

**Ботнарюк Марина Владимировна**

кандидат экономических наук,  
Государственный морской университет  
им. адмирала Ф.Ф. Ушакова  
dom-hors@mail.ru

**ФОРМИРОВАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ  
ОТНОШЕНИЙ КОМПАНИЙ  
МОРСКОГО ТРАНСПОРТНОГО  
УЗЛА НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Аннотация:**

*В статье обоснована необходимость формирования партнерских отношений компаний морского транспортного узла на основе концепции маркетинга взаимодействия, что повысит качество оказываемых услуг. Проведено исследование готовности морских компаний к доверительным партнерским отношениям и созданию деловой сети.*

**Ключевые слова:**

*морской транспортный узел, маркетинг взаимодействия, партнерские взаимоотношения, деловая сеть.*

**Botnaryuk Marina Vladimirovna**

PhD in Economics,  
Admiral Ushakov's  
State Maritime University  
dom-hors@mail.ru

**FORMING THE PARTNERSHIP  
BETWEEN SEA TRANSPORT  
JUNCTION COMPANIES  
ON THE BASIS OF  
RELATIONSHIP MARKETING:  
PROBLEMS AND PROSPECTS**

**The summary:**

*The article substantiates the need for partnership between sea transport junction companies on the basis of relationship marketing conception, that would result in improvement of services quality. The author examines the readiness of sea companies to implement trustful partner relationship and create a business network.*

**Keywords:**

*sea transport junction, relationship marketing, partnership, business network.*

*Краткий обзор современных тенденций развития морского транспортного узла.*

Сегодня отечественные морские порты (на основе которых происходит формирование морских транспортных узлов – далее по тексту МТУ) оказались в довольно непростой ситуации. Несмотря на тот факт, что многие порты не только не сократили, но и увеличили объемы перерабатываемых грузов (грузооборот морских портов России за 2011 год вырос по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 1,8 % и составил 535,3 млн тонн [1]), вопрос об их конкурентоспособности до сих пор остается весьма злободневным.

Проректор по научной работе СПГУВК, профессор, д. э. н. Т. Пантина отмечает, что «новая стратегия долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 года предусматривает переход к инновационному социально-ориентированному типу экономического развития. А это требует от транспортной системы, в том числе и водного транспорта, опережающих темпов роста, создания условий для повышения конкурентоспособности российской экономики» [2]. В данном случае речь идет о ресурсном подходе решения задачи конкурентоспособности водного транспорта, который, без сомнения, является одним из самых продуктивных, но, к сожалению, весьма затратным. Например, если объем финансирования предыдущей подпрограммы составил около 16 млрд рублей, то в новой подпрограмме он составляет 206,3 млрд рублей [2].

Однако, несмотря на предпринимаемые как портами, так и государством усилия, отечественные морские порты и узлы, к сожалению, до сих пор проигрывают зарубежным конкурентам. При этом речь идет не только о техническом отставании (несовершенное технологическое оснащение, отсталые технологии и т. д.), но и о качестве сервисного обслуживания.

Заместитель директора Северо-Западного филиала Союза российских судовладельцев В. Зубков отмечает: «Сегодня в основном обсуждается строительство новых объектов, которые требуют больших капитальных вложений. При этом специалисты забывают о том, что построить новый порт – мало. Портов в мире хватает. Надо еще сделать так, чтобы он был привлекателен для судовладельцев и грузоотправителей. То есть наполнить его технологиями и сервисом, отвечающими мировым стандартам» [3]. Таким образом, решение вопроса повышения качества оказываемых судовладельцам и грузовладельцам услуг является сегодня весьма актуальным.

МТУ представляет собой систему взаимосвязанных элементов (компаний, организаций, структур), координация усилий которых является детерминантом его успешной деятельности. В этой связи видится необходимость переосмысления основ ведения современного портового бизнеса, что предполагает акцентирование внимания на консолидации отдельных хозяйствующих субъектов, что, по нашему мнению, предоставит возможность повышения уровня оказываемых услуг. При этом, на наш взгляд, интегрирование должно происходить на основе создания деловой сети, характеризующейся наличием долговременных доверительных партнерских отношений.

Однако обзор современных тенденций ведения отечественного бизнеса показал, что сегодня доминирующей остается практика слияния и поглощения.

Например, в порту Новороссийск (далее по тексту новороссийский МТУ или НМТУ), крупнейшем транспортном узле Юга России, был создан холдинг, состоящий из нескольких крупнейших стивидорных и иных морских компаний данного региона во главе с управляющей компанией. Объединив в 2006 году под своим крылом шесть крупнейших «морских» компаний Новороссийска, что обошлось ему в \$530 млн, в начале 2008 года холдинг НМТП довел свой пакет в Балтийске до 100 % [4]. В январе 2011 года ОАО «Новороссийский морской торговый порт» объявило о закрытии сделки по приобретению 100 % долей в уставном капитале ООО «Приморский торговый порт» [5].

