitarbeiter der Organisation als Subjekte von Beziehungen zu.

Ein effektives Management der Partnerbeziehungen ist ein strategisch wichtiger Prozess. Abbildung 1.4 zeigt die wichtigsten Instrumente für die Verwaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinen Geschäftspartnern.

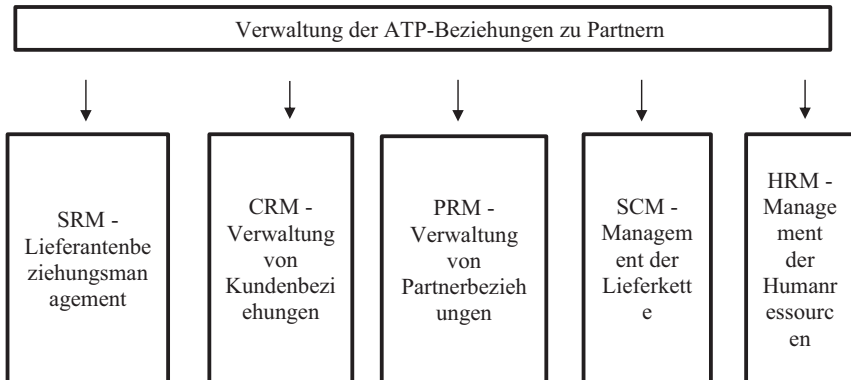


Abbildung 1.4 - Tools für das Management von Partnerbeziehungen in Unternehmen.

Um Beziehungen zu managen, wenden Unternehmen spezielle Marketing- und Managementkonzepte an, die sich auf die Informationstechnologie stützen. Die Grundlage dieser Konzepte ist das "Beziehungsmarketing".

In der Theorie und Praxis des Marketings und des Managements sind zwei Instrumente des Unternehmensbeziehungsmanagements bereits weithin untersucht worden: Supplier Relationship Management (SRM - Lieferantenbeziehungsmanagement); Customer Relationship Management (CRM - Kundenbeziehungsmanagement) [8].

In den letzten Jahren wurde der Untersuchung des Lieferkettenmanagements (SCM - Supply Chain Management) große Aufmerksamkeit geschenkt.

SCM-Systeme sind darauf ausgelegt, alle Phasen der Lieferkette eines Unternehmens zu automatisieren und zu verwalten und den gesamten Warenfluss im Unternehmen zu steuern. Das SCM-System ermöglicht es, die Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens wesentlich besser zu befriedigen und die Logistik- und Beschaffungskosten deutlich zu senken. Darüber hinaus wird in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend der Begriff "industrielles Marketing"

verwendet, der ein umfassendes Management der Beziehungen zu allen Partnern mit Schwerpunkt auf dem Endverbraucher impliziert.

Industrielles Marketing und SCM bestehen aus dem Beziehungsmanagementprozess eines Industrieunternehmens und können nicht isoliert betrachtet werden. Es liegt daher auf der Hand, dass ein Mechanismus zur Koordinierung der beiden Komponenten entwickelt werden muss.

Das Management der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Geschäftspartnern wird in der Literatur durch die wichtigsten Systeme dargestellt:

SRM - Lieferantenbeziehungsmanagement;

CRM - Verwaltung der Kundenbeziehungen;

SCM - Management der Lieferkette;

PRM - Partnerschaftsmanagement;

HRM - Human Resource Management.

Das Beziehungsmanagement eines Unternehmens mit dem Ziel, alle Interaktionen zwischen den Teilnehmern der Wertschöpfungskette - vom Lieferanten bis zum Endverbraucher - optimal zu koordinieren. In dem Maße, in dem sich die Interaktionen moderner Unternehmen weiterentwickeln, werden die Überschneidungen zwischen Marketing und SCM jedoch immer größer. Das Management von Lieferantenbeziehungen wird zu einem integralen Bestandteil des modernen Marketings.

Angesichts der zunehmenden Zahl von Holding-Strukturen sowie von Unternehmen mit einem ausgedehnten Partnernetz besteht jedoch die Notwendigkeit, die Effizienz der Beziehungen nicht nur zu Kunden und Lieferanten zu verbessern, sondern auch komplexe Systeme für die Interaktion mit Partnern aufzubauen. Partnerschaften müssen richtig verwaltet werden. Deshalb sind in den letzten Jahrzehnten spezielle Programme und Konzepte für das Partnerbeziehungsmanagement - PRM (Partner Relationship Management) [18] - entstanden.

Die Idee des PRM ist identisch mit der des CRM und kann als dessen evolutionäre Entwicklung betrachtet werden, denn eine der Hauptideen des CRM ist die

Umwandlung des Kunden in einen Partner des Unternehmens. PRM wiederum beinhaltet unter anderem den Aufbau einer optimalen Strategie für das Kundenbeziehungsmanagement.

PRM ist eine Geschäftsstrategie für die Auswahl von Partnern und die Verwaltung der gegenseitigen Beziehungen mit ihnen, um ihre Effizienz und ihren Wert für das Unternehmen zu steigern. PRM umfasst insbesondere die Optimierung der Zusammenarbeit mit Partnern, um die besten Ergebnisse bei Transaktionen mit gemeinsamen Kunden zu erzielen und die Zufriedenheit von Endkunden und Partnern zu gewährleisten [18, S.4].

PRM (Partner Relationship Marketing) ist eine Form des Marketings, bei der die Kundenbindung durch die Erfüllung der Kundennachfrage im Vordergrund steht. E. Gumesson [7] bietet eine eingehende Analyse von TRM (Total Relationship Marketing) als Teil des Marketings. Der Autor macht darauf aufmerksam, dass die Partner einer Organisation Kunden, Konkurrenten, Behörden und die Medien sein können.

Φ. Newell schlägt vor, das Beziehungsmanagement zu verallgemeinern und unterscheidet das Konzept des TRM (total relationship management), das (SRM - Supplier Relationship Management) und (CRM - Customer Relationship Management) umfasst [19].

M. Zinedine [88] über den Bau eines TRM-Systems in Form eines Hauses. Der Autor hat die Komponenten des TRM in Form von Säulen dargestellt, sozusagen Gruppen, die aus sieben Grundkomponenten (Prinzipien) bestehen, Modell 7C. Nachdem die Organisation ihr Haus gebaut hat, muss sie eine umfassende strategische Philosophie für das Beziehungsmanagement annehmen:

- C1 - Einrichtung und Verwaltung eines Marketing-Audit-Systems, das Teil des Makroumfelds des Unternehmens ist. Dies verbessert die Fähigkeit der Organisation, die Zukunft des Marktes vorherzusagen.

- C2 - Einrichtung und Verwaltung eines Marketing-Auditsystems, das Markt und Wettbewerb einbezieht, um die wichtigsten strategischen Fragen, Herausforderungen und Chancen zu ermitteln. Dies ermöglicht eine frühere

Erkennung und Bewertung künftiger Trends bei den Marktchancen (Wettbewerbsanalyse).

- C3 - Aufbau und Management von internem Marketing, Planungsdisziplin in allen Teilen und Funktionen der Organisation. Die angenommene Planung basiert auf bestimmten Zielen, die die Einheiten an ihre Aktivitäten weitergeben sollten. Es ist wichtig, die internen Beziehungen kontinuierlich zu verbessern, da sie sich direkt auf die Qualität des gesamten Unternehmensprozesses auswirken.

- C4 - Aufbau und Verwaltung von Beziehungen zu Vertriebshändlern. Ebenso wichtig für den Aufbau und die Pflege professioneller Beziehungen zu ihnen ist, dass sie direkt oder indirekt die Qualität der Aktivitäten der Organisation beeinflussen. Sie sind eine wertvolle Quelle für Informationen über Bedürfnisse und Wünsche, die die Grundlage für die allgemeine Verbesserung des Unternehmens bilden.

- C5 - Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Lieferanten, die Material liefern. Der Aufbau eines Qualitätsnetzes mit Zulieferern erhöht die Fähigkeit zur Fluktuation, zur Vorhersage der Nachfrageniveaus, zur Senkung der Betriebskosten und zur Verbesserung der Qualität der Produkte, um durch die Vertiefung der Beziehungen eine effektive Größenordnung zu erreichen.

- C6 - Aufbau und Pflege von Beziehungen zu externen Mitarbeitern, die zur Verbesserung, zum Erfolg und zum langfristigen Wachstum der Organisation beitragen.

- C7 - Aufbau und Pflege von für beide Seiten vorteilhaften und ehrlichen Beziehungen zu den Kunden durch kontinuierliche Verbesserung der funktionalen und technischen Qualität des Produkts oder der Dienstleistung. Dadurch wird der Kunde, die Person oder das Unternehmen in den Mittelpunkt der Aktivitäten der Organisation gestellt.

Abbildung 1.5 veranschaulicht das TRM-Haus, das die wichtigsten Komponenten, Grundsätze und Konzepte im Zusammenhang mit dem Beziehungsmanagement-Mix aufzeigt.

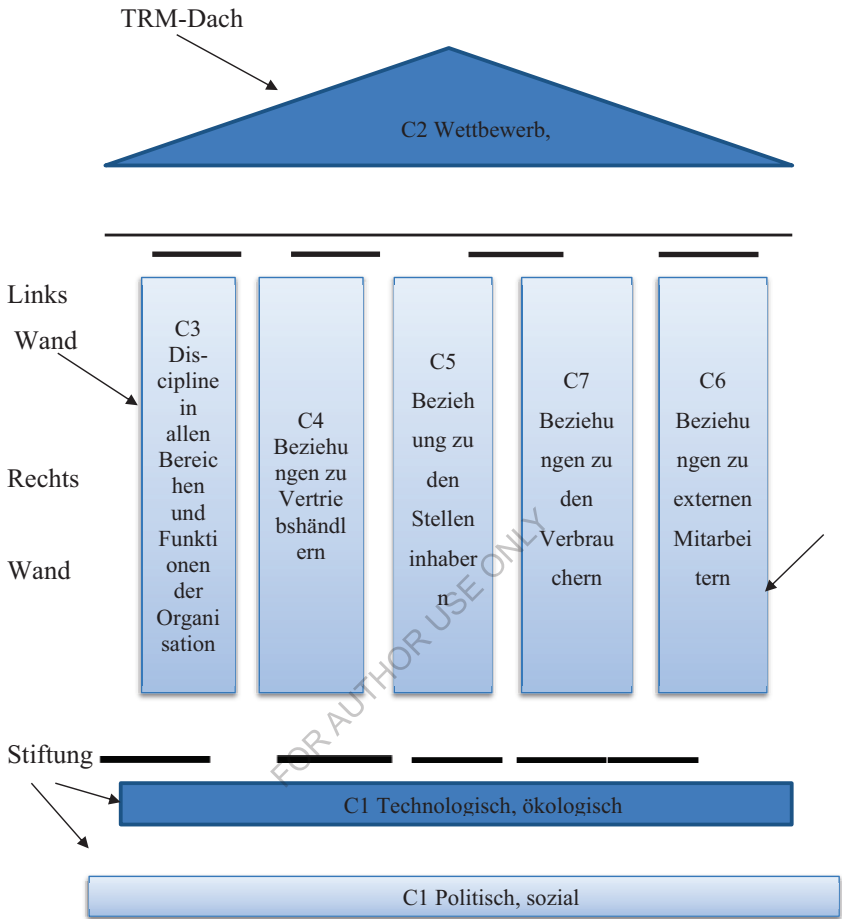


Abbildung 1.5 - TRM-Haus eines komplexen Wandersmodells 7C [88]

Das House of General Relationship Management vertritt:

- Ein Dach aus den wichtigsten Faktoren, die sich auf die Organisation auswirken, d.h. die makroökonomischen Komponenten;
- Das Rückgrat des Hauses bildet eine systematische Wettbewerbsanalyse zur Ermittlung strategischer Fragen, Herausforderungen und Chancen;

- Die rechte Wand des Hauses zeigt die internen Aktivitäten und Beziehungen der Organisation sowie die Beziehungen zu den Partnern;
- Die linke Wand des Hauses stellt die wichtigsten Überlegungen zu den Aktivitäten der Organisation dar, d.h. die internen Beziehungen und Funktionen sowie die Beziehungen zu den Vertriebskanälen.

Das Management der Beziehungen des Straßentransportunternehmens zu den Geschäftspartnern sieht Folgendes vor: ein einheitliches Informationssystem, das die Art und Weise des Empfangs und der Weitergabe von Informationen an die Mitglieder des Netzes festlegt; eine angemessene Organisationsstruktur des Zentralunternehmens; die Fähigkeit des Zentralunternehmens, die Ziele und Geschäftsprozesse der Partner zu koordinieren; eine gemeinsame Strategie für die Gestaltung der Beziehungen zu den Geschäftspartnern; ein Verfahren für die Verwaltung der Interaktionen zwischen den Partnerunternehmen; und das Vorhandensein eines Systems zur Überwachung der Ergebnisse.

Die wichtigste Voraussetzung für ein effektives Management der Beziehungen zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern ist ein Gleichgewicht der Ziele, das bedeutet, dass die Ziele der einzelnen Beziehungssubjekte nicht über die Gesamtziele dominieren. Das Beziehungsmanagement sollte auf einem System von Werten und Zielen zwischen allen an der Interaktion Beteiligten beruhen. Gerade die allgemeinen Ziele sind der Schlüsselfaktor, der die Dauerhaftigkeit und Langlebigkeit der Beziehungen gewährleistet und den Unternehmen unter den Bedingungen des harten Wettbewerbs eine stabile Position auf den Märkten verschafft. Die Verwirklichung des Mechanismus zur Koordinierung der Prozesse des Beziehungsmanagements ist eine der Komponenten des strategischen Marketings und der Unternehmensführung.

Es ist notwendig, das Managementkonzept weiter zu verfeinern und ein Multi-Stakeholder-Beziehungsmanagement zu entwickeln.

### 1.3 Einrichtung eines Systems zur Verwaltung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern

Nach der Definition des Begriffs "Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern" muss ein System für das Management der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern geschaffen werden. Der Grundsatz des Unternehmens ist es, langfristige, für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zu seinen Partnern aufzubauen, und das gesamte Managementsystem sollte diesem Grundsatz untergeordnet sein.

Ganz allgemein versteht man unter Management den Prozess der Erzeugung und Umsetzung zielgerichteter Wirkungen auf ein beliebiges Objekt, um ein definiertes Ergebnis zu erreichen, d.h. ein vorher festgelegtes und verstandenes Ziel auf der Grundlage von Informationen über das Managementobjekt und das externe Umfeld. Wenn Management als Prozess betrachtet wird, dann ist der Mechanismus, der diesen Prozess gewährleistet, das Managementsystem.

Ein System ist eine Kombination aus mehreren Bestandteilen, Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen und der äußeren Umgebung, die einem bestimmten System Integrität, qualitative Gewissheit und Zweckmäßigkeit verleihen. Ein Managementsystem ist ein Satz von zwei interagierenden Teilsystemen, die ein neues System bilden (58).

Der systemische Ansatz ist ein Ansatz zur Untersuchung eines Objekts (Problem, Phänomen, Prozess) als System, in dem die Elemente, interne und externe Verbindungen die Ergebnisse seiner Funktionsweise und die Ziele jedes der Elemente beeinflussen, basierend auf dem Gesamtziel des Objekts.

Die Grundlage des direkt geführten Beziehungsmarketing-Systems des Unternehmens ist der Prozess der Beziehung zu den Partnern selbst. Die Unternehmen von heute agieren in einem wettbewerbsintensiven Umfeld und bieten den Endkunden eine große Vielfalt neuer Produkte und Dienstleistungen an. Die Unternehmen von heute müssen ihre Geschäftsprozesse, Strategien,



Einstellungen und Beziehungen ständig ändern. Wirksame Beziehungen sind nur möglich, wenn die Organisationen die Existenz der anderen als Kooperationspartner anerkennen. Dies erfordert, dass die Personen, die die Beziehungskette bilden, durch die die Bedürfnisse der Endnutzer erfüllt werden, selbst zusammenarbeiten müssen, um die Grenzen des gegenseitigen Interesses und des Potenzials für eine gemeinsame Nutzung zu ermitteln.

Ein großes Problem und eine große Herausforderung ist die Schwierigkeit, das interne und externe Geschäftsumfeld effektiv zu koordinieren. Die Koordinierung interner und externer Funktionen und Beziehungen ist nicht einfach, aber sie ist das, was den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen ausmacht. Infolgedessen können es sich die Unternehmen nicht mehr leisten, Barrieren zwischen den Funktionen der Agenturen aufrechtzuerhalten. Manager müssen das Zusammenspiel der verschiedenen Umgebungen ständig anpassen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dieser Prozess ist das Herzstück des TRM, das damit verbunden ist:

- Externe und Wettbewerbsanalyse;
- Interne Analyse aller komplexen Aktivitäten innerhalb der Organisation (interne Beziehungen)
- Kundenzufriedenheit durch qualitativ hochwertige Produkte/Dienstleistungen, langfristige Rentabilität;
- Für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen, Verbindungen und Interaktionen außerhalb der Organisation mit Partnern und kontinuierliche Verbesserung dieser Beziehungen.

Hauptziel des Beziehungsmanagements ist die Gewinnung und Bindung von Partnern und damit die Senkung der Kosten und die Steigerung der Gewinne. Jede operative und strategische Entscheidung sollte darauf abzielen, die Einnahmen der ATP zu steigern.

Die ATP und ihre Beziehungen zu ihren Partnern, d. h. zu Lieferanten, Kunden (Klienten), Mitarbeitern, Vermittlern und Vertriebshändlern - Interaktion mit dem

externen Umfeld, Festlegung von Strategien und Zielen, Schaffung von Betriebsbedingungen als Ergebnis der Herstellung von Kontakten.

In Übereinstimmung mit den Zielen, die im Rahmen des Managements der ATP-Beziehungen zu den Partnern festgelegt wurden, sollte das Management-Subsystem (das Subjekt des Managements) das Objekt des Managements - die Beziehungen zu den Partnern - beeinflussen und Ziele und Ressourcen bereitstellen. Das Teilsystem "Verwaltung" sollte einerseits die interne Integration der Teilsysteme "Ressourcen" und "Unterstützung" gewährleisten und andererseits die Anpassung an Veränderungen im externen Umfeld sicherstellen. So wurde der Prozess der Interaktion von Objekten der Marketingaktivitäten aus der Sicht des Systemansatzes von V. Shinkarenko [60] detailliert betrachtet. Der Autor stellt fest, das Vorhandensein von zwei Objekten der Marketing-Aktivität, interagieren auf den Prozess der Abstimmung von Nachfrage und Angebot von Dienstleistungen durch ein Feedback-System. Der Ansatz geht von der Interaktion zweier offener Systeme von ATP und Partnermanagement aus. Im vorliegenden Fall handelt es sich um die Interaktion zwischen ATP und dem Kunden.

Mit Hilfe desselben Prinzips ist es möglich, das allgemeine System der Beziehungen zwischen ATP und Partnern darzustellen (Abbildung 1.6). Da in der Arbeit auch andere Partner genannt werden, ist es sinnvoll, nicht nur die Beziehung zum Kunden, sondern auch zu anderen Partnern darzustellen. Die Abbildung zeigt einen allgemeinen Prozess der Anpassung der Ziele und Beziehungen zwischen ATP und seinen Kunden. Die Blöcke 1-1 und 2-2 stehen also für die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen und deren Bereitstellung für den Partner, die Blöcke 3-3 und 4-4 für die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen und deren Bereitstellung für den TPA. Im Folgenden wird das vorgestellte System detaillierter und für jeden Partner erörtert.

Ein wichtiger Faktor für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ist seine Ressourcenausstattung. Das Teilsystem Ressourcen umfasst Finanz-, Informations- und Produktionsressourcen. Zu den Produktionsressourcen gehören

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Räumlichkeiten, Transportmittel und Arbeitskräfte. Die finanziellen Ressourcen werden durch das Geld bestimmt, das dem Unternehmen gehört. Das unterstützende Teilsystem umfasst ein elektronisches Informationssystem PRM. .

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

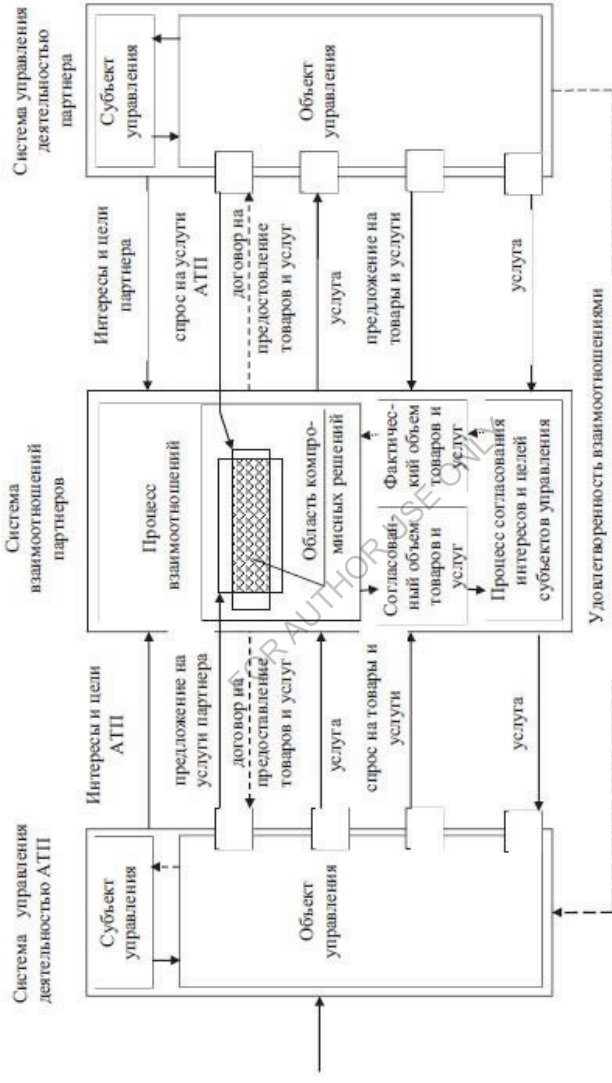


Abbildung 1.6 - Ein allgemeiner Rahmen für die Gestaltung der Beziehung zwischen ATP und Partner

Sie dient der Automatisierung des Marketings im Hinblick auf die Verwaltung der Beziehungen zu den Geschäftspartnern. Der Aufbau von ATP-Beziehungen zu Geschäftspartnern wird durch Faktoren des externen Umfelds beeinflusst: politische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Faktoren. In der letzten Phase erhält ATP das Ergebnis des Beziehungsmanagements mit den Geschäftspartnern (Abbildung 1.7).

Die Komplexität der wirtschaftlichen Beziehungen und die Auswirkungen des externen Umfelds eines Kraftverkehrsunternehmens stellen die Führungskräfte vor eine Reihe von Herausforderungen. Die Lösung dieser Herausforderungen erfordert die Entwicklung neuer, besserer Managementmethoden, die den begrenzten Ressourcen, der veralteten Technologie und den Anforderungen des Straßenverkehrsmarktes Rechnung tragen. Dies erfordert in erster Linie die Entwicklung von Managementmethoden und -modellen, die es dem Unternehmen ermöglichen, sich entsprechend seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu entwickeln.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein Managementsystem für die ATP zu schaffen, das auf Dauer eine eigenständige Existenz aufrechterhalten kann, das sich an die Veränderungen der Umwelt anpassen kann und das den Anforderungen des Überlebens gerecht wird, d. h. ein lebensfähiges Unternehmensmanagementsystem.

Betrachten wir ein konzeptionelles Modell des Beziehungsmanagements auf der Grundlage des kybernetischen Modells eines lebensfähigen Systems von S. Beer [15]. Es sei darauf hingewiesen, dass das vorgeschlagene Modell auch mit Henry Mintzbergs Modell der modernen Organisation [79] übereinstimmt, das von vielen Analysten im Bereich der Organisationstheorie verwendet wird.

C. Beer beschrieb das Modell eines lebensfähigen Systems in Form eines neurokybernetischen Modells, dessen Prototyp die Architektur des menschlichen Zentralnervensystems war, in dem im Normalzustand die Einheiten autonom arbeiten und nur unter extremen Umständen die "Diktatur des Zentrums" eintritt. Die Machbarkeit des vorgeschlagenen Modells, so Beer, beruhe auf den

elementaren Gesetzen und Prinzipien der Kybernetik. Trotz der weiten Verbreitung dieses Ansatzes ist jedoch festzustellen, dass das Konzept der lebensfähigen Systeme, das von den praktischen Tätigkeiten konkreter Unternehmen abstrahiert, seine Anwendung sehr schwierig macht.

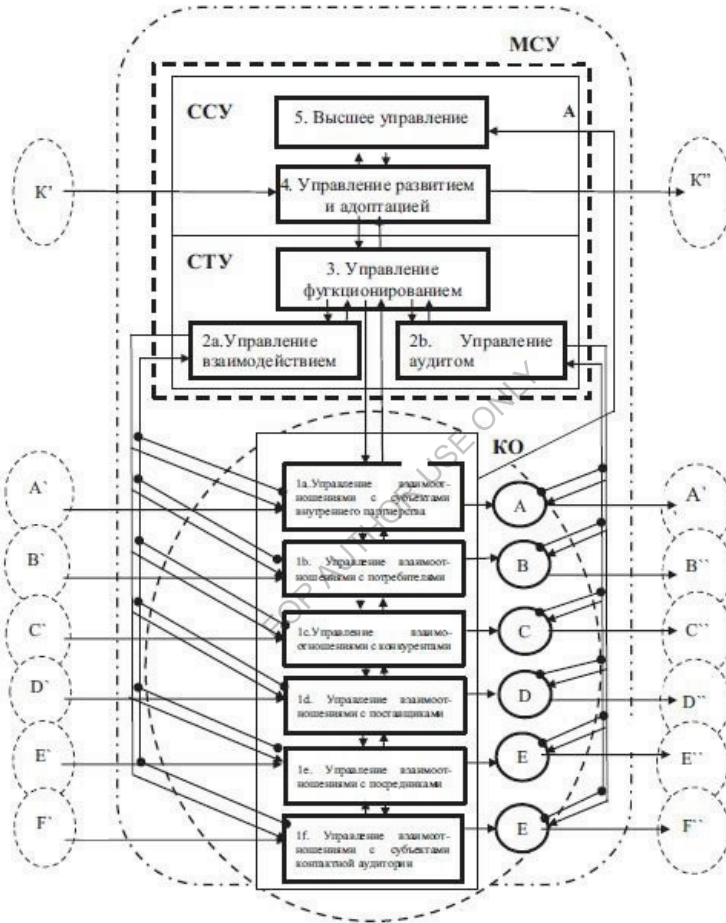


Abbildung 1.8 - Konzeptionsmodell für das ATP-Beziehungsmanagement  
 Das in Abbildung 1.8 dargestellte Schema umfasst folgende Elemente: eine externe Umgebung (EA), ein System (S), das aus einem Meta-Managementssystem (MMS) besteht, und ein kontrolliertes Objekt (SO). Das

Meta-Managementsystem (MMS) umfasst zwei Systeme: das strategische Managementsystem (SMS) und das taktische Managementsystem (TMS).

Das strategische Managementsystem (SMS) umfasst zwei Teilsysteme: das Topmanagement (5) und das Entwicklungs- und Anpassungsmanagement (4). Teilsystem 5 entwickelt strategische Ziele, Mission, Vision und Politiken, während Teilsystem 4 Entscheidungen im Zusammenhang mit der strategischen Planung, der Modellentwicklung und den Bewertungskriterien sowie der Anpassung an das externe Umfeld im Hinblick auf künftige Bedürfnisse trifft. Die Bereiche des externen Umfelds, die mit der projizierten "Zukunft" zusammenhängen, werden als  $K^+$ ,  $K^-$  bezeichnet.

Das taktische Managementsystem (TMS) entspricht der Managementtätigkeit, taktische Entscheidungen zu treffen, die sowohl parametrische (quantitative) als auch anreizorientierte (qualitative) Kontrollmaßnahmen beinhalten, und besteht aus drei Teilsystemen.

Das Teilsystem für das Leistungsmanagement (3) optimiert das Funktionieren des Gesamtsystems, koordiniert die Verteilung der Anstrengungen und Ressourcen zwischen den Teileinheiten und sorgt für die notwendigen Synergien. Das Teilsystem für das Interaktionsmanagement (2a) regelt die Interaktion der Einheiten, indem es deren Funktion anregt oder hemmt. Das Teilsystem Auditmanagement (2b) dient der Überwachung, Kontrolle und Durchführung interner Audits.

Das kontrollierte Objekt (SO) implementiert den Prozess, der die Nutzung des Hauptziels der Systemfunktion gewährleistet. Da das Ziel des funktionierenden Systems eine baumartige Struktur ist und im Zielbaum in Teilziele zerlegt wird, enthält der QS-Block die fraktalen Teilsysteme A, B, C.

Das operative Managementsystem (OMS) wird durch die Teilsysteme für das Beziehungsmanagement mit den Hauptgruppen der Partnerschaften A, B, C, D, E und F repräsentiert, zu denen folgende gehören: Partnerschaften mit dem internen Umfeld, Partnerschaften mit Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Vermittlern bzw. Kontaktpersonen. 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f werden durch das Management von

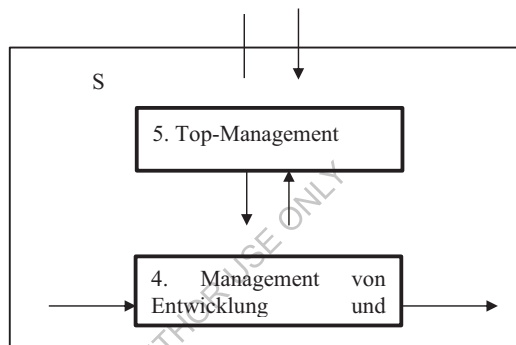
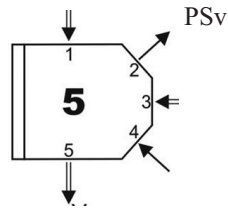


Partnerschaftsbeziehungen definiert. Die beziehungsbezogenen Bereiche des externen Umfelds werden mit A, B', C', A', B', C' bezeichnet. Die Eingangs- und Ausgangsparameter werden als x, y bezeichnet.

Eine besonders auffällige Beziehung ist das so genannte algedonische Signal (AS). Das algedonische Signal ist neurologisch mit Signalen von Schmerz, Freude und Angst verbunden. Ein akutes Gefühl des Unbehagens, des Unwohlseins veranlasst eine Person, eine Aufgabe zu unterbrechen, deren Sinn sie gut versteht und die sie zu Ende bringen will. Es ist möglich, Menschen zu führen, indem man ihnen analytisch erklärt, "warum" und "wie" bestimmte Handlungen auszuführen sind, oder "algedonisch", indem man ein System von Belohnungen und Hinweisen ohne jegliche Erklärung verwendet. Diese nicht-analytische Kommunikation wird auch verwendet, wenn die oberste Führungsebene indirekt über die Leistung bestimmter untergeordneter Einheiten informiert wird. Ein algedonisches Signal kann zum Beispiel durch Online-Diskussionen über aktuelle Entscheidungen der Unternehmensleitung künstlich erzeugt werden.

Es ist sinnvoll, die Interaktionen zwischen den Systemelementen in zwei Teilmengen zu unterteilen: funktionale Einflüsse und Informationsverbindungen. Funktionale Einflüsse können steuernd sein, in Form von Zielvorgaben, strategischen Plänen oder Aufträgen kommen, in Form von Outputdaten oder dem Ergebnis von Informationsverknüpfungen in ihrem Zweck in richtungsweisend und rückwärts gerichtet unterteilt werden. Weiterleitende Informationsverbindungen sind mit den Eingangsdaten und den Ausgängen des Teilsystems verknüpft. Umgekehrte Informationsverbindungen sind mit Eingängen verbunden, und die Art der Rückkopplung kann entweder negativ oder positiv sein. Mit anderen Worten, die Rückmeldungen können entweder klärend oder erweiternd in Bezug auf die ausgeführte Funktion sein. Eine vollständige Beschreibung der funktionalen und informationellen Wechselwirkungen findet sich in Abbildung 1.9, in der die fünf Arten von Kontrollteilsystemen als Polyeder dargestellt sind, wobei jede Facette einer bestimmten Informationsverbindung oder funktionellen Auswirkung entspricht.

