

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖФИРМЕННЫМИ СЕТЯМИ: КОНЦЕПЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Р. Г. Пожидаев

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 9 февраля 2012 г.

Аннотация: в статье рассматриваются различные теоретические аспекты стратегического управления межфирменными сетями. В первой части проведен критический анализ традиционного подхода к стратегическому менеджменту и попыток придать сетевым стратегиям значение нового подхода к стратегическому управлению. Во второй части анализируются два основных направления изучения стратегий межфирменных сетей: теория промышленных сетей и концепция стратегических сетей.

Ключевые слова: межфирменная сеть, межфирменные отношения, стратегия, теория промышленных сетей, концепция стратегических сетей.

Abstract: in this article is considered different theoretical aspects of inter-firm network strategic management. In the first part is carried out critic analysis of traditional approach to strategic management as well as efforts to regard of network strategy as a modern approach to strategic management. In the second part is review two main direction of inter-firm network strategy studies: industrial network theory and strategic network conception.

Key words: inter-firm network, inter-firm relations, strategy, industrial network theory, strategic network conception.

Межфирменные сети, получившие развитие и распространение в последние десятилетия [1], являются экономическим феноменом, который ряд исследователей (Й. Зюдоф, Г. Торелли, У. Пауэлл) рассматривает в качестве самостоятельной формы организации*. Присущая сетевым образованиям размытость границ организации затрудняет определение объекта управления и требует корректи-

ровки общепринятой доктрины стратегического управления.

Понятие границ фирмы было введено в стратегическом менеджменте с целью выделения внутренних, управляемых переменных по отношению к внешним, неуправляемым. В межфирменных сетях часто встречается ситуация, когда некоторые ресурсы, виды деятельности и бизнес-процессы, традиционно рассматриваемые как внутренние, не находятся под полным контролем организации, в то время как то, что считалось внешними ресурсами и видами деятельности (например, компетенции и стандарты деятельности партнеров), поддается ее влиянию и контролю.

Как следствие, исследователи делают попытки обосновать влияние межфирменных отношений на понимание стратегического менеджмента и стратегический процесс, а также определить специфику стратегического управления сетевыми образованиями. Некоторые авторы (Н. Венкатраман, М. Субраманиам, Р. Гулати, А. Халинен и др.) считают, что современная роль сетевых организаций в мировой экономике позволяет сделать заключение о формировании нового, сетевого подхода к стратегическому менеджменту.

Критика существующих концепций стратегического управления имеет веские основания. Действительно, даже доминирующий как в теории фирмы, так и в стратегическом управлении ресурс-

* Йорг Зюдоф и Арнольд Винделер рассматривают сети как промежуточную форму между рыночными и иерархическими структурами: «Сети – это долгосрочные соглашения между различными, но связанными коммерческими организациями. Таким образом, они представляют собой промежуточную форму между рыночными и иерархическими организационными формами. По сравнению с рынками сети обладают большей структурированностью, включают более тесные отношения между участниками и масштабный обмен информацией, требуют большей гибкости, демонстрируют развитие доверительных отношений, более склонны к компромиссам и уделяют меньше внимания ценовому аспекту. По сравнению с иерархиями сети менее структурированы, благодаря большей открытости и взаимозависимости участников, а также – более прозрачным границам самой сети» [2]. По мнению Ганса Торелли, рынок и иерархия представляют собой две крайние точки единого континуума, характеризующие соответственно ситуацию полной независимости участников друг от друга и ситуацию жесткого вертикального контроля. Сети находятся посередине – между двумя крайними точками этого континуума [3].

Уолтер Пауэлл и Лорель Смит-Дор считают, что сети существуют отдельно от «рынков» и «иерархий», вбирая, однако, черты и тех, и других [4].

© Пожидаев Р. Г., 2012

ный подход делает акцент на аккумулировании и контроле ресурсов и компетенций внутри отдельной организации. Тем не менее нельзя не учитывать таких очевидных фактов, как:

1) подавляющее большинство компаний имеют ограничения по ресурсам и компетенциям и используют внешние, межфирменные связи для доступа к недостающим ресурсам и компетенциям;

2) жизненный цикл товаров и услуг сокращается, что требует как больших инвестиций в разработку новых товаров и услуг, так и новых рынков сбыта, и, соответственно, увеличения затрат на рекламу и продвижение. Все эти составляющие стимулируют расширение межфирменных связей и рост их значения в стратегии компаний;

3) рост издержек развития заставляет компании развиваться и вести конкурентную борьбу не через дорогостоящее приобретение активов (слияния и поглощения), а через инвестиции в совместную реализацию цепочек создания стоимости. В результате образуются сети фирм, которые одновременно кооперируются и конкурируют на разных рынках.