Также отмечены тенденции укрупнения стивидорного бизнеса и на севере страны: стивидорный холдинг «Н-Транс» в начале 2007 года прирастил свои активы, совершив покупку ОАО «Петролеспорт», второго по грузообороту контейнерного терминала в Петербурге [6].

Таким образом, обзор реальной практики бизнеса выявил устойчивую тенденцию создания объединений на основе «слияния и поглощения». Вместе с тем консолидировать усилия можно и на основе партнерских отношений при условии создания деловой сети, что предоставляет возможность ее участникам пользоваться ресурсами друг друга, не требуя при этом формирования единой структуры управления по принципу строгого подчинения. В данном случае речь идет о деловом сотрудничестве на основе маркетинга взаимодействия, который «призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли» [7, с. 43], что, несомненно, усилит конкурентные позиции всех партнеров.

*Исследование готовности участников МТУ к партнерским отношениям на основе маркетинга взаимодействия.*

МТУ представляет собой совокупность компаний, обслуживающих «единого» покупателя: в обработке судозахода принимают участие стивидорная, экспедиторская, агентская и иные компании, совместные усилия которых и определяют конечный результат производственного процесса узла (погрузка или выгрузка груза). Однако все компании узла сегодня работают в рамках дуальных отношений, характеризующихся низкой степенью доверия, что было выявлено в результате проведенного автором опроса менеджеров морских компаний среднего и высшего звеньев (таблица 1).

Таблица 1

**Результаты опроса менеджеров морских компаний на предмет их готовности  
к доверительным партнерским отношениям**

Перечень вопросов и варианты ответов	Стивидорные компании, %	Агентские компании, %	Экспедиторские компании, %
1	2	3	4
<i>Считаете ли Вы деятельность своей компании при обслуживании судозахода доминирующей?</i>			
Да	90	70	80
Нет	0	0	0
Для меня это не главное	10	30	20
<i>2. Имеет ли для Вашей компании значение акцентирование внимания на поддержании репутации «главной» при дуальных отношениях?</i>			
Да, в бизнесе это важно	90	5	70
Иногда, если так сложатся обстоятельства	10	5	25
Я считаю, что на это не стоит обращать внимания, так как важен результат	0	90	5
<i>3. Считаете ли Вы переход от дуальных отношений к межфирменному взаимодействию необходимым условием ведения бизнеса сегодня?</i>			
Нет, а зачем?	90	45	70
Только в исключительных случаях	7	29	10
Да, это открывает новые перспективы	3	35	20
<i>4. Считаете ли Вы долгосрочное сотрудничество основой ведения бизнеса?</i>			
Да	95	100	100
Нет	0	0	0
Скорее да, чем нет	5	0	0
<i>5. Что для Вас означает понятие «ценность взаимоотношений»?</i>			
Выполнение контрактных обязательств	100	95	95
Доверие между партнерами	0	5	5
Источник получения дополнительных конкурентных преимуществ	0	0	0
<i>6. Считаете ли Вы целесообразным формировать партнерские сети с партнерами по бизнесу (не с клиентами)?</i>			
Да	7	80	80
Нет	10	3	5
Для меня это не главное	83	17	15

На основании проведенных исследований автор приходит к выводу о том, что сегодня к доверительным партнерским отношениям готовы в основном агентские и экспедиторские компании. На вопрос о трактовке понятия «ценность взаимоотношений» практически все участники анкетирования ответили, что это, на их взгляд, соблюдение контрактных обязательств. При этом довольно незначительное число менеджеров из агентских и стивидорных компаний (5 %) отметили, что под этим понятием они подразумевают доверие между партнерами. И никто из респондентов не акцентировал внимание на том, что ценность взаимоотношений может являться источником приобретения дополнительных конкурентных преимуществ. На вопрос о целесообразности формирования партнерских сетей с партнерами по бизнесу утвердительно ответили в основном представители агентского и экспедиторского бизнеса (80 %), в то время как «стивидоры» считают, что этот аспект в их работе не главный (83 % опрошенных).

Следовательно, сегодня морские компании, составляющие МТУ при построении партнерских отношений на основе маркетинга взаимодействия, к стремительным переменам пока еще не готовы. Это означает, что данная проблема пока остается неразрешенной, в то время как реальная практика морского бизнеса требует от компаний смещения акцентов существующих стереотипов поведения. Это детерминировано ужесточением конкуренции, а также «сетевой» направленностью их деятельности: морские компании уже работают в рамках определенной сети по обслуживанию судовладельцев и грузо-

владельцев, которая сегодня трактуется участниками как дуальные контрактные отношения компаний с целью обслуживания покупателей услуг.