*Teilsystem 5 - externe Steuerung*



HL - externe Verwaltungsstelle für Beziehungsmanagement

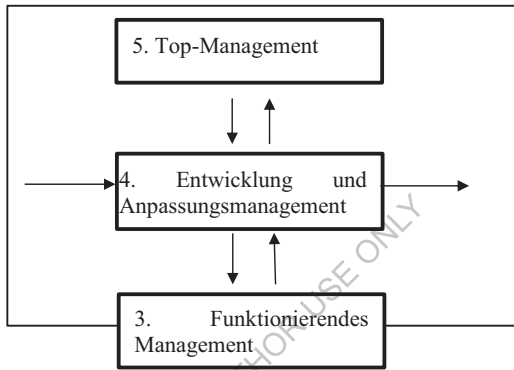
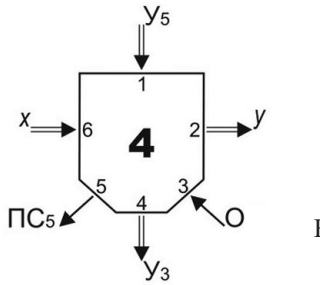
PSv - direkte Verbindung zur externen Verwaltung

A - alhedonisches Signal

OS4 - Rückmeldungen aus Teilsystem 4: Entwicklungs- und Anpassungsmanagement

5. U4 - Kontrolle der Auswirkungen auf das Teilsystem 4: Entwicklungs- und Anpassungsmanagement

*Teilsystem 4 - Entwicklungs- und Anpassungsmanagement*



U5 - Verwaltung des übergeordneten Teilsystems Verwaltung

y - Ausgabe an die Außenwelt

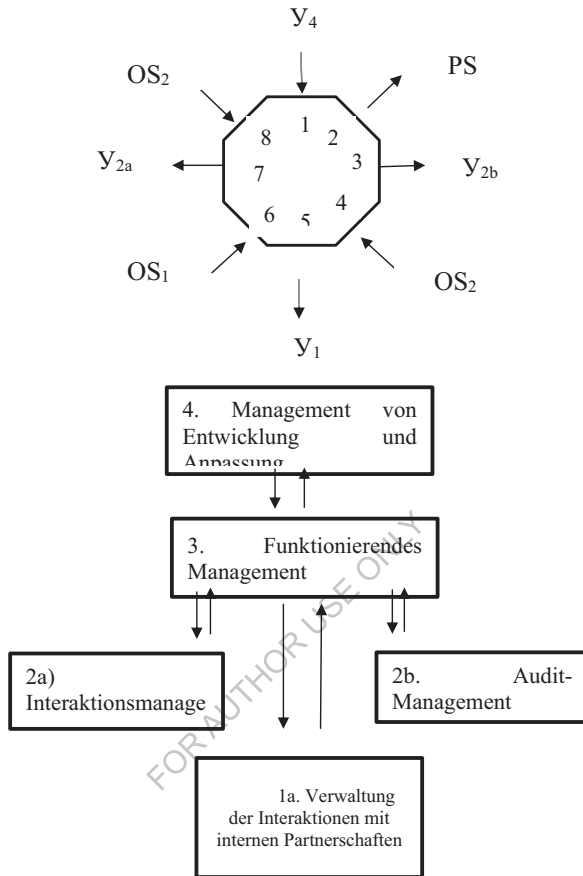
OS3 - Rückmeldung an das Teilsystem Leistungsmanagement

Uz - Kontrolle der Auswirkungen auf das Teilsystem Leistungsmanagement

PS5 - direkte Verbindung zum übergeordneten Management-Subsystem

x - Input aus der äußeren Umgebung

*Teilsystem 3 - Betriebsführung*



G4 - Management des Teilsystems 4: Entwicklung und Anpassung

PS4 - direkte Verbindung zum Teilsystem Entwicklung und Anpassung

U2b - Kontrolle der Auswirkungen auf das Teilsystem Auditmanagement

OS2b - Rückmeldung an das Teilsystem Auditmanagement

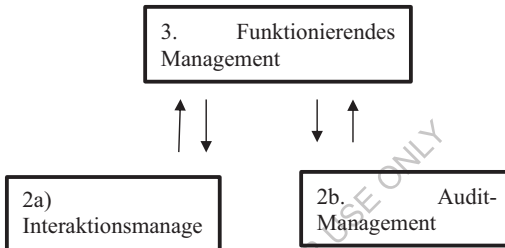
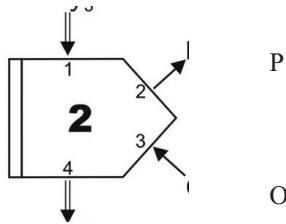
Y1 - Auswirkungen des Managements auf das Teilsystem für die Verwaltung der internen Partnerschaft

OS1 - Rückmeldung an das Teilsystem Kundenbeziehungsmanagement

U2a - Auswirkungen der Kontrolle auf das Teilsystem Interaktionsmanagement

OS2a - Rückmeldung an das Teilsystem Interaktionsmanagement

*Teilsystem 2 - Interaktionsmanagement*



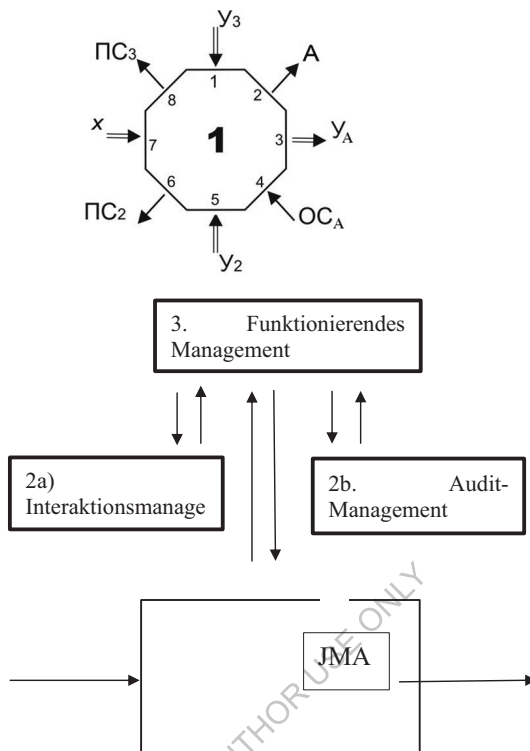
U3 - Verwaltung des Teilsystems Leistungsmanagement

PS3 - direkte Verbindung zum Subsystem für das Leistungsmanagement

OS1 - Rückmeldung aus dem übergeordneten Management-Teilsystem

U1 - Steuerungswirkung auf das vorgelagerte Teilsystem

*Teilsystem 1 - Beziehungsmanagement*



U3 - Verwaltung des Teilsystems Leistungsmanagement

A - alhedonisches Signal

OA - Management der Auswirkungen auf den Prozess A: Management der Beziehungen zur internen Partnerschaft (B, C)

OS A - Prozess-A-Feedback: Management der Beziehung zur internen Partnerschaft

U2 - Verwaltung des Teilsystems 2

PS2 - direkte Verbindung zum Teilsystem 2

X - eingehende Parameter

PS3 - direkte Verbindung zum Subsystem für das Leistungsmanagement

Abbildung 1.9 - Interaktion der Elementstruktur des konzeptionellen Modells

Die Vielfalt der funktionalen Elemente des betrachteten konzeptionellen Modells stellt eine sinnvolle Grundlage für die Gestaltung eines neuartigen

Managementsystems dar. Die Konfiguration der architektonischen Konstruktion solcher Systeme unterscheidet sich grundlegend von der weltberühmten Methodik der strukturellen Analyse und des Designs SADT [32], die bekanntlich als methodische Grundlage das tetraedrische zelluläre Modell der neuronalen Verbindungen verwendet. Gleichzeitig ist leicht zu erkennen, dass der Grad der Interaktion der Kontrollsubsysteme, d.h. die Anzahl der Verbindungen, im Bereich von 4 bis 8 liegt, was das konzeptionelle Modell mit psychologischen Randbedingungen in Einklang bringt, wonach der Mensch  $7 \pm 2$  Objekte gleichzeitig im Kopf halten kann [77].

Dieser Ansatz spiegelt die Realität besser wider als die SADT-Methode, die in diesem Fall nur eine bestimmte, einfachste Variante dieses Ansatzes darstellt. Das vorgeschlagene konzeptionelle Modell des Beziehungsmanagements entspricht den wichtigsten kybernetischen und synergetischen Grundsätzen: dem Grundsatz der notwendigen Vielfalt, dem Grundsatz der Rückkopplung, dem Grundsatz der Dualität, dem Grundsatz der Anpassungsfähigkeit, dem Grundsatz der Homöostatik und dem Grundsatz des weichen und resonanten Managements.

Der Grundsatz der notwendigen Vielfalt wird durch das Management der Komplexität verwirklicht, bei dem das strategische Managementsystem eine besondere Rolle spielt. Die Informationsverbindungen vom strategischen Managementsystem zur verwalteten Einheit und dann zum externen Umfeld sorgen dafür, dass die Vielfalt erhöht wird, z. B. werden Ziele, Programme, Vorschriften und Standards auf jeder nicht gewünschten Ebene weiter ausgelegt und umgesetzt.

Externe Informationsflüsse (vom externen Umfeld zur verwalteten Einheit und von der verwalteten Einheit zum strategischen Managementsystem) sorgen dafür, dass die Vielfalt eingeschränkt wird. Die Ebene des Managementsystems erhält beispielsweise Berichte über die Umsetzung strategischer Pläne und über Schlüsselindikatoren. Anstatt alle möglichen Situationen des externen Umfelds zu analysieren, deckt das strategische Managementsystem die gesamte Vielfalt

der Anforderungen des externen Umfelds ab und formuliert strategische Ziele unter Berücksichtigung der zukünftigen Bedürfnisse.

Eine weitere Möglichkeit zur Bewältigung der Komplexität besteht in der Rekursivität des Modells: Das Verwaltungsmodell der Einheit bildet auf seiner Ebene das Verwaltungsmodell des Gesamtsystems exakt nach. Beim Organisationsmanagement reicht die Ebene der Rekursivität vom Managementsystem der Organisation als Ganzes bis zur Ebene des Einzelnen, der einen Prozess steuert. Dementsprechend wird das strategische Managementsystem auf die höheren Teile des menschlichen Gehirns reduziert, die für die Steuerung anderer Teile des Gehirns, die Umwandlung aller externen Impulse und die Regulierung komplexer Reaktionen, einschließlich des Verhaltens, verantwortlich sind.

Das in Abbildung 1.10 dargestellte ATP-Beziehungsmanagementsystem enthält die folgenden Elemente: externes Umfeld, Unternehmensmanagementsystem und besteht aus einem Metasystem des Managements - dem Subjekt des Managements und einem operativen Element - dem Objekt des Managements. Das Metasystem umfasst zwei Verwaltungsebenen: die strategische und die taktische. Das strategische Managementsystem umfasst zwei Teilsysteme: System 5 - Topmanagement und System 4 - Entwicklungs- und Anpassungsmanagement. System 5 ist zweckdienlich, entwickelt strategische Ziele, Mission, Vision und Politik, nimmt grundlegende Managementfunktionen wahr: Planung, Organisation, Management, Motivation, Kontrolle, System 4 - Entscheidungen im Zusammenhang mit der strategischen Planung, Entwicklung von Modellen und Bewertungskriterien, Anpassung an das externe Umfeld, Wettbewerbsanalyse, Ermittlung strategischer Fragen, Probleme und Möglichkeiten.

Das Teilsystem der Zielsetzung besteht je nach Rechtsform aus den Eigentümern des Unternehmens, dem Verwaltungsrat und dem Vorstand. Teilsystem 4 umfasst die oberste Leitung der ATP, die die Entwicklungsdirektion bildet. Die taktische Verwaltungsebene entspricht der direkten Verwaltungstätigkeit, die in der



Entwicklung taktischer Entscheidungen besteht, die sowohl parametrische (quantitative) als auch anreizbezogene (qualitative) Auswirkungen haben, und besteht aus drei Teilsystemen. System 3, das Leistungsmanagement, optimiert das Funktionieren des Systems als Ganzes, koordiniert die Verteilung der Anstrengungen und Ressourcen auf die Teilsysteme und sorgt für die notwendigen Synergien. Sie bildet die Grundlage für die derzeitige Betriebsdirektion, die sich aus den verschiedenen Bereichsleitern, stellvertretenden Direktoren oder Abteilungsleitern zusammensetzt. System 3\* - Auditmanagement, Überwachung, Kontrollen und interne Audits. Die Überwachung der Umsetzung der Pläne umfasst die Bewertung der Indikatoren, die die Entwicklung der verschiedenen Tätigkeitsbereiche kennzeichnen, und gegebenenfalls die Erteilung eines Auftrags an die nachstehenden Teilsysteme, um Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlichen Indikatoren zu beseitigen.

System 2 - Interaktionsmanagement, regelt das Zusammenspiel der Einheiten, stimuliert oder hemmt ihr Funktionieren, d.h. es ist das Regelungszentrum des Unternehmens und leitet die Zwischenergebnisse aller Teilsysteme 1. Auf der Ebene des Teilsystems 2 koordinieren die Geschäftsprozessmanager die getroffenen Entscheidungen und stimmen sie untereinander ab. In den Fällen, in denen eine direkte Koordinierung aufgrund von Interessenkonflikten zwischen den verschiedenen Geschäftsprozessen nicht möglich ist, erfolgt die Koordinierung auf der Systemebene 3 unter der Leitung der Direktion der laufenden Geschäfte. Es gibt jedoch keine Zuordnungen zu Geschäftseinheiten oder Beamten, so dass es sich eher um einen Geschäftsprozess der Verwaltung handeln dürfte.

Bei diesem Geschäftsprozess handelt es sich um eine Reihe von Verfahren zum Abgleich von Betriebsergebnissen und Entscheidungen, die auf der Teilsystemebene 1 getroffen wurden, sowie um Verfahren zur Weiterleitung aggregierter Informationen an eine höhere Managementebene.

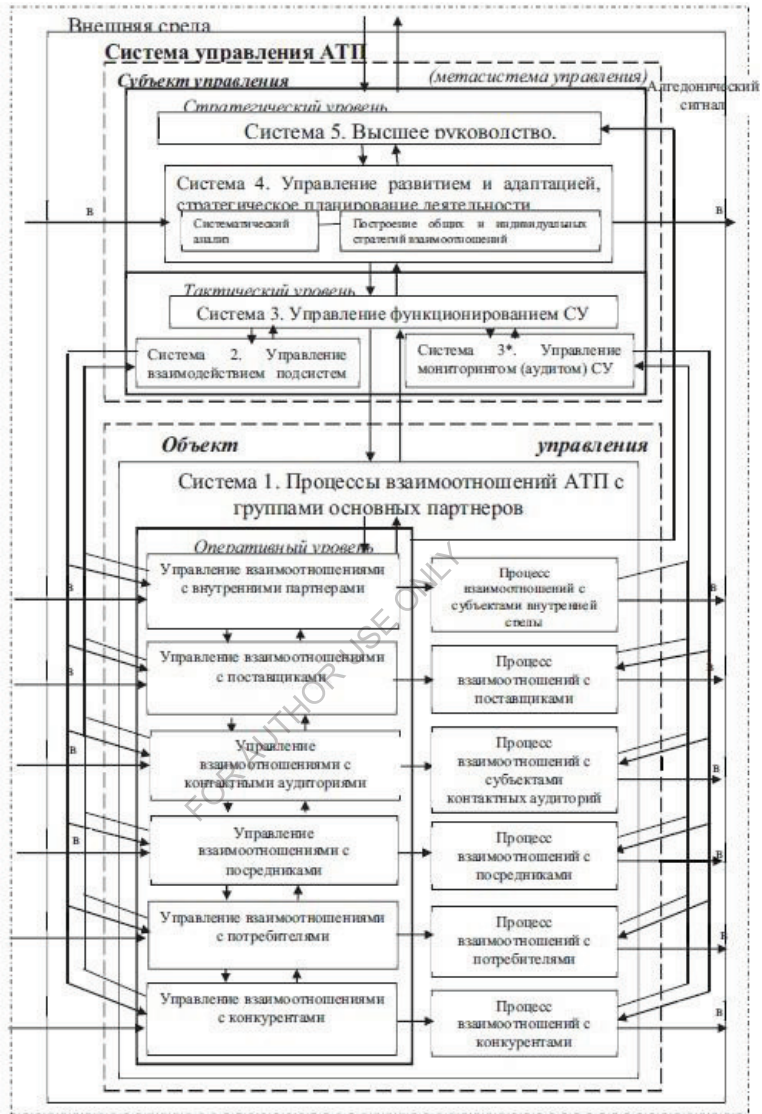


Abbildung 3.1 - Modell des ATP-Beziehungsmanagementsystems

Die Verwaltungsstelle setzt die Geschäftsprozesse um, die die Erfüllung des Hauptzwecks der ATP-Funktionen gewährleisten. System 1 wird in Form von fünf Gruppen von Prozessen der Beziehungen des Unternehmens zu Partnern

dargestellt: Kunden, Lieferanten, Vermittler, Personal, Außenbeziehungen (Behörden, Medien, Finanzinstitute) und Prozesse der Beziehungen zu Partnern. Für jeden Prozess werden die Input- und Output-Parameter bzw. die Ressourcen und Ergebnisse jedes Geschäftsprozesses angegeben. Auf der Systemebene 1 verwalten die Geschäftsprozessmanager ihre Aktivitäten. Die Interaktion und Verknüpfung zwischen den Teilsystemen erfolgt über die Entscheidungsträger, wobei dieselben Manager gleichzeitig auf mehreren Managementebenen tätig sind.

Ein Wechsel vom funktionalen Managementansatz des Konzepts der belastbaren Systeme zum fortschrittlicheren Prozessansatz wird die Vielseitigkeit des zu entwickelnden Konzepts erhöhen.

Zwischen der operativen und der strategischen Ebene des Managements wird die Kommunikation, die verwendet wird, wenn Manager der höheren Ebene direkt über die Leistung bestimmter Einheiten der unteren Ebene informiert werden, als algedonisches Signal bezeichnet. Algedonische Signale sind Signale, die erzeugt werden, um die ausführenden Module auf die Notwendigkeit eines Eingriffs in die Systemaktivitäten hinzuweisen, und die durch die Rekursionsebene ausgelöst werden, wenn die tatsächliche Ausführung fehlgeschlagen ist oder die Kapazität des Systems übersteigt. Das TRM-System kann nicht ohne Grundsätze interagieren, die auf die Verbesserung der Leistung der Organisation als Ganzes abzielen. Die TRM-Grundsätze spiegeln den allgemeinen Schwerpunkt der ATP wider. Daher ist es sinnvoll, die folgende Liste von Grundsätzen vorzuschlagen (Abbildung 1.11).

Das Prinzip einer einzigen Informationsdatenbank sieht eine Datenbank vor, in der die Informationen über die Partner gesammelt werden. Die Nutzung von Kommunikationskanälen impliziert die Betreuung von Partnern per Telefon, E-Mail, Veranstaltungen, Treffen, Webinaren, Werbung und sozialen Medien. Analyse der gesammelten Informationen - Aufbereitung der Daten für geeignete organisatorische Entscheidungen: Segmentierung der Partner auf der Grundlage ihrer Relevanz für das Unternehmen, usw. Verwaltung der einzelnen

Beziehungsthemen, Vorwegnahme der Kontrolle und Vorhersage der Risiken in jeder Phase des Interaktionsprozesses.

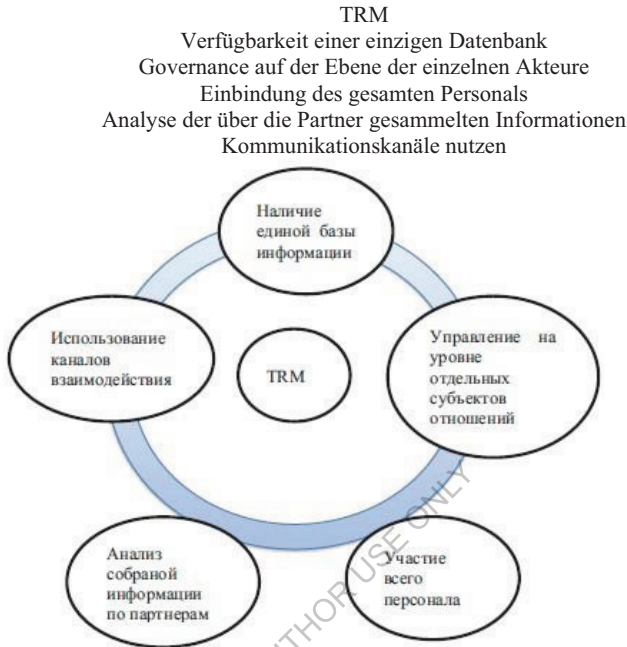


Abbildung 1.11 - Grundsätze des TRM-Betriebs

Beteiligung des gesamten Personals - dazu gehört die Übernahme von Verantwortung für die Lösung von Problemen, die aktive Suche nach möglichen Verbesserungen in den Beziehungen, die bessere Vertretung der Organisation gegenüber dem Partner und das Gefühl der Mitarbeiter, begeistert und stolz zu sein, Teil der Organisation zu sein.

Es ist ratsam, den Ansatz von M. Zineldin [87] zu unterstützen, ein TRM-System in Form eines Hauses aufzubauen. Der Autor hat die Komponenten des TRM in Form von Säulen, sozusagen Gruppen, die aus sieben grundlegenden Komponenten (Prinzipien), Modell 7C: Schaffung und Verwaltung von externen Marketing, die Schaffung und Verwaltung von Marketing-Audit-System, das Markt und Wettbewerb, internes Marketing, Planung Disziplin in allen Gliedern

und Funktionen der Organisation, die Verwaltung der Beziehungen mit den Händlern, die Schaffung und Verwaltung der Beziehungen mit den Lieferanten, die Material liefern, die Beziehungen mit externen Mitarbeitern, ehrliche Beziehungen mit dem Kunden Man kann sich darauf einigen, dass das Dach des Hauses aus den wichtigsten Faktoren besteht, die sich auf die Organisation auswirken, d. h. den makroökonomischen Komponenten, während das Fundament aus externen Faktoren besteht, die das Unternehmen beeinflussen.

Unter Bezugnahme auf frühere Studien zeigt sich, dass dieser Ansatz den aktuellen Stand der Beziehung nicht korrekt wiedergibt. Die oben erwähnten Komponenten spielen eine wichtige Rolle beim Aufbau von TRM-Partnerschaften. Wenn man sie als Teil des TRM-Hauses anwendet, ist es notwendig, sie in einem Block zusammenzufassen. Unter Berücksichtigung der geänderten Komponenten würde das TRM-Haus also wie folgt aussehen (Abbildung 1.12).

FOR AUTHOR USE ONLY

## Wettbewerb, Bedrohungen

*Beziehungen zu internen Akteuren der Partnerschaft*

*Beziehungen zu den Verbrauchern*

*Beziehungen zu Wettbewerbern*

*Beziehungen zu den Lieferanten*

*Beziehungen zu Zwischenhändlern*

*Beziehung zu den Akteuren des Kontaktpublikums*

**Technologisch, ökologisch**

**Politisch, sozial**

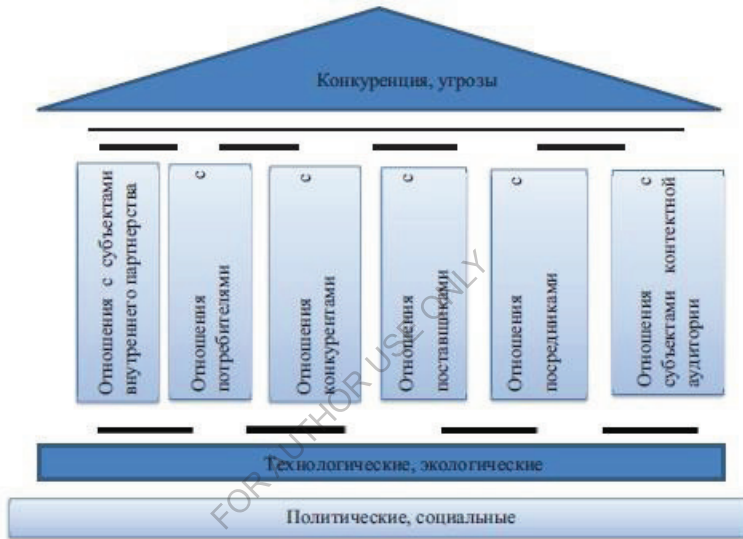


Abbildung 1.12 - Bestandteile eines TRM-Hauses

Das TRM-System bietet ein praktikables Mittel zur Entwicklung und Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen. Die Grundsätze des Systems sollten genutzt werden, um die Kapazität und Leistungsfähigkeit der Beziehung sicherzustellen. Das TRM-Konzept ist umstritten, weil jedes Mitglied des Hauses durch alle internen und externen Beziehungen und Prozesse der ATP zur Qualitätsverbesserung vorrangig behandelt wird. Die Verwendung eines Beziehungsmanagementsystems hat folgende Vorteile (Abbildung 1.13).

### Vorteile der Verwendung

*Steigende Gewinne*

*Erhöhte Kundenzufriedenheit*

*Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von ATP*

*Höhere Produktivität*

*Verbesserung der Qualität von Managemententscheidungen*

*Verbesserung von Image und Ruf des Unternehmens*

*Sicherstellung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der ATP und der rationellen Nutzung der*

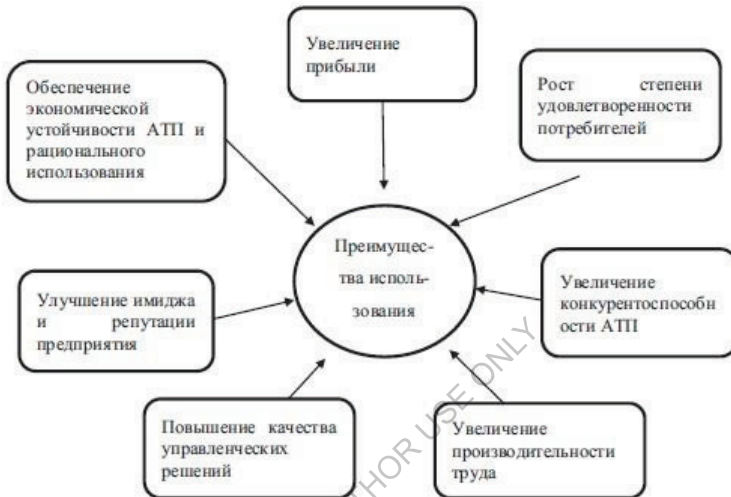


Abbildung 1.13 - Vorteile des Einsatzes von TRM in einer Organisation

Mit Hilfe des vorgeschlagenen TRM-Systems werden die Entscheidungsträger auf den verschiedenen Managementebenen in der Lage sein, eine koordinierte Entscheidungsfindung und Umsetzung von Entscheidungen über das Funktionieren des Unternehmens durchzuführen. Die Vielfalt der funktionalen Elemente des konzeptionellen Modells, das vorgeschlagene Schema der TRM Bildung, die grundlegenden Prinzipien der TRM Betrieb analysiert werden, die Heimat der TRM, die Vorteile der Verwendung von TRM-System durch die Organisation betrachtet und ergänzt werden.

## KAPITEL 2

# METHODISCHER RAHMEN FÜR DAS MANAGEMENT DER BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ORGANISATIONEN UND PARTNERN

### 2.1 Interorganisationales Netzwerk als Mechanismus zur Koordinierung von Geschäftsbeziehungen

In der heutigen Zeit wird es für Unternehmen immer schwieriger, ihre Geschäftstätigkeit ohne langfristige und profitable Verbindungen auszuüben. Eine der Möglichkeiten, sich über Wasser zu halten, ist der Zusammenschluss von Unternehmen in interorganisationalen Netzwerken, die eine Form und gleichzeitig einen Mechanismus für ihre Entwicklung darstellen. Die Bildung von Beziehungen bedingt die Notwendigkeit, einen Mechanismus für die Koordinierung der Interaktion zwischen Unternehmen zu entwickeln. Die Koordinierung der Aktivitäten der Interaktionssubjekte erweist sich als eines der aktuellsten Probleme des Marketings.

Traditionell werden drei Mechanismen der Koordination von Marktinteraktionsakteuren unterschieden: Markt, hierarchische und interorganisatorische Vernetzung [32].

Tabelle 2.1 - Mechanismus für die Koordinierung von Geschäftsbeziehungen [32].

| Koordinierungsmechanismus | Art der Beziehung           | Art der Vermarktung             | Art des Koordinierungsmechanismus        |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| Markt                     | Transaktionen               | Transaktionsbezogenes Marketing | Marktbasierter Koordinierungsmechanismus |
|                           | Wiederholte Transaktionen   |                                 |  |
|                           | Eine langfristige Beziehung |                                 |  |
| Netzwerk                  | Partnerschaften zwischen    | Beziehungsmarketing             | Mechanismus zur Koordinierung des        |

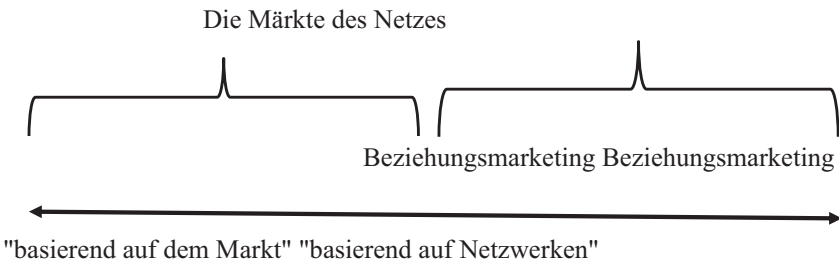


|            |                              |                                |  |
|------------|------------------------------|--------------------------------|--|
|            | Verbrauchern und Zulieferern |                                | Beziehungsmanagements von ATP mit Partnern |
|            | Strategische Allianzen       |                                |  |
|            | Netzwerkorganisationen       |                                |  |
| Hierarchie | Vertikale Hierarchie         | Unternehmensinternes Marketing | Hierarchischer Koordinierungsmechanismus   |

Die Analyse früherer Studien zeigt, dass ein interorganisatorisches Netzwerk als Mechanismus zur Koordinierung der Beziehungen von ATP zu seinen Partnern gewählt wurde.

Theoretische Fragen der Interaktion in zwischenbetrieblichen Netzwerken werden auch von inländischen Forschern untersucht. A. Sterlin und A. Ardshvili [3], V. Katkalo [24] analysierten das Problem der Entwicklung von Netzwerkstrukturen als neue Organisationsform des Managements. Die Arbeit von A. Tretiak und M. Rummyantseva [54] liefert eine verallgemeinerte Analyse der wichtigsten Interpretationen des Phänomens der Netzwerkformen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. O. Tretiak [7] und A. Yuldasheva [7] fassten die Ergebnisse theoretischer Studien über das neue Konzept des Marketingmanagements des Unternehmens zusammen.

Die Arbeit von S. Kusch [31] analysiert zwischenbetriebliche Netzwerke als die komplexeste Form der Entwicklung des Beziehungsmarketings. Der Autor schlägt vor, Marketingbeziehungen in zwei Ebenen zu unterteilen: Marketing von Beziehungen "auf der Grundlage des Marktes" (Verbrauchermarkte) und Marketing von Beziehungen "auf der Grundlage von Netzwerken" (Abb. 2.1).



Geringe Komplexität der Beziehungen

Hohe Komplexität der Beziehung

Abbildung 2.1 - Die zwei Hauptarten des Beziehungsmarketings

Hier sind die wichtigsten Merkmale des Beziehungsmarketings, die der Autor vorschlägt.

"Marktwirtschaftlich" (Verbrauchermärkte):

- Die Entwicklung und das Management von Kundenbeziehungen;
- Verwaltung der Marketingaktivitäten für jedes Verbrauchersegment;
- Verwaltung individueller Kundenbeziehungen: Anbahnung, Entwicklung, Betreuung, Abschluss;
- Einrichtung eines modernen, flexiblen Informationssystems und einer Datenbank zur Stärkung langfristiger Kundenbeziehungen;

"Netz basiert":

- Verwaltung des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt des Ressourcenaustauschs;
- Entwicklung und Verwaltung von Austauschbeziehungen mit Unternehmen;
- Aufbau, Wartung und Beendigung von Netzen;
- Management der Interaktionen zwischen einzelnen Unternehmen - Initiierung, Entwicklung, Unterstützung, Beendigung;
- Initiierung und Entwicklung strategischer Partnerschaften;
- Aufbau eines Netzes von Anbietern und eines Netzes von Verbrauchern.

Diese Unterscheidung definiert zwei Ebenen des Beziehungsmarketings. Es ist vielleicht zutreffender, die erste Ebene als Beziehungsmarketing für Verbraucher (Endverbraucher) zu bezeichnen und die zweite Ebene als den netzwerkbasierten (interorganisationalen) Ansatz im Marketing, der die höchste Form des Beziehungsmarketings darstellt und alle oben genannten Akteure umfasst.

Mit der Zunahme des Wettbewerbs haben die Unternehmen in letzter Zeit begonnen, der Bildung und Pflege von Partnerschaften und Geschäftsnetzen mehr

Aufmerksamkeit zu widmen. Die gegenseitige Zusammenarbeit in der Wirtschaft ist zur Grundlage für die Entwicklung von High-Tech-Produkten, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken und die Entwicklung strategischer Visionen zwischen Geschäftspartnern geworden.

Die Vorteile der Vernetzung sind: Kosteneinsparung, zusätzliche Wertschöpfung, leichter Zugang zu Ressourcen für die Akteure, rationeller Einsatz der Arbeitskräfte, Optimierung der Managementprozesse. Die Nachteile sind: Gefahr von opportunistischem Verhalten, möglicherweise schwache Motivation der Netzwerkteilnehmer, möglicherweise erhebliche Divergenz der Ziele, nicht immer erhalten die Teilnehmer die gleichen Vorteile.

Der Begriff "Netzwerk" wird im Allgemeinen in der gleichen Weise interpretiert und bedeutet eine Möglichkeit für Organisationen, miteinander zu interagieren, diese Organisationen zu einer integrierten Organisation zu vereinen, ihre Aktivitäten durch Marktstrukturen und Mechanismen zu koordinieren und zu kontrollieren, die auf einer für beide Seiten vorteilhaften Zusammenarbeit mit besonderen Beziehungen beruhen. Ganz allgemein wird das interorganisationale Netzwerk als eine Form der Regelung der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Unternehmen betrachtet, die sich einerseits von der innerbetrieblichen (hierarchischen) und andererseits von der Marktkoordination als Reaktion auf die Marktmechanismen unterscheidet [3].

Netzwerkverbände lösen die Probleme der rationellen Gestaltung von Partnerschaften, der Suche nach einem Kompromiss zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung des Managements, des erfolgreichen Managements mehrerer Einheiten bei der Erreichung gemeinsamer Ziele unter erheblicher Variabilität und Ungewissheit des externen Umfelds, der Reduzierung der Abhängigkeit eines einzelnen Unternehmens von seinen eigenen Ressourcen. Der Netzwerkansatz setzt das Konzept der Interaktion um, das sich auf eine Reihe von Attributen stützt, wie z. B. [75]:

- Die Ähnlichkeit der Ziel-Benchmarks von tatsächlich funktionierenden Wirtschaftseinheiten;

- Die Notwendigkeit, staatliche Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen;
- Die Notwendigkeit, Investitionen in die Märkte anzuziehen;
- Die Notwendigkeit, die Innovationsfähigkeit zu stärken;
- Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie;
- Synergieeffekte anstreben;
- Förderung des Lernens und der konstruktiven Nutzung von Erfahrungen durch Unternehmensleiter;
- Entwicklung von Ideologie und Partnerschaft.