Таким образом, межфирменные связи и сети отношений неизбежно становятся стратегическим вопросом для любой компании. Однако популярные классификации стратегий, равно как и модели стратегического процесса, не акцентируют внимание на роли партнеров, хотя их выбор в практике бизнеса является не менее важной задачей, чем определение рынков и направлений инвестиций.

Стратегический менеджмент как область научных исследований направлен на понимание того, как организации могут повысить свою эффективность в меняющемся конкурентном окружении. Так как способы, с помощью которых компании соответствуют изменениям окружения, эволюционируют, теории и концепции стратегического менеджмента также эволюционируют. В последние десятилетия стратегический менеджмент активно развивался на междисциплинарной основе, заимствуя идеи из разных областей экономических знаний (теории фирмы, ресурсного подхода, агентской теории, эволюционной теории, теории игр, теории транзакционных издержек, экономической социологии, организационной экологии и т.д.). Тем не менее роль межфирменных отношений в стратегии компании остается нераскрытой. Стратегический менеджмент по-прежнему рассматривает фирму как единицу анализа и концентрируется на таких вопросах, как: почему организации различаются; что определяет и поддерживает разнородность ресурсов и различную эффективность орга-

низаций; какие факторы определяют границы и оптимальный размер фирмы.

Классические концепции стратегического менеджмента явно или косвенно предполагают, что фирма является самостоятельным субъектом, действующим в безликом, но однородном и стабильном окружении. Даже ориентированная на отраслевой анализ модель пяти сил конкуренции М. Портера предполагает, что степень неопределенности низка, компании внутри отрасли, потенциальные конкуренты, поставщики и потребители действуют независимо друг от друга, что не соответствует реальному положению дел. Более того, эффективность стратегического анализа отрасли все больше подвергается критике как ограничивающая перспективы и потенциальные возможности компании [5].

Ресурсный подход преодолевает ограничения модели М. Портера и концепции экономического дарвинизма* и постулирует разнородность фирм как следствие различного набора материальных и нематериальных ресурсов и компетенций. Здесь результаты деятельности организации зависят от ее сравнительной эффективности в комбинировании иерархически контролируемых ресурсов для адаптации к меняющимся условиям окружения. Однако существенным недостатком как ресурсного подхода, так и впоследствии дополнившего его подхода, основанного на компетенциях, является акцент на внутренних ресурсах и навыках организации, что не согласуется с практикой большинства компаний, которые, особенно при реализации гибких цепочек создания стоимости, испытывают дефицит ресурсов и компетенций, восполняемый за счет межфирменных отношений.

Таким образом, существует дилемма: с одной стороны, никто не отрицает важности межфирменных отношений в стратегическом управлении компанией, но с другой – их роль должным образом не определена в контексте существующих подходов к пониманию стратегического менеджмента.

Конечно, в последние годы предпринимались попытки сопоставления традиционной модели менеджмента и современной практики бизнеса. Еще в обзоре журнала *Business Week*, вышедшем в августе 2000 г., было проведено сравнение моделей управления компаниями в XX и XXI вв. (табл. 1).

* Основная идея концепции экономического дарвинизма – деловое окружение вознаграждает выживанием только те организации, которые выбирают стратегии, оптимальные для их отраслевой деятельности, что в результате приводит к их однородности, так как организации, отклоняющиеся от выбора оптимальной стратегии, будут вымирать.

Сравнительные характеристики моделей менеджмента в XX и XXI вв. [6]

| Характеристики | Модель XX века | Модель XXI века |
|------------------------|----------------------------|--|
| Тип организации | Пирамидальная | Сетевая |
| Центр внимания | Внутренняя среда | Внешняя среда |
| Стиль принятия решений | Структурированный | Гибкий |
| Источник силы | Стабильность | Изменения |
| Структурный принцип | Самодостаточность | Взаимозависимость |
| Ключевые ресурсы | Физические активы | Информация |
| Организация операций | Вертикальная интеграция | Виртуальная интеграция |
| Продуктовая политика | Массовое производство | Массовая кастомизация |
| Основные рынки | Национальные | Глобальные |
| Финансовые показатели | Квартальные | В режиме реального времени |
| Планирование запасов | Несколько месяцев | Несколько часов |
| Разработка стратегии | Сверху вниз | Снизу вверх |
| Стиль лидерства | Догматический | Вдохновляющий |
| Тип работников | Наемные работники | Наемные работники и свободные агенты |
| Ожидания от работы | Экономическая безопасность | Персональный рост |
| Мотивация | Соперничество | Созидание |
| Улучшение показателей | Приростное | Революционное |
| Управление качеством | Достижение заданного | Бескомпромиссное достижение возможного |