*Определение МТУ как морской деловой сети: утопия или реальность?*

Деловые сети характеризуются набором операциональных параметров [8, с. 71]: плотность сети, сила деловых связей, теснота связей, устойчивость связей. Рассмотрим эти параметры на примере морской деловой сети – НМТУ.

Плотность сети – это параметр, который характеризует сеть с позиции количества акторов, а также связей между ними. Чем больше количество взаимосвязанных акторов, тем плотнее считается сеть. Следовательно, плотность сети ( $\rho_{\text{сети}}$ ) можно рассчитать как отношение количества взаимосвязанных акторов и всех акторов сети. Обычно значение данного показателя находится в пределах от 0 до 1:  $0 \leq \rho_{\text{сети}} \leq 1$ . Однако, при условии что некоторые акторы сети имеют более одной «внутрисетевой» связи, справедливо утверждение, что  $\rho_{\text{сети}} \geq 1$ . Это говорит о чрезвычайной плотности сети.

Для НМТУ характерно 4 основных блока акторов по профессиональным направлениям: стивидорные, экспедиторские, агентские и иные услуги. Следовательно, для данной сети количество акторов равно 4. При этом наблюдаются следующие деловые связи: агенты – стивидоры, стивидоры – экспедиторы, стивидоры – иные компании, агенты – иные компании, экспедиторы – иные компании (т. е. всего 5 взаимосвязанных акторов).

Таким образом, плотность «морской» сети равна:  $\rho_{\text{сети}} = 5/4 = 1,25$ . В данном случае речь идет о сильной взаимосвязанности компаний, работающих на территории МТУ, что, безусловно, подтверждает предположение автора о сетевом характере деловых связей партнеров.

Теснота связей измеряется количеством транзакций или контрактов между одними и теми же участниками сети за определенный период (акцентируется наличие или отсутствие именно постоянных партнеров). Следовательно, на наш взгляд, ее можно рассчитать как отношение количества постоянных партнеров и общего количества партнеров сети. При этом под постоянными будем понимать партнеров, которые вступают в транзакции не менее трех раз в месяц, что обусловлено спецификой деятельности морских компаний.

Поскольку измерить тесноту всей сети узла вследствие «коммерческой закрытости» участников не представляется возможным, автором были выбраны крупнейшие компании НМТУ, оказывающие услуги в рамках выбранного профессионального направления более десяти лет (назовем их стивидор, агент, экспедитор), для которых была рассчитана средняя теснота связей за период с 2005 по 2010 годы. Результаты расчетов представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Теснота связей между морскими компаниями НМТУ**

Показатели	Анализируемые годы					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Стивидор:</i>						
Количество постоянных партнеров	30	35	33	35	35	37
Общее количество партнеров	42	44	45	40	45	46
Теснота связи	0,7	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8
<i>Агент:</i>						
Количество постоянных партнеров	10	11	10	12	14	14
Общее количество партнеров	15	14	14	15	16	16
Теснота связи	0,7	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9
<i>Экспедитор:</i>						
Количество постоянных партнеров	15	14	15	17	17	16
Общее количество партнеров	20	19	20	21	22	20
Теснота связи	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8

Как показали результаты расчетов, участники НМТУ по всем направлениям оказания услуг находятся со своими партнерами в достаточно сильной взаимосвязи: значения показателя «теснота» варьируются от 0,7 до 0,9.

Сила деловых связей определяет качественную сторону партнерских отношений акторов сети. Она может быть слабой или сильной, что определяется детерминированностью акторов транзакции и не зависит от тесноты.

Однако в деятельности морских компаний выбор партнеров при заключении контрактов в большинстве случаев осуществляется компанией под влиянием фактора заключения основного договора (например, агент, представляющий интересы судна, заключает договор только с той стивидорной компанией, которая это судно и будет обслуживать). Причем именно от условий этого договора зависит выбор как дальнейших партнеров компании, так и работа всех участников МТУ. Поэтому речь идет о сильной связи, сформированной под влиянием основного договора (авторская трактовка).

Далее рассмотрим устойчивость сети – показатель длительности контрактов, а также изменения численного и качественного состава акторов сети во времени.

На наш взгляд, его следует рассчитывать как отношение количества длительных контрактов и общего количества контрактов, заключенных акторами сети (акцент на длительность отношений).

При этом автором под длительными контрактами понимается контракт, заключенный более чем на год или годовой, но который перезаключается с тем же партнером в течение 5 лет (поскольку, как показали исследования, в НМТУ существует именно такая практика). Расчет показателя выполнен автором по результатам деятельности компаний НМТУ, для которых ранее рассчитывался показатель теснота связей (см. табл. 3).