Vertikale, horizontale und konglomerate Integrationsprozesse, die zwischen den Subjekten der Marktbeziehungen stattfinden, werden zur Grundlage für den Zusammenschluss von Organisationen zu einem einzigen Netzwerk. Betrachten wir verschiedene Formen der Netzintegration, die in der modernen Industrie anzutreffen sind. Die Autoren präsentieren die Ergebnisse der Forschung über die Varianten der Netzform der Integration von solchen ausländischen Autoren wie R. Miles, C. Snow, R. Paturel. Eine der klarsten und rationalsten Klassifizierungen, die schnell zur klassischen Klassifizierung von Netzwerkstrukturen wurde, wurde von R. Miles und Ch. Snow vorgeschlagen, die von einfachen zu komplexen Netzwerken übergingen und die zwischenbetrieblichen Netzwerke als eine neue Stufe in der Entwicklung von Netzwerkstrukturen betrachteten: lineare Strukturen - Abteilungen - Matrix - Netzwerk. Die Autoren unterscheiden zwischen internen, stabilen und dynamischen Netzen und beschreiben die Funktionsmechanismen jedes dieser Netze. Es ist diese Klassifizierung von Netzwerkverbindungen, die B. S. Milner als die grundlegende vorschlägt. S. Milner in seinem grundlegenden Lehrbuch "Theorie der Organisation". [76]. Nach R. Miles und C. Snow, das dynamische Netzwerk ist die am besten geeignet für die Bedürfnisse der Entstehung einer neuen Phase in der Entwicklung von Organisationsstrukturen. Es handelt sich um ein dynamisches Netzwerk, das eine temporäre Struktur darstellt, deren

Beziehungen zwischen den Teilnehmern auf der Grundlage von Vertrauen und Marktkoordination aufgebaut sind.

R. Paturel, Professor an der Graduate School of Business in Grenoble, dessen Forschungsergebnisse zur Art der Netzwerkintegration ebenfalls in Tabelle 1 dargestellt sind, ist der Ansicht, dass der Übergang zu modernen Managementmethoden heute eng mit der Entwicklung von Netzwerk-Organisationsstrukturen verbunden ist, wobei hierarchische Strukturen Netzwerksystemen weichen, und unterscheidet zwei Netzwerkmodelle, die auf der Richtung der Integrationskooperation und dem Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner basieren.

Nach Ansicht ausländischer Autoren ist es sinnvoll, verschiedene Formen der Netzintegration in Betracht zu ziehen. R. Miles und C. Snow [77] schlagen drei Arten von Netzwerken vor: interne, stabile und dynamische (Tabelle 2.2).

FOR AUTHOR USE ONLY

Tabelle 2.2 - Hauptmerkmale der Netzwerkorganisationen

| Typ<br>Netzwerke | Merkmale der<br>Organisation  | Anwendungsbereich<br>e   | Kosten im<br>Zusammenhang<br>mit dem<br>Netzausbau   | Kosten im<br>Zusammenhang<br>mit der<br>Änderung der<br>Struktur  |
|------------------|---|--|--|---|
| Stabil           | Großes Unternehmen (mit einem Zentrum), das marktorientierte Verbindungen mit begrenztem Informationsfluss nach oben und nach unten herstellt | Rohstoffindustrien, die große Kapitalinvestitionen erfordern. Die Bündelung des Eigentums durch die Partner begrenzt das Risiko und fördert die volle Nutzung aller Ressourcen | Die übermäßige Inanspruchnahme von Lieferanten und Verkäufern kann zu einer übermäßigen Abhängigkeit vom Zentrum des Unternehmens führen.                    | Hohe Erwartungen an die Zusammenarbeit können das kreative Potenzial der Partner einschränken   |
| Intern           | Gemeinsames Eigentum, Verteilung der Ressourcen nach einem Wertzweck mit Hilfe von Marktmechanismen   | Rohstoffindustrien, die große Kapitalinvestitionen erfordern. Marktpreise ermöglichen die Bewertung der Leistung interner Einheiten  | Ein Unternehmen kann das Eigentum an Vermögenswerten über die Möglichkeiten des "internen Marktes" und die Mechanismen zur Leistungsmessung hinaus ausweiten | Firmenmanager nutzen Teams anstelle von Einfluss und Anreizen, um interne Abläufe zu steuern  |
| Dynamisch        | Unabhängige Formteile entlang der Wertschöpfungskette bilden temporäre Allianzen aus einer Vielzahl von potentiellen Partnern                 | Low-Tech-Industrien mit kurzen Produktionszyklen und sich schnell verändernde High-Tech-Industrien (Elektronik, Biotechnologie, usw.)  | Das Fachwissen könnte zu eng sein und die Vorteile der Wertschöpfungskette könnten ein anderes Unternehmen erreichen.  | Es können wirksame Mechanismen entwickelt werden, um den Widerstand der Partner zu verhindern. Begrenzte Kommunikation mit nach- und vorgelagerten Partnern |

Merkmale eines internen Netzes: Es geht nicht um die Verlagerung von Tätigkeiten in das externe Umfeld des Unternehmens, sondern um die Schaffung einer Marktwirtschaft innerhalb des Unternehmens. Organisationseinheiten

verkaufen und kaufen untereinander Waren und Dienstleistungen zu Preisen, die auf dem freien Markt festgelegt werden. Wenn die internen Vorgänge die Marktpreise widerspiegeln, müssen die verschiedenen Komponenten in der Lage sein, die Qualität der Waren und ihre Preise durch Käufe und Verkäufe außerhalb des Unternehmens jederzeit zu bewerten. Ziel des internen Netzwerks ist es, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, indem es weitreichende unternehmerische Freiheiten ermöglicht, die sich auf das Endergebnis konzentrieren.

Die Vorteile eines Netzwerks liegen in der Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch die gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen, in der kohärenten Entwicklung und im Austausch von Management- und Technologiekenntnissen. Das nächste Netz besteht darin, den vorgesehenen Markt zu bedienen, indem spezialisierte Ressourcen entsprechend einer bestimmten Produktwertschöpfungskette miteinander verbunden werden. Anstelle einer einzigen vertikal integrierten Organisation ersetzt das stabile Netz eine Reihe von Unternehmensbestandteilen, die jeweils eng mit dem Kernbereich spezifischer Vereinbarungen verbunden sind. Jede Komponente erhält ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht, indem sie Kunden außerhalb des Netzes bedient und Waren und Dienstleistungen teilweise extern bestellt. Die Vermögenswerte befinden sich im Besitz mehrerer Unternehmen, die sich auf unterschiedliche Tätigkeiten spezialisiert haben. Die Vorteile dieses Konzepts sind die Liefer- und Vertriebsicherheit, die enge Zusammenarbeit bei den Produktionsplänen und die Qualitätskontrolle.

Ein dynamisches Netzwerk beinhaltet eine zentralisierte Leistungsmessung und lokale betriebliche Autonomie in Verbindung mit einem dynamischen Netzwerk, in dem sich unabhängige Unternehmen zusammenschließen, um eine einmalige Ware oder Dienstleistung zu produzieren. Um das volle Potenzial eines dynamischen Netzes auszuschöpfen, bedarf es einer Vielzahl von Unternehmen (oder Abteilungen von Unternehmen), die in einer Wertschöpfungskette tätig sind und bereit sind, sich für eine bestimmte Aufgabe zusammenzuschließen und sich dann wieder zu trennen, um Teil einer anderen vorübergehenden Allianz zu

werden. Die Existenz mehrerer möglicher Partner, die bereit sind, ihre Fähigkeiten und Ressourcen für das gemeinsame Ziel des dynamischen Netzes einzusetzen, ist nicht nur eine Erfolgsgarantie, sondern auch eine Quelle potenzieller Probleme. Ein dynamisches Netzwerk verlangt daher von seinen Komponenten eine kontinuierliche Verbesserung ihrer technischen Kompetenz und ihres Tätigkeitsbereichs, nicht nur, um ihre eigene Widerstandsfähigkeit zu erhalten, sondern auch, um das Netzwerk als Ganzes in die Lage zu versetzen, seine eigene Kompetenz zu erhalten und Faktoren zu widerstehen, die seine Aktivitäten bedrohen.

Die Vorteile der Spezialisierung und Flexibilität, insbesondere wenn viele unabhängige Unternehmen mit minimalen Kosten und Zeitverlusten für ein zeitlich begrenztes oder dringendes gemeinsames Projekt organisiert werden müssen.

FOR AUTHOR USE ONLY



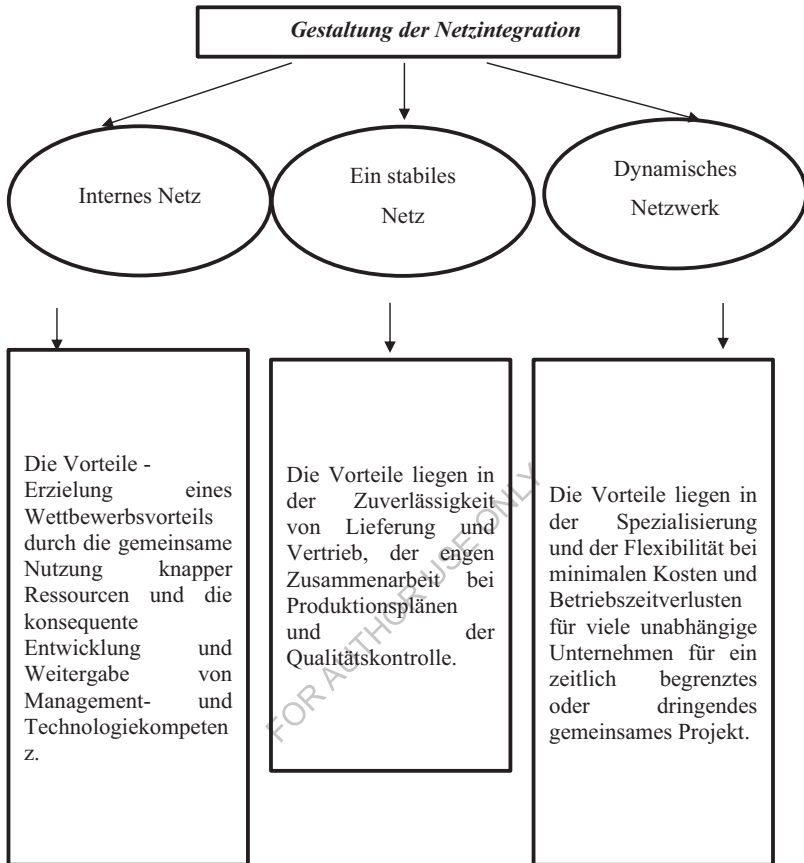


Abbildung 2.2 - Verschiedene Formen der Netzintegration

P. Paturel [78] schlug zwei Arten von Netzwerken vor: hierarchisch und horizontal mit gleichberechtigten Partnern.

Der erste Typus geht von einem großen Unternehmen aus, versammelt kleinere Firmen um sich herum und weist ihnen verschiedene Spezialaufgaben zu. Die Unternehmen können über eigene Abteilungen verfügen, die für die Produktion

notwendig sind, aber einen sehr hohen Grad an Spezialisierung erfordern. Das große Unternehmen dominiert die Geschäftstätigkeit, da es der Hauptkunde ist. Kleinere Strukturen geraten schnell in die Abhängigkeit von einem stärkeren Partner. Das zentrale Unternehmen übt die Kontrolle durch Marktmechanismen aus. Große Unternehmen wählen Partner aus, die sehr flexibel sind, sich an veränderte Bedingungen anpassen können und kreativ sind.

Die Vorteile eines solchen Netzes bestehen darin, dass aufgrund des begrenzten Umfangs der Tätigkeiten und damit ihrer hochprofessionellen Ausführung der Planungs- und Koordinierungsbedarf verringert wird und die Unternehmen die Produktion neuer Waren und Dienstleistungen beschleunigen können, um mit dem Tempo der modernen Marktveränderungen Schritt zu halten.

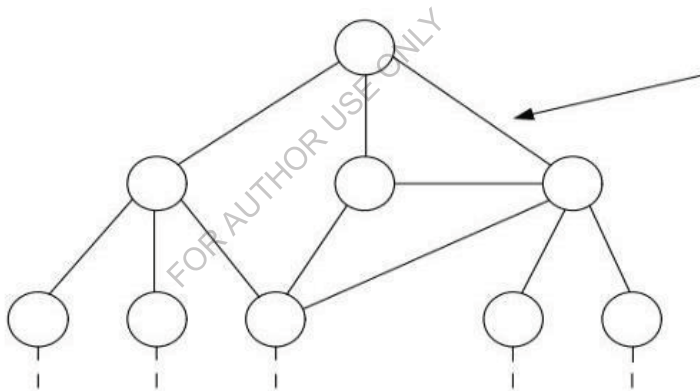


Abbildung 2.3 - Schematische Darstellung des hierarchischen Netzes

Horizontales Netzwerk mit gleichberechtigten Partnern - eine Gruppe von Unternehmen, die in ihrer Größe nahe beieinander liegen, von denen die meisten rechtlich unabhängig sind, sich aber gegenseitig in ihrer wirtschaftlichen Nachhaltigkeit unterstützen, was für alle sehr wichtig ist. Vorteil - erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der produzierten Waren und Dienstleistungen. Es stimuliert Investitionen und Geschäftsprozesse und vereinfacht die

Managementaufgaben kleiner und mittlerer Unternehmen, die Mitglieder des Netzwerks sind.

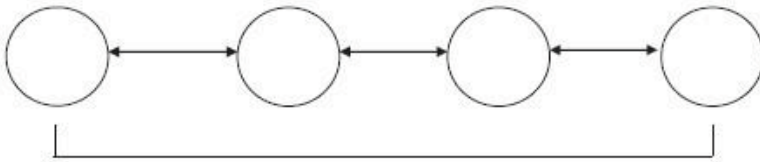


Abbildung 2.4 - Schematische Darstellung des horizontalen Netzes

Wissenschaftler wie A.L. Rvacheva, E.P. Berezhkova [79] betrachten das Netzwerk aus drei Blickwinkeln: Entwicklung des Unternehmensnetzwerks, Wahl der Partnerschafts- (Kunden-) Beziehungen und Franchising.

Die Besonderheit des Unternehmensnetzes besteht darin, dass das Unternehmen weiterhin Eigentümer aller Geschäfte ist, neue Filialen eröffnet, eine Werbe- und Marketingpolitik betreibt und das gesamte Netz verwaltet. Beim Aufbau eines Unternehmensnetzes setzt das Unternehmen eigene Mittel ein, aber auch eine Investition ist möglich, auch wenn der Investor nicht unbedingt der Eigentümer ist. Wenn es zu viele Zweigstellen gibt, können sich die Unternehmen für einen anderen Weg des Netzwerks entscheiden - Partnerschaften (oder Kundenbeziehungen).

Der Vorteil dieses Ansatzes ist die optimale Kombination der Produktionsfaktoren im Netzwerk, eine einheitliche Einkaufs-, Verkaufs-, Sortiments- und Werbepolitik und damit der Zugang zu neuen Märkten, wobei Produktionskosten, Produktqualität und Produktivität auf einem bestimmten Niveau gehalten werden.

Wahl der Partnerschaften (Kundenbeziehungen) - das Unternehmen kann neue Geschäfte sowohl unter eigenem Namen als auch unter dem Namen von Netzwerkpartnern eröffnen. Die Koordinierung der Aktivitäten, Marketing- und Werbefunktionen werden gemeinsam durchgeführt. Die Partner können gegenseitig ihre Ressourcen, Technologien, Kenntnisse und Erfahrungen nutzen.

Wie eng die Beziehung ist, wird von Fall zu Fall festgelegt, aber in einer partnerschaftlichen Beziehung kann es keine starren Regeln geben. Die Teilnehmer haben eine gewisse unternehmerische Freiheit, einen großen Einflussbereich auf dem Markt, den sie aber untereinander aufteilen müssen.

Nutzen: erhöhter Bekanntheitsgrad der Partner, rechtliche und buchhalterische Unterstützung durch einen stärkeren Partner, erhöhte Marktmacht, Zugang zu neuen Märkten, erhöhte Markteffizienz, verringertes Risiko, neuer Wettbewerbsvorteil.

Franchising beinhaltet:

- Verschiedene Formen der Unternehmensberatung (Consulting)
- Unterstützung bei der Gestaltung des Managements, der Arbeitsorganisation und der Produktion;
- Erbringung von Marketingdienstleistungen: Marktforschung, eine Reihe von Werbemaßnahmen, Umsetzung einer einheitlichen Werbepolitik;
- Bereitstellung von Materialressourcen zur Unterstützung des Produktionsprozesses.
- Gleichzeitig wird das Kontroll- und Regulierungsrecht des Franchisenehmers so genutzt, dass seine rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit in keiner Weise beeinträchtigt wird.

Der Vorteil der Nutzung eines solchen Netzes ist die Steigerung der Qualität des Endprodukts und die Senkung der Produktionskosten für die Franchisenehmer. Der Vorteil eines solchen Netzes besteht darin, dass die Qualität des Endprodukts verbessert wird und die Produktionskosten des Franchisenehmers gesenkt werden. Der Franchisenehmer erhält eine Reihe von finanziellen Vorteilen, da er von der Bank als Teil eines größeren Systems behandelt wird, was die Kreditaufnahme erleichtert. Mit einer Netzwerkmarke steigt das durchschnittliche Einkommen der einzelnen Unternehmen und der Wert des Unternehmens.

E. P. Karlina [81] schlägt Netzwerkunternehmen (Unternehmensnetzwerke) und Netzwerkunternehmen (unternehmensinterne Netzwerke) vor. Netzwerkunternehmen (Unternehmensnetzwerke) sehen vor, um ein großes

Kernunternehmen herum ein Netz von eigentumsunabhängigen Partnern mit relativ enger funktionaler Spezialisierung zu schaffen, die entweder seine Zulieferer oder seine Vertriebshändler sind und ihre eigenen Entwicklungsziele verfolgen.

Mit einer begrenzten Anzahl von Operationen und damit einer hochprofessionellen Ausführung verringert sich der Planungs- und Koordinierungsbedarf, und die Unternehmen sind in der Lage, die Produktion neuer Waren und Dienstleistungen zu beschleunigen, um mit dem Tempo der Veränderungen auf dem modernen Markt Schritt zu halten.

Unternehmensnetzwerke (firmeninterne Netzwerke) - es handelt sich um den Zusammenschluss gleichberechtigter Partner innerhalb eines einzigen Immobilienkomplexes, von denen die meisten rechtlich eigenständige Einheiten sind, die nicht nur durch ein gemeinsames Ziel, sondern auch durch die Interaktion in einem gemeinsamen Raum von Abläufen verbunden sind.

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass er die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation durch die Interaktivität der systeminternen Wirtschaftsbeziehungen gegenüber den externen erhöht, die Innovations- und Handelsprozesse anregt und die Managementaufgaben der kleinen und mittleren Unternehmen - der Netzwerkmitglieder - vereinfacht. Interne Netze sind in der Regel so aufgebaut, dass sie Wettbewerbsvorteile bieten, ohne dass es zu einer übermäßigen Auslagerung kommt.

P. Paturel unterscheidet ein "umgekehrtes vertikales Modell" der Netzwerkorganisation - der Netzwerkmechanismus ist derselbe wie bei der Bildung des "Dachmodells", bei dem ein großes Unternehmen ein Maximum an finanzieller, technologischer, sozialer und sonstiger Macht hat, d.h. es ist ein großes "Dach", unter dem kleine und abhängige Mitglieder des Unternehmens aufgeladen sind. Im Falle des "umgekehrten vertikalen Modells" basiert die Zentralisierung jedoch nicht auf einem großen, klassischen Netzwerkpartner, sondern auf dem monopolistischen Besitz einer wertvollen Ressource, eines Wissens oder einer Technologie, die im Besitz eines kleinen oder mittleren

Unternehmens sein kann. Dank der Netzwerkorganisation hat das zentrale Unternehmen unmittelbaren Zugang zu abgestimmter Technologie und immateriellen Ressourcen - dem Image der Produktionsstätte.

Das vom einheimischen Autor O. Michurina [83] hervorgehobene streng integrierte vertikale Modell der Netzwerkorganisation ist charakteristisch für eine komplexe, mehrstufige Produktion, bei der jede nachfolgende Verarbeitungsstufe ein Verbraucher der Vorstufe ist und gleichzeitig jede Stufe in eine eigene Produktion eingegliedert ist. In der Regel handelt es sich bei den einzelnen Produktionen, die Teil eines einzigen technologischen Prozesses sind, um Tochtergesellschaften mit einem einzigen Management und Zentrum, die in einem einzigen Immobilienkomplex arbeiten.

Der Vorteil dieses Netzes liegt in der Effizienz des Netzbetriebs, die durch die Nutzung der Vorteile der vertikalen Integration erreicht wird.

Teilweise integriertes vertikales Modell der Netzorganisation - Schaffung eines Netzes von eigentumsunabhängigen Partnern mit relativ enger funktionaler Spezialisierung um das Zentralunternehmen herum, die entweder Lieferanten des Zentralunternehmens oder dessen Vertriebshändler sind. Sie haben ihre eigenen Entwicklungsziele, wobei das zentrale Unternehmen entweder ein Großunternehmen oder eine kleine oder mittlere Organisation ist - der Eigentümer einer seltenen Ressource oder einer innovativen, wissenschaftlichen Entwicklung delegiert die Ausführung von Produktionsfunktionen an große Industrieunternehmen.

Sie ermöglicht es dem zentralen Unternehmen, sich auf die Kerngeschäftsprozesse zu konzentrieren, die Qualität der Ausführung zu verbessern, die Planungs- und Koordinierungskosten zu senken und dadurch die Produktion von Waren und Dienstleistungen zu beschleunigen, die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen auf dem modernen Markt zu verbessern und Zugang zu bereits vorhandenen Technologien und immateriellen Ressourcen zu erhalten.

Michurina unterscheidet außerdem zwischen einem eng integrierten horizontalen Modell der Netzwerkorganisation, einem teilweise integrierten horizontalen Modell der Netzwerkorganisation und einem Modell der Netzwerkorganisation mit einem internen Netzwerk.

Streng integriertes horizontales Modell der Netzorganisation - geht von der Funktionsweise innerhalb eines einzigen Immobilienkomplexes aus. Das Hauptunternehmen ist weiterhin Eigentümer aller Geschäfte, wählt die Standorte für die Eröffnung neuer Filialen aus, führt die Finanz-, Marketing- und Werbepolitik durch und verwaltet das Netz von der Zentrale aus. Bei den Netzwerkpartnern kann es sich um rechtlich getrennte Einheiten handeln, die jedoch durch ein gemeinsames Ziel vereint sind und in denselben räumlichen Strömen arbeiten, so dass die Nachhaltigkeit der anderen durch den Transfer von finanziellen, personellen und anderen Ressourcen gewährleistet werden kann.

Der Vorteil eines solchen Netzes besteht darin, dass es im Rahmen einer einzigen Tätigkeit funktioniert und die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation erhöht, indem es die Verwaltungsaufgaben der Netzmitglieder vereinfacht, ihre kommerzielle und innovative Tätigkeit steigert, langfristige wirtschaftliche Beziehungen zu den Lieferanten der Waren des Zentrums aufbaut und die Bearbeitungskosten senkt.

Ein teilweise integriertes, horizontales Modell der Netzwerkorganisation - seine Schaffung beinhaltet den Zusammenschluss gleichberechtigter, unabhängiger Partner, von denen jeder seinen eigenen Arbeitszweck verfolgt. Die Interaktion zwischen den Elementen eines solchen Netzes beruht auf vertraglichen Beziehungen, d. h. sie ist eher marktorientiert. Die Partner können sich gegenseitig in Fragen der Geschäftstätigkeit, der lokalen Märkte und der Gesetzgebung beraten, aber dies wird von Fall zu Fall entschieden, da es in einer Partnerschaft keine starren Regeln geben kann.

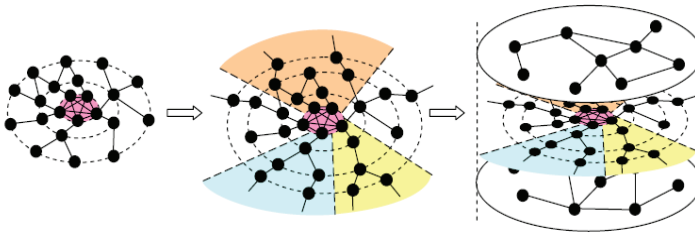
Ermöglicht die Beseitigung von Widersprüchen zwischen einheimischen regionalen oder internationalen Märkten, eine effektive und langfristige Interaktion, eine schnelle Reaktion auf technologische Innovationen und die

Anpassung an neue Markttrends. Die Zusammenarbeit zwischen gleichberechtigten Partnern bildet die Grundlage für den Eintritt in neue Märkte, neue Branchen, den Zugang zu neuen Informationen über einen unbekanntem Markt und eine unbekanntem Kultur und eröffnet neue Möglichkeiten durch die Bündelung der Ressourcen der Netzwerkpartner. Partnerschaften können den Wettbewerbsdruck der Partner gegenüber gemeinsamen Konkurrenten erhöhen und gleichzeitig ihren Wettbewerb untereinander schwächen.

Netzwerk-Organisationsmodell mit interner Vernetzung - Elemente von Marktbeziehungen werden in die Funktionsweise der klassischen Organisationsstruktur eingeführt, wie z. B. der Kauf und Verkauf von Waren, Komponenten, Dienstleistungen durch die Unterabteilungen untereinander zu Preisen, die auf dem externen Markt festgelegt werden. Das heißt, in diesem Fall orientieren sich die Unterabteilungen des Unternehmens in ihrer Tätigkeit nicht nur an administrativen Methoden des Managements: Pläne, Zeitpläne, unternehmensinterne Kostenkalkulation, unternehmensinterne Preisgestaltung, sondern arbeiten zu Marktpreisen. Ein solches Modell erhöht die Flexibilität der einzelnen Einheiten der Organisation und führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz der Arbeit der Einheiten.

Die Autoren schlagen verschiedene Modelle der Netzwerkstrukturbildung vor [50]. Die bisher entwickelten Modelle der organisatorischen Interaktion - Planeten-, Radial-Planeten- und Sandwich-Modelle - stellen somit einen Grad der Verallgemeinerung und Synthese von Modellvorstellungen über netzwerkartige Organisationsstrukturen in Bezug auf das Straßenverkehrsgewerbe dar. (Abbildung 2.5).





Planetenmodell Radial-Planeten-Modell Sandwich-Modell

Abbildung 2.5 - Vernetzungsmodelle

Planetarische Strukturen - konzentrische flache Strukturen - zielen weitgehend darauf ab, die interne Struktur des Unternehmensstraßennetzes und seine Verbindungen durch externe Bahnen in geringer Tiefe zu modellieren und zu beschreiben.

Radial-planetarische Modelle - flache radiale Sektorstrukturen - dienen der Modellierung des Beziehungssystems zwischen der ATP und dem unmittelbaren wirtschaftlichen Umfeld.

Sandwich-Modelle - räumliche Strukturen - wurden entwickelt, um Probleme der Modellierung von Beziehungen des Straßenverkehrs mit ukrainischen Regionen und Wirtschaftseinheiten auf nationaler Ebene zu lösen.

A. N. Asaul, E. G. Skumatov, G. E. Loktevoy [5] bieten ein Modell für ein Kooperationsnetzwerk an, das die Interaktion von Geschäftseinheiten bei der Lösung von Problemen vorsieht: Bereitstellung von Rohstoffen, die für die Herstellung von Fertigprodukten erforderlich sind, und Verkauf von Fertigprodukten.

Der Vorteil der Nutzung liegt in der Verringerung (oder Beseitigung) der Transaktionskosten. Dies hat zur Folge, dass der Beschaffungsprozess des

Partnernetzes und der Verkaufsprozess der Produkte der Netzpartner vereinheitlicht werden.

Das Modell des Produktions-(Zwischen-)Kooperationsnetzes - eine Organisation stellt entweder einzelne Elemente eines Produkts für eine zweite Organisation her oder führt einzelne technologische Zwischenschritte und Arbeiten durch, während sie ihre eigenen spezifischen Produkte herstellt. Die Auswirkung auf den lokalen Betrieb der Netzwerkpartner durch die Vertiefung ihrer Spezialisierung; durch die Interaktion der Netzwerkpartner, um die gleiche Art von Arbeit auf jeden der Netzwerkpartner zu verteilen und zu konzentrieren.

Das Modell des gemischten Produktionskooperationsnetzes beinhaltet die kooperative Lieferung von Endprodukten einzelner Unternehmen, die als Komponenten im Produktionsprozess eines anderen Mitglieds des Netzes verwendet werden. Der Vorteil eines solchen Netzes besteht darin, dass ein Teil der Produktion verkauft wird. Eine nachhaltige Versorgung mit Bauteilen zu günstigen Konditionen durch eine Vertiefung der Spezialisierung.

Netzwerkmodell der Spezialisierung von Geschäftseinheiten in einzelnen Phasen des Produktionsprozesses. Stärkere Spezialisierung der Netzwerkpartner, Vertiefung der Arbeitsteilung. Ein rationelles Maß an Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Netz, ein rationeller Produktionsrhythmus und rationelle Materialflüsse zwischen den Netzpartnern müssen gewährleistet sein. Stärkere Spezialisierung und tiefere Arbeitsteilung: Höhere Produktivität, kürzere Produktionszyklen, höhere Versorgungssicherheit und niedrigere Transaktionskosten.

Das Picking-Netzwerk-Modell ist eine Kombination aus der zweiten, dritten und vierten Option. Es sorgt für eine höhere Produktivität, einen kürzeren Produktionszyklus, eine höhere Liefertreue und niedrigere Transaktionskosten. Das Modell des Kooperationsnetzes für Finanzen, Management und die Schaffung neuer Produkte. Bei den Netzwerkpartnern kann es sich um Investoren, Kunden, Entwickler, Bauunternehmen desselben Profils, Innovationsorganisationen usw. handeln.

Der Vorteil der Stärkung der Marktposition, der Sicherung zusätzlicher Investitionsströme, der Herstellung von Informationskontakten, der Möglichkeiten für öffentliche Aufträge, der Nutzung einheitlicher Elemente der kommerziellen Propaganda.

Die von den Autoren entwickelten Optionen zur Klassifizierung der Netzwerkform weisen gemeinsame und unterschiedliche Merkmale auf, da jeder Autor eigene Netzwerkfaktoren identifiziert.

Der Übergang zu vernetzten Unternehmensformen ist ein evolutionärer Schritt, den die Unternehmen vollziehen müssen, um angesichts der zunehmenden Risiken im Zusammenhang mit dem Übergang von der Industrie- zur Informationswirtschaft einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Bedeutung von Innovationen und die Fähigkeit von Unternehmen, sie schnell und zuverlässig zu entwickeln und umzusetzen, haben dramatisch zugenommen. Die Vernetzung ist ein komplexer Forschungsgegenstand, und ihre weite Verbreitung zeigt, wie wichtig und notwendig weitere Forschung zu diesem Thema ist.

## 2.2 Bestehende Ansätze zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern

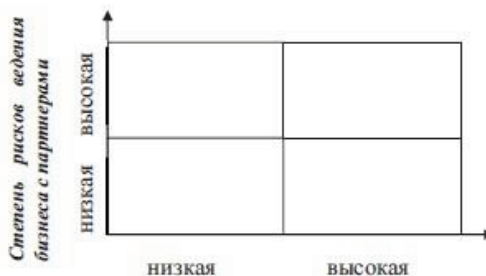
Bei der Bildung von stabilen zwischenbetrieblichen Netzwerken besteht eine der Aufgaben des Managers darin, die verschiedenen Interessen der Teilnehmer des Netzwerks zu berücksichtigen, da das Netzwerk ein komplexes System von Kontakten zwischen formal unabhängigen Wirtschaftssubjekten zum Zweck der optimalen Kombination und Nutzung von Ressourcen ist. Es ist sicher, dass jeder Teilnehmer an der Beziehung sein persönliches strategisches Ziel hat, und das Streben nach diesem Ziel bestimmt die Wahl der Beziehung. Strategische Interessen sind ebenfalls ausschlaggebend für die Wahl bestimmter Partner oder Beziehungsnetze.

Auf der Grundlage des oben genannten Materials besteht die Notwendigkeit, die bestehenden Methoden und Ansätze zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATPs und Partnern zu überprüfen. Die Portfoliotheorie ist in der Beziehungsmarketingforschung weit verbreitet. Betrachten wir mehrere Modelle, die das Portfolio der Beziehungen zu den Partnern in seiner Gesamtheit analysieren und die für die Analyse der Beziehungen des Unternehmens zu allen Partnern (Lieferanten, Verbrauchern, Zwischenhändlern, Forschungseinrichtungen, Beratern usw.) angewendet werden können: D. Wilsons Modell [86]; T. O'Toole und B. Donaldson [80]; D. Ford-Modell [68].

Д. Wilson schlug als Portfoliomodell ein Schema für die Auswahl der Art der Beziehung zwischen einem Zuliefererunternehmen und einem Verbraucherunternehmen vor, das auf dem Verhältnis zwischen dem vom Partner für das Produkt geschaffenen Mehrwert und dem Grad des Risikos einer Geschäftsbeziehung mit diesem Partner beruht (Abbildung 2.6).