Утверждение, что сегодня конкурентоспособность компании определяется не только ее внутренними способностями, но и способностями к развитию отношений с другими организациями, приобретает все больше сторонников. Ряд исследователей придают межфирменным отношениям основное значение в определении стратегической позиции фирмы. Например, в основе концепции «портфеля межфирменных отношений» Н. Венкатрамана и М. Субраманиама лежит тезис о качественном отличии сетевых отношений современной, так называемой экспертной эпохи (так авторы определяют современную экономику знаний), от межфирменных связей индустриальной эпохи (табл. 2) [7].

Центральное место здесь занимают отношения, позволяющие развить и сбалансировать систему знаний как отдельной компании, так и всей цепочки создания стоимости. Подобные идеи были также развиты Г. Чесбро в концепциях открытых инноваций и позднее – открытых бизнес-моделей [8].

Некоторые авторы отводят сетям глобальную роль в современной экономике, рассматривая их в качестве новой парадигмы управления. Идея о том, что современная конкуренция – это конкуренция между сетями, популярная в современной экономической социологии, получает признание и в стратегическом менеджменте. Так, Б. де Вит и

Р. Мейер предполагают, что сегодня традиционная иерархия стратегий (корпоративного, бизнес- и функционального уровней) должна быть дополнена высшим, сетевым уровнем (рисунок) [9]. Впрочем, сами авторы признают, что пока не продвинулись дальше общей констатации влияния сетевого принципа организации на стратегии фирм.

Можно также отметить работу К. Павитта и В. Стейнмюллера [10], где обосновывается необходимость разработки методов оценки экономических результатов и стратегии отдельной фирмы с учетом растущей роли и числа межфирменных отношений.

Различия подходов к стратегическому менеджменту (традиционного, основанного на понимании организации как набора ресурсов и компетенций, сетевого) представлены в табл. 3.

Несмотря на обоснованную критику, ставящую под сомнение соответствие традиционного и ресурсного подходов современной практике бизнеса, к попыткам придать сетевым стратегиям значение современного подхода к стратегическому управлению, следует относиться с осторожностью. Дело не только в том, что этот подход пока не получил должного обоснования.

Акцент лишь на внешних связях ограничивает как теоретический подход к развитию стратегического менеджмента, так и прикладные аспекты разработки и реализации стратегии. Кроме того,

Т а б л и ц а 2

Характеристики межфирменных отношений в индустриальную и «экспертную» эпохи

| Характеристики межфирменных отношений | Традиционный тип (индустриальная эпоха) | Формирующийся тип («экспертная эпоха») |
|---------------------------------------|---|---|
| Кто? (участники) | Поставщики и дистрибьюторы | Фирмы, обладающие критически важными экспертными знаниями, поддерживающими нынешние стратегии, а также важные траектории стратегической эволюции |
| Почему? (причины возникновения) | Снижение транзакционных издержек | Кроме снижения транзакционных издержек компании должны иметь механизмы для идентификации, создания и использования более широкого спектра экспертных знаний, необходимых для стратегической адаптации |
| Как? (механизм) | Стандартные контракты, основанные на четко определенных полномочиях принятия решений и показателях результативности | Портфель отношений, позволяющий сбалансировать разные типы экспертных знаний |
| Когда? (условия возникновения) | Зависят от операционных условий | Динамические сдвиги в деловом окружении в связи с масштабной эволюцией в направлении экономики знаний; следствием чего является преодоление фирмами в ходе конкуренции традиционных отраслевых границ |