Таблица 3

**Результаты расчета устойчивости взаимоотношений морских компаний НМТУ**

Показатели	Анализируемые годы					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Стивидор:</i>						
Количество постоянных контрактов	95	110	115	110	112	115
Общее количество контрактов	125	123	124	121	122	124
Устойчивость взаимоотношений	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<i>Агент:</i>						
Количество постоянных контрактов	22	25	20	27	30	30
Общее количество контрактов	27	30	27	31	33	33
Устойчивость взаимоотношений	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9
<i>Экспедитор:</i>						
Количество постоянных контрактов	33	27	34	36	34	34
Общее количество контрактов	40	38	42	44	43	41
Устойчивость взаимоотношений	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8

Как показали результаты расчетов, отношения участников НМТУ по всем направлениям оказания услуг достаточно устойчивы: в течение всего периода исследования значения показателя «устойчивость сети» находятся в пределах от 0,7 до 0,9. Это говорит о том, что в основном морские компании предпочитают работу с длительными контрактами, что говорит об устойчивости рассматриваемой сети.

**Заключение.**

Сегодня существует достаточно серьезная проблема низкой конкурентоспособности морских портов и сформированных на их основе морских транспортных узлов, что негативно влияет на экономику страны. При этом речь идет не только о нехватке портовых мощно-

стей, но и о низком качестве оказываемых услуг. Одним из перспективных направлений решения данной проблемы, на наш взгляд, является формирование стратегии развития морского транспортного узла при условии акцентирования внимания на долгосрочные доверительные партнерские отношения, что предполагает создание деловой сети.

Анализ взаимосвязей компаний, составляющих МТУ, показал, что компании узла формируют деловую сеть, деятельность которой направлена на обслуживание единого покупателя. Поэтому результат работы каждого отдельного актора сети в значительной степени зависит от сложившихся партнерских отношений между ее участниками. В результате проведенных исследований, автор приходит к выводу, что партнерские взаимоотношения в рамках данной сети довольно плотные, тесные и устойчивые. Поэтому детерминированность повышения конкурентоспособности МТУ и отдельных его участников вследствие построения доверительных партнерских отношений очевидна. Вместе с тем, сегодня далеко не все компании МТУ готовы к формированию партнерских отношений на основе маркетинга взаимодействия, что актуализирует необходимость дальнейшей разработки данного вопроса.

#### Ссылки:

1. По материалам Ассоциации морских торговых портов (АСОП) России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.morport.com/rus/publications/document1234.shtml> (дата обращения: 13.05.2012).
2. Стратегия соответствия : интервью с проректором СПГУВК, профессором, д. э. н. Т. Пантинной // Морской бизнес Северо-Запада. 2009. № 14. [Электронный ресурс]. URL: <http://mbsz.ru/14/48225.php6>. <http://mbsz.ru/19/14.php> (дата обращения: 13.05.2012).
3. Сервис, которого нет : интервью с зам. директора Северо-Западного филиала Союза российских судовладельцев (СОРОС) В. Зубковым. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mbsz.ru/19/48416.php> (дата обращения: 13.05.2012).
4. Стивидоры: укрупнение неизбежно. [Электронный ресурс]. URL: <http://mbsz.ru/10/09.php> (дата обращения: 13.05.2012).
5. НМТП купил Приморский торговый порт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/47019> (дата обращения: 13.05.2012).
6. Стивидоры: укрупнение неизбежно...
7. Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография. СПб., 2006. 272 с.
8. Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М., 2003. 328 с.

#### References (transliterated):

1. Po materialam Assotsiatsii morskikh torgovykh portov (ASOP) Rossii. [Electronic resource]. URL: <http://www.morport.com/rus/publications/document1234.shtml> (date of access: 13.05.2012).
2. Strategiya sootvet-stviya : interv'yu s prorektorom SPGUVK, professorom, d. e. n. T. Pantinoy // Morskoy biznes Severo-Zapada. 2009. № 14. [Electronic resource]. URL: <http://mbsz.ru/14/48225.php6>. <http://mbsz.ru/19/14.php> (date of access: 13.05.2012).
3. Servis, kotorogo net : interv'yu s zam. direktora Severo-Zapadnogo filiala Soyuza rossiyskikh sudovladel'tsev (SOROS) V. Zubkovym. [Electronic resource]. URL: <http://www.mbsz.ru/19/48416.php> (date of access: 13.05.2012).
4. Stividyory: ukрупnenie neizbezjno. [Electronic resource]. URL: <http://mbsz.ru/10/09.php> (date of access: 13.05.2012).
5. NMTP kupil Primorskiy torgoviy port. [Electronic resource]. URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/47019> (date of access: 13.05.2012).
6. Stividyory: ukрупnenie neizbezjno...
7. Kushch S.P. Marketing vzaimootnosheniy na promyshlennykh rynkakh: monografiya. SPb., 2006. 272 p.
8. Radaev V.V. Sotsiologiya rynkov: k formirovaniyu novogo napravleniya. M., 2003. 328 p.