Auf der horizontalen Achse steht der Mehrwert, den der Partner zum bestehenden Produkt beisteuern kann, auf der vertikalen Achse der Grad des operativen Risikos, das mit der Zusammenarbeit mit diesem Partner verbunden ist. "Das operationelle Risiko ist das Risiko, das der Partner trägt, wenn der Lieferant ein Bauteil nicht in angemessener Qualität herstellt, das gewünschte Produkt nicht zum festgelegten Termin liefert oder andere Verpflichtungen gegenüber der Gegenpartei nicht einhält" [86]. [86].

*Grad des Risikos bei Geschäften mit Partnern*  
niedrig hoch



### *Mehrwert, den ein Partner dem Produkt hinzufügt*

#### Abbildung 2.6 - Schema für die Auswahl potenzieller Partner

Beim Aufbau eines Portfolios von Beziehungen zu Partnern ist eine Nutzen-Kosten-Analyse erforderlich, auf deren Grundlage das Unternehmen entscheidet, ob es eine Beziehung zu einem Partner aufbaut oder beendet und ob es neue Unternehmen in das Portfolio der Beziehungen aufnimmt. Mit anderen Worten: Es lohnt sich, sich auf jeden Partner einzulassen und Beziehungen zu ihm aufzubauen.

Die Strategie für das Beziehungsportfolio ist somit ein Element der Gesamtstrategie des Unternehmens für die Beziehungen zu seinen Partnern und basiert in erster Linie auf einem System gemeinsamer Werte und Ziele.

T. O'Toole und B. Donaldson stellte ein Beziehungsportfolio-Modell vor, das auf zwei Kriterien beruht, die die Stärke der Beziehung beschreiben: Vertrauen in den Partner - der soziale Kontext der Beziehung (z. B. die Gedanken der Partner übereinander); die Maßnahmen der Partner zur Entwicklung der Beziehung - der wirtschaftliche Kontext der Beziehung (z. B. Investitionen in die Beziehung).

Auf der Grundlage der Bewertung der Stärke der Beziehung nach den beiden oben genannten Kriterien werden alle Partnerbeziehungen in vier Typen unterteilt (Abbildung 2.7):

- 1) Bilaterale Beziehungen;
- 2) eine wiederkehrende Beziehung;
- 3) diskrete oder opportunistische Beziehungen;
- 4) hierarchische Beziehungen (Vorherrschaft der Anbieter oder der Verbraucher).

### *Vertrauen in Ihren Partner*

**Hoch** Zweiseitige Beziehung Wiederkehrende Beziehung  
**niedrig** Hierarchische Beziehungen Diskrete oder opportunistische Beziehungen

aktiv inaktiv

#### *Patronatsaktion*



Abbildung 2.7 - Matrix der Partnerbeziehungen [80]

Eine Beziehung ist einseitig, wenn ein hohes Maß an Vertrauen besteht und die Partner sich aktiv um die Entwicklung der Beziehung bemühen. Ist die Aktivität zur Entwicklung der Beziehung hoch und die Überzeugung, dass die Beziehung Vorteile bringen wird, gering, ist die Beziehung hierarchisch und wird je nach Situation vom Anbieter oder vom Verbraucher dominiert. Wenn das Vertrauen in den Partner hoch ist, aber keine Notwendigkeit besteht, die Beziehung durch spezifische Handlungen wirtschaftlicher Art (z. B. Wiederholungskäufe) zu entwickeln, kann die Beziehung zwischen den Partnern als wiederkehrend eingestuft werden. In einer Situation schließlich, in der das Vertrauen gering ist und die Partner keine Maßnahmen zur Entwicklung der Beziehung ergreifen, kommt es zu diskreten Transaktionen oder sogar zu opportunistischem Verhalten der Interaktionsteilnehmer, so dass sich die Beziehung auf der niedrigsten Entwicklungsstufe befindet. So wird das Modell von T. O'Toole und B. Das Modell von Donaldson basiert auf der Analyse des Grades der Beteiligung der Partner an der Beziehung und kann Managern helfen, strategische

Entscheidungen zu treffen, um die Kapazität der Beziehung zu entwickeln und sie auf die nächste Stufe zu bringen.

Es stellt sich die Frage, wie ein Portfolio von Beziehungen als Ganzes verwaltet werden kann, wenn für jeden Beziehungstyp eine andere Verwaltungsstrategie erforderlich ist als für die anderen Beziehungstypen. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass es notwendig ist, für jede der Beziehungsarten eine Managementstrategie zu entwickeln, geben aber keine Anleitung, wie dies in der Praxis geschehen soll.

Д. Ford et al. [68] haben ein Modell für die Bildung von Beziehungsportfolios (Abbildung 2.8) vorgeschlagen, das vom Grad der Beteiligung und der Dauer der Beziehung abhängt:

- Eine langfristige distanzierte Beziehung;
- Eine langfristige enge Beziehung;
- Kurzfristige distanzierte Beziehungen;
- Kurzfristige enge Beziehungen.

***Dauer der Beziehung***

**hoch** Fernbeziehungen    Lange enge Beziehungen

**Niedrig** Kurzfristige Fernbeziehung    Kurzfristige Nahbeziehung

***Einbindung in Beziehungen***



Abbildung 2.8 - Matrix der Unternehmensbeziehungen zu Partnern nach Grad des Engagements und Dauer [68].

So sind beispielsweise langfristige, distanzierte Beziehungen im Vergleich zu Beziehungen mit hohem Engagement durch formelle Kontakte und geringe spezifische Investitionen gekennzeichnet. Der wichtigste Vorteil einer langfristigen Fernbeziehung sind die niedrigen Kosten der Beziehung.

Je nach Situation ist es für ein Unternehmen sinnvoll, eine bestimmte Art von Partnerbeziehung aufzubauen: kurzfristig oder langfristig, mit hohem oder niedrigem Engagement. Jede Art von Partnerbeziehung hat jedoch auch Nachteile: Bei einem hohen Grad der Einbindung entstehen hohe Kosten für die Aufrechterhaltung der Beziehung und eine große Abhängigkeit vom Partner; bei einem niedrigen Grad der Einbindung entstehen höhere Kosten für die Anpassung standardisierter Produkte.

So sind Beziehungen mit hohem Engagement nicht immer gerechtfertigt, da sie die Koordinierung gemeinsamer Aktivitäten, die Anpassung an die Bedürfnisse des Partners und die Organisation der Interaktion der Mitarbeiter auf allen Ebenen erfordern. Ein Unternehmen kann nicht zu allen Partnern Beziehungen mit hohem Engagement unterhalten, weil die Kosten zu hoch sind.

Traditionell werden Beziehungen mit hohem Engagement, die ein hohes Maß an Investitionen erfordern, als langfristige Beziehungen betrachtet. Aber nicht immer ist eine langfristige Beziehung durch ein hohes Maß an Engagement gekennzeichnet. Ein Unternehmen kann an einer langfristigen Beziehung mit einem Partner interessiert sein, bei der kein hohes Maß an Engagement erforderlich ist.

Folglich gibt es nach D. Ford [68] keine eindeutige Korrelation zwischen dem Grad des Engagements und der Dauer der Beziehung. Diese Schlussfolgerung widerspricht dem evolutionären Ansatz in der Beziehungsmarketing-Theorie, wonach enge Beziehungen immer langfristig sind und entfernte Beziehungen immer mit dem Wechsel von einem Partner zum anderen verbunden sind, und beweist die Notwendigkeit, ein Portfolio von Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern zu bilden, das verschiedene Arten von



Beziehungen umfasst und es ermöglicht, je nach den Zielen des Unternehmens zwischen ihnen zu wählen.

Es besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf, da sich die Portfoliotheorie nur auf die Bewertung der einzelnen Beziehung, d.h. der Beziehung zum einzelnen Partner, konzentriert.

Der größte Nachteil der diskutierten Ansätze ist jedoch, dass keine quantitativen Schätzungen angeboten werden. Eine Bewertungsmethodik mit Berechnungen ist jedoch äußerst wichtig.

Es wird vorgeschlagen, den Grad der Beziehung auf der Grundlage der Konstruktion einer Matrix der Beziehung zwischen der ATP und dem Partner zu bewerten. Die Matrix wird in einer zweidimensionalen Ebene konstruiert, die durch die Indikatoren für den Wert des Partners für ATP und die Loyalität des Partners gegenüber dem Unternehmen gebildet wird, auf der die Koordinaten der endgültigen Indikatoren, die das Niveau der ATP-Beziehung zu jedem Partner charakterisieren, aufgetragen werden (Abbildung 2.9).

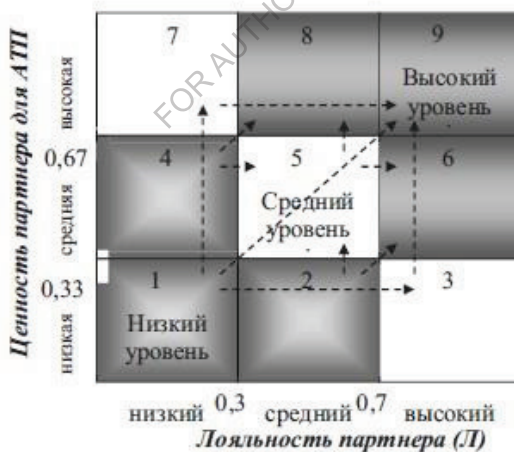


Abbildung 2.9 - Bestimmung der Position der Partner nach dem Grad der Beziehung zur ATP

Der Matrixraum ist in neun Zellen unterteilt. Die Partner in bestimmten Zellen können in Gruppen eingeteilt werden, von denen jede durch eine bestimmte Ebene der Beziehung zwischen dem ATP und dem Gegenstand der Interaktion gekennzeichnet ist. Die hellgrau ausgefüllten Zellen der Matrix sind die Zone mit einem niedrigen Beziehungsniveau, die nicht ausgefüllten diagonalen Zellen sind die Zone mit einem mittleren Beziehungsniveau, die abgedunkelten Zellen sind die Zone mit einem hohen Beziehungsniveau.

Die Bewertung ordnet den Partner einem der 9 Sektoren zu, aber individuelle Beziehungsstrategien werden nur für Schlüsselpartner entwickelt. Je höher die Sektornummer ist, desto höher ist die Loyalität des Partners gegenüber ATP und seinen Dienstleistungen und damit auch das Niveau der Geschäftsbeziehung.

Durch den Vergleich des Wertes des Partners für die ATP und seines Loyalitätsniveaus wird es möglich, eine Beziehungsstrategie zu entwickeln, die die Interessen der beiden Parteien sowie den Gegenstand der Interaktion und das Unternehmen berücksichtigt. In Abbildung 2.9 zeigen Pfeile mögliche Richtungen der Verbesserung der Beziehung zwischen ATP und dem Partner. Unter Berücksichtigung der möglichen und für ATP wünschenswerten Perspektiven für die Entwicklung der Beziehungen zu jedem Partner entwickelt das Unternehmen eine Reihe von Beziehungsstrategien.

Im Gegensatz dazu steht das mathematische Modell der westlichen Forscher R. Ackoff und F. Emery [1], die sich auf einen Systemansatz stützen und drei Zustände der Interaktion zwischen den Akteuren A und B beschreiben - Kooperation, Konflikt und Unabhängigkeit.

(EVAB) sei der erwartete Einheitswert für A in seiner Wahlsituation, wenn B anwesend ist, und (EVAB') sei derselbe Wert, wenn B nicht anwesend ist.

Dann:

wenn  $(EVAB) > (EVAB')$ , dann kooperiert B mit A;

wenn  $(EVAB) < (EVAB')$ , dann kollidiert B mit A;

wenn  $(EVAB) = (EVAB')$ , dann ist A unabhängig von B.

Es kann also argumentiert werden, dass:

- B kooperiert mit A, wenn die Anwesenheit von B den Erwartungswert der Bedingung von A erhöht (d. h., die Anwesenheit eines Partners verbessert die Leistung dieses Unternehmens im Vergleich zu seiner alleinigen Position);
- B steht in einem Konflikt mit A, wenn die Anwesenheit von B diesen Wert verringert (d. h. die Anwesenheit eines Partners beeinträchtigt die Leistung dieser Einheit im Vergleich zu ihrer eigenständigen Funktion);
- A ist unabhängig von B, wenn das Vorhandensein von B keine Auswirkungen auf den erwarteten Einheitswert für A hat.

In Anbetracht des hohen Abstraktionsgrades der mathematischen Modellierung von Beziehungen zwischen Subjekten ist festzustellen, dass sie eine gewisse Grundlage für methodisch bedeutsame Schlussfolgerungen bietet, insbesondere, dass das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein einer Konfliktsituation in den Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten vor allem durch die Art des gegenseitigen Einflusses der Partner auf die Endergebnisse der Aktivitäten des jeweils anderen bestimmt wird.

Es scheint, dass in diesem Modell (offensichtlich aufgrund der Besonderheit des Modellierungsobjekts und der großen Bedeutung, die die Mathematiker der Notwendigkeit beimessen, die Unterschiede zwischen "Konflikt" und "Kooperation" im Vergleich zum Konzept der "Nuancen" dieser Phänomene zu "entschärfen") die Betonung auf der Opposition von Kooperation und Konflikt als zwei Arten der Interaktion liegt und Kooperation als tatsächlich nur erfolgreiche, für beide Seiten vorteilhafte Interaktion verstanden wird. Nach traditionellem Verständnis kann die Zusammenarbeit jedoch viele Merkmale aufweisen, darunter ein gewisses "Konfliktpotenzial" (Widersprüche sind bei jeder Zusammenarbeit fast unvermeidlich) und eine gewisse Möglichkeit der "Neutralität" (die Parteien, die nicht an der Zusammenarbeit beteiligt sind, bleiben oft autonome Wirtschaftseinheiten mit eigenen Interessen, die den Bereich ihrer Interaktion in keiner Weise beeinflussen).

Die Prämisse, dass der Erfolg einer Organisation an der Zufriedenheit aller ihrer Stakeholder gemessen wird, bildet die Grundlage und Basis der Stakeholder-

Theorie. Diese Theorie dient inzwischen als Grundlage für eine Vielzahl von Forschungsarbeiten in Wirtschaft und Management.

Nach den der Stakeholder-Theorie zugrunde liegenden Annahmen ist es notwendig, Beziehungen zu allen Stakeholdern aufzubauen, zu pflegen und zu entwickeln, unabhängig davon, wie wichtig sie sind. Das AAR-Modell (Activity - Actors - Resources) kann zur Analyse von Interessengruppen verwendet werden, um potenzielle Partner zu ermitteln, mit denen nachhaltige, langfristige Beziehungen aufgebaut werden können. Dieses Modell bietet eine Analyse in drei Dimensionen: Akteure, ihre Handlungen und Ressourcen. Die Ermittlung potenzieller Partner ist auf verschiedenen Ebenen möglich:

- 1) Organisatorisch (Mitglieder des internen Netzwerks eines Unternehmens, die durch ihre Position im Netzwerk die Gesamtstrategie des Unternehmens beeinflussen können);
- 2) Sektoral (Partner im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens, mit denen der Marktwert des Produkts oder der Dienstleistung gesteigert werden kann);
- 3) suborganisatorisch (interorganisatorische Netzwerke, Cluster, Ökosysteme);
- 4) National (Gruppen soziokultureller, wirtschaftlicher, politischer und technologischer Faktoren, wie religiöse Organisationen, Gemeinschaftsgruppen, Medien, Gewerkschaften, Steuerbehörden, Universitäten, Forschungszentren usw.);
- 5) International (internationale Institutionen und Organisationen).

H. Egorova [19] schlägt eine ökonomisch-mathematische Methode vor, nämlich den strukturellen Ansatz, um die strukturellen Eigenschaften des Netzes zu charakterisieren. Der Kern des strukturellen Ansatzes ist die Zerlegung (Partitionierung) in Funktionen: Das System wird in funktionale Teilsysteme unterteilt, die wiederum in Teilfunktionen unterteilt sind, die wiederum in Aufgaben unterteilt sind und so weiter. Der Zersetzungsprozess setzt sich bis hin zu spezifischen Verfahren fort. Dabei behält das System eine ganzheitliche Sichtweise bei, in der alle Komponenten miteinander verknüpft sind.

Die Bedeutung der ausgewählten Koeffizienten ist wie folgt:

- Die vergleichende Nachhaltigkeit und Lebensfähigkeit eines Netzes kann mit Hilfe von Koeffizienten für die Dichte, die Stärke und die Geschlossenheit der Verbindungen untersucht werden. Ein höherer Wert dieser Koeffizienten weist in der Regel auf eine höhere Belastbarkeit der Netzstruktur hin;

- Soziale Bindungen, die sich im Netzwerk bilden und mit formellen Verbindungen verflochten sind, spielen eine Art "leidenschaftliche" Rolle und erzeugen einen Transformationsimpuls. Dieser Impuls kann entweder in Richtung einer verstärkten Netzintegration oder in Richtung einer neuen Markteinheit wirken. Dies kann festgestellt werden, wenn die Schwellenwerte der Netzidentifikationskoeffizienten bekannt sind. In diesem Fall bildet der Transformationsimpuls eine geeignete Strategie, die unumkehrbare Folgen für das Funktionieren des Unternehmens hat und den weiteren Verlauf der Entwicklung des Netzes als Ganzes bestimmt. Bedeutung sozialer Netzwerke in der gebildeten formalen Einheit. Wenn der Wert dieses Koeffizienten hoch ist, während die Indikatoren für Dichte, Stärke und Enge der Verbindungen abnehmen, kann mit größerer Zuverlässigkeit festgestellt werden, dass die Netzwerkbildung in die Phase der Transformation dieser Entwicklung hin zu weicheren Formen der Integration eintritt.

- Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Veränderung des Koeffizientensystems und dem Synergieeffekt; wenn dieser Zusammenhang quantifiziert wird, ist es möglich, das Netz gezielt zu gestalten und die Struktur der Objektbeziehungen zu verbessern.

A. Balabanitz [9] stellt einen Indikator für den Wert von Marketingbeziehungen auf, der die wirtschaftliche Effizienz von Marketinginteraktionen widerspiegelt und durch das Verhältnis zwischen dem Gesamtnutzen aus den Beziehungen und den Kosten für die zu ihrer Umsetzung erforderlichen Marketingmaßnahmen bestimmt werden kann:

$$U_{MB} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{\sum_{j=1}^m 3_j^{MB}} \quad (2.1)$$

wobei  $CMV$  der Wert der Marketingbeziehung ist;

$B_i$  ist eine Schätzung des  $i$ -Nutzens der Interaktion in Punkten;

$n$  ist die Anzahl der Vorteile der Interaktion;

$3_j^{MB}$  - die Punktzahl des  $j$ -ten Marketingaufwands, der zur Umsetzung der Marketingbeziehung erforderlich ist, in Punkten;

$m$  ist die Anzahl der Marketingmaßnahmen, die zur Umsetzung der Marketingbeziehung erforderlich sind.

Der Aufbau von Marketingbeziehungen, die sowohl für das Unternehmen als auch für seine Geschäftspartner von hohem Wert sind, trägt zu einer synergetischen Marketingleistung und einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bei.

Auf der Grundlage der obigen Ausführungen ist festzustellen, dass der Synergieeffekt der Marketinginteraktion mit Hilfe der Formel berechnet werden kann:

$$P_c = K_e \cdot (\sum_{i=1}^n \Pi_{MB_i}^c + \sum_{j=1}^m \Pi_{MB_i}^{6-n} + \sum_{k=1}^k \Pi_{MB_i}^k), \quad (2.2)$$

wobei  $P_s$  die synergetische Leistung der Marketing-Interaktion ist;

$K_e$  ist ein Emergenzkoeffizient, der die quantitative Bewertung der qualitativen Synergien im Marketing-Interaktionssystem widerspiegelt;

$\Pi_{MB_i}^c$  - der Wert der Marketingbeziehung mit dem  $i$ -ten Verbraucher (Segment) des Zielmarktes in Punkten;

$n$  ist die Anzahl der Verbraucher (Segmente) auf dem Zielmarkt;

$\Pi_{MB_i}^{6-n}$  - der Wert der Marketingbeziehung mit dem  $j$ -ten Geschäftspartner (Lieferant und/oder Zwischenhändler) des Unternehmens in Punkten;

$m$  ist die Anzahl der Geschäftspartner;

$\Pi_{MB_i}^k$  - der Wert der Marketingbeziehung mit dem fünften Wettbewerber des Unternehmens in Punkten;

$k$  ist die Anzahl der Wettbewerber des Unternehmens, mit denen Marketinginteraktionen durchgeführt werden.

Die Bewertung der Synergien sollte sowohl für die aktuelle Situation als auch für die Zukunft vorgenommen werden, da die Auswirkungen der verschiedenen Faktoren - Quellen von Synergien - von den strategischen Veränderungen abhängen, die das Unternehmen in seinem System der Marketinginteraktion vornimmt.

Д. Попов [44] schlug ein mathematisches Modell zur Berechnung vergleichbarer wirtschaftlicher Auswirkungen vor, das Änderungen der Bruttoeinnahmen, Transaktionskosten und Betriebskosten berücksichtigt, wenn ein Unternehmen dem Netz beiträgt.

Die Koordinierung der Netzwerkstruktur durch den Systemintegrator wird erfolgreich sein, wenn die bestehenden und potenziellen Beziehungen und die Motivationen der Teilnehmer bekannt und modelliert sind und die Universalität der Ziele ihrer Interaktion gewährleistet ist. Die Anzahl, der Inhalt und die Stärke der Kooperationsbeziehungen zwischen den Teilnehmern sind ein Indikator für die Nachhaltigkeit des Netzwerks. Eine Voraussetzung für die Schaffung einer kooperativen Verbindung zwischen zwei Unternehmen ist die Möglichkeit, die eine oder andere Ressource auszutauschen. Die kooperativen Verbindungen zwischen Unternehmen sind in der Regel mehrkanalig und bestehen aus mehreren Austauschschleifen. Fünf Arten von Austauschschleifen sind am häufigsten anzutreffen: 1) Informationen (d. h. Dokumentation), 2) Materialien, Halbfertig- und Fertigerzeugnisse, 3) Eigentum (auf verschiedenen Rechtsgrundlagen, einschließlich Pacht), 4) Fachkräfte und Arbeitnehmer, 5) Produktions-, Technologie-, Marketing-, Organisations- und sonstige Erfahrungen. Je mehr Austauschschleifen, desto nachhaltiger ist die Interaktion zwischen den Unternehmen und desto nachhaltiger ist das Netzwerk. Die Tauschschleifen, die auf vertraglicher Basis formalisiert sind, stellen Transaktionen dar.

Der Autor schlägt ein Modell für die Angleichung der Interessen in jedem der Ressourcenaustauschkreise für jedes Unternehmenspaar vor, das auf den Bestimmungen der Theorie beruht.

Angenommen, Sie wollen Entsprechungen zwischen zwei Mengen  $X$  und  $Y$  ermitteln. Die Elemente dieser Mengen lassen sich in irgendeiner Weise aufeinander abbilden und bilden Paare  $(x, y)$ . Wenn die Art und Weise einer solchen Abbildung definiert ist, d. h. für ein einzelnes Element  $x \in X$  ein Element  $y \in Y$  angegeben werden kann, werden die Mengen  $X$  und  $Y$  als übereinstimmend bezeichnet. Es ist nicht notwendig, dass alle Elemente der Mengen  $X$  und  $Y$  an der Abbildung beteiligt sind.

Die Menge  $Q \cap X \times Y$ , die die Regel definiert, nach der der Abgleich erfolgt, d. h. sie listet die Paare  $(x, y)$  auf, für die der Abgleich gilt. So wird die aus Elementen  $(x, y)$  bestehende Menge  $Q$ , in der die Entsprechung gemäß der gegebenen Regel erhalten bleibt, von der Menge  $X \times Y$  unterschieden. Das Symbol  $\cap$  bezeichnet eine nicht-strikte Einbeziehung einer Menge in eine andere. Eine Korrespondenz, dargestellt als  $q$ , ist ein Tripel von Mengen:

$$q = (X, Y, Q) \quad (2.3)$$

Wenn  $(x, y) \in Q$  ist, bedeutet dies, dass ein Element  $x$  mit einem Element  $y$  übereinstimmt. Die Entsprechung zwischen  $x$  und  $y$  wird durch einen Pfeil gekennzeichnet, d. h.  $x \rightarrow y$ .

Wenn die Interaktion zwischen zwei Unternehmen in einer Netzwerkstruktur auf den fünf oben genannten Konturen geplant ist, muss bei der Planung und Organisation der Interaktion die Übereinstimmung zwischen den Gruppen sichergestellt werden. Das kompensatorische Modell von M. Fishbein, das in der Theorie des Verbraucherverhaltens [85] angewandt wird, dient zur Quantifizierung des Niveaus der Beziehungen zwischen den Partnern im Vertriebssystem.



Mit Hilfe dieses Ansatzes werden wir eine Formel zur Quantifizierung des Verhältnisses zwischen einem Unternehmen und einem anderen Unternehmen im Vertriebssystem wie folgt darstellen:

$$A_{\text{OTH}} = \sum_{i=1}^{i=n} w_i b_i e_i, \tag{2.4}$$

wobei  $b_i$  die Stärke der Annahme ist, dass das Partnerunternehmen den Parameter  $i$  mit einer bestimmten Stärke ausgedrückt hat;  $e_i$  ist eine Schätzung der Einstellung des Unternehmens (positiv oder negativ) gegenüber dem Parameter  $i$ ;  $w_i$  ist die Wichtigkeit des  $i$ -ten Parameters;  $n$  ist die Anzahl der zur Berechnung herangezogenen Parameter.

Die Stärke der Vermutung gibt an, wie sicher ein Unternehmen ist, dass ein anderes Partnerunternehmen den betrachteten Parameter  $i$  hat. Diese Meinung wird auf einer 7-Punkte-Skala gemessen, die von "sehr starke Präsenz" (3) bis "völlig abwesend" (-3). Der Wert ist eine Bewertung der Einstellung zu dem betreffenden Parameter, ebenfalls gemessen auf einer 7-Punkte-Skala von "sehr gut" (3) bis "sehr schlecht" (-3).

Die Berücksichtigung der Bedeutung des Parameters  $i$  (der im Modell von M. Fishbein nicht berücksichtigt wird) ermöglicht es uns, die Schätzung des Verhältnisses zu verfeinern. Die Berechnung des Verhältnisses nach Formel (2.4) zielt darauf ab, seinen (verallgemeinerten) Gesamtwert zu bestimmen, wenn eine negative Meinung zu einem Parameter durch eine positive Meinung zu einem anderen Parameter ausgeglichen werden kann. Die Auswahl der Bewertungskriterien kann allgemein in Tabelle 2.3 dargestellt werden.

Tabelle 2.3 - Auswahl der Bewertungskriterien durch verschiedene Autoren

| Bewertungsfaktoren                             | Autoren |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|
|  |         |   |   |   |   |   |   |   |
| 1. die Konsolidierung der Vermögenswerte       | -       | - | - | - | - | - | - | + |
| 2. die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen | -       | - | - | - | - | - | - | + |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. netzbezogene Synergien   | - | - | - | - | - | - | + |
| 4. die Netzdichte   | - | - | - | - | + | - | + |
| 5. der Grad des Netzwerkerts  | - | - | - | - | + | - | - |
| 6. die Macht der Geschäftsbeziehungen                               | - | - | - | - | + | - | - |
| 7. enge Geschäftsbeziehungen  | - | - | - | - | + | - | - |
| 8. die Dauer der Geschäftsbeziehung                                 | - | - | - | - | + | - | - |
| 9. Widerstandsfähigkeit der Verbindungen                            | - | - | - | - | + | - | - |
| 10. Grad der Formalisierung der Verbindungen                        | - | - | - | - | + | - | - |
| 11. die Kommunikationsfähigkeit                                     | - | - | - | - | + | - | - |
| 12. die Vorteile der Einführung einer Marketingbeziehung            | - | - | - | - | - | + | - |
| 13. Marketing-Bemühungen  | - | - | - | - | - | + | - |
| 14. partnerschaftliche Zusammenarbeit                               | + | + | - | + | - | - | - |
| 15. Konflikt zwischen den Partnern                                  | - | - | - | + | - | - | - |
| 16. Unabhängigkeit der Partner                                      | - | - | - | + | - | - | - |
| 17. Beziehungen über große Entfernungen                             | - | - | + | - | - | - | - |
| 18. Eine langfristige enge Beziehung                                | - | - | + | - | - | - | - |
| 19. kurzfristige Fernbeziehungen                                    | - | - | + | - | - | - | - |
| 20. kurzfristige enge Beziehungen                                   | - | - | + | - | - | - | - |
| 21. das Vertrauen der Partner                                       | + | + | - | - | - | - | - |
| 22. Aktionen der Partner im Netzwerk                                | - | + | - | - | - | - | - |
| 23. der Grad des Risikos einer Geschäftsbeziehung mit einem Partner | + | - | - | - | - | - | - |

Wenn man allgemein über Methoden und Ansätze zur Bewertung des Interaktionsniveaus spricht, muss man feststellen, dass es keinen universellen Ansatz gibt. Daher wird sich die künftige Arbeit speziell auf die Entwicklung eines methodischen Ansatzes zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen den ATP-Partnern konzentrieren.

### 2.3 Entwicklung einer Methodik zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit einzelnen Partnern

Der Übergang zu vernetzten Unternehmensformen ist ein evolutionärer Schritt, den die Unternehmen vollziehen müssen, um angesichts der zunehmenden Risiken im Zusammenhang mit dem Übergang von der Industrie- zur Informationswirtschaft einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dies spiegelt

sich in einem dramatischen Anstieg der Bedeutung von Innovationen und der Fähigkeit von Unternehmen wider, diese schnell und zuverlässig zu entwickeln und umzusetzen.

Die Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit den Partnern kann im Hinblick auf die Möglichkeit der Umsetzung der wirtschaftlichen Interessen der Partner, der Partnergruppen erfolgen, was es ermöglicht, in verschiedenen Entwicklungsstadien die Momente der Verschlechterung des Niveaus der Beziehungen zu identifizieren. Die Verwirklichung der Interessen der Netzwerkeinheiten stellt die Verwirklichung der Zufriedenheit dar, und das Gesamtziel jedes Teilnehmers (Mitarbeiter, Kunden, Vermittler usw.) besteht darin, die entsprechende Zufriedenheit zu maximieren. Natürlich kann der Grad der Erhaltung oder Verwirklichung einer bestimmten Zufriedenheit als Indikator für den Beziehungsgrad des Systems aus der Sicht bestimmter Akteure dienen. Bei der Beurteilung der Beziehungsebene unter dem Gesichtspunkt der Interessenverwirklichung, z.B. auf der Ebene der ATP - das sind die Interessen der Eigentümer und Investoren - muss man von der Zielentwicklungsfunktion dieses Unternehmens ausgehen.

Die Analyse der Literatur im vorangegangenen Unterabschnitt hat gezeigt, dass einige Autoren die individuelle Beziehung zu jedem Partner bewerten, während andere die Beziehung als Ganzes im Netzwerk ohne Rücksicht auf den Einzelnen bewerten.

Auf der Grundlage der obigen Ausführungen muss die Beziehung auf zwei Ebenen bewertet werden: individuell mit jedem Partner und die Beziehung des Unternehmens zu den Partnern in Form einer Netzwerkkooperation. Die Untersuchung der Beziehungen zwischen den einzelnen Partnern ermöglicht es, die Qualität jedes einzelnen Partners zu bewerten und seine Schwächen zu ermitteln. Die Bewertung der Beziehungen aller Partner in ihrer Gesamtheit wird zeigen, wie gut die Partnerbasis der Unternehmen ausgewählt ist, wenn man sie als ein nach dem Prinzip der Selbstorganisation gebildetes Netzwerk betrachtet.

Die Kenntnis seiner Partner ermöglicht es dem Unternehmen, Interessenkonflikte mit ihnen in einem bestimmten Segment des externen Marktes zu vermeiden, während die Analyse ihrer Aktivitäten dazu beiträgt, ihre Stärken und Schwächen zu ermitteln, um diese Informationen bei der Entwicklung seiner eigenen Unternehmensstrategie zu nutzen.

Kommt es zu einem Interessenkonflikt zwischen den Parteien, so führt dies langfristig zu einer Verschlechterung der finanziellen Ergebnisse. Jede Zusammenarbeit besteht aus dem Suchen, Sammeln und Verarbeiten von Informationen, dem Austausch mit den Partnern, der Durchführung und regelmäßigen Überwachung der Handlungen der Partner, dem Führen von Verhandlungen, dem Treffen von Entscheidungen, der Kostenkontrolle und der rechtlichen Verteidigung ihrer Interessen.

Die Einstellung in interorganisationalen Beziehungen bildet sich im Prozess der Interaktion zwischen den Akteuren und ist die bewertende Komponente, die die Zufriedenheit mit dem transaktionalen Austausch, einschließlich wirtschaftlicher und marketingbezogener Aspekte, charakterisiert. Die Einstellung ist bipolar, das heißt, sie kann sowohl positiv als auch negativ sein. Wenn die Partner mit der Interaktion zufrieden sind, wird ihre Bewertung der Beziehung zwischen ihnen positiv ausfallen. Wenn einer der Partner mit der Interaktion unzufrieden ist, wird er eine negative Haltung einnehmen, und das unzufriedene Unternehmen kann sich wehren, um günstigere Bedingungen für die Zusammenarbeit zu erreichen. Wenn dieser Widerstand nicht erfolgreich ist, kann das unzufriedene Unternehmen die Organisationsbeziehung verlassen. Konflikte in den zwischenbetrieblichen Beziehungen entstehen, wenn zwischen den Geschäftspartnern ein negatives Verhältnis besteht. Wie L. Stern feststellt, können Beziehungen harmonisch oder feindselig sein, falsch interpretiert oder schlecht geführt werden (61). Damit bestätigt er auch den evaluativen Charakter der Kategorie "Einstellung". Die Grundlage der Beziehung ist die Einheit oder Ähnlichkeit der Ziele sowie die Gemeinsamkeit der Prozesse zur Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen für den Verbraucher (Tabelle 2.4).