Т а б л и ц а 3

Сравнение подходов к стратегическому менеджменту [5]

| | Традиционный стратегический менеджмент (стратегия как портфель бизнесов) | Стратегический менеджмент, основанный на компетенциях (стратегия как портфель способностей) | Сетевой подход к стратегическому менеджменту (стратегия как портфель отношений) |
|---|--|--|--|
| Центральная проблема исследований | Почему фирмы существуют? Какие факторы окружения определяют границы и размер фирмы? | Почему фирмы различаются? Как разнородность влияет на их конкурентоспособность? | Почему и как фирмы становятся связанными и взаимозависимыми? Как отношения влияют на их способности конкурировать? |
| Дисциплинарное основание | Находится под влиянием экономики промышленной фирмы | Находится под влиянием ресурсного подхода к теории фирмы | Находится под влиянием подходов, объясняющих развитие и распространение промышленных сетей и стратегических сетей |
| Единица анализа | Бизнес-единица корпорации | Корпорация | Организация с размытыми границами |
| Природа окружения | Стабильная, определенная | Некоторая степень неопределенности | Одновременно определенная и неопределенная, сложная |
| Взаимосвязь между стратегией и окружением | Закрытая. Конкурентоспособность зависит главным образом от достижения эффекта масштаба. Фирма адаптируется к окружению | Некоторая степень открытости. Создание уникальных компетенций. Фирма формирует окружение или адаптируется к нему | Открытая. Создание уникальных созвездий ресурсов. Фирма формирует окружение или адаптируется к нему |
| Источник конкурентных преимуществ | Материальные активы. Совершенствование операционной деятельности | Организация как набор уникальных ресурсов и способностей | Сети отношений |
| Ориентация конкурентоспособности | Как фирма может победить другие фирмы? | Как фирма может создать непревзойденные способности для обретения уникальных конкурентных преимуществ? | Как фирма может создать ценность с другими фирмами для конкуренции с другими сетями? |
| Природа стратегического процесса | Планируемый. Рациональный | Развивающийся (под влиянием изменения окружения) | Развивающийся (под влиянием изменения окружения) и динамичный |