Tabelle 2.4. - Kriterien für harmonische Beziehungen

| Prozesse     | Ziele                          |                               |
|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
|              | Verschiedene                   | Ähnlich                       |
| Ähnlich      | Falsch entzifferte Beziehungen | Harmonische Beziehungen       |
| Verschiedene | Eine feindselige Beziehung     | Schlecht geführte Beziehungen |

Aus Tabelle 2.4 geht hervor, dass harmonische Beziehungen gemeinsame Ziele und ähnliche Prozesse erfordern. Das Fehlen dieser Eigenschaften führt zu einer unfreundlichen Beziehung und macht es unmöglich, dass diese Unternehmen im gleichen Kanal arbeiten. Wenn die Beziehungen dauerhaft harmonisch sind und die Unternehmen strategische Ziele verfolgen, handelt es sich um Partnerschaften. L. Stern ist der Ansicht, dass sich die Beziehungen zwischen den Partnern im Vertriebskanal meist um zwei Hauptprozesse drehen - Bestellung und Kundendienst. Folglich finden die wichtigsten Interaktionen, die zu positiven oder negativen Beziehungen zwischen Unternehmen führen können, im Bestellprozess statt. Drei Ansätze können die Beziehung weiter stärken.

1. Erhöhter finanzieller Nutzen durch Marketing-Anreizprogramme (Rabatte, Mitgliedschaft in einem Hobbyclub usw.)
2. Personifizierung des Kunden. Der berühmte amerikanische Verkäufer Harvey McKay empfiehlt, über jeden Kunden ein 66 Punkte umfassendes Dossier zu erstellen, in dem er ihn nicht nur als Mitarbeiter, sondern auch in Bezug auf seine Interessen, seinen Lebensstil und seinen Familienstand beschreibt.
3. Die Entwicklung struktureller Verbindungen durch gemeinsame Produktion, Beschaffung, Verkauf oder die Schaffung eines einzigen Informationssystems. Mit anderen Worten: Die Beziehung wird tiefer (strategisch), wenn die Parteien ineinander investieren.

Bei der Definition der Einstellung als bewertende Interaktionskategorie müssen wir ihre Eigenschaften als psychologisches Merkmal im Auge behalten. Anhand der Theorie des individuellen Verbraucherverhaltens lassen sich die

Eigenschaften der Einstellung in Bezug auf die Themen der Marketingkanäle ermitteln.

Die Haltung der ATP gegenüber ihren Partnern sollte im Hinblick auf die finanziellen und nicht-finanziellen Vorteile bewertet werden. Dabei sollten die Indikatoren für die Bewertung der Beziehung für alle Akteure des Netzes einheitlich sein. Die Erreichung der Ziele der TPA sollte anhand von Leistungsindikatoren des Unternehmens bewertet werden, die aus den Unterlagen des Unternehmens ausgewählt werden.

Die Einstellung der Partner gegenüber der ATP wird in drei Bereichen untersucht: Zufriedenheit mit dem Preis und dem Service. Eine Bewertung der Beziehung wäre durch einen Partnerfragebogen angebracht.

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Tabelle 2.5 - Indikatoren für die Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern

| Zufriedenheitspunkte |          | Akteure in der unmittelbaren Umgebung  |  |   |   |   |   |                                    |  |
|----------------------|----------|--|--|---|---|---|---|------------------------------------|--|
|                      |          | Entitäten Internes Umfeld (Personal)   | Verbraucher  | Anbieter  | Wettbewerber                                  | Vermittler  | MEDIEN                                      | Der Staat                          | Finanzinstitute                                      |
| 1                    | Finanzen | Anteil des Personals an den Gesamteinnahmen von ATP; Höhe der Personalkosten; Produktivität von Mitarbeitern | Anteil an den Gesamteinnahmen aus Dienstleistungen; Rentabilität; Zusammenarbeit                     | Anteil von ATP an Gesamteinnahmen der Lieferanten   | Einfluss der Wettbewerber auf das Preisniveau | Kostenwirksamkeit der Zusammenarbeit  | Die Höhe des Werbetarifs                    | Anzahl der festgestellten Verstöße | Preis für die Dienstleistungen eines Finanzinstituts |
|                      |          | Nicht-finanzielle  | Anteil der ATP-Aufträge; Angebot an Dienstleistungen; Saisonabhängigkeit der Dienstleistungsanfragen | Anteil am Gesamtbedarf; Leistungsspektrum; saisonale Nachfrage nach Materialien und Komponenten | Förderung der innovativen Entwicklung         | Leistungsspektrum des Mediators; saisonale Schwankungen bei den Anrufen bei ATP | Eine Reihe von Dienstleistungen für die ATP | Häufigkeit der Inspektionen        | Stabilität der Arbeit; Dauer der Beziehung           |

Die Haltung der ATP gegenüber dem Partner



Fortsetzung Tabelle 2.5

| 1  |  | 2  |   | 3   |   | 4   |   | 5   |   | 6   |   | 7 | 8 | 9 |
|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| die Haltung des Partners gegenüber der ATP |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Zufriedenheit mit dem Preis                | Zufriedenheit mit der Höhe der Löhne     | Zufriedenheit mit dem Preisniveau der Dienstleistungen   | Zufriedenheit der ATP mit dem Preisniveau                                 | Zufriedenheit mit dem Preisniveau des ATP                             | Zufriedenheit mit dem Preisniveau der Lieferung                       | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit dem Preisniveau der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit dem Preisniveau und den Kontaktpublikums            |   |   |   |
| Zufriedenheit mit der Dienstleistung       | Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen  | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                       | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   | Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen                   |   |   |   |
| Zufriedenheit mit der Dienstleistung       | Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten      | Dauer der Beziehung zur ATP im Moment; Zufriedenheit mit dem allgemeinen Niveau der Dienstleistungen | Die Dauer der ATP-Lieferantenbeziehung; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung                             | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung | Dauer der Beziehung zum Vermittler; die Stärke der Geschäftsbeziehung |   |   |   |

|     |                           |                    |   |  |   |   |  |                                |  |
|-----|---------------------------|--------------------|---|--|---|---|--|--------------------------------|--|
| der | Finanzielle Möglichkeiten | Erhöhung der Löhne | Höherer Anteil am Kundengeschäft; höhere Rentabilität aus der Zusammenarbeit mit Kunden | Erhöhung des ATP-Auftragsvolumens ; Erzielung von Preisnachlässen; | Vergrößerung des Kundenstamms durch Interaktion mit einem Mitbewerber | Erhöhung des Anteils der Verkäufe über den Vermittler | Erhalt von Rabatten für die Dienstleistungen eines Finanzinstituts | Senkung der Höhe der Geldbußen | Erhalt von Rabatten für die Dienstleistungen eines Finanzinstituts |
|-----|---------------------------|--------------------|---|--|---|---|--|--------------------------------|--|

Ende der Tabelle 2.5

|   |                                 |  |  |                             |   |                          |  |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|-----------------------------|---|--------------------------|--|--|--|
| 1 | Nicht-finanzielle Möglichkeiten | Langfristige Zusammenarbeit; verbesserte Arbeitsleistung | Ausweitung der Beziehung; Ausweitung des Dienstleistungsangebots | Langfristige Zusammenarbeit | Langfristige Beziehungen; Steigerung der Beteiligung an ATP-Kooperationsaktivitäten | Langfristige Beziehungen | Langfristig Beziehung; Erhöhung der Anzahl der von der ATP genutzten Dienste | Verbesserung der Einhaltung von Vorschriften; Verringerung der Zahl der Verstöße | Langfristige Beziehung; Zunahme der Zahl der von der ATP genutzten Dienste |
|---|---------------------------------|--|--|-----------------------------|---|--------------------------|--|--|--|

Objekte und Prozesse in der realen Welt sind in der Regel sehr komplex. Sie erfordern oft die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer, manchmal sehr vieler Parameter. Jedes Objekt kann durch einen ganzen Satz von Parametern, durch eine beliebige Teilmenge dieses Satzes oder durch einen einzelnen Optimierungsparameter charakterisiert werden. Im letzteren Fall wirken andere Merkmale des Prozesses nicht mehr als Optimierungsparameter, sondern dienen als Randbedingungen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, einen verallgemeinerten Optimierungsparameter in Abhängigkeit von einer Reihe von Eingabedaten zu konstruieren. Die Modellierung und Einstufung von Objekten mit Hilfe einer Wünschbarkeitsfunktion ist in der Wirtschaftsliteratur heute weit verbreitet.

Eine der bequemsten Methoden zur Konstruktion einer verallgemeinerten Antwort ist die verallgemeinerte Erwünschtheitsfunktion nach Harrington [74].

Die Grundlage für die Konstruktion dieser verallgemeinerten

Die Idee, die natürlichen Werte der einzelnen Antworten in eine dimensionslose Skala der Erwünschtheit oder des Vorteils umzuwandeln. Die Erwünschtheitsskala bezieht sich auf psychophysikalische Skalen. Ziel ist es, eine Übereinstimmung zwischen physischen und psychologischen Parametern herzustellen. Physikalische Parameter beziehen sich hier auf die möglichen Reaktionen, die das Funktionieren des untersuchten Objekts charakterisieren.

Dazu können ästhetische und sogar statistische Parameter gehören, während sich psychologische Parameter auf die rein subjektive Einschätzung des Experimentators hinsichtlich der Erwünschtheit (Vorteil) eines bestimmten Antwortwertes beziehen. Um eine Skala der Erwünschtheit zu erhalten, ist es zweckmäßig, vorgefertigte Korrespondenztabellen zwischen Vorteilsbeziehungen in empirischen und numerischen (psychologischen) Systemen zu verwenden (Tabelle 2.6).

Der Wert der partiellen Antwort, der in einer dimensionslosen Erwünschtheitsskala steht, wird mit  $d_i$  bezeichnet ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) und heißt partielle Erwünschtheit (von erwünscht). Die Wünschbarkeitsskala reicht von null

bis eins. Der Wert  $d_i = 0$  entspricht dem absolut inakzeptablen Niveau der gegebenen Eigenschaft, und der Wert  $d_i = 1$  entspricht dem besten Wert der Eigenschaft. Die Wahl von 0,63 und 0,37 auf der Erwünschtheitsskala erklärt sich durch die Bequemlichkeit der Berechnung:  $0,63 = 1 - (1 / e)$ ,  $0,37 = 1 / e$ . Der Wert  $d_i = 0,37$  entspricht in der Regel der Grenze der akzeptablen Werte.

Tabelle 2.6 - Beziehung zwischen den quantitativen Werten der dimensionslosen Skala und der psychologischen Wahrnehmung einer Person

| Erwünschtheit | Markierungen auf der Skala der Erwünschtheit |
|---------------|--|
| Sehr gut      | 1,00 - 0,80                                  |
| Gut           | 0,80 - 0,63                                  |
| Angenehm      | 0,63 - 0,37                                  |
| Schlecht      | 0,37 - 0,20                                  |
| Schade.       | 0,20 - 0,00                                  |

Tabelle 2.6 zeigt die Zahlen, die einigen Punkten der Kurve (Abbildung 2.11) entsprechen, die durch die Gleichung gegeben ist:

$$d = \exp [-\exp (-y)] \quad (2.5)$$

Die Ordinatenachse zeigt die Wünschbarkeitswerte, die von 0 bis 1 reichen. Die Abszissenachse zeigt die Antwortwerte auf einer bedingten Skala an. Der Wert, der der Erwünschtheit von 0,37 entspricht, wird als Startpunkt 0 auf dieser Achse gewählt. Dieser Punkt wurde gewählt, weil er der Wendepunkt der Kurve ist, was wiederum einen gewissen Komfort bei den Berechnungen bietet. Dasselbe gilt für den Wünschbarkeitswert, der 0,63 entspricht. Die Wahl dieser Kurve ist nicht die einzige Möglichkeit. Sie ist jedoch aus der Beobachtung realer Lösungen von Experimentatoren hervorgegangen und hat so nützliche Eigenschaften wie Stetigkeit, Monotonie und Glätte.

Symmetrisch zu Null auf der Y-Achse (Y - kodierte Skala) liegen die kodierten Antwortwerte. Es ist üblich, auf der kodierten Skala einen Wert zwischen 3 und

6 zu wählen. Die Wahl der Anzahl der Intervalle bestimmt die Steilheit der Kurve in der mittleren Zone. Theoretisch erfüllt eine solche Kurve die Funktion der Übersetzung der Rückkopplung in einen dimensionslosen Parameter vollständig, aber bei ihrer Anwendung in der Praxis treten eine Reihe von Schwierigkeiten auf.

Erstens müssen parallel zur kodierten y-Skala Skalen mit der Bezeichnung Y 1, Y 2, ... angebracht werden, die an den in Tabelle 2.6 angegebenen Punkten kalibriert werden müssen, wobei diese Kalibrierung recht willkürlich ist.

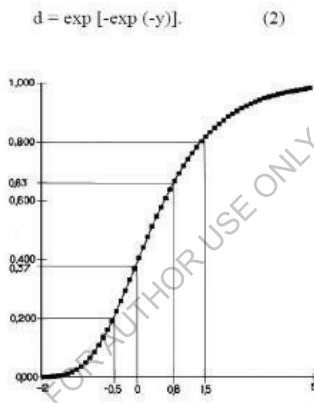


Abbildung 2.11 - Diagramm der Harrington-Wünschbarkeitsfunktion

Dies führt fast immer zu einer ungleichmäßigen Schule (z. B. enthält der Bereich der zufriedenstellenden Parameterwerte für Y 1 3 V und der Bereich der guten Werte 5 V). Um einen Wert von d 1 j zu erhalten, ist es nicht notwendig, einen Punkt mit einem bestimmten numerischen Wert von Y 1 j auf der Skala von Y 1 zu finden, ihn dann in das Funktionsdiagramm einzutragen und den entsprechenden Wert von d 1 j auf der Ordinatenachse abzulesen. Natürlich ist die Genauigkeit einer solchen Umrechnung nicht sehr hoch.

Zweitens erlaubt die gegebene Starrheit der Formel (2.5) nicht die Verwendung von Y-Antworten, die nach anderen Gesetzen als normal verteilt sind, ohne

zusätzliche Verzerrungen. Die größten Schwierigkeiten bereiten die Antworten, deren Qualität zunächst mit steigenden Zahlenwerten zunimmt und dann ab einem bestimmten Wert (oder Wertebereich) abnimmt.

Drittens hat die von Harrington vorgeschlagene verallgemeinerte Wünschbarkeitsfunktion als einziger zusammengesetzter Indikator für die Produktqualität den Nachteil, dass sie alle Rückmeldungen als gleichwertig anerkennt, obwohl dies in der Praxis bei weitem nicht der Fall ist:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (2.6)$$

wobei  $m$  die Anzahl der Einheitsbewertungen - die zu vergleichenden Produktqualitätsindikatoren - ist.

Die vorgeschlagene Methode zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen des Unternehmens zu jedem einzelnen Partner, die im Gegensatz zu anderen bestehenden Methoden Indikatoren für das Niveau der Beziehungen zu jedem bilateralen Partner liefern wird. Um eine Gesamtbeurteilung sowohl für jede Gruppe von Partnern als auch für alle Partner insgesamt zu erhalten, ist es notwendig, eine Methode zu verwenden, die es ermöglicht, die erhaltenen Indikatoren zusammenzufassen. Die anschaulichste Methode zur Beurteilung des Beziehungsgrades ist die RADAR-Methode.

Das Wesentliche an der RADARA-Methode ist, dass sie die Ergebnisse der ermittelten Indikatoren grafisch darstellt. Er wird verwendet, um eine Reihe von Indikatoren zur Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu beschreiben. In diesem Fall wird sie zur Bewertung des Grades der Beziehung zwischen der ATP und den einzelnen Partnern verwendet. Diese Methode hat erhebliche Vorteile: Klarheit, da man bereits beurteilen kann, inwiefern dieser oder jener Indikator je nach Form des Radars anderen unterlegen oder im

Gegenteil überlegen ist. Es handelt sich um eine umfassende Methode, die eine einzige subjektive Bewertung bei Verwendung verschiedener Indikatoren ermöglicht. Es ermöglicht auch vorausschauende, vergleichende und kontrollierende Bewertungen, um die Indikatoren auf dem erforderlichen Niveau zu halten. Die RADAR-Methode für Indikatorwerte basiert auf den in Abbildung 2.12 dargestellten Grundsätzen. Die RADAR-Methode wird zweckmäßigerweise bei der Bewertung von Werten anhand von Indikatormassen und -koeffizienten verwendet.

Die Methode setzt außerdem voraus, dass alle Indikatoren einen Referenzwert haben, in diesem Fall ist der Referenzwert 1. Die Werte der Indikatoren verbessern sich, je weiter man sich vom Mittelpunkt des Kreises entfernt.

Die Grundsätze von RADAR

|   |   |
|---|---|
| Alle Bewertungsindikatoren sollten das gleiche "Gewicht" haben, daher wird der Kreis in gleiche Sektoren unterteilt, deren Anzahl der Anzahl der Bewertungsparameter entspricht | Je höher der Loyalitätsgrad ist, desto größer ist die Radarfläche; das bedeutet, dass der Integralkoeffizient sich 1 nähert |
| Alle Gruppen von Indikatoren haben die gleiche Gewichtung   | Die Skala auf den radialen Linien ist so abgestuft, dass alle Indikatoren innerhalb des Bewertungskreises liegen            |
| Es wird angenommen, dass der Referenzwert 1 beträgt.  | Je weiter Sie sich vom Mittelpunkt des Kreises entfernen, desto besser werden die Werte                                     |

Abbildung 2.12 - Grundsätze des RADARs

Nach der Konstruktion wird der integrale K-Indikator nach der folgenden Formel berechnet:

$$K = S_p / S, \quad (2.7)$$

wobei  $S_p$  - Radarfläche,  $cm^2$ .

$S$  - Gesamtfläche des Kreises,  $cm^2$ .

Die RADARA-Fläche wird nach der folgenden Formel berechnet:

$$S_p = \sin \alpha \cdot \sum a_i \cdot b_i, \quad (2.8)$$

wobei  $a_i$ ,  $b_i$  die Längen zweier benachbarter Schätzungslinien sind;  
 $\alpha$  ist der Winkel zwischen den beiden Schätzlinien ( $\alpha = 360 / n$ )  
 $n$  ist die Anzahl der einzelnen Bewertungsparameter.

Die Gesamtfläche des Kreises wird mit der folgenden Formel berechnet:

$$S = \pi r^2, \quad (2.9)$$

wobei  $r$  der Radius des Bewertungskreises in cm ist.

Als Ergebnis der vorgeschlagenen Methodik wird im Folgenden ein Algorithmus zur Bewertung des Interaktionsgrades vorgestellt (Abbildung 2.13). Netzwerkstrukturen sind eines der Mittel zur wirtschaftlichen Integration von Unternehmen, die an der Produktionseffizienz beteiligt sind. Die Unternehmen mit ihren derzeitigen Managementstrukturen arbeiten meist nicht effizient, was dazu führt, dass sie ihre organisatorische Konfiguration ändern und mit anderen Wirtschaftsakteuren zusammenarbeiten müssen. Infolge dieser Integration nimmt die Zahl der Fusionen und Übernahmen zu, ebenso wie die Zahl der Unternehmen und der Umfang der Netzstrukturen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Netzstrukturen unter dem Aspekt der entstehenden Verbindungen zu untersuchen. Die Analyse der Studien ergab, dass jeder Autor unterschiedliche Richtungen und Indikatoren zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern innerhalb eines Netzwerks verwendet.

N. Egorova [19] schlägt beispielsweise vor, das Niveau der Beziehungen in einem Netzwerk durch die Berechnung einer Reihe von Indikatoren zu bewerten, wie z. B. Netzwerkdichte, Grad der Zentralisierung des Netzwerks, Stärke der Geschäftsbeziehungen, Nähe der Geschäftsbeziehungen, Dauer der Geschäftskontakte, Nachhaltigkeit der Beziehungen, Grad der Formalisierung der Beziehungen und Kommunikationsfähigkeit.



Der Kern des strukturellen Ansatzes ist die Dekomposition (Zerlegung) in Funktionen: Das System wird in funktionale Teilsysteme zerlegt, die wiederum in Teilfunktionen unterteilt werden, die wiederum in Aufgaben unterteilt werden und so weiter. Der Zersetzungsprozess setzt sich bis hin zu spezifischen Verfahren fort. Dabei behält das System eine ganzheitliche Sichtweise bei, in der alle Komponenten miteinander verknüpft sind.

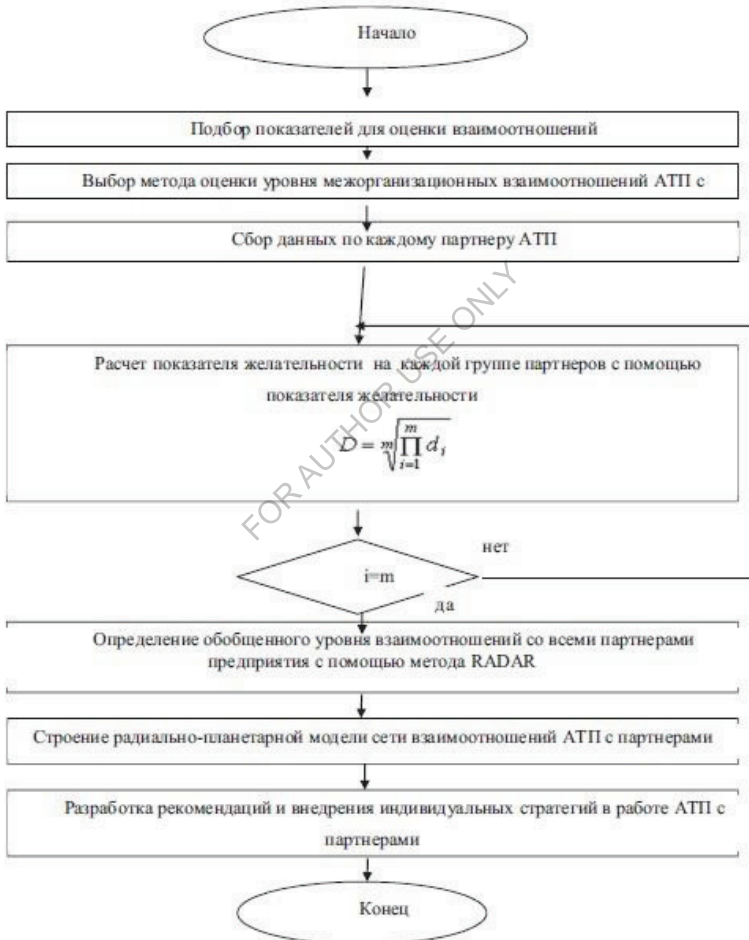


Abbildung 2.13 - Algorithmus zur Bewertung des Niveaus der Beziehungen von ATP zu einzelnen Partnern

## 2.4 Allgemeine Methodik zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen der ATP mit den Partnern des Netzwerks

Man sollte die Entwicklungen von A.A. Gulin und V.I. Shchedrov [17] berücksichtigen, um Synergien zu bestimmen, die auf der Etablierung von erhöhtem Einkommen und Cashflow-Verbesserung der gebildeten Gruppe basieren. Die Meinung von S.W. Sawtschuk [49] zur Bestimmung des momentanen Gesamtsynergieeffekts zum Zeitpunkt t nach der Bildung eines Gruppenverbands sollte ebenfalls berücksichtigt werden. In diesem Fall schlagen wir vor, die Wirkung der gemeinsamen Aktivitäten (Cp) wie folgt auszudrücken:

$$C_n = \Delta PM + \Delta PR + \Delta BK + \Delta EMP + \Delta B + \Delta ED + \Delta ENP + \Delta EC - IPP \pm \Delta PN - IO - P\Phi, \quad (2.10)$$

wobei  $\Delta PM$  der geschätzte zusätzliche Gewinn aus der Ausweitung des Betriebsumfangs zur Erreichung eines optimaleren Produktionsvolumens und der Vergrößerung der Ressourcen ist;  $\Delta PR$  der geschätzte zusätzliche Gewinn aus der Verringerung des Risikos durch intrasektorale Diversifizierung der Tätigkeiten;  $\Delta BK$  ist die Einsparung von Eigenkapital im Falle der Gründung einer Holding-Gruppe (Gewinn aus Darlehen und sonstigem Kapital, Differenz der gezahlten Zinsen usw.)  $\Delta EMP$  - Auswirkung der Schaffung einer Monopolstellung auf dem Markt und der Möglichkeit, Einfluss auf Verbraucher, Kunden und Lieferanten zu nehmen;  $\Delta B$  - Einsparung der laufenden Kosten der logistischen Interaktion;  $\Delta ENP$  - Auswirkung der Beseitigung von Ineffizienzen in den Prozessen und der Verbesserung der logistischen Interaktion (ermittelt durch den Vergleich der alten und neuen Werte der Kosten der einzelnen Prozesse);  $\Delta EC$  - Einsparung durch die zentralisierte Verwaltung und die Beseitigung von Doppelfunktionen, die als Differenz zwischen der Summe der

Kosten der einzelnen Gruppenmitglieder bis zum Zusammenschluss und den Kosten der zentralisierten Verwaltung definiert ist

Bei der Berechnung dieser Methode wird jedoch davon ausgegangen, dass die Indikatoren zu einem Zeitpunkt der Netzwerkbildung bestimmt werden, was die Ebene der Beziehungen zwischen der ATP und den über einen ausreichend langen Zeitraum interagierenden Partnern nicht eindeutig charakterisiert.

Die Aufmerksamkeit für Synergien als wirtschaftliches Phänomen wurde erstmals durch die Arbeiten von I. Ansoff [2] geweckt, der zeigte, dass eine auf der Nutzung von Synergien basierende Strategie als Kern des Diversifizierungsprozesses angesehen werden kann, der es einem Marktunternehmen ermöglicht, seine derzeitigen Vorteile in neuen strategischen Managementbereichen zu nutzen. Auf diese Weise definiert der Autor die wirtschaftliche Grundlage von Synergien (die Möglichkeit, dass das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen mehrerer Geschäftseinheiten das Ergebnis ihrer unabhängigen Aktivitäten übersteigt). Die Synergiegleichung basiert zum Teil auf den wirtschaftlichen Vorteilen von Skaleneffekten. So ist es beispielsweise möglich, die Kosten zweier Geschäftsbereiche zu senken, indem man die Auslastung einer Anlage erhöht, eine gemeinsame Belegschaft einsetzt oder den Vertrieb zusammenlegt.

Eine andere Sichtweise zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Partnern wird von E. N. Knyazeva und S. P. Kurdyumov [25] angeboten. P. Kurdjumow [25]. Der Hauptgrund für die Umstrukturierung von Unternehmen in Form von Fusionen und Übernahmen ist der Wunsch, Synergien zu erzielen und zu verbessern. Wie die Autoren betonen, ermöglicht die strategische Synergie eine neue Herangehensweise an das Problem des effektiven Managements der Entwicklung komplexer Systeme (sozio-natürlich, ökologisch, wirtschaftlich).

Der Autor I.I. Bazhin [8] schlägt die Berechnung der Erfolgsrate von synergistischen Formationen ( $K_{sin}$ ) vor, die durch das Verhältnis der

Gesamtwirkung des Systems mit manifestierter Synergie ( $E_{ГР}^{СМН}$ ) auf die Wirkung der i-ten Komponente des Systems ( $E_i^C$ ):

$$X_{in} = E_{ГР}^{СМН} / \sum E_i^C \quad (2.11)$$

Dabei können die einzelnen Bestandteile als i-te Komponente des Systems verwendet werden, die durch die Formel berechnet wird. Darüber hinaus kann der Koeffizient der synergetischen Umwandlung durch das Verhältnis zwischen dem Potenzial der Gruppenaktivität und dem Potenzial der einzelnen Mitglieder berechnet werden. Nach Ansicht der Autoren besteht der Hauptnachteil dieser Ansätze in der Unfähigkeit, die Asymmetrie der gebildeten Gruppe und die Handlungen zu berücksichtigen, die darauf abzielen, einseitige Vorteile oder Verteilungen durch einen der Wirtschaftsteilnehmer der Produktion auf Kosten eines anderen zu erhalten - einseitige Verletzung von vertraglichen Verpflichtungen, Umgehung der Aufträge der Subjekte. Die Manifestation dieses Faktors kann sogar zur Beendigung der Aktivitäten der Gruppe und zum Konkurs einiger ihrer Mitglieder führen. Auf der Grundlage der obigen Ausführungen besteht die Notwendigkeit, eine allgemeine Methodik zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen der ATP mit den Partnern im Netzwerk zu entwickeln.

A.N. Asaul, E.G. Skumatov, G.E. Lokteeva [6] konzentrieren sich in ihrer Arbeit auf die Tatsache, dass jede strategische Entscheidung, eine Geschäftseinheit in das Netzwerk einzubinden, wirtschaftliche Vorteile in allen Tätigkeitsbereichen bringen sollte. Eine solche Wirkung setzt voraus, dass die Faktoren ermittelt werden, die den wirtschaftlichen Gesamteffekt der vibnicho-ökonomischen Aktivität ausmachen:

$$\mathcal{E}_{ЛБНСП} = \mathcal{E}_{СП} - \mathcal{E}_{СМ}^{КМ} + \mathcal{E}_{СП}^{КП} + \mathcal{E}_{СП}^{КР} + \mathcal{E}_{СП}^{КУ} + \mathcal{E}_{СП}^{КС} + \mathcal{E}_{СП}^{КФ} \quad (2.12)$$

$\mathfrak{G}_{cn}^{kt}$  - die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf die Modernisierung der Produktion und der einzelnen Verfahren, die Nutzung des Know-hows der Partner usw;

$\mathfrak{G}_{cn}^{kt}$  - die Auswirkungen der Produktionskooperation von Bauunternehmen;

$\mathfrak{G}_{cn}^{kt}$  - die Auswirkungen der Zusammenarbeit mit Ressourcen;

$\mathfrak{G}_{cn}^{kv}$  - die Auswirkungen der Zusammenarbeit bei der Ausübung von Managementfunktionen;

$\mathfrak{G}_{cn}^{kv}$  - die Auswirkungen der Zusammenarbeit im Vertrieb von Bauprodukten;

$\mathfrak{G}_{cn}^{kb}$  - die Auswirkungen der Zusammenarbeit bei den Finanzmitteln.

Dieser Ansatz ermöglicht es Ihnen, den Nutzen einer Geschäftseinheit im Netzwerk für einen einzelnen Bereich der Arbeit der Partner sowie für die Arbeit des Netzwerks insgesamt zu berechnen.

Die meisten Autoren ziehen in Erwägung, das Niveau der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern innerhalb des Netzes durch die Verwendung von Indikatoren für strategische Synergie zu bewerten. Dieser Ansatz ermöglicht es, den Grad der Zusammenarbeit bei den wichtigsten Arten von Interaktionsprozessen zwischen der ATP und dem Partner zu bewerten. Strategische Synergien ergeben sich aus der Zusammenarbeit bei der Modernisierung der Straßenverkehrsdienste einzelner Prozesse, der Nutzung des Know-hows der Partner, der Zusammenarbeit der Partner in der Produktion, der Zusammenarbeit bei den Ressourcen, der Zusammenarbeit bei der Nutzung von Managementfunktionen, der Zusammenarbeit bei der Nutzung von Funktionen zur Umsetzung der AO-Dienste und der Zusammenarbeit bei den Finanzressourcen.

Synergie ist ein Begriff aus der Physiologie und bedeutet wörtlich das Zusammenspiel einer Muskelgruppe. Im Management bezieht es sich auf die Interaktion verschiedener Geschäftsbereiche eines Unternehmens. So können sich

beispielsweise verschiedene Unternehmen Produktionsanlagen, unternehmensweite Dienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungseinheiten, Vertriebsnetze usw. teilen. Es handelt sich also um einen Synergieeffekt, der zu einer wirtschaftlichen Effizienz führt, die größer ist als die einfache arithmetische Summe der Aktivitäten der einzelnen Unternehmen.

Auf der Grundlage früherer Studien von A.N. Asaul, E.G. Skumatov, G.E. Lokteev kann argumentiert werden, dass strategische Synergien aus dem Eintritt einer Geschäftseinheit in ein Unternehmensnetzwerk ihre Umwandlung in einen Netzwerkpartner beinhalten, der durch die Summe der Synergien aus der Zusammenarbeit der wichtigsten Elemente seines Potenzials gekennzeichnet ist.

| Bewertung der Synergien zwischen den interorganisatorischen Beziehungen von ATP und den Partnern des Netzwerks |                                  |                               |  |  |  |
|--|----------------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| Modernisierung und Zusammenarbeit im Dienstleistungsbereich  | Zusammenarbeit in der Produktion | Zusammenarbeit der Ressourcen | Zusammenarbeit der Verwaltungsfunktionen | Zusammenarbeit bei der Umsetzung von IT-Diensten | Zusammenarbeit bei den finanziellen Ressourcen |

Abbildung 2.14 - Komponenten der strategischen Gesamtsynergien

Sie ist im Wesentlichen eine strategische Synergie des lokalen Geschäftsplans des jeweiligen Netzwerkpartners und lässt sich wie folgt berechnen:

$$S_{\Pi} = S_{\text{АП}}^{\text{KM}} + S_{\text{АП}}^{\text{KP}} + S_{\text{АП}}^{\text{KP}} + S_{\text{АП}}^{\text{KY}} + S_{\text{АП}}^{\text{KC}} + S_{\text{АП}}^{\text{K}\Phi} \quad (2.13)$$

wobei  $S_{\text{АП}}^{\text{KM}}$  - Synergien aus der Zusammenarbeit bei der Modernisierung von Straßenverkehrsdiensten in einzelnen Prozessen unter Nutzung des Know-hows der Partner;

$S_{\text{АП}}^{\text{KP}}$  - Synergien aus der Produktionszusammenarbeit zwischen den Partnern;

$S_{\text{АП}}^{\text{KP}}$  - Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit bei den Ressourcen;

$S_{\text{АП}}^{\text{KY}}$  - Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit bei der Nutzung von Managementfunktionen;

$S_{\text{ATP}}^{\text{KC}}$  - Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit bei der Nutzung der Funktionen zur Umsetzung der AT-Dienste;

$S_{\text{ATP}}^{\text{K}\Phi}$  - Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit von Finanzmitteln.

|   |
|---|
| Start   |
| Sammlung von Indikatoren zur Berechnung strategischer Synergien   |
| Berechnung der strategischen Synergieeffekte für jede Partnergruppe<br>$S_{\text{II}} = S_{\text{ATP}}^{\text{KM}} + S_{\text{ATP}}^{\text{K}\Pi} + S_{\text{ATP}}^{\text{KP}} + S_{\text{ATP}}^{\text{KY}} + S_{\text{ATP}}^{\text{KC}} + S_{\text{ATP}}^{\text{K}\Phi}$ |
| Berechnung der gesamten strategischen Synergien von ATP mit den Partnern im Netzwerk<br>$S_{\text{zar}} = S^{\text{ATP}} + S^{\Pi}$   |
| i=1   |
| Vergleich der strategischen Synergien vor und nach dem Beitritt zum Netzwerk  |
| m=35, i=1 ja<br>keine   |
| Entwicklung von Empfehlungen und Umsetzung von maßgeschneiderten Strategien in der Arbeit von ATP mit den Partnern im Netzwerk  |
| Ende  |

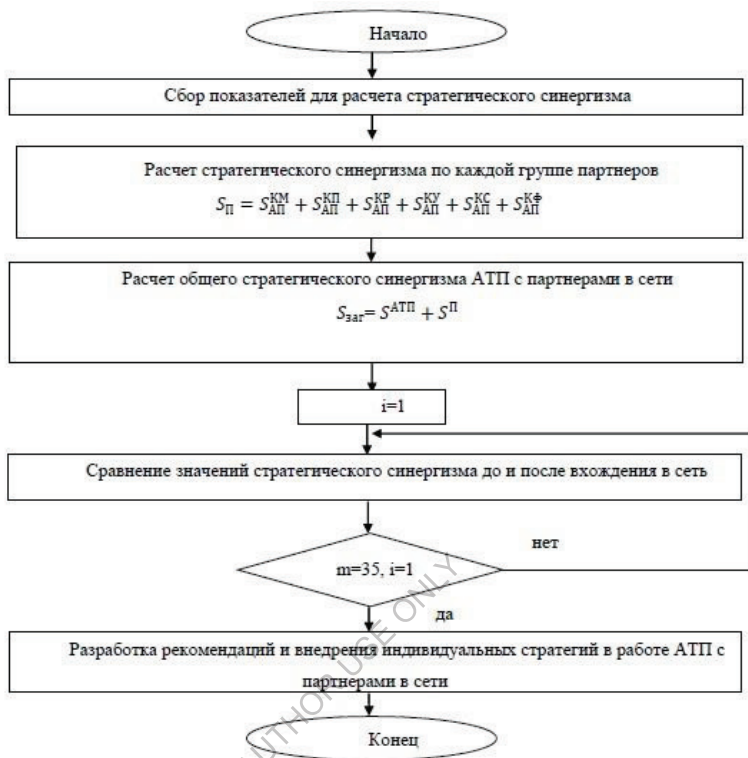


Abbildung 2.15 - Algorithmus zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Netzwerkpartnern

Und der Grad der Zusammenarbeit der einzelnen Elemente des Potenzials einer Geschäftseinheit kann zwischen 0 und maximal liegen. Es ist auch notwendig, die Eigenschaften der Dualität der Synergien aus der Zusammenarbeit der Netzwerkpartner zu beachten. So sollen strategische Synergien aus der Übertragung der Zusammenarbeit bei der Ausführung des i-ten Auftrags erzielt werden:

- ATP ist der Netzwerkpartner Nr. 1, der die Arbeit weitergibt;
- Der Partner von ATP ist Partner Nummer zwei, der die Arbeit erledigt.

Die strategischen Synergien, die sich aus einer solchen Veranstaltung ergeben, lassen sich wie folgt zusammenfassen:



$$S_{\text{3ar}} = S^{\text{ATP}} + S^{\text{II}} \quad (2.14)$$

wobei  $S^{\text{ATP}}$  - ATP-Synergien aus Interaktionen mit einem Partner im Netzwerk;  
 $S^{\text{II}}$  - Partnersynergien aus den Interaktionen mit dem ATP im Netz.

Als Ergebnis der vorgeschlagenen Methodik wird im Folgenden ein Algorithmus zur Bewertung des Interaktionsgrades in einem Netz vorgestellt (Abbildung 2.15).

Als Ergebnis der Studie werden methodische Bestimmungen für die Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen den ATPs und den Partnern des Netzwerks vorgeschlagen, wobei die Definition der strategischen Synergien berücksichtigt wird.

FOR AUTHOR USE ONLY

### EXPERIMENTELLE STUDIEN

#### 3.1 Bestimmung der Ebene der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und einzelne Partner

Die Bewertung des Verhältnisses zwischen der organisatorischen Beziehung von ATP und dem einzelnen Partner umfasst die Erhebung von Daten zu jedem Indikator für jeden Partner. Gemäß den Untersuchungen im vorangegangenen Abschnitt wurden Indikatorensysteme in Betracht gezogen, um die Paarbeziehung zwischen einer ATP und einem einzelnen Partner zu vergleichen. Bevor jedoch die Komponenten der Indikatoren für die Ebene der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit den Partnern im Netzwerk geschätzt werden können, muss die Sicht auf das Netzwerk grafisch dargestellt werden. So gibt es eine Notwendigkeit, Ebenen der Verwaltung von ATP inter-organisatorischen Beziehungen mit den Partnern im Netzwerk zu bauen, einschließlich aller Themen des Netzes auf der Grundlage der Selbstorganisation gebaut und sollte zentralisiert werden Management-System (Abb. 3.1). Die erste Gruppe von Partnern, die berücksichtigt wird, ist das Personal. Die Daten werden mit Hilfe eines Fragebogens (Anhang A) erhoben. Bei der Betrachtung eines Kraftverkehrsunternehmens aus der Perspektive des Binnenmarktes ist ein klares Verständnis der Existenz mehrerer Personalgruppen und ihrer jeweiligen Interoperabilität von großer Bedeutung.

Es werden folgende Personalgruppen unterschieden: Fahrer, Wartungs- und Hilfskräfte, Führungskräfte. In der ersten Phase wird jeder Arbeitnehmer einzeln beurteilt. Es wurde ein Fragebogen entwickelt, um festzustellen, ob das Leistungsniveau den einschlägigen Anforderungen entspricht, wobei die Beziehung des Personals zur ATP berücksichtigt wird (Anhang B). Der

Fragebogen wird mit nur einem Symbol (Kreuz) pro Zeile ausgefüllt. Die Skala für die Bewertung ist wie folgt:

- "erfüllt die Anforderungen vollständig" - 5 Punkte,
- "Antworten, aber nicht vollständig" - 4 Punkte,
- "hinreichend kohärent" - 3 Punkte,
- "schlecht abgestimmt" - 2 Punkte,
- "überhaupt keine Antwort" - 1 Punkt.

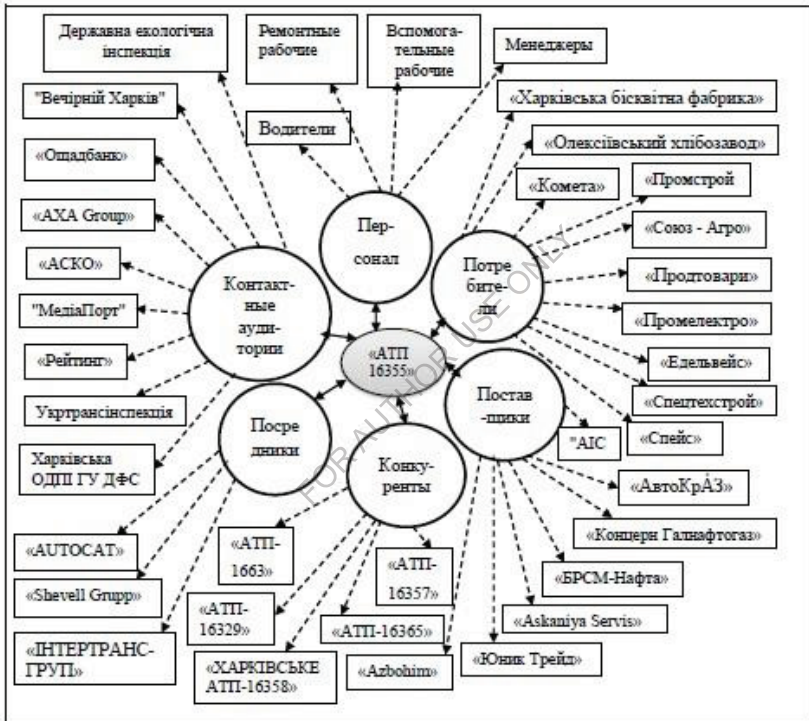


Abbildung 3.1 - Ebenen des Managements der interorganisatorischen Beziehungen von ATP-16355 mit den Partnern des Netzes

Eine Skala zur Bewertung der Zufriedenheit:

"5" - sehr zufrieden,

- "4" - zufrieden,
- "3" - zufrieden genug,
- "2" - nicht sehr zufrieden,
- "1" - ganz und gar nicht zufrieden.

Die Ergebnisse des Fragebogens sind in Tabelle 3.1 in zusammengefasster Form dargestellt.

Tabelle 3.1 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit der Beziehung zwischen ATP und Personal

| Indikator  | Beschreibung | Personal |     |     |     |
|--|--------------|----------|-----|-----|-----|
| Die Haltung von ATP gegenüber dem Personal                             |              |          |     |     |     |
| Niveau der Professionalität, Punkte (max. 5)                           | Rp           | 4,1      | 5,2 | 3,0 | 4,4 |
| Die persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters, Punktzahl (maximal 5) | Oya          | 2,3      | 4,0 | 4,5 | 5,3 |
| Arbeitsleistung, Punkte (max. 5)                                       | Rp           | 3,4      | 4,1 | 3,2 | 4,3 |
| Rentabilität der Zusammenarbeit,%                                      | Rsp          | 18       | 15  | 13  | 21  |
| Einstellung des Personals zur ATP                                      |              |          |     |     |     |
| Zufriedenheit mit der Höhe der Löhne, Punkte (max. 5)                  | Zzp          | 3,2      | 3,0 | 3,1 | 3,4 |
| Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, Punktzahl (maximal 5)        | Zup          | 2,1      | 4,3 | 4,2 | 5,1 |
| Zufriedenheit mit dem Arbeitsplan, Punkte (max. 5)                     | Zgr          | 1,2      | 3,4 | 2,5 | 4,6 |
| Perspektive der Personalbeziehungen                                    |              |          |     |     |     |
| Möglichkeit einer langfristigen Zusammenarbeit, z. B.                  | Frau         | 1        | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Möglichkeit zur Leistungssteigerung, Punkte                            | Mpr          | 4,5      | 5,0 | 5,2 | 6,1 |
| Potenzial für Gehaltserhöhung,%  | Mzp          | 10       | 8   | 11  | 6   |

Außerdem wird vorgeschlagen, die folgende Gruppe von Partnern zu berücksichtigen: die Verbraucher. Die Haupttätigkeiten von PJSC ATP-16355 sind die Erbringung von Frachtbeförderungsdiensten für Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen, die Erbringung von Reparatur- und

Wartungsdiensten für Kraftfahrzeuge sowie das Leasing von Geräten und Maschinen für industrielle und technische Zwecke.

Für PJSC "ATP-16355" sind die Verbraucher:

1. CJSC Alekseevsky Bakery Plant;
2. OJSC Promstroj;
3. prodtovary Plant Ltd;
4. die Sojus-Agro Ltd;
5. OJSC Kharkiv Biscuit Factory;
6. Promelectro Ltd;
7. Comet Ltd;
8. Edelweiss Ltd;
9. Spetstroj Ltd;
10. Raumfahrt Ltd.

Die Datenerhebung wird durch die Analyse der Jahresabschlüsse und Fragebögen der Kunden des Unternehmens vorgeschlagen (Anhang A). Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 3.2 dargestellt.

Tabelle 3.2 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit den Kundenbeziehungen

| Indikator  | Schnurrbart.<br>Beschreibung. | Verbraucher |       |       |      |       |       |      |      |      |      |
|--|-------------------------------|-------------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|------|------|
|  |                               | 1           | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7    | 8    | 9    | 10   |
| 1  | 2                             | 3           | 4     | 5     | 6    | 7     | 8     | 9    | 10   | 11   | 12   |
| Die Haltung von ATP gegenüber den Verbrauchern                 |                               |             |       |       |      |       |       |      |      |      |      |
| Anteil des Verbrauchs am Gesamtverkehr,%                       | <i>DQ</i>                     | 8,45        | 12,50 | 17,91 | 8,78 | 14,86 | 16,22 | 7,09 | 3,72 | 6,42 | 8,45 |
| Umfang der in Anspruch genommenen Dienstleistungen, Einheiten. | A                             | 3           | 5     | 4     | 2    | 3     | 4     | 2    | 3    | 4    | 3    |

Ende der Tabelle 3.2

| 1  | 2  | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
|--|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Saisonabhängigkeit der Serviceanfragen, d.o.b. | Ss | 0,75 | 0,58 | 0,93 | 0,68 | 0,86 | 0,73 | 0,62 | 0,77 | 0,72 | 0,64 |

|   |               |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
|---|---------------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|
| Verlässlichkeit des Dienstleistungsnutzers, Punkte                                | Ns            | 0,6  | 0,8  | 0,8  | 1    | 0,6  | 0,6  | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,6  |
| Anteil der Verbraucher an den Gesamteinnahmen aus dem Verkehr, %.                 | $\mathcal{D}$ | 8,46 | 12,3 | 17,6 | 8,80 | 14,9 | 16,6 | 7,1 | 3,6 | 6,6 | 8,46 |
| Zahlungsfähigkeit der Verbraucher, UAH / UAH                                      | Ps            | 0,32 | 0,35 | 0,24 | 0,21 | 0,37 | 0,38 | 0,4 | 0,3 | 0,2 | 0,26 |
| Einstellung der Verbraucher zu ATP  |               |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Zufriedenheit mit der Qualität der endgültigen Dienstleistung, Punkte             | Zyap          | 7    | 7    | 9    | 8    | 8    | 8    | 8   | 7   | 6   | 8    |
| Zufriedenheit mit den technischen und funktionalen Merkmalen des Dienstes, Punkte | Ztf           | 7    | 9    | 7    | 8    | 8    | 7    | 8   | 6   | 8   | 8    |
| Zufriedenheit mit dem Preis der Dienstleistung, Punkte                            | Zzz           | 6    | 7    | 8    | 7    | 6    | 8    | 7   | 7   | 6   | 5    |
| Dauer der bisherigen Beziehung zu ATP, Jahre                                      | St            | 3    | 2    | 8    | 9    | 2    | 8    | 8   | 10  | 6   | 5    |
| Zufriedenheit mit dem Kontakt zum Personal, Punkte                                | Sal           | 8    | 7    | 9    | 8    | 7    | 8    | 6   | 8   | 7   | 8    |
| Eine Perspektive der Verbraucherbeziehungen                                       |               |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Möglichkeit, die Beziehung zu erweitern; Punkte                                   | Mw            | 1    | 1    | 0,6  | 0,8  | 0,6  | 0,8  | 1   | 0,8 | 1   | 0,5  |
| Möglichkeit der Erweiterung des Dienstleistungsangebots; Einheiten.               | Mz            | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0   | 0   | 0   | 1    |
| Möglichkeit, den Anteil am Verbrauchergeschäft zu erhöhen, %.                     | Mzn           | 4    | 6    | 2    | 4    | 6    | 8    | 2   | 6   | 2   | 8    |
| Möglichkeit zur Steigerung der Kundenrentabilität, %.                             | Mpr           | 12   | 12   | 4    | 6    | 11   | 4    | 9   | 8   | 1   | 7    |

Der nächste Schritt ist die Berechnung der Indikatoren für die Beziehungen der ATP zu ihren Lieferanten. Es ist sinnvoll, eine Bewertung der Partnerbeziehungen auf der Grundlage einer Fragebogenerhebung zu berechnen. Aus der Sicht der ATP sind dies die Lieferanten von Fahrzeugen (Automobilwerke oder deren Händler), die Lieferanten von Kraft- und Schmierstoffen, die Lieferanten von Ingenieuren, Führungskräften und Arbeitern (Universitäten, Fachschulen, Berufsschulen, Fahrschulen), die Kapitallieferanten (Banken) und die Lieferanten (Massenmedien, spezialisierte Unternehmen). Um jedoch das Verhältnis

zwischen ATP und Lieferanten korrekt zu berechnen, ist es ratsam, nur Lieferanten von materiellen Ressourcen auszuwählen:

1. die AvtoKrAZ Holdinggesellschaft
2. AIS Corporation ("KrAZ")
3. Konzern Galnaftogaz PJSC
4. PJSC BRSM-Nafta
5. Askaniya Servis PJSC
6. PJSC "Azbohim"
7. Unic Handelsgesellschaft

Tabelle 3.3 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit der Beziehung zwischen der ATP und dem Lieferanten

| Indikator  | Bedeutung | Anbieter |      |      |      |      |      |      |
|--|-----------|----------|------|------|------|------|------|------|
|  |           | 1        | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| Die Haltung von ATP gegenüber dem Lieferanten  |           |          |      |      |      |      |      |      |
| Anteil der Lieferanten an der Gesamtbeschaffung durch ATP; %.  | Dz        | 8        | 3    | 5    | 6    | 10   | 4    | 3    |
| Pünktlichkeit der Lieferungen, z. B.   | Sp        | 0,5      | 0,84 | 0,75 | 0,93 | 0,63 | 0,74 | 0,52 |
| Palette der von ATP verwendeten Waren und Dienstleistungen; Einheiten.   | Nach oben | 5        | 5    | 3    | 3    | 2    | 3    | 5    |
| Zufriedenheit mit dem Preis der Waren und Dienstleistungen des Anbieters; Punkte (max. 5)                        | Zzz       | 5        | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    |
| Zuverlässigkeit des Lieferanten, Punkte (max. 5)   | Kn        | 4        | 4    | 3    | 5    | 2    | 4    | 5    |
| Die Haltung des Anbieters gegenüber der ATP  |           |          |      |      |      |      |      |      |
| Zufriedenheit mit der Bezahlung von Dienstleistungen (Verfügbarkeit von Zahlungsrückständen); Punktzahl (max. 5) | Zop       | 4        | 3    | 3    | 5    | 4    | 2    | 4    |
| Zufriedenheit mit der Regelmäßigkeit der ATP-Bestellungen von Waren oder Dienstleistungen; Punktzahl (max. 5)    | Zrz       | 2        | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| Zufriedenheit mit dem Auftragsvolumen von ATP; Punktzahl (max. 5)  | Zoz       | 5        | 5    | 4    | 3    | 5    | 5    | 2    |
| Dauer der ATP-Lieferantenbeziehung, Jahre  | St        | 8        | 10   | 5    | 6    | 2    | 3    | 4    |

| Eine Perspektive der Lieferantenbeziehungen              |     |    |    |     |     |     |     |   |
|--|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.         | Mw  | 0  | 0  | 0,5 | 0,5 | 1   | 1   | 1 |
| Möglichkeit der Erhöhung des ATP-Auftragsvolumens, z. B. | Mz  | 0  | 0  | 1   | 1   | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Möglichkeit von Preisnachlässen; %.                      | Mzn | 15 | 15 | 10  | 10  | 5   | 8   | 8 |

Die Berechnung der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit den Beziehungen zwischen einem Kraftverkehrsunternehmen und seinen Wettbewerbern erfordert eine Untersuchung der wichtigsten Wettbewerber, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet (Tabelle 3.4). Die Konkurrenten von ATP sind andere Kraftverkehrsunternehmen und Kraftverkehrsunternehmer, Unternehmen anderer Verkehrsarten und Frachteeigentümer, die ihren eigenen Kraftverkehr nutzen.

ATP-16355 hat die folgenden Wettbewerber:

- 1.PrAT "ATP-16357"
- 2.PAO "ATTP-16365"
3. PJSC "Grünes Licht"
- 4.PJSC KHARKIV 16358
- 5.PAO "ATTP-16329".

Tabelle 3.4 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit den Beziehungen von ATP zu den Wettbewerbern

| Indikator  | Bedeutung:<br>"Die Nummer der Tür" wird auf dem Display angezeigt. | Wettbewerber |     |      |     |     |
|--|--|--------------|-----|------|-----|-----|
|  |  | 1            | 2   | 3    | 4   | 5   |
| Die Haltung der ATP gegenüber Wettbewerbern                                    |  |              |     |      |     |     |
| Häufigkeit der Teilnahme an gemeinsamen Wettbewerbsveranstaltungen, Einheiten. | Chu  | 18           | 6   | 13   | 14  | 23  |
| Leistungsangebot der Wettbewerber, Punkte (max. 5)                             | Nach oben  | 3            | 4   | 3    | 2   | 5   |
| Zuverlässigkeit der Wettbewerber, Punkte (max. 5)                              | Np   | 5            | 4   | 2    | 4   | 5   |
| Vergrößerung des Kundenstamms durch Interaktionen mit einem Mitbewerber, %.    | Zc   | 5,1          | 3,2 | 0,83 | 1,7 | 6,4 |
| Erhöhung des Einkommensniveaus durch Interaktionen mit einem Wettbewerber, %.  | Zd   | 3,2          | 4,1 | 2,8  | 1,5 | 5,0 |



|   |     |    |     |     |      |    |
|---|-----|----|-----|-----|------|----|
| Einstellungen der Wettbewerber in der ATP   |     |    |     |     |      |    |
| Zufriedenheit mit der Häufigkeit der Teilnahme an gemeinsamen Wettbewerbsaktivitäten, Punktzahl (maximal 5) | Zkz | 3  | 5   | 4   | 5    | 2  |
| Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der ATP, Punkte  | An  | 4  | 5   | 4   | 3    | 5  |
| Dauer der Beziehung zwischen ATP und Wettbewerbern, Jahre   | St  | 2  | 6   | 7   | 3    | 1  |
| Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit der ATP, Punkte (max. 5)  | Zn  | 5  | 4   | 3   | 3    | 4  |
| Perspektive der Beziehungen zu Wettbewerbern  |     |    |     |     |      |    |
| Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.  | Mw  | 1  | 0   | 0   | 0,5  | 1  |
| Möglichkeit, die Beteiligung an gemeinsamen ATP-Aktivitäten zu erhöhen; z. B.                               | Mz  | 1  | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 1  |
| Möglichkeit, den Kundenstamm durch Interaktion mit dem Wettbewerber zu vergrößern; %.                       | ibc | 12 | 5,6 | 7,4 | 10,2 | 15 |

In einem nächsten Schritt werden die Komponenten eines zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit den Beziehungen zwischen Kraftverkehrsunternehmen und Vermittlern (Tabelle 3.5) anhand einer Fragebogenerhebung berechnet. Bei den Zwischenhändlern kann es sich um Speditionsunternehmen und Firmen handeln, die Informationen über den Standort von Fahrzeugen verkaufen.

Bei PJSC ATP-16355 sind dies folgende Unternehmen:

1. die Intertransgroup Ltd.
- 2) AUTOCAT,
3. die Shevell Grupp.

Tabelle 3.5 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit den Vermittlungsbeziehungen

| Indikator  | Beschreibung | Vermittler |      |      |
|--|--------------|------------|------|------|
|  |              | 1          | 2    | 3    |
| Die Haltung von ATP gegenüber Vermittlern                          |              |            |      |      |
| Prozentualer Anteil der ATP-Verkäufe über einen Vermittler, %      | Vp           | 6          | 12   | 9    |
| Rhythmik der Interaktion, z. B.                                    | Rv           | 0,78       | 0,94 | 0,63 |
| Palette der vom Vermittler verkauften Dienstleistungen, Einheiten. | Nach oben    | 2          | 3    | 4    |
| Die Einstellung der Vermittler zur ATP                             |              |            |      |      |
| Zufriedenheit mit dem Preis der ATP-Dienste, Punkte (max. 5)       | Zzz          | 4          | 3    | 2    |

|  |      |     |     |    |
|--|------|-----|-----|----|
| Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen, Punkte (max. 5)         | Zyap | 4   | 4   | 3  |
| Dauer der ATP- und Vermittlungsbeziehung, Jahre                              | St   | 4   | 4   | 2  |
| Perspektive der Beziehung zu den Vermittlern                                 |      |     |     |    |
| Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.                             | Mw   | 0,5 | 0,5 | 1  |
| Möglichkeit, den Prozentsatz der Verkäufe über den Vermittler zu erhöhen; %. | Mzp  | 8   | 15  | 10 |

Die letzte Gruppe von Partnern ist das Kontaktpublikum (Tabellen 3.6, 3.7, 3.8). Auch staatliche Verwaltungsorgane können direkt mit der ATP interagieren: lokale Exekutivbehörden, Zweigstellen der ukrainischen Verkehrsinspektion, Organe der staatlichen Steuerinspektion, andere Organe (die Organisation selbst, Lieferanten, Zwischenhändler, Kunden, Wettbewerber, Banken, Massenmedien, Regierungsorganisationen, Finanzinstitute usw.). Solche Partner in PJSC "ATP-16355" sind:

1. das JSC-Rating
2. die MediaPort Agentur
3. Die Zeitung Vecherny Kharkiv
4. Charkiw OGNI des SSD des DFSS in der Oblast Charkiw
5. Ukrtransinspektion in der Region Charkiw
6. Staatliche Umweltinspektion in der Oblast Charkiw
7. PJSC "Ukrsotsbank"
8. PJSC "PrivatBank"
9. JSC Oschadbank

Tabelle 3.6 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit der Beziehung zwischen der ATP und dem Kontaktpublikum (Medien)

| Indikator  | Beschreibung | Kontakt zu den Hörern |     |     |
|--|--------------|-----------------------|-----|-----|
|  |              | 1                     | 2   | 3   |
| Stellungnahmen der ATP in den Medien             |              |                       |     |     |
| Anstieg der Einnahmen nach der Werbekampagne, %. | Pd           | 4,3                   | 3,1 | 2,6 |

|  |           |    |    |     |
|--|-----------|----|----|-----|
| Das Ausmaß der Auswirkungen auf die Entwicklung der ATP, Punktzahl (maximal 5) | Rvp       | 5  | 5  | 4   |
| Anzahl der Interaktionen, Einheiten.   | Kv        | 21 | 13 | 17  |
| Betriebsstabilität, Punkte (max. 5)  | Mi        | 5  | 4  | 5   |
| Angebot an Mediendiensten, Einheiten.  | Nach oben | 4  | 2  | 3   |
| Die Haltung der Medien gegenüber der ATP                                       |           |    |    |     |
| Zufriedenheit mit der Pünktlichkeit der ATP-Zahlungen, Punkte (max. 5)         | Zzzp      | 3  | 5  | 2   |
| Zufriedenheit mit den Bedingungen der Zusammenarbeit, Punktzahl (maximal 5)    | Soos      | 5  | 4  | 5   |
| Dauer der Beziehung zwischen Medien und ATP, Jahre                             | St        | 2  | 7  | 4   |
| Eine Perspektive für die Medienarbeit  |           |    |    |     |
| Die Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, d.od.                           | Mw        | 1  | 0  | 0,5 |
| Möglichkeit, die Zahl der von ATP genutzten Dienste zu erhöhen, Punkte         | Mp        | 5  | 1  | 3   |
| Möglichkeit von Preisnachlässen, %.  | Mz        | 0  | 15 | 10  |

Tabelle 3.7 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit der Beziehung zwischen der ATP und den Kontaktpersonen (Behörden)

| Indikator  | Beschreibung   | Kontakt zu den Hörern |     |     |
|--|----------------|-----------------------|-----|-----|
|  |                | 4                     | 5   | 6   |
| Die Haltung der ATP gegenüber staatlichen Behörden                     |                |                       |     |     |
| Anteil der Geldbußen an den ATP-Einnahmen, %                           | Gedankenstrich | 1,2                   | 3,1 | 2,4 |
| Anzahl der festgestellten Verstöße, Einheiten.                         | Kp             | 7                     | 4   | 8   |
| Häufigkeit der Inspektionen, Einheiten.                                | PE             | 12                    | 9   | 4   |
| Haltung der staatlichen Behörden gegenüber der ATP                     |                |                       |     |     |
| Zufriedenheit mit der Einhaltung der ATP-Vorschriften, Punkte (max. 5) | Zdn            | 4                     | 1   | 2   |
| Zufriedenheit mit dem Umfang der Abzüge, Punktzahl (maximal 5)         | Der Aufruf     | 3                     | 2   | 5   |
| Ausblick auf die Beziehungen zu den Behörden                           |                |                       |     |     |
| Möglichkeit, die Höhe der Geldbußen zu senken, z. B.                   | Msh            | 0                     | 0,5 | 1   |
| Möglichkeit, den Grad der Einhaltung zu erhöhen, Punkte                | Mn             | 5                     | 3   | 3   |
| Möglichkeit der Verringerung der Zahl der Verstöße, Einheiten.         | Mp             | 10                    | 7   | 2   |

Tabelle 3.8 - Werte der Komponenten des zusammengesetzten Indikators für die Zufriedenheit mit der Beziehung von ATP zu den Kontaktzielgruppen (Finanzinstitute)

| Indikator  | Beschreibung | Kontakt zu den Hörern |     |     |
|--|--------------|-----------------------|-----|-----|
|  |              | 7                     | 8   | 9   |
| Die Haltung der ATP gegenüber Finanzinstituten   |              |                       |     |     |
| Anteil der Finanzinstitute an den von ATP aufgenommenen Mitteln; %.  | Dz           | 4,6                   | 2,9 | 5,2 |
| Zuverlässigkeit des Finanzinstituts, Punkte (max. 5)   | Nf           | 5                     | 5   | 5   |
| Zufriedenheit mit dem Preis der vom Finanzinstitut angebotenen Dienstleistungen, Punkte (max. 5)                               | Zzz          | 5                     | 4   | 5   |
| Haltung der Finanzinstitute gegenüber der ATP  |              |                       |     |     |
| Zufriedenheit mit der Kreditgeschichte von ATP, Punkte (max. 5)  | Zc           | 3                     | 5   | 2   |
| Zufriedenheit mit der Vollständigkeit der Inanspruchnahme der Dienstleistungen von Finanzinstituten durch ATP, Punkte (max. 5) | Sal          | 5                     | 4   | 5   |
| Dauer der Beziehung zwischen dem ATP und den Finanzinstituten, Punkte (max. 5)   | St           | 2                     | 5   | 4   |
| Ausblick auf die Beziehungen zu den Finanzinstituten   |              |                       |     |     |
| Die Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, d.od.   | Mw           | 1                     | 0   | 0,5 |
| Möglichkeit, die Zahl der von ATP genutzten Dienste zu erhöhen, Punkte   | Mn           | 1                     | 0   | 0,5 |
| Möglichkeit von Rabatten auf Dienstleistungen eines Finanzinstituts, %.  | Mz           | 5                     | 15  | 10  |

In einem nächsten Schritt wird ein integraler Indikator für den Grad der interorganisatorischen Beziehungen zwischen der ATP und den einzelnen Partnern anhand einer verallgemeinerten Harrington-Wünschbarkeitsfunktion berechnet:

$$d_i = \exp(-\exp(-x_i)), \quad (2.15)$$

Nach der Ermittlung der ursprünglichen Parameterwerte müssen diese in eine dimensionslose Beliebtheitsskala umgewandelt werden, die die Entsprechung

zwischen den psychologischen und physischen Merkmalen des untersuchten Objekts herstellt (Tabellen 3.9-4.7).