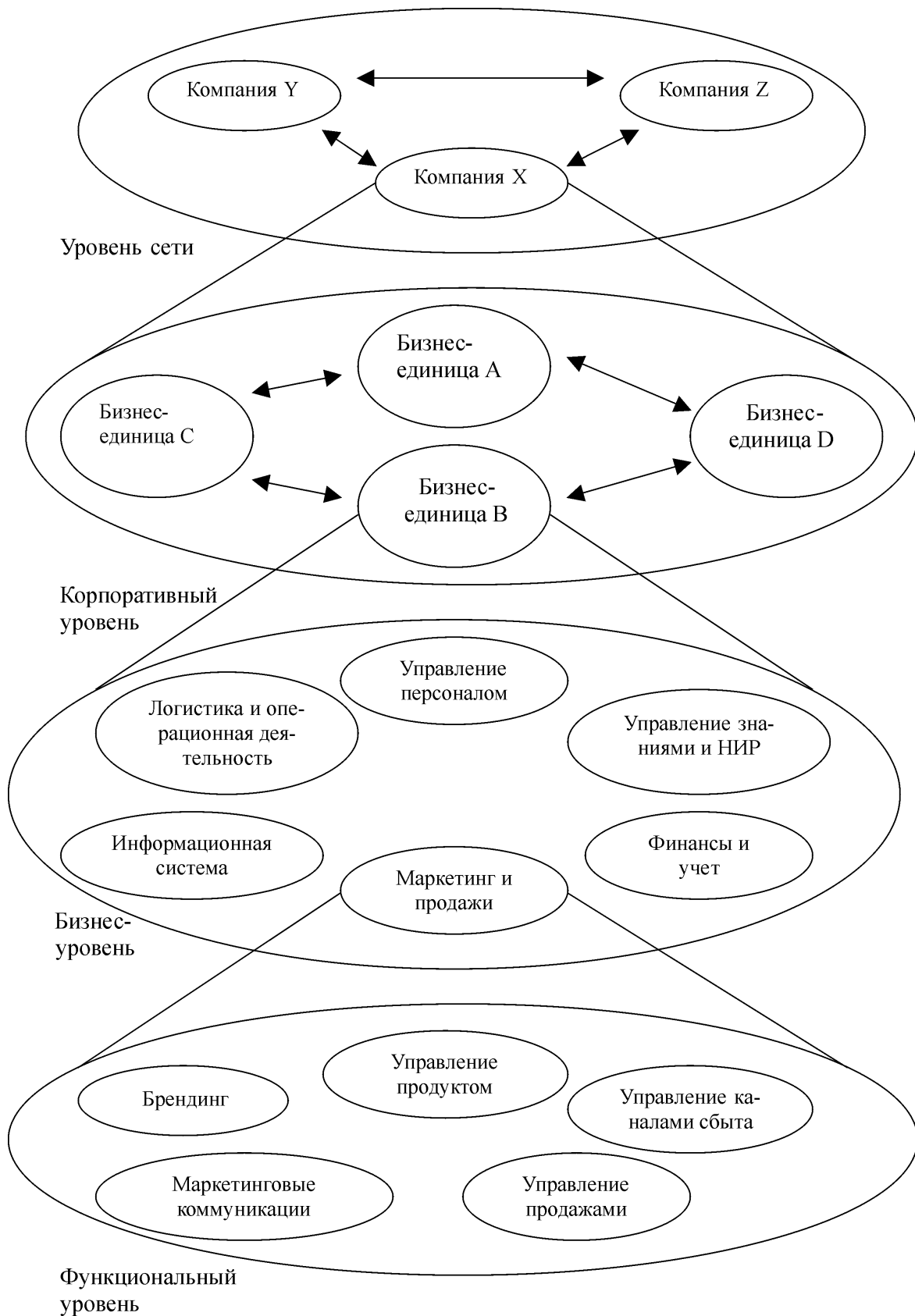


Рисунок. Уровни стратегии [9]

для представителей стратегического менеджмента характерен общий взгляд на межфирменные сети как на экономическое явление, без должной степени внимания к механизмам управления действующим в партнерствах.

С другой стороны, анализ работ исследователей межфирменных сетей (в отличие от представителей стратегического менеджмента, не берущих на себя смелость утверждать о принципиальной роли сетевого подхода в современном стратегическом управлении) позволяет перенести акцент на рассмотрение стратегий сетевых образований, что позволяет определить их специфику и представляется более ценным с эмпирической точки зрения.

Базовая предпосылка понимания стратегии межфирменных сетей состоит в том, что путем объединения ресурсов и компетенций все компании в сети усиливают стратегическую гибкость через развитие способностей быстрой и эффективной конфигурации новых созвездий ресурсов для использования возникающих рыночных возможностей. Сеть также позволяет совместно достигать эффекта масштаба без увеличения размера отдельных фирм и преодолеть давление сокращения жизненного цикла технологий и продуктов.

Исследования стратегии межфирменных сетей представлены двумя основными направлениями: маркетингом взаимоотношений (теорией промышленных сетей) – это, прежде всего, европейские авторы (Х. Хаканссон, И. Шенота, Ю. Ютнер, Л. Шланге и др.), и концепцией стратегических сетей – преимущественно американские авторы (Дж. Джарилло, Р. Гулати, Дж. Ловензони, Ч. Баден-Фуллер и др). Различия между данными направлениями заключаются, главным образом, в отношении к проблеме власти. В маркетинге взаимоотношений сети традиционно рассматриваются как полицентричные, в концепции стратегических сетей – как централизованные [11]. Отличаются даже определения фирм, являющихся инициаторами создания сетей. В теории промышленных сетей их называют фокальными (*focal firm* – фокусная, центральная фирма), в концепции стратегических сетей – стратегическим центром (*strategic center*) или хабом (*hub* – центральный узел, центр деятельности).

В маркетинге взаимоотношений сетевой подход к стратегии впервые был предложен Х. Хакансоном и И. Шенотой в работе 1989 г. «Бизнес не остров: сетевая концепция деловой стратегии» [12] и в дальнейшем получил развитие в статьях Б. Аксельссона [13], Ю. Ютнера и Л. Шланге [14]. Общим для них является вывод о том, что

ключевым вопросом в стратегии межфирменных сетей является способность фокальной фирмы к формированию парных связей для управления цепочкой создания стоимости.

Дж. Йохансон и Л.-Г. Маттссон разработали концепцию стратегических действий компании в бизнес-сети. Они исходили из того, что позиция компании в межфирменной сети определяется меняющимися отношениями с партнерами и деловым окружением в целом. Изменение отношений, в свою очередь, зависит от изменения ценности ресурсов и компетенций, которыми располагают участники сети [15].

Позже Т. Верани предположил, что ценность взаимоотношений с потребителями, с точки зрения поставщика, достигает максимума, если эти связи характеризуются направленным усилением стратегической позиции компании в отрасли на основе доверительного взаимодействия, достижения значительных экономических эффектов, совместной разработки идей и малых затрат на взаимодействие. Сотрудничество с клиентами позволяет компании совершенствовать свои технические компетенции, понимание рынка, а также развивать инновации и организационное обучение [16]. А. Волтер, Т. Риттер и Х. Гемюнден, исследуя межфирменные сети, объединяющие производителей высокотехнологичной продукции, пришли к следующим выводам. Компании стремятся более тесно взаимодействовать с партнерами на рынке, находящимися на передней линии технического прогресса или обладающими высокой квалификацией в профильной области. Взаимодействие между поставщиком и клиентом в таком случае способно стать источником инноваций (не только продуктовых, но и процессных), послужить основой координации работы, а при необходимости – адаптации организационной структуры компании-поставщика. В результате повышается эффективность взаимодействия между партнерами, а также конкурентоспособность поставщика [17].

Общий подход теории промышленных сетей к вопросам разработки и реализации стратегий сетевых образований основан на том, что компании, исходя из своих стратегических намерений и оценок возможностей потенциальных партнеров, добровольно идут на усиление связей по обмену ресурсами и компетенциями для совместной и взаимовыгодной реализации цепочек создания стоимости.

В концепции стратегических сетей межфирменные отношения рассматриваются как целена-

правленные договоренности между компаниями для достижения конкурентных преимуществ. Концепция основана на признании ведущей роли стратегического центра (хаба) в выборе партнеров, разработке стратегии и управлении стратегическим процессом. Более того, стратегический центр является создателем способностей и возможностей, так как он не только распределяет между партнерами звенья в общей цепочке создания стоимости, но и целенаправленно развивает ключевые навыки и компетенции партнеров в целях повышения их эффективности и конкурентоспособности, используя принцип «занять – развить – одолжить»*. Таким образом, стратегический центр отвечает за эволюцию сети, принимая на себя издержки развития и ответственность за эффективность партнерства. Ключевым фактором стратегии сети является способность стратегического центра создать из объединенных ресурсов партнеров новую стратегическую позицию и одновременно выстроить структуру, обеспечивающую быстрый захват и удержание этой позиции [18].

Рассмотрим точки зрения на основные аспекты стратегического управления межфирменными сетями, предлагаемые представителями этих двух подходов.

1. *Деловое окружение.* В теории промышленных сетей деловое окружение рассматривается как совокупность сетей, которые включают в себя некоторое число прямых и косвенных партнеров, дополняющих деятельность друг друга. Компании развивают отношения с целью доступа и эксплуатации ресурсов и компетенций, которыми располагают другие фирмы. Внешние силы делового окружения представляют собой совокупность воздействий, осуществляемых через разнообразных акторов (которыми могут быть другие компании, государственные и социальные организации и институты) и отношения.

Исследователи стратегических сетей не делают акцента на отношениях компаний с деловым окру-

жением, считая, что стратегический центр разрабатывает стратегию и, соответственно, отношения в сети и позиции партнеров зависят от намерений центральной фирмы.

2. *Взаимозависимость партнеров.* Здесь подходы рассматриваемых направлений различаются незначительно. Так как развитие отношений требует инвестиций, компании оценивают возможности потенциальных партнеров и степень зависимости от них. Партнеры становятся зависимыми связями, ресурсными потоками и стандартами деятельности. Взаимозависимости могут привести к росту стратегической уязвимости и сложностям в разработке стратегии. С одной стороны, существующие сети отношений обеспечивают для компаний возможность лучше структурировать систему управления и планировать свою деятельность, но с другой – могут стать ограничителем стратегического развития. Кроме того, партнеры, и особенно фокальная фирма или стратегический центр, могут испытывать недостаток контроля как над результатами деятельности сети, так и над поведением отдельных участников сети.

3. *Процесс развития межфирменной сети.* Сети органически и взаимозависимо эволюционируют во времени как следствие межфирменного взаимодействия. Они не только координированы административными правилами и нормами, рыночными механизмами, но и совместно развиваются в продолжающемся процессе эволюции сети. Однако взгляды на эволюцию сети различаются. В концепции стратегических сетей принято считать, что двигателем процесса развития является стратегический центр, который, исходя из целей достижения собственной конкурентоспособности, активно создает и развивает парные связи и созвездия отношений. Теория промышленных сетей предполагает, что возможности развития бизнеса могут быть идентифицированы любым из партнеров и реализованы в межфирменной сети.

4. *Баланс между стратегическими намерениями сети и отдельной компании.* В маркетинге взаимоотношений сетевой контекст определяется через восприятие отдельной компанией релевантности партнеров и основан на тождественности партнеров в сети, благодаря тому, что каждый из них имеет уникальные ресурсы и компетенции, а также набор отношений с другими фирмами. При этом не отрицается, что каждая компания имеет собственное понимание сети и собственные цели по отношению к сети.

* «Занять» в данном случае означает, что стратегический центр покупает существующие технологические идеи у компаний, не входящих в партнерство. «Развить» – стратегический центр создает (развивает) технологию в целях увеличения стоимости существующих или создания новых продуктов. «Одолжить» – стратегический центр коммерциализирует технологию через ее использование в существующих или создаваемых цепочках создания стоимости, при этом фактическими пользователями технологии могут быть компании, входящие в сеть. Принцип «занять – развить – одолжить» при умелом воплощении позволяет быстро двигаться от идеи к рынку, параллельно осуществляя процесс обучения партнеров и укрепляя связи с ними.

В концепции стратегических сетей также считается, что компании исходят из собственных интересов и не имеют общих целей, но, вступая в сеть, передают полномочия по разработке стратегии центральной фирме. Таким образом, при согласии остаться в сети, стратегия становится предопределенной для части партнеров.

5. *Баланс эффективности сети и отдельной компании.* Как в теории промышленных сетей, так и в концепции стратегических сетей исследователи полагают, что эффективность компании зависит от эффективности деятельности партнеров. Кроме того, важны косвенные (непрямые) связи самой компании и партнеров, так как эффективность деятельности в сетевом окружении зависит не только от того, как налажено взаимодействие внутри сети (с прямыми партнерами), но часто и от того, как партнеры управляют своими отношениями с третьими сторонами.

Анализ стратегических аспектов деятельности межфирменных сетей позволяет сделать следующие заключения.

В самом простом и широком определении стратегия связана с определением целей и средств, которыми эти цели будут достигнуты. Для межфирменных сетей эти средства не ограничиваются ресурсами и компетенциями, которыми располагает компания, но распространяются на ресурсы и компетенции, которые она намерена приобрести из окружения. Причем их приобретение может происходить не только путем покупки, но и через установление связей, открывающих эксклюзивный доступ к ресурсам и компетенциям, на условиях, взаимовыгодных партнерам. То есть разделение потоков ресурсов с определенными партнерами и совместное использование/развитие компетенций друг друга может потенциально быть более выгодным по сравнению как с их покупкой/продажей на открытом рынке, так и при несвязанных и независимых действиях компаний.

Таким образом, при разработке стратегии компании анализируют портфель имеющихся отношений и, равно как и в случае выбора рынков и товаров/услуг, которые будут представлены на этих рынках, формируют портфель отношений, которые необходимы для реализации стратегических целей.

Действуя в рамках межфирменной сети, компания зависима в своих стратегических намерениях от:

- текущей и желаемой позиции в сети;
- взаимозависимостей, сложившихся в сети;
- степени изменений в динамике сети.

Впрочем, если компания не удовлетворена своей позицией и ее стратегические намерения расходятся со стратегией развития сети, то конфликт интересов может привести к выходу из нее. Однако если стратегических конфликтов интересов удастся избежать, можно предположить, что взаимоотношения партнеров также будут влиять на стратегию сети. Прежде всего, это будет проявляться в выборе стратегических альтернатив и вариантов действий (т.е. состава мероприятий по реализации стратегических задач) – логично, что здесь будут учитываться мнения и возможности партнеров. Фактически межфирменная сеть становится для отдельной компании-участника структурированным, системным квазиокружением, которое фирма вынуждена учитывать в первую очередь при формировании стратегии. Более того, сетевые отношения эволюционируют, влияя на развитие стратегии как межфирменной сети в целом, так и отдельных компаний-партнеров.

Конечно, это утверждение скорее верно для теории промышленных сетей, где партнеры рассматриваются как равные. В концепции стратегических сетей стратегический центр – разработчик стратегии. Однако власть в единоличном влиянии на стратегию следует рассматривать скорее не как абсолютную, а ограниченную – так как пренебрежение интересами партнеров вряд ли сделает сеть устойчивой и долговечной.

Еще один вывод состоит в том, что способности фокальной компании (стратегического центра) отбирать, сохранять и развивать необходимый для реализации стратегии набор отношений и одновременно сохранять хорошую репутацию как партнера становятся крайне важными.

Наконец, изменяется состав участников процесса разработки и реализации стратегии. В традиционном стратегическом менеджменте до сих пор ведутся споры о круге и роли участников стратегического процесса в рамках отдельной организации. В межфирменных сетях, с их акцентом на совместном использовании и развитии компетенций партнеров, круг участников стратегического процесса меняется. Здесь кроме оценки эффективности деятельности компаний учитываются (часто как первостепенные) оценки эффективности всей сети. Как следствие, стратегическая инициатива переходит к тем менеджерам компаний-партнеров, которые управляют эффективностью цепочки создания стоимости, а также создают и развивают общие системы управления информацией и знаниями.

Таким образом, стратегия межфирменных сетей, равно как и управление стратегическим процессом в сетях, имеют специфические аспекты, выходящие за рамки стратегического управления отдельной компанией. Исследование стратегии межфирменных сетей и – более широко – выявление и анализ источников уникальных конкурентных преимуществ и «отношенческих» рент представляется более значимым и перспективным направлением теоретической и эмпирической работы, нежели попытки рассматривать сетевую стратегию в качестве нового, общего подхода к стратегическому менеджменту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пожидаев Р. Г. Современные сетевые организации : теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р. Г. Пожидаев // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 5–14.
2. Sydow J. Managing corporate networks. A structurationist perspective / J. Sydow, A. Windler // Ebers, Mark (Hrsg.) : Structures and Processes. Proceedings of the workshop, Interorganizational networks : structures and processes. – Paderborn, 1993. – P. 192–236.
3. Thorelli H. B. Networks : between markets and hierarchies / H. B. Thorelli // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 1. – P. 37–51.
4. Пауэлл У. Сети и хозяйственная жизнь / У. Пауэлл, Л. Смит-Дор // Экономическая социология. – 2003. – Т. 4, № 3. – С. 61–105.
5. Tikkanen J. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective / J. Tikkanen, A. Halinen // 19th Annual IMP Conference, Lugano, 2003. – P. 1–22.
6. Business Week. – 2000. – 21–28 August. – P. 47.
7. Venkatraman N. Theorizing the Future of Strategy : Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy / N. Venkatraman, M. Subramaniam // Handbook of Strategy and Management, Eds. A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, Sage Publications : London, 2002. – P. 461–474.
8. Chesbro G. Открытые бизнес-модели : пер с англ. / Г. Чесбро. – М. : Поколение, 2008. – 352 с.
9. De Wit B. Strategy : Process, Content, Context, An International Perspective / B. De Wit, R. Meyer. – Cengage Learning EMEA. – 2010. – 975 p.
10. Pavitt K. Technology in corporate strategy : change, continuity and the information revolution / K. Pavitt, W. E. Steinmueller // Handbook of Strategy and Management, Eds. A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, Sage Publications : London, 2002. – P. 344–372.
11. Пожидаев Р. Г. Власть в сетевых организациях : специфика координации и контроля в объединениях независимых фирм / Р. Г. Пожидаев // Вестник РУДН. Сер.: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 75–82.
12. Hakansson H. No Business is an Island : The Network Concept of Business Strategy / H. Hakansson, I. Snehota // Scandinavian Journal of Management. – 1989. – Vol. 4.3. – P. 187–200.
13. Axelsson B. Corporate Strategy Models and Networks – Diverging Perspectives / B. Axelsson // Industrial Networks : A New View of Reality, Eds. B. Axelsson, G. Easton, Routledge : London, 1992. – P. 184–204.
14. Juttner U. A Network Approach to Strategy / U. Juttner, L. E. Schlange // International Journal of Research in Marketing. – 1996. – Vol. 13.5. – P. 479–494.
15. Johansson J. Network Positions and Strategic Action : An Analytical Framework / J. Johansson, L.-G. Mattsson // Industrial Networks : A New View of Reality, Eds. B. Axelsson, G. Easton, Routledge : London, 1992. – P. 205–214.
16. Werani T. On the Value of Cooperative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets / T. Werani // ISBM Report 2-2001. Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University. – 2001. – 32 p.
17. Walter A. Value creation in buyer-seller relations / A. Walter, T. Ritter, H. Gemuenden // Industrial Marketing Management. – 2001. – Vol. 30, No 4. – P. 365–367.
18. Lovenzoni G. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners / G. Lovenzoni, Ch. Baden-Fuller // California Management Review. – Spring, 1995. – Vol. 37, No 3. – P. 146–161.

Воронежский государственный университет

*Пожидаев Р. Г., кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда и основ управления*

*E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru
Тел.: 8-920-420-78-97*

Voronezh State University

Pozhidaev R. G., Candidate of Economics, Associate Professor of the Labor Economy and Management Department

*E-mail: ruslan_pozhidaev@mail.ru
Tel.: 8-920-420-78-97*