Tabelle 3.9 - Normalisierter Wert der ATP-Personalbeziehungsindikatoren

| Indikator   | Symbole für die folgenden Symbole. | Personal |                 |                    |            |  |
|---|------------------------------------|----------|-----------------|--------------------|------------|--|
|   |                                    | Treiber  | Reparaturarbeit | Zusätzliche Arbeit | Management |  |
| Die Haltung von ATP gegenüber dem Personal                          |                                    |          |                 |                    |            |  |
| Niveau der Professionalität, Punkte (max. 5)                        | Rp                                 | 0        | 1,00            | -1,00              | 0,27       |  |
| Die persönlichen Qualitäten des Mitarbeiters, Punktzahl (maximal 5) | Oya                                | 0,53     | 1,67            | 2,00               | 2,53       |  |
| Arbeitsleistung, Punkte (max. 5)                                    | Rp                                 | -1,0     | 0,56            | -1,44              | 1,0        |  |
| Rentabilität der Zusammenarbeit, %                                  | Rsp                                | 0,25     | -0,50           | -1,00              | 1,00       |  |
| Einstellung des Personals zur ATP                                   |                                    |          |                 |                    |            |  |
| Zufriedenheit mit der Höhe der Löhne, Punkte (max. 5)               | Zzp                                | -1,0     | -3,0            | -2,0               | 1,0        |  |
| Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, Punktzahl (maximal 5)     | Zup                                | -1,0     | 0,5             | 0,4                | 1,0        |  |
| Zufriedenheit mit dem Arbeitsplan, Punkte (max. 5)                  | Zgr                                | -1,0     | 0,3             | -0,2               | 1,0        |  |
| Perspektive der Personalbeziehungen                                 |                                    |          |                 |                    |            |  |
| Möglichkeit einer langfristigen Zusammenarbeit, z. B.               | Frau                               | 1,0      | -1,0            | -1,0               | -1,0       |  |
| Möglichkeit zur Leistungssteigerung, Punkte                         | Mpr                                | -1,0     | 1,0             | 1,0                | 0,0        |  |
| Potenzial für Gehaltserhöhung, %                                    | Mzp                                | 0,6      | -0,2            | 1,0                | -1,0       |  |

Tabelle 3.10 - Normalisierter Wert der ATP-Kundenbeziehungsindikatoren

| Indikator   | M.O.S. | Verbraucher |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|--------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|   |        | 1           | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| Die Haltung von ATP gegenüber den Verbrauchern                    |        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Anteil des Verbrauchs am Gesamtverkehr, %                         | DQ     | -0,2        | 0,4  | 1,3  | -0,2 | 0,8  | 1,0  | -0,5 | -1,0 | -0,6 | -0,2 |
| Umfang der in Anspruch genommenen Dienstleistungen, Einheiten.    | A      | -0,8        | -0,3 | -0,5 | -1,0 | 0,5  | -0,5 | -1,0 | 1,0  | 0,8  | -0,8 |
| Saisonabhängigkeit der Serviceanfragen, d.o.b.                    | Ss     | 0,3         | 0,0  | 1,0  | 0,8  | -0,5 | -0,5 | 0,3  | -2,8 | 0,0  | -1,0 |
| 1   | 2      | 3           | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
| Verlässlichkeit des Dienstleistungsnutzers, Punkte                | Ns     | 1,0         | 0,5  | 0,5  | 1,0  | 0,0  | 0,0  | -0,5 | -1,5 | -0,5 | 0,0  |
| Anteil der Verbraucher an den Gesamteinnahmen aus dem Verkehr, %. | ΔD     | -0,3        | 0,2  | 1,0  | -0,3 | 0,6  | 0,9  | -0,5 | -1,0 | -0,6 | -0,3 |
| Zahlungsfähigkeit der Verbraucher, UAH / UAH                      | Ps     | 0,5         | -0,1 | 1,0  | 0,1  | 0,8  | 0,3  | -0,6 | -1   | -0,3 | -0,5 |
| Die Einstellung der Verbraucher zur ATP                           |        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

|   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Zufriedenheit mit der Qualität der endgültigen Dienstleistung, Punkte             | Zyap | 0,3  | 0,3  | -0,3 | -1,0 | 1,0  | -0,3 | 0,3  | -1,0 | -0,3 | 0,3  |
| Zufriedenheit mit den technischen und funktionalen Merkmalen des Dienstes, Punkte | Ztf  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | -0,3 | 0,3  | -1,0 | -0,3 | 0,3  | -1,0 | 1,0  |
| Zufriedenheit mit dem Preis der Dienstleistung, Punkte                            | Zzz  | 0,3  | -0,3 | 0,3  | -1,0 | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,3  | -0,3 | -1,0 |
| Dauer der bisherigen Beziehung zu ATP, Jahre                                      | St   | -0,1 | -0,7 | 0,4  | -0,4 | -1,0 | 0,1  | -0,7 | 1,0  | -0,4 | -0,1 |
| Zufriedenheit mit dem Kontakt zum Personal, Punkte                                | Sal  | -0,3 | 0,2  | 1,0  | -0,3 | 0,6  | 0,9  | -0,5 | -1,0 | 0,6  | -0,3 |
| Eine Perspektive der Verbraucherbeziehungen                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Möglichkeit, die Beziehung zu erweitern; Punkte                                   | Mw   | 0,0  | 0,0  | -1,0 | 0,0  | 1,0  | 0,0  | 0,0  | -1,0 | 0,0  | 0,0  |
| Möglichkeit der Erweiterung des Dienstleistungsangebots; Einheiten.               | Mz   | 0,0  | 1,0  | -1,0 | 1,0  | 1,0  | 0,0  | 1,0  | -1,0 | 1,0  | 0,0  |
| Möglichkeit, den Anteil am Verbrauchergeschäft zu erhöhen, %.                     | Mzn  | 0,3  | 0,3  | 1,0  | 0,6  | -1,0 | 0,3  | 0,3  | 1,0  | 0,3  | 0,3  |
| Möglichkeit zur Steigerung der Kundenrentabilität, %.                             | Mpr  | 0,0  | 0,0  | -1,0 | 0,0  | 1,0  | 0,0  | 0,0  | -1,0 | 0,0  | 0,0  |

Tabelle 3.11 - Normalisierter Wert der Indikatoren für die Lieferantenbeziehungen von ATP

| Indikator   | Bedeutung | Anbieter |      |      |      |      |      |      |
|---|-----------|----------|------|------|------|------|------|------|
|   |           | 1        | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| Die Haltung von ATP gegenüber dem Lieferanten   |           |          |      |      |      |      |      |      |
| Anteil der Lieferanten an der Gesamtbeschaffung durch ATP; %.                             | Dz        | 0,4      | -1,0 | -0,4 | -0,1 | 1,0  | -0,7 | -1,0 |
| Pünktlichkeit der Lieferungen; c.i.f.   | Sp        | -1,1     | 0,6  | 0,1  | 1,0  | -0,5 | 0,1  | -1,0 |
| Palette der von ATP verwendeten Waren und Dienstleistungen; Einheiten.                    | Nach oben | 1,0      | 1,0  | -0,3 | -0,3 | -1,0 | -0,3 | 1,0  |
| Zufriedenheit mit dem Preis der Waren und Dienstleistungen des Anbieters; Punkte (max. 5) | Zzz       | 1,0      | 0,0  | 0,0  | -1,0 | 0,0  | 1,0  | 0,0  |

|  |     |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Zuverlässigkeit des Lieferanten, Punkte (max. 5)   | Kn  | 0,3   | 0,3   | -0,3  | 1,0   | -1,0  | 0,3   | 1,0   |
| Die Haltung des Anbieters gegenüber der ATP  |     |       |       |       |       |       |       |       |
| Zufriedenheit mit der Bezahlung von Dienstleistungen (Verfügbarkeit von Zahlungsrückständen); Punktzahl (max. 5) | Zop | 0,33  | -0,33 | -0,33 | 1,00  | 0,33  | -1,00 | 0,33  |
| Zufriedenheit mit der Regelmäßigkeit der ATP-Bestellungen von Waren oder Dienstleistungen; Punktzahl (max. 5)    | Zrz | -1,00 | 0,33  | 1,00  | -0,33 | 0,33  | 0,33  | -0,33 |
| Zufriedenheit mit dem Auftragsvolumen von ATP; Punktzahl (max. 5)  | Zoz | 1,00  | 1,00  | 0,33  | -0,33 | 1,00  | 1,00  | -1,00 |
| Dauer der ATP-Lieferantenbeziehung, Jahre  | St  | 0,50  | 1,00  | -0,25 | 0,00  | -1,00 | -0,75 | -0,50 |
| Eine Perspektive der Lieferantenbeziehungen  |     |       |       |       |       |       |       |       |
| Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.   | Mw  | -1,0  | -1,0  | 0,0   | 0,0   | 1,0   | 1,0   | 1,0   |
| Möglichkeit der Erhöhung des ATP-Auftragsvolumens, z. B.   | Mz  | -1,0  | -1,0  | 1,0   | 1,0   | 0,0   | 0,0   | 1,0   |
| Möglichkeit von Preisnachlässen; %.  | Mzn | 1,0   | 1,0   | 0,0   | 0,0   | -1,0  | -0,4  | -0,4  |

Tabelle 3.12 - Normalisierter Wert der Indikatoren für die Beziehungen zwischen ATP und seinen Wettbewerbern

| Indikator  | Beschreibung | Wettbewerber |      |      |      |     |
|--|--------------|--------------|------|------|------|-----|
|  |              | 1            | 2    | 3    | 4    | 5   |
| 1  | 2            | 3            | 4    | 5    | 6    | 7   |
| Haltung des APR gegenüber Wettbewerbern  |              |              |      |      |      |     |
| Häufigkeit der Teilnahme an gemeinsamen Wettbewerbsveranstaltungen, Einheiten.   | Chu          | 1,0          | -1,0 | 0,2  | 0,3  | 1,8 |
| Spektrum der von den Wettbewerbern angebotenen Dienstleistungen, Punkte (max. 5) | Nach oben    | -0,3         | 0,3  | -0,3 | -1,0 | 1,0 |
| Zuverlässigkeit der Wettbewerber, Punkte (max. 5)                                | Np           | 1,0          | 0,3  | -1,0 | 0,3  | 1,0 |

Ende der Tabelle 3.12

| 1   | 2  | 3   | 4    | 5    | 6    | 7   |
|---|----|-----|------|------|------|-----|
| Vergrößerung des Kundenstamms durch Interaktionen mit einem Mitbewerber, %.   | Zc | 0,5 | -0,1 | -1,0 | -0,7 | 1,0 |
| Erhöhung des Einkommensniveaus durch Interaktionen mit einem Wettbewerber, %. | Zd | 0,3 | 1,0  | 0,0  | -1,0 | 1,7 |
| Einstellungen der Wettbewerber in der ATP                                     |    |     |      |      |      |     |

|   |     |      |      |      |      |      |
|---|-----|------|------|------|------|------|
| Zufriedenheit mit der Häufigkeit der Teilnahme an gemeinsamen Wettbewerbsaktivitäten, Punktzahl (maximal 5) | Zkz | -0,3 | 1,0  | 0,3  | 1,0  | -1,0 |
| Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der ATP, Punkte  | An  | 1,0  | -1,0 | 0,2  | 0,3  | 1,8  |
| Dauer der Beziehung zwischen ATP und Wettbewerbern, Jahre   | St  | -0,7 | 0,7  | 1,0  | -0,3 | -1,0 |
| Zufriedenheit mit der Zuverlässigkeit der ATP, Punkte (max. 5)  | Zn  | 1,0  | 0,0  | -1,0 | -1,0 | 0,0  |
| Perspektive der Beziehungen zu Wettbewerbern  |     |      |      |      |      |      |
| Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.  | Mw  | 1    | -1   | -1   | 0    | 1    |
| Möglichkeit, die Beteiligung an gemeinsamen ATP-Aktivitäten zu erhöhen; z. B.                               | Mz  | 1    | -1   | -1   | -1   | 1    |
| Möglichkeit, den Kundenstamm durch Interaktion mit dem Wettbewerber zu vergrößern; %.                       | ibc | 0,4  | -1,0 | -0,6 | -0,2 | 1,0  |

Tabelle 3.13 - Normalisierter Wert der ATP-Indikatoren für Vermittlerbeziehungen

| Indikator  | Beschreibung | Vermittler |      |      |
|--|--------------|------------|------|------|
|  |              | 1          | 2    | 3    |
| Die Haltung von ATP gegenüber Vermittlern                                    |              |            |      |      |
| Prozentualer Anteil der ATP-Verkäufe über einen Vermittler,%                 | Vp           | -1,0       | 1,0  | 0,0  |
| Rhythmik der Interaktion, z. B.  | Rv           | 0,0        | 1,0  | -1,0 |
| Palette der vom Vermittler verkauften Dienstleistungen, Einheiten.           | Nach oben    | -1,0       | 0,0  | 1,0  |
| Die Einstellung der Vermittler zur ATP                                       |              |            |      |      |
| Zufriedenheit mit dem Preis der ATP-Dienste, Punkte (max. 5)                 | Zzz          | 1,0        | 0,0  | -1,0 |
| Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen, Punkte (max. 5)         | Zyap         | 0,5        | 0,5  | -0,5 |
| Dauer der ATP- und Vermittlungsbeziehung, Jahre                              | St           | 1,0        | 1,0  | -1,0 |
| Perspektive der Beziehung zu den Vermittlern                                 |              |            |      |      |
| Die Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, z. B.                         | Mw           | -1,0       | -1,0 | 1,0  |
| Möglichkeit, den Prozentsatz der Verkäufe über den Vermittler zu erhöhen; %. | Mzp          | -1,0       | 1,0  | -0,4 |



Tabelle 3.14 - Normalisierter Wert der ATP-Indikatoren für die Beziehung zum Kontaktpublikum (Medien)

| Indikator  | Beschreibung | Kontakt zu den Hörern |      |      |
|--|--------------|-----------------------|------|------|
|  |              | 1                     | 2    | 3    |
| Die Haltung der ATP in den Medien  |              |                       |      |      |
| Anstieg der Einnahmen nach der Werbekampagne, %.                               | Pd           | 1,0                   | -0,4 | -1,0 |
| Das Ausmaß der Auswirkungen auf die Entwicklung der ATP, Punktzahl (maximal 5) | Rvp          | 1,0                   | 1,0  | -1,0 |
| Anzahl der Interaktionen, Einheiten.   | Kv           | 1,0                   | -1,0 | 0,0  |
| Betriebsstabilität, Punkte (max. 5)  | Mi           | 1,0                   | -1,0 | 1,0  |
| Angebot an Mediendiensten, Einheiten.  | Nach oben    | 1,0                   | -1,0 | 0,0  |
| Die Haltung der Medien gegenüber der ATP                                       |              |                       |      |      |
| Zufriedenheit mit der Pünktlichkeit der ATP-Zahlungen, Punkte (max. 5)         | Zzpp         | -0,3                  | 1,0  | -1,0 |
| Zufriedenheit mit den Bedingungen der Zusammenarbeit, Punktzahl (maximal 5)    | Soos         | 1,0                   | -1,0 | 1,0  |
| Dauer der Beziehung zwischen Medien und ATP, Jahre                             | St           | -1,0                  | 1,0  | -0,2 |
| Eine Perspektive für die Medienarbeit  |              |                       |      |      |
| Die Möglichkeit einer langfristigen Beziehung, d.od.                           | Mw           | 1,0                   | -1,5 | 0,0  |
| Möglichkeit, die Zahl der von ATP genutzten Dienste zu erhöhen, Punkte         | Mp           | 1,0                   | -1,0 | 0,0  |
| Möglichkeit von Preisnachlässen, %.  | Mz           | -1,0                  | 1,0  | 0,0  |

Tabelle 3.15 - Normalisierter Wert der Beziehungsindikatoren von TPA mit der Kontaktgruppe (Behörden)

| Indikator  | Beschreibung   | Kontakt zu den Hörern |      |      |
|--|----------------|-----------------------|------|------|
|  |                | 4                     | 5    | 6    |
| Die Haltung der ATP gegenüber staatlichen Behörden                       |                |                       |      |      |
| Anteil der Geldbußen an den ATP-Einnahmen, %                             | Gedankenstrich | -1,0                  | 1,0  | 0,3  |
| Anzahl der festgestellten Verstöße, Einheiten.                           | Kp             | 0,5                   | -1,0 | 1,0  |
| Häufigkeit der Inspektionen, Einheiten.                                  | PE             | 1,0                   | 0,3  | -1,0 |
| Haltung der staatlichen Behörden gegenüber der ATP                       |                |                       |      |      |
| Zufriedenheit mit der Einhaltung der ATP-Vorschriften, Punkte (max. 5)   | Zdn            | 1,0                   | -1,0 | -0,3 |
| Zufriedenheit mit dem Umfang der Abzüge, Punktzahl (maximal 5)           | Der Aufruf     | -0,3                  | -1,0 | 1,0  |
| Ausblick auf die Beziehungen zu den Behörden                             |                |                       |      |      |
| Möglichkeit der Verringerung des Strafmaßes, z. B.                       | Msh            | -1,0                  | 1,0  | 3,0  |
| Möglichkeit, den Grad der Einhaltung der Vorschriften zu erhöhen, Punkte | Mn             | 1,0                   | 0,0  | -1,0 |

|  |    |     |     |      |
|--|----|-----|-----|------|
| Möglichkeit der Verringerung der Zahl der Verstöße, Einheiten. | Mp | 1,0 | 0,2 | -1,0 |
|--|----|-----|-----|------|

Tabelle 3.16 - Normalisierter Wert der Beziehungsindikatoren von TPA mit der Kontaktgruppe (Finanzinstitute)

| Indikator  | Beschreibung | Kontakt zu den Hörern |      |      |
|--|--------------|-----------------------|------|------|
|  |              | 7                     | 8    | 9    |
| Die Haltung der ATP gegenüber staatlichen Behörden                     |              |                       |      |      |
| Anteil der Geldbußen an den ATP-Einnahmen,%                            | Dz           | 0,5                   | -1,0 | 1,0  |
| Anzahl der festgestellten Verstöße, Einheiten.                         | Nf           | 1,0                   | -1,0 | 1,0  |
| Häufigkeit der Inspektionen, Einheiten.                                | Zzz          | 1,0                   | -1,0 | 1,0  |
| Haltung der staatlichen Behörden gegenüber der ATP                     |              |                       |      |      |
| Zufriedenheit mit der Einhaltung der ATP-Vorschriften, Punkte (max. 5) | Zc           | -0,3                  | 1,0  | -1,0 |
| Zufriedenheit mit dem Umfang der Abzüge, Punktzahl (maximal 5)         | Sal          | 1,0                   | -1,0 | 1,0  |
| Ausblick auf die Beziehungen zu den Behörden                           | St           | -1,0                  | 1,0  | 0,3  |
| Möglichkeit, die Höhe der Geldbußen zu senken, z. B.                   |              |                       |      |      |
| Möglichkeit, den Grad der Einhaltung zu erhöhen, Punkte                | Mw           | -1,0                  | 0,3  | 0,0  |
| Möglichkeit der Verringerung der Zahl der Verstöße, Einheiten.         | Mn           | 1,0                   | -1,0 | 0,0  |
| Die Haltung der ATP gegenüber staatlichen Behörden                     | Mz           | -1,0                  | 1,0  | 0,0  |

Wir verwenden dann die Formeln aus Abschnitt 2.3, um die Wünschbarkeitsfunktion zu berechnen und die Ergebnisse auf einer Wünschbarkeits-Skala zu vergleichen. Die Ergebnisse der Wünschbarkeitsfunktion sind in Tabelle 3.17 dargestellt.

Nach den Ergebnissen der Erwünschtheitsskala sind die Beziehungen der ATP zu den einzelnen Partnern im Durchschnitt schlecht, während sie bei einigen Partnern (Personal, Wettbewerber, Vermittler, Kontaktpublikum) einen zufriedenstellenden Wert haben. Um die Situation besser einschätzen zu können, ist es ratsam, die RADAR-Methode anzuwenden. Um einen verallgemeinerten Indikator nach der Radarmethode zu berechnen, muss der Durchschnittswert der Beziehungswerte für jede Gruppe von Partnern ermittelt werden.

Tabelle 3.17 - Wert des allgemeinen Wünschbarkeitsindicators

| Wert des Wünschbarkeitsindicators | Personal               |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|-------------|----------|-------------------|-------------------|----------|
|                                   | Treiber                |                     | Reparaturarbeiter      |          |                     | Hilfskräfte |          | Manager           |                   |          |
| Gesamtbewertung                   | 0,19                   |                     | 0,06                   |          |                     | 0,10        |          | 0,40              |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Schade.                |                     | Schade.                |          |                     | Schade.     |          | Zufriedenstellend |                   |          |
| Verbraucher                       |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 1                      | 2                   | 3                      | 4        | 5                   | 6           | 7        | 8                 | 9                 | 10       |
|                                   | 0,39                   | 0,40                | 0,38                   | 0,26     | 0,39                | 0,34        | 0,27     | 0,04              | 0,27              | 0,26     |
| Erwünschtheitsskala               | Kleine und große Dinge | Udovye letvoritelno | Kleine und große Dinge | Schlecht | Udovye letvoritelno | Schlecht    | Schlecht | Schade.           | Schlecht          | Schlecht |
| Anbieter                          |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 1                      | 2                   | 3                      | 4        | 5                   | 6           | 7        |                   |                   |          |
|                                   | 0,28                   | 0,31                | 0,36                   | 0,35     | 0,24                | 0,31        | 0,27     |                   |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Schlecht               | Schlecht            | Schlecht               | Schlecht | Schlecht            | Schlecht    | Schlecht |                   |                   |          |
| Wettbewerber                      |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 1                      |                     | 2                      |          | 3                   |             | 4        |                   | 5                 |          |
|                                   | 0,46                   |                     | 0,24                   |          | 0,17                |             | 0,20     |                   | 0,45              |          |
| Erwünschtheitsskala               | Zufriedenstellend      |                     | Schlecht               |          | Schade.             |             | Schade.  |                   | Zufriedenstellend |          |
| Vermittler                        |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 1                      |                     | 2                      |          |                     | 3           |          |                   |                   |          |
|                                   | 0,19                   |                     | 0,43                   |          |                     | 0,20        |          |                   |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Schade.                |                     | Zufriedenstellend      |          |                     | Schade.     |          |                   |                   |          |
| MEDIEN                            |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 1                      |                     | 2                      |          |                     | 3           |          |                   |                   |          |
|                                   | 0,41                   |                     | 0,15                   |          |                     | 0,26        |          |                   |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Zufriedenstellend      |                     | Schade.                |          |                     | Schlecht    |          |                   |                   |          |
| Der Staat                         |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 4                      |                     | 5                      |          |                     | 6           |          |                   |                   |          |
|                                   | 0,36                   |                     | 0,21                   |          |                     | 0,27        |          |                   |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Schlecht               |                     | Schlecht               |          |                     | Schlecht    |          |                   |                   |          |
| Finanzinstitut                    |                        |                     |                        |          |                     |             |          |                   |                   |          |
| Allgemeinbewertung                | 7                      |                     | 8                      |          |                     | 9           |          |                   |                   |          |
|                                   | 0,27                   |                     | 0,18                   |          |                     | 0,42        |          |                   |                   |          |
| Erwünschtheitsskala               | Schlecht               |                     | Schade.                |          |                     | Angenehm    |          |                   |                   |          |

Tabelle 3.18 - Durchschnittswert der Beziehungsbewertungen für jede Partnergruppe

| Partner               |  | Erzielte Ergebnisse der Wünschbarkeitsfunktion | Durchschnitt der Punktzahlen |
|-----------------------|--|--|------------------------------|
| Personal              | Treiber  | 0,19   | 0,19                         |
|                       | Reparaturarbeiter  | 0,06   |                              |
|                       | Hilfskräfte  | 0,10   |                              |
|                       | Manager  | 0,40   |                              |
| Verbraucher           | CJSC Olekseevsky Brotfabrik;   | 0,39   | 0,30                         |
|                       | PJSC Promstroj;  | 0,40   |                              |
|                       | Prodtovary Plant Ltd;  | 0,38   |                              |
|                       | Soyuz - Agro Ltd.  | 0,26   |                              |
|                       | PJSC "Kharkiv Biscuit Factory";  | 0,39   |                              |
|                       | Promelectro Ltd;   | 0,34   |                              |
|                       | Comet Ltd;   | 0,27   |                              |
|                       | Edelweiss Ltd;   | 0,04   |                              |
|                       | Spetstroj Ltd;   | 0,27   |                              |
| Weltraum-PE           | 0,26   |  |                              |
| Anbieter              | AvtoKrAZ Holding Gesellschaft  | 0,28   | 0,30                         |
|                       | Alc Corporation ("KrAZ")   | 0,31   |                              |
|                       | Konzern Galnaftogaz PJSC   | 0,36   |                              |
|                       | PJSC BRSM-Nafta  | 0,35   |                              |
|                       | Askaniya Servis Ltd.   | 0,24   |                              |
|                       | Azbohim Ltd.   | 0,31   |                              |
|                       | Unic Handel  | 0,27   |                              |
| Wettbewerber          | CHAO "ATTP-16357"  | 0,46   | 0,30                         |
|                       | LTD. ATP-16365   | 0,24   |                              |
|                       | Grünes Licht Ltd.  | 0,17   |                              |
|                       | PJSC KHARKIV 16358   | 0,20   |                              |
| Vermittler            | PJSC "ATTP-16329"  | 0,45   | 0,27                         |
|                       | INTERTRANSGROUP LTD.   | 0,19   |                              |
|                       | AUTOCAT LTD,   | 0,43   |                              |
|                       | Shevell Grupp Ltd.   | 0,20   |                              |
| Kontakt zu den Hörern | Bewertung Ltd.   | 0,41   | 0,28                         |
|                       | MediaPort Agentur  | 0,15   |                              |
|                       | Die Zeitung Vecherniy Kharkiv  | 0,26   |                              |
|                       | Charkiwer Regionalbüro der staatlichen Feuerwehr in der Oblast Charkiw | 0,36   |                              |
|                       | Ukrtransinspektion in der Oblast Charkiw                               | 0,21   |                              |
|                       | Staatliche Umweltinspektion in der Oblast Charkiw                      | 0,27   |                              |
|                       | PJSC "Ukrsotsbank"   | 0,27   |                              |
|                       | PAO PrivatBank   | 0,18   |                              |
|                       | PJSC Oschadbank  | 0,42   |                              |

Nach der Bewertung der einzelnen Beziehungen ist es sinnvoll, die Daten mit Hilfe der RADAR-Methode auf der Grundlage der Berechnungen in Tabelle 3.18 zusammenzufassen, um die Gesamtaussagen über die Beziehungen der ATP zu allen Partnern darzustellen.



Abbildung 3.2 - Radar des Indikatorwertes der Wünschbarkeitsfunktion für jede Partnergruppe

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, sind die Beziehungen zwischen der ATP und ihren Partnern auf einem niedrigen Niveau angesiedelt. Die niedrigste Beziehungsebene ist die zum Personal. Nachdem wir das Radar konstruiert haben, berechnen wir die Gesamtfläche des Kreises, die dem Höchstwert der Wünschbarkeitsfunktion entspricht:

$$S = 3,14 \cdot 12 = 3,1416, \text{ mit } R = 1.$$

$$\alpha = 360/6 \approx 60^\circ. \text{ oder } 1,05 \text{ Bogenmaß.}$$

$$\sin 60 \approx 0,87.$$

Die Fläche des Radars selbst ist durch den Partner gleich:

$$SP1 = 1 / 2 \sin 60^\circ - (0,19 * 0,30 + 0,30 * 0,30 + 0,30 * 0,30 + 0,30 * 0,27 + 0,27 * 0,28 + 0,28 * 0,19) = 0,19$$

Der Integralindikator ist gleich:

$$K1 = 0,19 / 3,1416 = 0,062$$

Nach den Berechnungsergebnissen beträgt der Integralindikator 0,062, was im Vergleich zur Wünschbarkeitsskala sehr schlecht ist. Die Beziehungen zwischen der ATP und ihren Partnern sind also schlecht, sowohl auf der Ebene der einzelnen Gruppen als auch generell. Es wird empfohlen, dass das Unternehmen der Entwicklung dieser Beziehungen in alle Richtungen besondere Aufmerksamkeit widmet. Dazu ist es ratsam, dass sich das Unternehmen mit den spärlichen Partnern zu einem gemeinsamen Netzwerk nach den Prinzipien der Selbstorganisation zusammenschließt.

Die Studie analysierte daher die Komponenten der Bewertung der Beziehungen von ATP zu den einzelnen Partnergruppen: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Vermittler, Wettbewerber, Medien, Behörden und Finanzinstitute, indem sie eine verallgemeinerte Wünschbarkeitsfunktion berechnete. Die sich daraus ergebenden Werte für die Beziehungsebene zeigen, wie und auf welcher Ebene die Beziehungen der ATP zu ihren Partnern, die noch kein Netzwerk bilden, sind. Daher weisen nur einige Allianzen ein zufriedenstellendes Niveau der Beziehungen auf der Harrington-Skala auf.

Die verallgemeinerte Funktion ist ein quantitativer, eindeutiger, einzigartiger und universeller Indikator für die Qualität des untersuchten Objekts und kann aufgrund ihrer Angemessenheit, Effizienz und statischen Empfindlichkeit als Optimierungskriterium verwendet werden. Der nächste Schritt besteht also darin, den Grad der interorganisatorischen Beziehungen zwischen der ATP und den Partnern des Netzwerks zu bewerten.

In Anbetracht der Vorteile, die sich aus der Nutzung der Netzwerkform der Interaktion zwischen Unternehmen ergeben, ist es ratsam, die Funktionsweise der

ATP und der Partner im Netzwerk vorzuschlagen. Das Ergebnis einer solchen Zusammenarbeit wird eine Verbesserung der Leistung beider Parteien und des allgemeinen Niveaus der Beziehungen zwischen der TPA und den Partnern sein.

### 3.2 Bestimmung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und Netzwerkpartnern

Die Verlagerung der Marktbeziehungen in die interne Sphäre des Unternehmens ("interne Märkte") hat zu einem neuen Strukturtypus geführt - zu Netzwerkorganisationen, in denen die Befehlsfolge einer hierarchischen Struktur durch eine Kette von Aufträgen für die Lieferung von Produkten und die Entwicklung von Beziehungen zu anderen Unternehmen ersetzt wird. Netze stellen eine Reihe von Unternehmen oder spezialisierten Einheiten dar, deren Aktivitäten durch Marktmechanismen anstelle von Befehlsmethoden koordiniert werden. Sie werden als eine Form gesehen, die den modernen Anforderungen der äußeren Umgebung entspricht.

Auf der Grundlage der durchgeführten Berechnungen ist es sinnvoll, ein Vernetzungsmodell zu erstellen, aus dem die Entfernung der einzelnen Partner zur ATP und zueinander klar hervorgeht. Da die bestehende Art der Beziehung nicht effektiv ist, wie die vorläufigen Berechnungen zeigen, kann man davon ausgehen, dass sich die Beziehung in einem Netzwerk effektiver entwickeln wird.

Die Anwendung des radial-planetaren Modells ermöglicht es, die Interaktion von OJSC "ATP-16355" im Gegensatz zu anderen zuvor betrachteten Modellen direkt mit dem wirtschaftlichen Umfeld zu beschreiben (Abb. 3.3). Solche Beziehungsformen sind zur praktischen Verkörperung des um das Unternehmen herum gebildeten Netzwerks geworden und sind am vielversprechendsten. In einem solchen Netzwerk sollten die Interaktionen der Akteure innerhalb der Wechselbeziehungen auf der Grundlage interorganisatorischer Beziehungen aufgebaut sein. Sie müssen zu einem effizienten und rentablen Betrieb sowohl der gesamten Netzeinheit als auch der einzelnen Teilbereiche beitragen. Nur wenn die

Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden, sind zusätzliche Synergieeffekte möglich. Die Konstruktion eines radial-planetaren Netzwerkmodells basiert auf den vorläufigen Berechnungen der einzelnen Beziehungen zwischen der ATP und den Partnern. Die Partner werden in Abhängigkeit von den Berechnungen und dem Wert des Beziehungsniveaus zwischen dem ATP und den Partnern gemäß der Wünschbarkeitsfunktion in die Orbits 1, 2, 3, 4 eingeordnet.

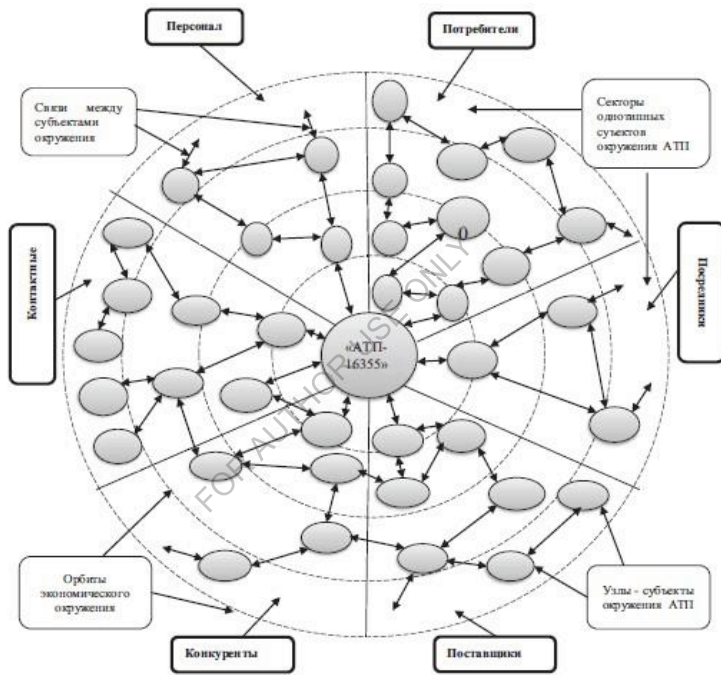


Abbildung 3.3 - Radial-planetarisches Modell der Netzinteraktion von PJSC "ATP-16355" mit allen Gruppen von Partnern

Abb. 3.3 Orbit 1 enthält die Knotenpunkte - Unternehmen - direkte Partner von ATP-16355, Einheiten des wirtschaftlichen Umfelds, die mit ihm interagieren und Produkte, Ressourcen, Waren und Dienstleistungen auf der Grundlage von Verträgen und Vereinbarungen liefern. In der gleichen Umlaufbahn befinden sich die Verbraucher und Kunden von ATP-Diensten, Unternehmen, die im Personen-



und Güterverkehr tätig sind, und dergleichen. In der Umlaufbahn 2 gibt es Unterauftragnehmer in Bezug auf den zentralen Knoten, die auch Verbraucher und Lieferanten der Unternehmen der Umlaufbahn 1 sind. In ähnlicher Weise gibt es in den nächsten Umlaufbahnen Knoten - Unternehmen - verbündete Unterauftragnehmer, Partner mit einem entfernteren Grad der Verbindung mit ATP. Das Vernetzungsmodell wird in Form von separaten Sektoren dargestellt, die die Beziehungen von ATP zu einer separaten Gruppe von Partnern repräsentieren.

Außerdem ist unter jeder Nummer ein separater Partner verschlüsselt: 1-Fahrer, 2-Reparaturarbeiter, 3-Hilfsarbeiter, 4-Manager der Managementebene, 5-Alekseevskiy Bakery Plant, 6-PJSC Promstroi, 7-Plant Prodtovary, 8-Soyuz-Agro, 9-PJSC Kharkov Biscuit Factory, 10-Proelectro, 11-Kometa, 12-Communications Company. 8 - LLC "Union - Agro", 9 - PJSC "Kharkov Biscuit Factory", 10 - LLC "Promelectro", 11 - LLC "Comet", 12 - LLC "Edelweiss", 13 - LLC "Spetstroi", 14 - PP "Space", 15 - LLC "Intertransgrupp, 16 - JSC "AUTOCAT", 17-Shevell Grupp OJSC, 18-AutoKrAZ Holding Company, 19-KrAZ Corporation, 20-Concern Galnaftogaz OJSC, 21-BRSM Nafta OJSC, 22-AOAO Askaniya Servis, 23-AOAO Azbohim, 24-Unic Trade Company, 25-AAO ATP-16357, 26- PJSC ATP-16365, 27-PJSC ATP-1 663, 28-PJSC Kharkiv ATP-16358, 29-PJSC ATP-16329, 30-Kharkiv regionale Inspektorate der Hauptabteilung der DFS in der Region Kharkiv, 31-Ukrtransinspektatsiya in der Region Kharkiv, 32-State Ecological Inspectorate in Kharkiv Region, 33-Rating PJSC, 34-MediaPort Agenturen, 35-Vecherniy Kharkiv Zeitung, 36-Versicherungsgesellschaft AXA Group, 37-Versicherungsgesellschaft ASKO, 38-pJSC Oschadbank.

Bei Netzwerkbeziehungen interagieren die Partner miteinander. So interagieren beispielsweise einige Lieferanten und Zwischenhändler mit Konkurrenten, und die Konkurrenten wiederum mit Verbrauchern, Behörden und den Medien. Dies deutet darauf hin, dass es für ein Unternehmen ratsam ist, engere Beziehungen zu seinen Wettbewerbern zu unterhalten.

Die Industrieländer haben die Vorteile der Nutzung von Netzwerkstrukturen bereits erkannt und führen sie aktiv in verschiedenen Bereichen des Wirtschaftslebens ein. Das hervorgehobene radial-planetarische Organisationsmodell hat seine praktische Anwendung gefunden. Die mit dem Umsetzungsprozess verbundenen Integrationsprozesse haben zur Entstehung von Giganten wie transnationalen Konzernen geführt. Ihr Einfluss erstreckt sich auf die Wirtschaft mehrerer Staaten und macht sie buchstäblich "grenzenlos". Unternehmerische Netzwerke und Cluster werden immer beliebter. Sie wurden nach denselben Netzwerkprinzipien geschaffen, sind aber hauptsächlich auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichtet und stellen einen vielversprechenden Bereich für die Integration in der Ukraine dar.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Faktoren zu ermitteln, die die Voraussetzungen für eine Verbesserung der Effizienz der Produktion und der wirtschaftlichen Aktivitäten der Geschäftseinheit schaffen, sowie eine umfassende Analyse der erwarteten strategischen Synergien. Die Berechnung der strategischen Synergien zwischen ATP und den Partnern des Netzwerks basiert auf der im vorigen Abschnitt entwickelten Methodik und umfasst die Erfassung der konstituierenden Indikatoren durch die Analyse der Jahresabschlüsse des Unternehmens (Tabelle 3.19).

Tabelle 3.19 - Eingangsdaten für die Berechnung der strategischen Synergien

| Bezeichnung des Unternehmens | Indikator   | Indikatorwert Tausend UAH/Jahr |                                   |
|------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|
|                              |   | Vor dem Eintritt in das Netz   | Nach dem Eintritt in das Netzwerk |
| 1                            | 2   | 3                              | 4                                 |
|                              | Ц- der Preis, den die ATP für die Arbeit bezahlt          | 6400,8                         | 5760,72                           |
|                              | $\Delta D_K$ - Qualitätskontoverlust                      | 3532,2                         | 3885,42                           |
|                              | $\Delta D_{BP}$ - zusätzliche Einnahmen auf dem Zeitkonto | 2444,4                         | 2688,84                           |
|                              | $3^{BP}$ - die Kosten der Arbeiten                        | 8148                           | 7333,20                           |

Ende der Tabelle 3.19

| 1       | 2   | 3       | 4        |
|---------|---|---------|----------|
| ATP     | 3 <sup>B</sup> - Partnerkosten (Preis)  | 8664,6  | 7798,14  |
|         | 3 <sup>T</sup> - Transportkosten  | 2826,6  | 2543,94  |
|         | $\Delta I_K^I$ - zusätzliches Einkommen aufgrund des Preises                                  | 4334,4  | 4767,84  |
|         | 3 <sup>PB</sup> - Kosten der Ressourcenbereitstellung grundlegend                             | 15758,4 | 14182,56 |
|         | 3 <sup>P</sup> - die Kosten der Zusammenarbeit bei den Ressourcen                             | 12650,4 | 11385,36 |
|         | $\Delta \Delta_H^A$ - zusätzliches Einkommen durch erhöhte Sicherheit der Ressourcen          | 4762,8  | 5239,08  |
|         | $\Delta I_K^I$ - Zusätzliche Einnahmen aus höherwertigen Wohnungen.                           | 2158,8  | 2374,68  |
|         | 3 <sup>VP</sup> - die Kosten für die Verwaltungstätigkeit                                     | 5707,8  | 5137,02  |
|         | $\Pi^Y$ - Preis für die Durchführung von Verwaltungsarbeiten                                  | 3670,8  | 3303,72  |
|         | $\Delta \Delta^Y$ - Zusätzliches Einkommen durch verbesserte Qualität der Managementarbeit.   | 1898,4  | 2088,24  |
|         | 3 <sup>B</sup> - Kosten für die Umsetzung der Baseline  | 2381,4  | 2143,26  |
|         | 3 <sup>PK</sup> - die Kosten für die Umsetzung des kooperativen Vertriebs                     | 1986,6  | 1787,94  |
|         | 3 <sup>B</sup> <sub>0</sub> - Kosten für die Umsetzung der finanziellen Mittel grundlegend    | 5275,2  | 4747,68  |
|         | 3 <sup>KP</sup> - die Kosten für die Erfüllung der finanziellen Ressourcen der Genossenschaft | 4380,6  | 3942,54  |
| Partner | $\Pi$ - der an den Partner gezahlte Preis   | 6825    | 6142,50  |
|         | 3 <sup>B</sup> - eigene Kosten für die Durchführung der Kooperationsarbeit                    | 5636,4  | 5072,76  |
|         | $\Delta 3^E$ - Einsparungen durch Verringerung des Fixkostenanteils                           | 3070,2  | 3377,22  |
|         | $\Delta \Delta^A$ - zusätzliches Einkommen aus zusätzlicher Produktion                        | 3973,2  | 4370,52  |
|         | 3 <sup>3</sup> - Kosten für die Sicherung der Grundressourcen                                 | 7702,8  | 6932,52  |
|         | $\Delta K$ - Senkung der Kosten für Ressourcen  | 2725,8  | 2453,22  |
|         | $\Pi^Y$ - Preis für die Durchführung von Verwaltungsarbeiten                                  | 4015,2  | 3613,68  |
|         | 3 <sup>VP</sup> - Kosten für die Umsetzung der kooperativen Arbeit                            | 2826,6  | 2543,94  |
|         | 3 <sup>PK</sup> - die Kosten des genossenschaftlichen Vertriebs                               | 3339    | 3005,10  |
|         | $\Delta^3$ - Senkung der Kosten pro Einheit durch die Konzentration der Arbeit                | 2599,8  | 2339,82  |

|  |  |        |         |
|--|--|--------|---------|
|  | $3^{\Phi P}$ - die Kosten für die Durchführung der finanziellen Zusammenarbeit | 5296,2 | 4766,58 |
|  | $D^{\Phi 3}$ - Geringere Stückkosten durch finanzielle Zusammenarbeit          | 2259,6 | 2033,64 |

Anschließend berechnen wir die strategischen Synergien zwischen der ATP und den Partnern, nachdem diese dem Netzwerk beigetreten sind. Der Wert der Komponenten der strategischen Gesamtsynergien ergibt sich aus der Berechnung der einzelnen Formeln, die in der Tabelle aufgeführt sind. Die Berechnung basiert auch auf den tatsächlichen Leistungen der TUA und der Partner, die während des Praktikums gesammelt wurden, sowie auf den voraussichtlichen Leistungen der Partner nach dem Beitritt zum Netz.

Tabelle 3.20 - Berechnung der Synergieeffekte zwischen ATP und Netzwerkpartnern

| Synergie-Indikator          | Die Formel   |   | Wert    |         |         |         |
|-----------------------------|--|---|---------|---------|---------|---------|
|                             | ATP  | Partner                                     | ATP     |         | Partner |         |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KM}}$ | $3 - \Pi + (\Delta D_{\text{K}} + \Delta D_{\text{BP}})$   | $\Pi - 3^{\text{B}}$                        | 4918,2  | 8012,3  | 1188,6  | 1069,7  |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KP}}$ | $3^{\text{BP}} - 3^{\text{B}} - 3^{\text{T}} + D_{\text{K}}^{\text{H}}$                            | $\Delta 3^{\text{E}} + \Delta D^{\text{L}}$ | 991,2   | 3492,7  | 7043,4  | 10565,1 |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KP}}$ | $(3^{\text{PB}} - 3^{\text{P}}) + \Delta D_{\text{H}}^{\text{D}} + \Delta D_{\text{K}}^{\text{D}}$ | $3^{\text{Z}} + D^{\text{K}}$               | 10029,6 | 13179,6 | 10428,6 | 10647,0 |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KY}}$ | $3^{\text{YP}} - \Pi^{\text{Y}} + \Delta D^{\text{Y}}$   | $\Pi^{\text{Y}} - 3^{\text{YP}}$            | 3935,4  | 4680,9  | 1188,6  | 1069,7  |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KC}}$ | $3^{\text{B}} - 3^{\text{PK}}$   | $3^{\text{PK}} + D^{\text{Z}}$              | 394,8   | 355,3   | 5938,8  | 5344,9  |
| $S_{\text{АП}}^{\text{KF}}$ | $3^{\text{B}} - 3^{\text{KP}}$   | $3^{\text{FP}} + D^{\text{F3}}$             | 894,6   | 805,1   | 7555,8  | 6800,2  |
| $\sum S$                    | -  | -   | 21163,8 | 30526,0 | 33343,8 | 35496,7 |

Die Berechnung der strategischen Gesamtsynergien sieht wie folgt aus:

- vor dem Eintritt in das Netz:

$$S_{\text{d1}} = 21163,8 + 33343,8 = 54507,6 \text{ Tausend UAH.}$$

- nach dem Eintritt in das Netz

$$S_{\text{d1}} = 30526,0 + 35496,7 = 66022,74 \text{ Tausend UAH.}$$

Der Unterschied in den strategischen Synergien vor der Durchführung der Maßnahme und nach dem Eintritt der ATP und der Partner in das Netzwerk kann auch grafisch dargestellt werden (Abbildung 3.4).

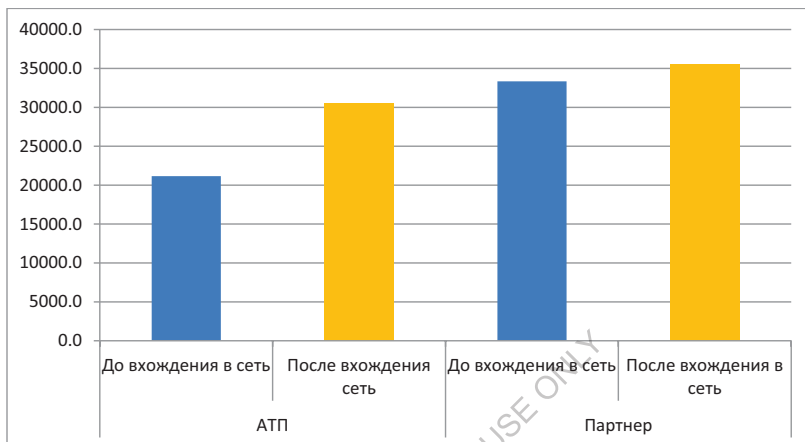


Abbildung 3.4 - Diagramm der Dynamik des strategischen Synergieindicators vor und nach dem Eintritt der ATP und der Partner in das Netzwerk

Nach den Berechnungsergebnissen ist der prognostizierte Wert der gesamten strategischen Synergien nach dem Eintritt von ATP und Partnern in das Netz um 11515,14 Tausend UAH höher. Dieses Ergebnis wird erreicht, indem die Kosten auf beiden Seiten gesenkt und die Einnahmen aus gemeinsamen Aktivitäten erhöht werden.

Wie aus den Berechnungen hervorgeht, liegen die Vorteile der PJSC ATP "16355" und der Partner, die sich dem Netz anschließen, auf der Hand. Die Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern zeigte eine positive Dynamik der Veränderungen in der Leistung der Unternehmen.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Einer der wichtigsten Trends in der Entwicklung des heutigen unternehmerischen Umfelds ist die Veränderung der Grundsätze für die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen einer Organisation und ihren Partnern. Ein Zeichen der Zeit ist die Demonstration zielgerichteter Bemühungen von Unternehmern, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenseffizienz zu gewährleisten, indem sie das Potenzial der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nutzen, die auf einer langfristigen Basis beruht und eine gewisse gegenseitige Ausrichtung und Kontrolle des Marktverhaltens zur Erreichung gemeinsamer Ziele vorsieht. Daher ist die Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen ATP und seinen Partnern ein sehr wichtiges Thema.

Als Ergebnis der Untersuchung wurden die bestehenden Ansätze des Beziehungsmarketings überprüft, ihr Wesen und ihre Definition aus der Sicht verschiedener Autoren betrachtet und weitere Definitionen vorgeschlagen. Die Ansätze zur Definition von Partnerschaft wurden überprüft und systematisiert.

Die etablierten Konzepte der "Beziehung", der "interorganisationalen Beziehungen". Die Analyse der Literatur hat ergeben, dass die Definition von "interorganisationalen Beziehungen" nicht einheitlich ist, dass es jedoch Gemeinsamkeiten bei der Ausgestaltung des Konzepts gibt.

Die Gruppen von Partnern, mit denen das Kraftverkehrsunternehmen zusammenarbeitet, und die Verwaltung der Beziehungen zwischen ihnen werden definiert. Das Management der Beziehungen des Straßentransportunternehmens zu den Geschäftspartnern sieht Folgendes vor: ein einheitliches Informationssystem, das die Art und Weise des Empfangs und der Verteilung von Informationen unter den Netzwerkteilnehmern festlegt; eine angemessene Organisationsstruktur des Zentralunternehmens; die Fähigkeit des Zentralunternehmens, die Ziele und Geschäftsprozesse der Partner zu koordinieren; eine gemeinsame Strategie für die Gestaltung der Beziehungen zu den Geschäftspartnern; ein Verfahren zur Regelung der Interaktionen zwischen

den Partnerunternehmen; das Vorhandensein eines Systems zur Überwachung der Ergebnisse.

Als Ergebnis der Forschung wurde das Managementsystem der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit den Hauptgruppen der Partner verbessert, das auf der Grundlage des methodischen Apparats der kybernetischen Modellierung lebensfähiger Systeme sowie der Verwendung der SADT-Methodik gebildet wurde, die es ermöglicht, die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens zu vergleichen und sein Potenzial zu realisieren, die Stabilität des Funktionierens und die Anpassung an das sich verändernde äußere Umfeld zu gewährleisten.

Mit Hilfe des vorgeschlagenen TRM-Systems werden die Entscheidungsträger auf den verschiedenen Managementebenen in der Lage sein, eine koordinierte Entscheidungsfindung und Umsetzung von Entscheidungen über das Funktionieren des Unternehmens durchzuführen. Die Vielfalt der funktionalen Elemente des konzeptionellen Modells, das vorgeschlagene Schema der TRM Bildung, die grundlegenden Prinzipien der TRM Betrieb analysiert werden, die Heimat der TRM, die Vorteile der Verwendung von TRM-System durch die Organisation betrachtet und ergänzt werden.

Es werden die Arten der unternehmensübergreifenden Vernetzung und ihre Merkmale betrachtet. Es werden die bestehenden Ansätze zur Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern analysiert. Zu den Methoden und Ansätzen zur Bewertung des Interaktionsniveaus ist anzumerken, dass es keinen universellen Ansatz gibt. Aus diesem Grund wurde eine Methode zur Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit einzelnen Partnern entwickelt, die im Gegensatz zu anderen bestehenden Methoden auf der verallgemeinerten Harrington-Wünschbarkeitsfunktion und der RADAR-Methode zur Bewertung des verallgemeinerten Indikators für die Beziehungen zwischen ATP und Partnern beruht.

In der Studie wurde auch ein methodischer Rahmen für die Bewertung der interorganisatorischen Beziehungen zwischen den ATPs und den Partnern des Netzes vorgeschlagen, wobei die Definition der strategischen Synergien berücksichtigt wurde.

So wurden die Komponenten der Bewertung der Beziehungen von ATP zu den einzelnen Partnergruppen - Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Vermittler, Konkurrenten, Medien, staatliche Stellen und Finanzinstitute - durch die Berechnung einer verallgemeinerten Wünschbarkeitsfunktion analysiert. Die sich daraus ergebenden Werte für die Beziehungsebene, die zeigen, wie und auf welcher Ebene die Beziehungen der ATP zu ihren Partnern, die noch kein Netz bilden, sind.

Der Grad der interorganisatorischen Beziehungen zwischen der ATP und den Netzwerkpartnern wurde ermittelt. Die Vorteile des Beitritts von PJSC ATP "16355" und seiner Partner zum Netzwerk liegen auf der Hand. Die Bewertung des Niveaus der interorganisatorischen Beziehungen von ATP mit Partnern zeigte eine positive Dynamik der Veränderungen in der Leistung der Unternehmen.



## LITERATUR

1. Ackoff P. Emery F. Über zielgerichtete Systeme. M.: 1974. 272 c.
2. Ansoff I. Campbell E., Lachs C.S. Synergien und Geschäftsmöglichkeiten von Unternehmen. Strategische Synergie. SPb. Peter, 2004. C. 36-58.
3. Aparina N.F. Interfirm networks: the problem of relations contracts: (Internet-Konferenz, "Russland: Optionen der institutionellen Entwicklung") [Elektronische Quelle]. Federalnyi educatsionnyi portal - 2006. URL: <http://management.edu.ru>
4. Arefjewa O. B. Komaretska P.V. Interessen der Stakeholder in der organisatorischen Aufrechterhaltung der strategischen Verwaltung des Finanzpotentials der Unternehmen. *Aktuelle Probleme der Wirtschaft*. 2008. №9. C. 80-85.
5. Asaul A.N. Aul, Skumatov E.G., Lokteva G.E. Methodische Aspekte der Bildung und Entwicklung unternehmerischer Netzwerke. SPb.: Humanistika, 2004. 256 c.
6. Asaul A. N. Skumatov E.G., Lokteva G.E. Entrepreneurial Networks in Construction. Peter: Humanistica, 2005. 256 c.
7. Atamanchuk G.V. Theorie der öffentlichen Verwaltung: Ein Vorlesungskurs. Moskau: Omega, 2006. 584c.
8. Bazhin I.I. Informationsmanagement-Systeme. M.: GU-VSHE, 2000. 688 c.
9. Balabanits A.V. Integriertes Management von Marketing-Interaktionen: Imperative, Methodik, Mechanismen: Monographie. Donezk: DonNUET, 2010. 509 c.
10. Balabanova L.V. Krivenko A.V. Management der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf der Grundlage von Marketing. Donezk: DonNUET, benannt nach M. Tugan-Baranovsky, 2004. 147 c.
11. Baranow B.C. , Ginter E.K. Kapranov N.I. , Rachinsky S.V. Genetische Aspekte der Mukoviszidose. Moskau: Medizin, 1995. 181c.

12. Barinov V.A. Zhmurov D.A. Entwicklung von Netzwerkformationen in der Innovationswirtschaft. *Management in Russland und im Ausland*. 2007. №1. C. 20-30.
13. Baker W. Market risks: the continuation and disruption of inter-organisational market linkages. V. Baker, R. Faulkner, D. Fisher; aus dem Englischen übersetzt von Z.V. Kotelnikova. *Wirtschaftssoziologie*. 2006. T.7, № 3. C. 27-52.
14. Beer St. Das Gehirn der Firma. M.: URSS, 2005. 416 c.
15. Galjamowa E.F. Die Strategie der Gestaltung nachhaltiger Beziehungen zu den Verbrauchern von Industrieunternehmen. *Vestnik der Universität Udmurt*. 2011. №1. C. 31-39.
16. Grenroos, K. Marketing und Management von Dienstleistungen. F: Lexington Books, 1990. 245 c.
17. Gulín O. Shchedrov V. Statistische Analyse der Synergieeffizienz in Industrieunternehmen. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/articl>.
18. Ökonomie der Arbeit und der Sozial- und Arbeitsbeziehungen [Brich V.Y., Dyakiv O.P., Nadvynichny S.A. und andere]; eds. P. Kachan. TV: TDEU, 2006. 373 c.
19. Egorova N.E. Modellierung der Tätigkeit eines Kleinunternehmens, das in wirtschaftlicher Symbiose mit einer großen Industrieanlage arbeitet. *Wirtschaft und mathematische Methoden*. 1999. №2. C.15-18.
20. Zayarnyuk I.I. Marketing - der Plan für die Tätigkeit des Unternehmens. Omsk, 2008. 71 c.
21. Egan J. Beziehungsmarketing. Analyse beziehungsbasierter Marketingstrategien [2. Auflage]. MOSKAU: UNITY-DANA, 2008. 375 c.
22. Ideographisches Wörterbuch der russischen Sprache / T.F.Efremova. Efremova's Wörterbuch. 2000. 862 c. URL: <http://ideographic.akademisch.ru/1304/Beziehung>
23. Karlina E. P. Networking: zwei Modelle der Netzwerkorganisation von Geschäftsprozessen. *Russisches Unternehmertum*. 2004. № 1. C. 48-51.

24. Kat'kalo B.C. Inter-firm networks: Problems of research on new organizational strategy in 1980-1990s. *Vestnik (Herald) der Universität Sankt Petersburg*. 1999. Ser.5. Vyp. 2 (№12) P. 21 - 38.
25. Knjaseva E.N. Kursyumov S.P. Grundlagen der Synergetik. SPb: Aletheia, 2002. 414 c.
26. Komleva N.S. Aufbau eines Beziehungsmanagementsystems für ein Industrieunternehmen mit Geschäftspartnern. *Moderne Richtungen der theoretischen und angewandten Forschung" 2013*. URL: <http://likeinvest.org.sworld.com.ua/index.php/>
27. Kotelnikov V. Yu. Ten 3: Neue Geschäftsmodelle für eine neue Ära des schnellen, innovationsgetriebenen Wandels [Text]. M. : Eksmo, 2007. 96 c.
28. Kotler F. Marketing Management. Schnellkurs. 2. Auflage: St. Peter, 2006. 464 c.
29. Krevens D.V. Strategisches Marketing [übersetzt aus dem Englischen]. M.: Williams, 2003. 752c.
30. Kushch S.P. Ansätze zur Entwicklung eines Koordinationsmechanismus für das Beziehungsmanagement von Industrieunternehmen mit Partnern. *Vestnik (Herald) der Universität Sankt Petersburg*. 2006. Ser.8. Vyp.3. S.3-21.
31. Kushch S.P. Vergleichende Analyse der grundlegenden Konzepte der Beziehungsmarketing-Theorie. *Vestnik (Herald) der Universität Sankt Petersburg*. Ser. Management. 2003. Ausgabe. 4. C. 3-25.
32. Lamanov A. Neue Formen russischer Industrienetze. *Probleme der Managementtheorie und -praxis*. 2004. № 1. C.57-62
33. Marka D.A. Structural Analysis and Design Methodology. Moskau: FRED LLP, Bankservice, 1993. 264 c.
34. Maslennikova I.L. Gründe für und Arten von zwischenbetrieblichen Netzwerkstrukturen. *Wissenschaftliches und technisches Jugendbulletin*. 2012 №4. C. 36-47.
35. Milner B. Z. Theorie der Organisation. M.: INFRA-M, 2008. 864 c.

36. Michurina O. Auf eine Frage zur Klassifizierung von Netzwerkorganisationen. *Wissenschaftliche und technische Bulletins der SPbSPU*. 2010. № 2. С. 89-94.
37. Moiseeva G.V. Relationship Marketing: Kunden, Lieferanten und Wettbewerber. *Modern Management Technologies*, 2012. №4 (16). URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2012/april2012/item/83-relationship-marketing-customers-suppliers-and-competitors.html>
38. Morgan R. Hunt S. The theory of commitment and trust in relationship marketing. *Russische Zeitschrift für Management*. 2004. Bd. 2, Nr. 2. С. 73-110.
39. Naroditsky I. Verwaltung von Partnerbeziehungen (PRM). *Finansowaja Gaseta*. 2010. Ausgabe № 16. URL: <http://base.garant.ru/5858564/>
40. Naumov V.N. Entwicklung von Interaktionsmarketingprinzipien für das Management von Vertriebskanälen. *Probleme der modernen Wirtschaft*. 2008. № 2 (26). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24181>.
41. Newell F. Warum CRM-Systeme nicht funktionieren. Customer Relationship Management: Wie Sie erfolgreich sind, wenn Sie die Beziehung zu Ihrem Unternehmen von Ihren Kunden steuern lassen [aus dem Englischen]. Moskau: Good Book, 2004. 365 c.
42. Paturel R. Schaffung von Netzwerk-Organisationsstrukturen. *Probleme der Managementtheorie und -praxis*. 1997. № 3. С.76-81.
43. Payne E. The CRM Handbook: A Path to Management Excellence. Minsk: Grevtsov Verlag, 2007. 384 c.
44. Popov D. Die Entwicklung der Indikatoren für die Unternehmensentwicklungsstrategie. *Management des Unternehmens*. 2003. № 2. С.13-20.
45. Radchenko A.I. Fundamentals of State and Municipal Governance: Systemic Approach: Lehrbuch. Rostov-n/D. : Rosizdat, 1997. 448 c.
46. Raiko D.V. Wirtschaftliche und mathematische Modellierung der finanziellen Beziehungen im Transfersystem "Unternehmen-Partner-

- Verbraucher". Technologietransfer: Monographie. Unter der Federführung von P. G. Pererva, D. Kotsiska. Kharkiv: Virovets A. P. "Apostrof", 2012. 458 c.
47. Rebyazina V.A. Smirnova M.M., Kushch S.P. Portfolio- und Evolutionsansätze zum Aufbau von Beziehungen russischer Unternehmen zu Partnern. *Russische Zeitschrift für Management*. 2013. T. 11. № 3. C. 31-52.
48. Rvachev A.L. Berezhkova E.P. Besonderheiten der Verwaltung von Netzwerkunternehmen. *Russisches Unternehmertum*. 2007. № 6 Vyp. 1 (92). C. 52-56.
49. Sawtschuk S.V. Fusionen und Übernahmen von Unternehmen in der weltweiten Praxis (Analyse von Motiven und Ergebnissen): Ph. Moskau: Williams, 2002. 167 c.
50. Sizyj S.V. Theorie und Methodik der Bildung der netzorganisatorischen Interaktion im Eisenbahnverkehr: Doktorarbeit: Fachgebiet 05.02.22 "Organisation der Produktion (Transport)". Jekaterinburg, 2011. 20 c.
51. Sozialpsychologie. Wörterbuch. [hrsg. von M.Y. Kondratyev]. MOSKAU: PERSE, 2006. 176 c.
52. Strategische Allianzen [Text]: Aus dem Englischen übersetzt. M. : Alpina Business Books, 2008. 244 c. (Serie "Ideen, die funktionieren").
53. Tichonow A.V. Soziologie des Managements. Moskau: Canon + ROI Rehabilitation, 2007. 472c.
54. Tretiak O.A. , Rumyantseva M.N. Rumyantseva M.N. Network forms of inter-firm cooperation: approaches to explaining the phenomenon. *Russische Zeitschrift für Management*. 2003. №3. C. 25 -50.
55. Wallace R. L. Strategische Allianzen in der Wirtschaft. Technologien zum Aufbau langfristiger Partnerschaften und Joint Ventures [Text]; aus dem Englischen übersetzt von Malkov I. M.: Good Book, 2005. 288c.
56. Philosophisches Enzyklopädisches Wörterbuch. [eds. Jl. F. Iljitschew P. N. Fedoseev, S. M. Kovalev, V. G. Panov]. M.: Sovetskaya Encyclopedia, 1983. 840 c.

57. Sheresheva M.Y. Inter-organizational networks in the system of forms of functioning of modern industrial markets: Abstract of doctoral thesis in Economics: specialty 08.00.01 "Economic Theory". Moskau, 2006. 53 c.
58. Schereschewa M.J. Beck M.A., Beck N.N. Research Methodology of Network Forms of Business Organization. Moskau: Higher School of Economics Publishing House, 2014. C. 71-110.
59. Schinkarenko V.G. Marketing der Beziehungen zwischen ATP und den wichtigsten Partnern: Tutorial. Anleitung. X.: HNADU, 2012. 232 c.
60. Shinkarenko V.G. Der Gegenstand der Marketingtätigkeit des Unternehmens. *Wirtschaft der Verkehrsunternehmen*. 2013. №22. C.94-95.
61. Stern L. Marketing-Kanäle. M. Williams, 2002. 624 c.
62. Achrol R. Evolution der Marketingorganisation: neue Formen für ein turbulentes Umfeld. *Zeitschrift für Marketing*. 1991. №4. P.77-93.
63. Alderson W. , Irwin D. Richard. Dynamisches Marketingverhalten: Eine funktionalistische Theorie des Marketings. Kanada, 1965. 280 p.
64. Berry L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York: The Free Press, 1999. 288 p.
65. Bruhn M. Relationship Marketing: Management von Kundenbeziehungen. M: Pearson Education, Ltd. 2003. 312 p.
66. Diller H. Kundentreue: Fata Morgana oder realistisches Ziel? Relationship Marketing: Wettbewerbsvorteile durch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Berlin: Springer, 2000. 190 p.
67. Ford D. Managing Business Relationships. London: Industrial Marketing Management, 1998. 256 p.
68. Ford D. Die Entwicklung von Käufer-Verkäufer-Beziehungen auf industriellen Märkten. *Europäische Zeitschrift für Marketing*. New York. 1980. P. 339-354.
69. George W. Internes Marketing und Organisationsverhalten: Eine Partnerschaft zur Entwicklung kundenbewusster Mitarbeiter auf allen Ebenen. *Journal of Business Research*. 1990. №1. 63 -70 p.

70. Grandori A. , Soda G. Zwischenbetriebliche Netzwerke: Vorläufer, Mechanismen und Formen. *Organisationsstudien*. 1995. №2. P. 183-214.
71. Gronroos Ch. Relationship Marketing: Interaktion, Dialog und Wert. N.Y.: Helsingfors, 1997. 327 p.
72. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Überdenken des Marketing-Managements von 4Ps zu 30Rs. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999. 392 p.
73. Haker M.J. Definiertes Beziehungsmarketing? Eine Untersuchung der aktuellen Definitionen von Relationship Marketing. *Marketing Intelligence und Planung*. 1999. Vol. 17. Nr. 1. P.13-20.
74. Harrington E.C. Industrie. *Qualitätskontrolle*. 1965. №10. P. 21-22.
75. Konsynski B. , McFarlan F. Informationspartnerschaft - gemeinsame Daten, gemeinsamer Maßstab. *Harvard Business Review*, 1990. №10. P. 114-120.
76. Lovelock C. Verwaltung von Dienstleistungen: Marketing, Betrieb und Personalwesen. E: Prentice Hall College Div, 1992. 496 p.
77. Miles R. , Schnee C. C. Ursachen des Scheiterns von Netzwerkorganisationen. C: California Management Review, 1992. 72 p.
78. Miller G. Die magische Zahl sieben, plus oder minus zwei. Einige Grenzen unserer Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten. NY: Die Psychologie der Kommunikation: Sieben Aufsätze, Basic Book, 1967. 160 p.
79. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organisations. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 312 p.
80. O'Toole T. , Donaldson B. Management der Archetypen von Käufer-Lieferanten-Beziehungen. *Irish Marketing Review. Irland*, 2000. P. 12-20.
81. Parvatiyar A. Sheth J.N. Kundenbeziehungsmanagement: neue Praxis, Verfahren und Disziplin. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialforschung*. 2001, 2002. 3 (2) Einleitende Frage. P. 1-34.
82. Pawar B. , Sharda R. Beschaffung von Geschäftsinformationen über das Internet. *Langfristige Planung*, 1997. P. 110 - 121.

83. Porter M. E. Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986. 581 p.
84. Webster Frederick E. The Changing Role of Marketing in Corporation. *Zeitschrift für Marketing*. 1992. №4. P. 1-17.
85. Williamson O. Die Ökonomie der Organisation: Der Transaktionskostenansatz. *Amerikanische Zeitschrift für Soziologie*. 1981. Vol. 87, Is.3. S. 548 - 577. ISSN 0002-960.
86. Wilson D. Ein integriertes Modell der Beziehungen zwischen Käufern und Lieferanten. *Zeitschrift der Academy of Marketing Science - Pennsylvania*, 1995. P. 335-345.
87. Worthington S. Ein neues Beziehungsmarketingmodell und seine Anwendung auf dem Markt für Affinity-Kreditkarten / S. Worthington, S. Horne. *Internationale Zeitschrift für Marketing*. 1998. Vol. 16, 1. P. 39 - 44.
88. Zineldin M. IT und Total Relationship Management (TRM) eine neue Perspektive für das Marketingmanagement . URL: [http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#\\_ftn1](http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1).



FOR AUTHOR USE ONLY

**More  
Books!**



yes  
**I want morebooks!**

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.morebooks.shop](http://www.morebooks.shop)**

Kaufen Sie Ihre Bücher schnell und unkompliziert online – auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit! Dank Print-On-Demand umwelt- und ressourcenschonend produziert.

Bücher schneller online kaufen  
**[www.morebooks.shop](http://www.morebooks.shop)**

KS OmniScriptum Publishing  
Brivibas gatve 197  
LV-1039 Riga, Latvia  
Telefax: +371 686 20455

[info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)  
[www.omniscryptum.com](http://www.omniscryptum.com)

OMNIscriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY