

СЕТЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК: ПОНЯТИЯ, КРУГ ПРОБЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Й. ХАНФ

*Институт аграрного развития в странах Центральной
и Восточной Европы им. Лейбница, Германия*

К. ДАУТЦЕНБЕРГ

*Центр предпринимательства и инноваций, Университет Потсдама,
Германия*

Т. ГАГАЛЮК, В. БЕЛАЯ

*Институт аграрного развития в странах Центральной
и Восточной Европы им. Лейбница, Германия*

Исследования в рамках различных теорий экономической организации показывают, что для управления снабженческими взаимоотношениями необходимо согласование не только действий, но и интересов участников взаимоотношений. В результате цепи поставок, охватывающие эти взаимоотношения, все чаще рассматриваются в качестве сетей поставок. В то же время исследователи сетевых форм межфирменной кооперации утверждают, что межфирменные сети следует анализировать, по меньшей мере, на трех уровнях: уровне фирмы, уровне двухсторонних отношений и сетевом уровне. Однако в сетях поставок согласование действий и согласование интересов редко рассматриваются на всех указанных уровнях одновременно. Таким образом, существует риск упущения из виду важных управленческих проблем, и необходима разработка единого сетевого подхода к управлению цепями поставок. В данной статье мы предлагаем такой подход, основывая нашу аргументацию на результатах обзора литературы по сетевым формам межфирменной кооперации и управлению цепями поставок.

Ключевые слова: сетевой подход, управление цепями поставок, согласование интересов, согласование действий.

С каждым годом требования потребителей к качеству товаров возрастают. В связи с этим увеличивается необходимость в пере-

даче по цепи поставок точной и своевременной информации о вкусах потребителей, соответствующих спецификациях товаров и

требованиях к производственному процессу. Очевидно, что обмен информацией и адаптация технологических процессов не должны идти вразрез с достижением высокого уровня экономической эффективности участниками цепи. Поэтому вопросы координации поставок вызывают большой интерес как в деловой практике, так и в научной среде. Результатом повышенного внимания к оптимизации процесса снабжения стала разработка различных концепций управления цепями поставок (supply chain management) на протяжении последних 30 лет.

Несмотря на то что в научной литературе тематика управления поставками является объектом детального изучения, опыт внедрения концепций управления цепями поставок свидетельствует о том, что многие предприятия используют преимущества этих концепций в своих целях, не будучи стратегически интегрированными в ту или иную цепь. Например, такие управленческие решения, как электронный обмен данными или компьютеризованная выдача заказов, остаются всего лишь техническими средствами координации и не обеспечивают долгосрочных отношений между предприятиями [Angeles, Nath, 2000].

В то же время авторы «отношенческой» (relational) концепции стратегического управления [Dyer, Singh, 1998; Gulati, Nohria, Zaheer, 2000] утверждают, что для эффективной реакции на изменения условий снабжения покупатель и поставщик должны не только скоординировать действия, но и согласовать свои интересы. В значительной мере источником этого суждения являются исследования в области сетевых форм межфирменной кооперации [Thorelli, 1986; Jarillo, 1988]. На наш взгляд, разработки исследователей межфирменных сетей дополняют понимание управления цепями поставок, поскольку дают возможность взглянуть на существующие проблемы с точки зрения не только координации взаимозависимости, но и партнерства или сотрудничества [Welling, Kamann, 2001; Gulati, Lawrence, Puranam, 2005].

Соответственно, не удивительно, что в последние годы появилось множество работ по вопросам управления цепями поставок с использованием сетевого подхода (см., напр.: [Lazzarini, Chaddad, Cook, 2001; Xu, Beamon, 2006; Cox, Chicksand, Yang, 2007; Svahn, Westerlund, 2007]). Более того, в литературе по управлению поставками вместо понятия «цепь поставок» все чаще используется термин «сеть поставок» [Ross, Venkataramanan, Ernstberger, 1998; Zylbersztajn, Farina, 1999; Harland et al., 2001; Batenburg, Rutten, 2003; Giannakis, Croom, 2004; Sanders, 2005]. Данный термин возник в первую очередь под влиянием исследований в области сетевых форм межфирменной кооперации и стратегических сетей, отражая тенденцию к осознанию стратегической роли закупочной деятельности [Harland, 1996; Kemppainen, Vepsäläinen, 2003]. Наличие этой тенденции подчеркивает важность одновременного согласования как действий, так и интересов участников снабженческих взаимоотношений [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005]. Тем не менее до сих пор не существует единого подхода к управлению сетями поставок — подхода, который совмещал бы принципы координации (т. е. согласования действий) с особенностями партнерских отношений (т. е. согласования интересов). Возможно, поэтому часто не удается идентифицировать источники проблем, возникающих при управлении поставками.

Цель данной статьи состоит в представлении интегрированного подхода к управлению сетями поставок. На основе обзора литературы по управлению цепями поставок и сетевым формам межфирменной кооперации предлагается авторский подход, который охватывает идеи различных исследовательских направлений и учитывает, на наш взгляд, основные аспекты управления сетями поставок. В соответствии с ним задача управления сетью поставок состоит в одновременном согласовании интересов и действий участников сети на трех уровнях: сетевом, уровне двухсторонних отношений

и уровне фирмы. Наряду с общим описанием предлагаемого подхода цель обзора заключается в обширной аргументации его отдельных элементов.

Статья построена следующим образом. Сначала мы рассматриваем основные характеристики сетей поставок как объекта данного исследования. Затем в рамках обзора литературы следует общее описание подхода к управлению сетями поставок, а также более детальный анализ его основных аспектов на различных уровнях сети. Мы начинаем подробное рассмотрение механизмов согласования интересов и согласования действий с сетевого уровня и заканчиваем уровнем фирмы. Выбор данной последовательности не является случайным. На наш взгляд, очень важно показать, что результаты деятельности отдельных фирм в значительной степени зависят от их включенности в такие сложные структуры, как сети поставок. Поэтому необходимо иметь четкое представление об особенностях сетевого уровня. После теоретического рассмотрения механизмов согласования интересов и согласования действий приводится пример их практического применения в продовольственной сети поставок. В заключение сделаны выводы относительно практической ценности данной работы и направлений для будущих исследований.

СЕТИ ПОСТАВОК

Как утверждают представители британского Центра по исследованиям стратегических закупок и поставок (Centre for Research in Strategic Purchasing and Supply) [Christopher, 1992; Lamming et al., 2000; Harland et al., 2001], концепция сети поставок рассматривает «круг вопросов, более поддающихся управлению» [Harland et al., 2001, p. 22], по сравнению с концепцией межфирменных сетей в широком смысле, предложенном Группой по промышленному маркетингу и закупкам (Industrial Marketing and Purchasing (IMP

group) [Ford, 1990; Hakansson, Snehota, 1995]. Под «вопросами, более поддающимися управлению», понимается выполнение задач в цепи поставок для обеспечения нужд конечного потребителя в долгосрочной перспективе [Christopher, 1992]. Таким образом, можно утверждать, что сети поставок — это стратегические сети [Lazzarini, Chaddad, Cook, 2001; Hanf and Dautzenberg, 2006], т. е. осознанно сформированные межорганизационные связи, имеющие стратегическую важность для поддерживающих их фирм [Jarillo, 1988; Gulati, Nohria, Zaheer, 2000] и ориентированные на достижение определенных целей [Provan, Kenis, 2007].

Стратегическая направленность сетей поставок особенно четко прослеживается в тех отраслях экономической деятельности, где высока доля продукции с так называемыми атрибутами доверия (credence attributes) [Darby, Karni, 1973]. Атрибуты доверия — это такие характеристики товара или услуги, которые в нормальных условиях не могут быть распознаны покупателем ни до, ни после осуществления покупки [Picot, Reichwald, Wigand, 2001]. Успешное выполнение требований потребителей к качеству товаров или услуг с подобными атрибутами¹ в значительной мере зависит от уровня налаженности процессов в соответствующих цепях поставок². Однако реализация этой задачи требует значительных затрат, а также осуществления специфических инвестиций участниками

¹ Имеется в виду, что потребители знают о таких атрибутах, но не могут определить их наличие в приобретаемом продукте. Несмотря на это, требования к товарам в отношении таких атрибутов существуют. Гарантией выполнения требований выступают правительственные и/или неправительственные организации. Одним из примеров товара с атрибутами доверия являются продукты питания, произведенные органическим способом. В этом случае потребитель не может идентифицировать, был ли продукт на самом деле произведен без добавления химических препаратов.

² Примером такой цепи поставок является цепь поставок агропродовольственной продукции.

	Интенсивность взаимоотношений		
	Низкая	От средней до высокой	
Полицентричная, без брокера	Спонтанная сеть	Самоорганизующаяся сеть	Координированная без брокера
Полицентричная, с брокером	Проектно-ориентированная сеть	Стратегическая сеть	Пирамидально- иерархическая, с брокером
	Краткосрочные, неповторяемые		Долгосрочные, повторяемые
	Длительность отношений		

Рис. 1. Классификация межфирменных сетей

Источник: [Burr, 1999].

цепей. Поэтому в сетях поставок особое внимание уделяется неформальным отношениям и налаживанию доверия между партнерами [Zylbersztajn, Farina, 1999]. Кроме того, сети поставок характеризуются наличием побочных и замкнутых связей, обоюдного обмена и стратегического подхода к вопросам развития, управления, преобразования и ресурсного обеспечения [Harland et al., 2001].

Возможность рассмотрения сетей поставок как стратегических предоставляет и подход, разработанный в [Burr, 1999]. В работе межфирменные сети классифицируются в соответствии с критериями интенсивности межфирменных взаимоотношений, особенностей их координации и наличия центральной фирмы (брокера). Согласно этому подходу, существует четыре типа межфирменных сетей: спонтанные, самоорганизующиеся, проектно-ориентированные и стратегические (рис. 1). Исходя из данной типологии, можно утверждать, что сети поставок относятся к стратегическим сетям. На это, в частности, указывает то, что сетям поставок присущи интенсивные, повторяемые и долгосрочные отношения между участниками [Podolny, Page, 1998; Burr, 1999]. Для таких сетей характерен пирамидально-иерархический тип координации [Jarillo, 1988] с наличием центральной фирмы [Куц, Рафинеджад, Афанасьев, 2002; Куц, Афа-

насьев, 2004], которая, собственно, и координирует сеть.

Основываясь на вышесказанном, мы определяем *сеть поставок* как управляемые центральной фирмой долгосрочные и повторяющиеся, формальные и неформальные взаимоотношения между более чем двумя взаимозависимыми участниками цепи поставок с целью сырьевого, ресурсного, финансового и информационного обмена для достижения определенных стратегических задач.

В данной статье речь идет главным образом о задачах и целях центральной фирмы, которая непосредственно заинтересована в координации сети. Дело в том, что центральная фирма является собственником бренда, и поэтому конечный потребитель идентифицирует ее как «ответственную» за удовлетворение требований в отношении данного брендового продукта. Например, если речь идет о продукте, выпускаемом под ритейл-брендом, то в роли центральной фирмы выступает компания розничной торговли; если же продукт выпускается под брендом производителя, то центральной фирмой в сети поставок является производитель. В случае несоответствия качества товара или услуги определенным стандартам ответственность будет нести центральная фирма [Hanf, Dautzenberg, 2006]. В то же время благодаря доминированию на рынке и наличию сильного бренда цен-

тральная фирма имеет достаточно влияния, чтобы контролировать всю сеть и обеспечивать соответствие отдельных участников принятым стандартам. В свою очередь, участники сети поставок зависят от центральной фирмы по причине долгосрочных формальных и неформальных контрактов. Существующие в сети взаимозависимости также позволяют некоторым другим участникам сети обрести определенную долю влияния [Pfeffer, Salancik, 1978]. Это происходит в случае, когда центральная фирма сильно нуждается в сотрудничестве с ними [Medcof, 2001]. Тем не менее центральная фирма является основным элементом сети поставок, имея достаточно полномочий и способностей, чтобы координировать взаимодействия участников сети для реализации стратегических целей [Neves, 2003]. Более того, она стремится к тому, чтобы ее цели стали общими для всей сети, т. е. чтобы все участники сети поставок работали для их достижения. И хотя нечасто удается достичь согласия по поводу большинства таких целей, существуют соответствующие механизмы для обеспечения устойчивого функционирования сети. Далее эти механизмы рассматриваются более подробно.

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПОДХОДА

Логично было бы предположить, что для достижения целей сети необходимо наличие стратегии сети. В этом контексте некоторые авторы (см., напр.: [Astley, 1984; Bresser, Harl, 1986; Carney, 1987]) ведут речь о внедрении «коллективных стратегий». Коллективная стратегия представляет собой набор инструментов для совместного управления изменениями в межорганизационной среде [Bresser, Harl, 1986]. Вместе с тем, несмотря на это определение, в котором подчеркивается важность совместного управления, не все члены сети поставок принимают участие в разработке коллективной стратегии. Исходя из пирамидально-иерархической структуры сети поставок, такую стратегию разрабатывает

центральная фирма. В процесс разработки могут быть вовлечены некоторые ключевые поставщики, но остальные предприятия — участники сети занимаются непосредственно реализацией коллективной стратегии. Следовательно, коллективная стратегия является коллективной по своей направленности, охватывая все стороны взаимодействия, но не с точки зрения разработки, которой занимается центральная фирма. Используя ряд механизмов, центральная фирма следит за тем, чтобы деятельность участников совпадала с разработанной коллективной стратегией и целями сети [Hanf, Dautzenberg, 2006].

На наш взгляд, внедряя коллективную стратегию, центральная фирма преследует две цели: во-первых, пытается предотвратить или разрешить конфликты интересов между предприятиями-участниками; во-вторых, стремится к снижению неопределенности, связанной с недостаточной информированностью о действиях взаимозависимых участников сети. Таким образом, управленческая задача центральной фирмы состоит в согласовании интересов (*alignment of interests*) и согласовании действий (*alignment of actions*) компаний, включенных в сеть [Gulati, Lawrence, Purganam, 2005, p. 419].

Для согласования интересов отдельных фирм рекомендуется разработка *партнерских* стратегий [Spekman, Kamauff, Muhr, 1998; Lehtonen, 2004; Xu, Beamon, 2006] (рис. 2). Термин «партнерство» обозначает межорганизационное объединение независимых организаций для поддержания взаимоотношений [Mentzer, Min, Zacharia, 2000, p. 550]. Из-за различий между предприятиями — участниками сети поставок оптимальная форма партнерства на разных участках сети может выглядеть по-разному. В связи с этим в [Mentzer, Min, Zacharia, 2000] был предложен своеобразный континуум: от оперативных до стратегических партнерских отношений. Под стратегическим партнерством понимаются «продолжительные, долгосрочные межфирменные отношения для достижения стратегических



Рис. 2. Структурная схема подхода

Источник: [Hanf, Dautzenberg, 2006]

целей, которые представляют ценность для потребителей и выгоду для партнеров» [Mentzer, Min, Zacharia, 2000, p. 550]. В свою очередь, оперативное партнерство определяется как «необходимые краткосрочные отношения для достижения равновесия с конкурентами» [Mentzer, Min, Zacharia, 2000, p. 550]; такое партнерство направлено на улучшение оперативной деятельности компании. Данный подход созвучен с идеями Вебстера, который выделяет взаимозависимые отношения покупателей и поставщиков и стратегические партнерские отношения [Webster, 1992, p. 7].

Помимо согласования интересов, необходимо также согласование действий, поскольку участники сети взаимозависимы и решения и действия хотя бы одного из них могут оказывать влияние на решения и действия других участников [Theuvsen, 2004]. В межорганизационной среде может

возникнуть три вида взаимозависимостей: совокупные (горизонтальные), последовательные (вертикальные) и обоюдные (симбиотические) [Thompson, 1967]. Совокупные взаимозависимости (pooled interdependencies) существуют между предприятиями, представляющими один и тот же рынок, т. е. между конкурентами. В последовательные взаимозависимости (sequential interdependencies) вовлечены предприятия, действующие на различных рынках, но связанные друг с другом таким образом, что продукт одного из них является потребляемым ресурсом другого. И наконец, обоюдные взаимозависимости (reciprocal interdependencies) возникают в случае взаимного обмена ресурсами или информацией между фирмами [Astley, Fombrun, 1983; Lazzarini, Chaddad, Cook, 2001]. Для управления различными видами взаимозависимостей существуют соответствующие

механизмы. В [Lazzarini, Chaddad, Cook, 2001] рекомендуется обеспечение управленческой свободы (*managerial discretion*) в условиях последовательных взаимозависимостей, стандартизация процессов при совокупных, и взаимное урегулирование — при обоюдных взаимозависимостях.

Согласование действий необходимо также в связи с неосведомленностью участников сети поставок о поведении друг друга [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005]. Справиться с неосведомленностью можно путем коллективного обучения, синхронизации логистических процессов, совместного использования информации и согласования стимулов [Simatupang, Wright, Sridharan, 2002]. Кроме того, согласование действий охватывает вопросы распределения доходов [Giannoccaro, Pontrandolfo, 2004; Cachon, Lariviere, 2005], использования систем поддержки принятия решений [Boyasi, Gallego, 2004; Xiao et al., 2005] и современных информационных технологий [Mueller, 2001; Fritz, Schiefer, 2002]. Такие механизмы, как правило, применяются в стратегиях *управления цепями поставок* [Simatupang, Wright, Sridharan, 2002].

Таким образом, для управления сетью поставок требуется разработка коллективной стратегии, которая охватывает партнерские стратегии и стратегии управления цепями поставок. При этом и партнерские стратегии, и стратегии управления цепями поставок являются производными от общей коллективной стратегии и включают механизмы для согласования интересов и согласования действий, соответственно. В условиях пирамидально-иерархической структуры центральная фирма с помощью данной модели управляет сетью поставок.

При этом сеть необходимо рассматривать не только с позиций участвующих в ней отдельных фирм или взаимоотношений двух предприятий, но и с точки зрения сети *в целом* [Gulati, 1998]. Это значит, что анализ взаимоотношений в межфирменных сетях следует осуществлять на

трех уровнях — сетевом, уровне двухсторонних отношений и уровне фирмы [Duysters, Heimeriks, Jurriens, 2004] — а вопросы согласования интересов и согласования действий нужно различать по их принадлежности к конкретным уровням сети поставок [Hanf, Dautzenberg, 2006] (рис. 2).

Кроме того, мы полагаем, что есть еще один уровень — личностный, существование которого подтверждается рядом исследований. Так, Грановеттер [Granovetter, 1985] считает, что межличностные социальные связи существенно влияют на межорганизационные взаимоотношения и, как следствие, — на экономическую деятельность субъектов этих взаимоотношений. Поскольку обязательства перед партнерами, а также общение и доверие между ними являются основными требованиями к сотрудничеству, постольку личностный уровень тесно связан с тремя другими уровнями. В то же время характеристики личностного уровня играют важную роль в условиях скорее оперативного, чем стратегического сотрудничества [Mentzer, Min, Zacharia, 2000]. Поэтому мы не рассматриваем аспекты этого уровня отдельно, а включаем их в рассмотрение остальных трех уровней.

ВОПРОСЫ И МЕХАНИЗМЫ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ И ДЕЙСТВИЙ

Сетевой уровень

В сетях поставок пересекается множество ресурсных и информационных потоков. При этом действующие в сетях предприятия отличаются по своим размерам, в связи с чем сети поставок представляют весьма сложные системы, подверженные большому риску распада [Brito, Roseira, 2005; Goerzen, Beamish, 2005]. Следовательно, сложность структуры является одной из главных проблем управления сетями [Ullaga, Eggert, 2006].

Принято утверждать, что предприятия достигают высокого уровня эффективности, сотрудничая с небольшим количеством поставщиков и участников каналов сбыта [Geyskens, Steenkamp, Kumar, 1998]. Например, в японском «кейрецу» со сложностью структуры справляются с помощью создания системы основных поставщиков [Sydow, 1991; Kim, Hoskisson, Wan, 2004]. В этом случае центральная фирма переносит ответственность за производство основных компонентов на поставщиков первого порядка, которые организуют свою собственную сеть. В то же время центральная фирма определяет общие правила сотрудничества (например, стандарты качества) и обладает правами интервенции.

Несмотря на то что сетевые связи характеризуются большим риском, их можно рассматривать в качестве источника конкурентных преимуществ [Duysters, Heimeriks, 2002]. Сети представляют собой гибкие организации, поэтому наличие «динамических способностей» [Teese, Pisano, Shuen, 1997], т. е. способностей к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций, является одним из конкурентных преимуществ сетей. Согласно сетевому подходу успешность сотрудничества определяется комплементарностью способностей фирм-участников и возможностью снижения риска [Menard, 2004; Menard, Klein, 2004]. Однако не только подходящая комбинация ресурсов порождает конкурентное преимущество. Сами сети являются источником незаменимых ресурсов, создавая невозпроизводимую ценность [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000] и дополняя, таким образом, традиционную ресурсную концепцию [Barney, 1991; Катъкало, 2002].

Незаменимые ресурсы такого рода можно разделить на две группы. Во-первых, с помощью поведенческих факторов в сетях создаются «отношенческие преимущества» (relational) [Dyer, Singh, 1998], известные также как «специфические выгоды от сотрудничества» [Madhok, Tallman, 1998], «отношенческие выгоды» [Lane, Lu-

batkin, 1998], «совместные выгоды» [Khan-na, Gulati, Nohria, 1998], «отношенческий капитал» [Kale, Singh, Perlmutter, 2000] или «отношенческие активы» [Жуц, 2006]. Во-вторых, очень важную роль играют структурные факторы. Такие ресурсы связаны с управленческими механизмами, характерными для сети [Duysters, Heimeriks, 2002]. Посредством создания «способностей функционирования в рамках альянсов» (alliance capabilities) [Kale, Singh, 1999; Kale, Dyer, Singh, 2002] формируется возможность оптимизировать выгоды и комбинировать специфические ресурсы, принадлежащие отдельным предприятиям. Таким образом, сотрудничество должно восприниматься как источник конкурентного преимущества [Dyer, 2000].

Согласование интересов на сетевом уровне

Согласование интересов на сетевом уровне необходимо в связи с тем, что отдельные предприятия стараются в первую очередь обеспечить собственную выгоду, не уделяя должного внимания достижению «совместных преимуществ» [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005]. Некоторые авторы рассматривают это явление с позиции теории игр — с использованием «дилеммы заключенного» или таких ее разновидностей, как «трагедия ресурсов общего пользования» [Selten, Harsanyi, 1972]. В [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005] утверждается, что задача согласования интересов заключается в мотивации, т. е. в выборе необходимых стимулов к сотрудничеству.

Для согласования интересов используются формальные и неформальные механизмы. Формальные механизмы включают контрактацию [Williamson, 1999], общую собственность [Grossman, Hart, 1986], мониторинг, санкции [Williamson, 1985] и «перспективы будущего сотрудничества» (см.: [Baker, Gibbons, Murphy, 2002]). К неформальным механизмам относятся «идентификация» и социальная укорененность (embeddedness) [Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Kogut, Zander, 1996]. В ка-

честве неформального механизма рассматривается также общение, потому что оно дает возможность изучить образ действий партнеров и адекватно реагировать на изменения в их поведении. При неудовлетворительном уровне общения возникают конфликты, затрудняющие отношения [Mohr, Nevin, 1990]. Поэтому необходимым условием для получения преимуществ от сотрудничества является наличие доверия между партнерами [Куш, Афанасьев, 2004; Авдашева, 2005]. Доверие снижает риск оппортунистического поведения, стимулирует эффективный обмен информацией и создает прочные социальные связи [Bleeke, Ernst, 1993; Mohr, Fisher, Nevin, 1996].

Так как сеть поставок сложна по своей структуре, информация об особенностях ее построения часто не доступна для всех участников и является в некоторой степени анонимной. В связи с этим повышается вероятность «проблемы безбилетника», т. е. бесплатного получения и использования экономических благ некоторыми предприятиями. Поэтому необходимы меры по снижению анонимности, а также по стимулированию предприятий-участников, чтобы они идентифицировали себя с сетью [Zaheer, Bell, 2005]. Очень важно, чтобы участники сети имели общую культуру, стратегию и единые нормы [Hanf, Kühl, 2005].

На сетевом уровне существенную роль играет также социальный капитал [Inkpen, Tsang, 2005; Uzzi, Gillespie, 2002]. С его помощью можно предотвратить формирование коалиций по интересам, которые не всегда совпадают с интересами сети. Кроме того, сети поставок включают предприятия с похожей специализацией, которые не только сотрудничают, но и конкурируют друг с другом [Nalebuff, Brandenburger, 1996]. Чтобы такая конкуренция не привела к снижению эффективности сети, необходимо четкое распределение задач между участниками. В случае оппортунистического поведения центральная фирма должна быть в состоянии применять соответствующие санкции к участникам, вплоть до исключения из сети [Brito, Roseira,

2005]. Следует отметить, что в отличие от уровня двухсторонних отношений на сетевом уровне отдельные фирмы могут быть заменены при выходе из сети без ее последующего распада [Goerzen, Beamish, 2005]. В некоторых случаях даже центральную фирму можно заменить, при условии что другое предприятие в состоянии перенять ее функции.

Согласование действий на сетевом уровне

Необходимость в согласовании действий на сетевом уровне возникает из-за недостаточной осведомленности о правилах принятия решений, используемых другими сторонами, а также в результате непонимания существующих взаимозависимостей [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005, p. 419]. Формальные механизмы согласования действий включают планирование, создание иерархии и установление обратной связи. К неформальным механизмам относятся «приверженность к сотрудничеству» (commitment), общая культура и стратегия [March, Simon, 1958; Thompson 1967; Kogut, Zander, 1996; Nadler, Tushman, 1998; Куш, Афанасьев, 2004; Черноголов, 2006].

Для снижения неопределенности, связанной с действиями участников сети, составляются планы взаимодействий, вводятся соответствующие стандарты сотрудничества. Такого рода предварительные согласования относятся к инструментам планирования. Более эффективным способом повышения предсказуемости поведения партнеров является введение иерархических элементов, например единого источника власти или централизованного принятия решений [Thompson, 1967]. Данные механизмы рекомендуется использовать для решения проблем, возникающих как результат существования совокупных взаимозависимостей.

Что касается обоюдных взаимозависимостей, то они возникают, когда производство определенного продукта требует интенсивного взаимодействия между продавцом

и покупателем [Thompson, 1967]. Поэтому важную роль в управлении обоюдными взаимозависимостями играет общение [Mohr, Nevin, 1990]. Но если партнерам не удастся организовать обмен информацией должным образом, то может возникнуть «проблема безбилетника». В связи с этим необходимо, чтобы между партнерами был соответствующий уровень доверия [Gulati, 1995].

В отношении сетей поставок предметом обсуждений является также использование современных информационных технологий [Mueller, 2001; Fritz, Schiefer, 2002; Кирюков, 2006]. Сети поставок включают различные предприятия с разным уровнем информационного обеспечения. Однако для оптимизации информационных потоков необходимо создание общей информационной инфраструктуры или использование совместимых информационных систем [Шерешева, 2005]. В то же время инвестиции в информационную инфраструктуру часто рассматриваются как специфические [Williamson, 1983]. Во избежание оппортунистического поведения в подобной ситуации рекомендуется использовать механизмы «обмена залогами» [Williamson, 1983] и «совместных инвестиций» [Sydow, 1991].

Некоторые исследователи отмечают также роль социального капитала в улучшении информационного обмена и получении информационных преимуществ [Uzzi, Gillespie, 2002]. Распространение неполной информации по цепям поставок приводит к «эффекту подхлестывания» (bullwhip effect), т. е. вызывает накопление ненужных запасов в цепях [Lee, Padmanabhan, Wang, 1997; Haehling von Lanzener, Pilz-Glombik, 2000; Иванов, Иванова, 2007]. Данную проблему можно решить путем смягчения информационных барьеров и распространения наиболее важной информации (например, сканерных данных, сведений о количестве запасов и т. п.) по всей сети [Alvarado, Kotzab, 2001; Müller, Seuring, Goldbach, 2003; Obersojer, Weindlmaier, 2006].

Как видно, сложность структуры сети поставок является проблемой для согласования не только интересов, но и действий. Чем больше число участников в сети, тем больше взаимодействий и взаимозависимостей. Кроме того, на разных участках сети количество взаимозависимостей сильно различается. Следует также учитывать, что успешное функционирование сети зависит не только от существующих, но и от потенциальных связей, которые могут способствовать устранению структурных недостатков и повышению эффективности сети [Zaheer, Bell, 2005]. Таким образом, необходимо постоянно проводить оценку ресурсов и возможностей участников сети поставок. При этом нужно принимать во внимание, что разные предприятия отличаются по своим ценностям, организационной культуре и накопленным знаниям. Разработка коллективной стратегии, развитие общей культуры, ценностей и норм способствуют их объединению для достижения общей цели. Неотъемлемым механизмом согласования действий является также установленный порядок межфирменного сотрудничества. Согласно эволюционной экономической теории, установленный порядок сотрудничества (routines) представляет познавательную ценность (knowledge assets) [Nelson, Winter, 1982]. Способность сети к установлению определенного порядка познания (learning routines) дает возможность генерировать уникальные знания, характерные только для данной сети [McEvily, Marcus, 2005; Dyer, Hatch, 2006].

Подводя итог анализу на сетевом уровне, необходимо подчеркнуть, что главной проблемой этого уровня, на решение которой направлены партнерские стратегии и стратегии управления цепями поставок, является сложность сетевой структуры.

Уровень двухсторонних отношений

Взаимоотношения двух партнеров традиционно являются объектом исследований новой институциональной экономической

теории (НИЭТ), а также составляющих ее концепций, например теории транзакционных издержек (ТТИ) [David, Han, 2004; Carter, Hodgson, 2006]. В связи с этим аргументация в отношении уровня двухсторонних отношений опирается главным образом на принципы данных теорий. Последователи НИЭТ/ТТИ зачастую рассматривают сети как средство преодоления оппортунистического поведения и снижения транзакционных издержек. Однако достижение преимуществ, перечисленных в предыдущих разделах, играет не менее важную роль в отношениях между двумя партнерами [White, Siu-Yun Lui, 2005; Arend, 2006].

Согласование интересов на уровне двухсторонних отношений

Главной проблемой на уровне двухсторонних отношений выступает оппортунистическое поведение партнеров, которое в условиях вертикальных взаимоотношений может проявиться, например, в приостановлении поставок (ситуация «hold-up») [Shelanski, Klein, 1995]. Современные снабженческие отношения характеризуются постоянным ростом специфических инвестиций. Их наличие предоставляет партнерам возможность пересмотреть условия сделки, предварительно не ставя контрагента в известность [David, Han, 2004]. В данном случае «тень будущих взаимоотношений» может объединить интересы партнеров, поскольку возможность получения будущих выгод стимулирует честное сотрудничество [Heide, Miner, 1992; Dal Bo, 2005]. Подобную зависимость можно проследить с помощью теории игр, в частности на примере «открытых игр» [Fudenberg, Tirole, 1991].

Для согласования интересов на уровне двухсторонних отношений рекомендуется внедрение механизмов совместной собственности, стимулов, санкций и мониторинга [Williamson, 1975; Grossman, Hart, 1986; Baker, Gibbons, Murphy, 2002]. На начальном этапе сотрудничества чаще всего используются эти формальные механиз-

мы, однако со временем они постепенно замещаются неформальными [Gulati, 1995; Авдашева, 2005]. Как и на сетевом уровне, к неформальным механизмам относятся идентификация [Kogut, Zander, 1996] и социальная укорененность [Granovetter, 1985].

Необходимым условием для предотвращения оппортунистического поведения на уровне двухсторонних отношений является наличие доверия [McEvily, Marcus, 2005]. Доверие между партнерами состоит в том, что одна из сотрудничающих сторон может быть уверенной в достоверности информации, передаваемой другой стороной [Das, Teng, 1998]. Доверительные отношения способствуют поддержанию оптимального уровня общения между партнерами, а общение в межфирменных взаимоотношениях — это не только средство передачи информации. Оно дает возможность участвовать в принятии решений, обеспечивает лояльность партнеров и доступ к необходимым полномочиям [Mohr, Nevin, 1990].

Вместе с тем, если уровень общения неудовлетворительный, возрастает вероятность возникновения конфликтов [Bleeke, Ernst, 1993; Mohr, Fisher, Nevin, 1996]. Эмпирические исследования деловых партнерств показывают, что оптимальный уровень общения и достоверность передаваемой информации являются важнейшими факторами, определяющими успех партнерства [Tuten, Urban, 2001]. Социальные и межличностные отношения субъектов информационного обмена также играют существенную роль, потому что в оперативной деятельности обмен информацией осуществляется людьми. Таким образом, на уровне двухсторонних отношений (как и на сетевом уровне) важной управленческой задачей становится подбор соответствующего персонала [Kale, Dyer, Singh, 2002].

Еще одно условие успешного партнерства — соответствие основных компетенций и ресурсов сотрудничающих предприятий, что способствует получению дополнительных выгод [Williamson, 1999; Dyer, Hatch,

2006]. Такого рода выгоды появляются в результате наличия власти, осязаемых и неосязаемых активов, комплементарных ресурсов и установленного порядка передачи знаний [Dyer, Singh, 1998]. В [Dyer, Singh, 1998, p. 674] перечисляются также механизмы сохранения данных преимуществ. К ним относятся:

- установление отраслевых барьеров с целью предотвращения выхода конкурентов на рынок, например с помощью постановлений государственных органов власти;
- возведение препятствий для имитации на уровне фирмы, например, ограничение доступа к ресурсам через внедрение прав собственности (патентование), обеспечение причинно-следственной неопределенности (causal ambiguity) — сокрытие источника преимуществ от конкурентов, и сжатия временного масштаба (time compression diseconomies) — неспособности конкурентов к воспроизведению соответствующего набора ресурсов, даже если источник преимуществ им известен;
- создание ограничений для имитации на уровне двух фирм, например, обеспечение причинно-следственной неопределенности, налаживание взаимосвязанности между активами предприятий — внедрение совместных баз данных или программного обеспечения, размещение производственных мощностей покупателя и поставщика на одной территории — и формирование недостатка потенциальных партнеров — опережение конкурентов в налаживании сотрудничества с компаниями, которые могли бы стать подходящими партнерами для конкурентов.

В то же время особое внимание необходимо уделить механизму распределения выгод от сотрудничества, потому что если способ их распределения не установлен, то возможные выгоды могут быть источником неудовлетворенности или оппортунистического поведения. Решить эту проблему можно, к примеру, с помощью рас-

пределения выгод в строгом соответствии с вкладами партнеров. Иными словами, предприятие, которое предоставляет больше критически важных ресурсов во время сотрудничества, получает более высокую долю выгоды [Pfeffer, Salancik, 1978; Dyer, 1996].

Вслед за этим возникает вопрос о власти во взаимоотношениях. Во время сотрудничества власть может распределяться поровну или в неравных пропорциях между партнерами. Но даже в условиях неравного распределения можно избежать проблем, достигнув обоюдного согласия по поводу ответственности и прав принятия решений. В противном случае возникает угроза оппортунистического поведения. Более того, если один из партнеров считает, что в отношениях присутствует неравенство, его готовность к продолжению сотрудничества снижается, вызывая при этом негативные последствия [White, Siu-Yun Lui, 2005]. Чтобы предотвратить такие последствия, необходима прозрачность управленческой структуры. Оптимальная форма управления в равной степени зависит от атрибутов текущей транзакции и существующих слабых и сильных сторон центральной фирмы [Leiblein, Miller, 2003].

Согласование действий на уровне двусторонних отношений

В связи с тем, что основной проблемой согласования действий является недостаток информации о поведении партнера [Gulati, Lawrence, Puranam, 2005], требуются внедрение обратной связи и оптимизация уровня общения между партнерами [Белая, 2008; Mohr, Fisher, Nevin, 1996]. Наряду с подобными формальными механизмами существуют также неформальные, к которым относятся лидерство, наличие общих норм, культуры и ценностей у партнеров, надежность, приверженность к сотрудничеству, а также общая стратегия [Hanf, Köhl, 2005]. Аналогично сетевому уровню между двумя сотрудничающими предприятиями возникают три вида взаимозависимостей, однако на уровне двусторонних

отношений наиболее часто встречаются последовательные взаимозависимости. В их координации важную роль играет продолжительное общение между партнерами, а также внесение соответствующих поправок в процессе планирования [Mohr, Fisher, Nevin, 1996].

Учитывая фактор наличия свободы в принятии управленческих решений на уровне двухсторонних отношений, необходимо отметить, что роль общения при последовательной взаимозависимости состоит в оптимизации потока информации с целью снижения информационной асимметрии [Bleeke, Ernst, 1993]. В связи с тем, что межорганизационные отношения непосредственно поддерживаются людьми, для обеспечения оптимального уровня общения и доверительных отношений между фирмами рекомендуется неизменность состава переговорщиков. Таким образом, повторные взаимодействия требуют использования структурных механизмов, которые недоступны при рыночных сделках [Gulati, Singh, 1998].

Для повышения эффективности согласования действий необходимо использование информационных технологий, а также построение межорганизационных структур [Zaheer, Vatakatraman, 1994]. Кроме того, основой улучшения управленческих способностей является налаженный порядок межфирменного сотрудничества [Dyer, Singh, 1998; Gulati, Lawrence, Puranam, 2005]. Многие авторы рассматривают порядок межорганизационного сотрудничества в сочетании с накопленным опытом как источник генерирования знаний [Hamel, 1991; Kale, Dyer, Singh, 2002; McEvily, Marcus, 2005].

В деловой практике согласование действий на уровне двухсторонних отношений стало возможным благодаря переносу акцентов в логистике компаний: с внутрифирменных вопросов на межфирменные [Otto, Kotzab, 2001]. Движущей силой такого развития выступала деятельность английских и американских консалтинговых компаний в 90-х годах прошлого столетия.

Результатом их усилий стала разработка концепций управления цепями поставок для координации материальных, информационных и финансовых потоков между поставщиками и покупателями [Werner, 2000; Seifert, 2004]. Примером модели управления поставками является концепция эффективного ответа потребителю (Efficient Consumer Response — ECR), разработанная для компаний, занимающихся торговлей продуктами питания в США [Hoffmann, Mehra, 2000]. В рамках ECR необходимая информация в полном объеме автоматически передается поставщику от покупателя с целью предотвращения дефицита запасов. Будучи вовремя и полностью информированным о достижении минимального уровня запасов покупателя, поставщик пополняет запасы, не ожидая дополнительных распоряжений [Mau, 2000, Werner, 2000]. При этом риск потерь снижается до минимума путем создания платформы сквозного складирования («cross dock») и синхронизации времени производства [Mau, 2000].

В конце 90-х годов прошлого столетия появилась еще одна концепция управления поставками, именуемая «согласованное планирование, прогнозирование и формирование заказов» (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment — CPFR) [Seifert, 2004; Куц, 2006]. Задача этой концепции аналогична задаче ECR: достижение согласованности в действиях партнеров по цепи поставок. С помощью современных информационных технологий CPFR позволяет наладить и оптимизировать совместное прогнозирование [Thome, Mautner, Pfister, 2004; Сергеев, Албегов, 2007]. Подобные концепции управления цепями поставок направлены на согласование действий скорее оперативного, чем стратегического характера [Gunasekaran, Ngai, 2005].

Подводя итог анализу на уровне двухсторонних отношений, необходимо отметить, что оппортунистическое поведение представляет собой основную проблему для согласования интересов. В то же время

неопределенность в межорганизационной среде является главной проблемой для согласования действий.

Уровень фирмы

Объектом исследований в области межфирменных сетей являются главным образом взаимоотношения предприятий. Однако отдельные фирмы — это первоначальные элементы сетей; и если не принимать во внимание их проблемы, то анализ взаимоотношений может потерять свой смысл [Duysters, Heimeriks, Jurriens, 2004].

Важнейшими вопросами на уровне фирмы являются наличие информации о потенциальных партнерах [Balakrishnan, Kozza, 1993] и соответствие между стратегией фирмы и коллективной стратегией [Bresser, 1988]. Кроме того, для участия в сети необходимо оптимизировать структуру предприятия [White, Siu-Yun Lui, 2005]. При этом следует учитывать, что взаимодействия между предприятиями осуществляются их сотрудниками, в связи с чем нужно наладить процесс передачи опыта, контактов и знаний от уровня персонала до уровня фирмы. Подходящие механизмы рассматриваются в целом ряде работ, анализирующих разные аспекты управления предприятием (см., напр.: [March, Simon, 1958; Blake, Shepard, Mouton, 1964; Thompson 1967; Bühner, 1990; Kirsch 1990; Bleicher, 1991; Müller-Stewens, Lechner, 2001; Macharzina, 2004]).

В межфирменных сетях наличие определенных управленческих способностей на уровне фирмы имеет большое значение. Такие способности должны быть направлены на формирование внутрифирменных структурных механизмов по управлению сотрудничеством [Reuer, Ragozzino, 2006]. Однако фирмы — участники сети поставок отличаются по своим возможностям, поэтому применяемые ими структурные механизмы также различаются. Если большие компании могут позволить себе введение специальных подразделений или должностей [Duysters, Heimeriks, 2002; Kale, Dyer,

Singh, 2002; Ethiraj et al., 2005], то на малых предприятиях владелец вынужден самостоятельно управлять делами фирмы в сети.

Согласование интересов на уровне фирмы

Успешное партнерство невозможно без готовности предприятия к сотрудничеству: «склонности к интеграции» [Куц, Афанасьев, 2004] или «общей кооперативности» [Hanf, Dautzenberg, 2006]. Во время сотрудничества предприятия вынуждены приспосабливаться к действиям партнеров, поэтому необходима готовность отказаться от имеющейся управленческой свободы с целью преодоления ограниченности собственных ресурсов.

Сотрудничество можно представить и в более выгодном свете — как инструмент получения выгод. Сети являются уникальным объединением ресурсов для предприятий-участников [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000], а также предоставляют доступ к дополнительным ресурсам [Khanna, Gulati, Nohria, 1998; Lane, Lubatkin, 1998]. Поэтому для отдельных фирм участие в сетях является средством достижения стратегических целей, источником получения выгоды и повышения эффективности [Echols, Tsai, 2005; White, Siu-Yun Lui, 2005; Zaheer, Bell, 2005]. Наряду с рыночными факторами, стимулом к сотрудничеству может быть ситуация в отрасли, например наличие внутриотраслевых разногласий по поводу доступа на рынок [Balmann et al., 2006].

Тем не менее на уровне фирмы важно не только осознание потребности в совместной деятельности, но и участие в ней персонала предприятия. Поэтому необходимо обеспечить соответствующий уровень управления персоналом. В некоторых случаях это приводит к созданию внутри предприятия специального организационного подразделения по вопросам сотрудничества [Kale, Dyer, Singh, 2002]. Его задача состоит в налаживании взаимодействий между сотрудниками различных подразделений, а также предприятий-партнеров. Для

выполнения этой задачи рекомендуется использование управленческих механизмов, разработанных в рамках НИЭТ для решения проблем типа «принципал–агент». К таким механизмам относятся стимулирование и мониторинг [Arthur, 1994; Bloom, Milkovich, 1998; Holmstrom, 1982; Shaw, Gupta, Delery, 2000; Stroh et al., 1996]. Кроме того, как показывает опыт маркетинга взаимоотношений, необходимо стимулировать доверительные отношения между сотрудниками, сочетая деловые встречи с неофициальными мероприятиями [Lindgreen, Palmer, Trienekens, 2005].

Как правило, ожидания выгоды от сотрудничества долгосрочны, поэтому наличие готовности к нему необходимо не только в начале совместной работы, но и в течение всего периода сотрудничества. Предприятия проявляют положительную готовность к сотрудничеству до тех пор, пока его преимущества преобладают над недостатками. Для определения уровня такой готовности рекомендуется постоянно проводить оценку совместной деятельности с помощью соответствующих инструментов, например, SWOT-анализа.

Согласование действий на уровне фирмы

При вхождении в сеть у предприятия появляются дополнительные задачи и функции. Таким образом, можно утверждать, что сотрудничество поглощает ресурсы предприятий, а управление сотрудничеством на уровне фирмы требует соответствующих способностей и ресурсов [Dyer, Singh, 1998; Duysters, Heimeriks, 2002; Kale, Dyer, Singh, 2002; Zaheer, Bell, 2005]. В [Kale, Dyer, Singh, 2002, p. 750] утверждается, что в успешных альянсах существует должность вице-президента (или директора) по стратегическим альянсам, в распоряжении которого находятся необходимые ресурсы и персонал. Преимущество создания такого организационного подразделения состоит в том, что оно позволяет накопить соответствующие знания. Возможность использования сетевых связей для получения

знаний появляется только при наличии установленного порядка деятельности [Dyer, Hatch, 2006]. Примером такого порядка выступает создание организационного подразделения по работе с сетью, в задачи которого входит проведение регулярных встреч или совместных тренинговых программ с предприятиями-партнерами [Dyer, Nobeoka, 2000].

В [Duysters, Heimeriks, 2002] утверждается, что наличие специального организационного подразделения по управлению альянсами помогает идентифицировать необходимые ресурсы и распределить уже имеющиеся. В связи с этим задачей специального подразделения является также поиск потенциальных партнеров, потому что фирмы чаще всего имеют доступ к ресурсам, полученным из ими же выбранных источников [Gulati, 1999; Stuart, 2000].

Исследования на уровне фирмы показывают, что успех сотрудничества обеспечивается с помощью управленческих механизмов, используемых в деятельности отдельных фирм. К ним относятся совместные базы данных, совместное бизнес-планирование, а также введение специальных должностей [Duysters, Heimeriks, Jurriens, 2004]. Если принять во внимание неоднородность предприятий, участвующих в сетях поставок, становится очевидным, что не все из них имеют возможность создать дополнительное организационное подразделение. Несмотря на это, для полноценного участия предприятия в сети необходимо иметь достаточное количество организационных и управленческих ресурсов независимо от размера фирмы. Следует также отметить, что уровень профессионализма управленческого персонала на разных предприятиях сильно различается. Поэтому нужно учитывать квалификационные и временные ограничения, преодоление которых возможно с помощью повышения квалификации и регулярного участия в тренингах.

Подводя итог анализу на уровне фирмы, следует отметить, что готовность к сотрудничеству — это основной аспект

согласования интересов. В то же время ключевым вопросом согласования действий является доступ к ресурсам и способностям.

ПРИМЕР УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ ПОСТАВОК

Чтобы показать, как действуют основные положения подхода на практике, мы провели опрос участников продовольственной сети поставок, занимающейся производством высококачественных макаронных изделий. Все участники сети расположены в федеральной земле Саксония-Ангальт (Германия). Анализируемая сеть поставок охватывает взаимоотношения между компанией — производителем макаронных изделий, мукомольным заводом, логистической компанией и производственным кооперативом, включающим 20 фермеров (рис. 3). Роль центральной фирмы в данной сети исполняет компания — производитель макаронных изделий — среднее по размеру предприятие, которое гарантирует потребителям наличие необходимых атрибутов качества и поэтому несет ответственность как за конечный продукт, так и за весь производственный процесс. Центральная фирма предъявляет общие требования к сотрудничеству, устанавливает стандарты и необходимые спецификации. В рамках сети поставок она непосредственно сотрудничает с ключевым поставщиком, функцию которого выполняет сельскохозяйственный кооператив. Ключевой поставщик обязуется гарантировать качество поставляемого сырья и соблюдать требования к производственному процессу. Кроме того, кооператив организует отношения с мукомольным заводом и логистической компанией, специализирующейся на транспортировке сельскохозяйственной продукции.

В одном из предыдущих разделов мы подчеркивали, что отправной точкой в управлении сетями поставок являются разработка и внедрение коллективной стратегии. В данном случае коллективная стратегия

всей сети — это стратегия лидерства в качестве (*quality leadership*), внедряемая производителем макаронных изделий при поддержке ключевого поставщика. Следующий шаг в управлении сетью поставок состоит в разработке соответствующих стратегий партнерства и управления цепью поставок, которые учитывали бы поведение и интересы участников, а также особенности структуры сети.

Как отмечалось, сложность структуры представляет собой основную проблему согласования интересов на сетевом уровне. В анализируемой сети поставок со сложностью структуры удается справиться с помощью сельскохозяйственного кооператива как ключевого поставщика (см. рис. 4). Являясь совладельцами одного кооператива, фермеры уверены в отсутствии оппортунистического поведения его участников. Они понимают, что нуждаются друг в друге для обеспечения необходимого количества поставляемой продукции, и им нет смысла конкурировать для получения новых договоров на поставку. Для обеспечения согласованности интересов и создания атмосферы доверия производитель макаронных изделий и кооператив проводят ежегодные встречи всех участников сети. Благодаря таким встречам сеть утрачивает свою анонимность, ее структура становится открытой (транспарентной) и, как следствие, уменьшается вероятность возникновения «проблемы безбилетника». Еще одна важная цель таких встреч заключается в возможности личного знакомства представителей компаний-участников.

Что касается проблем согласования действий на сетевом уровне, то они связаны напрямую с внедряемой коллективной стратегией, т. е. стратегией лидерства в качестве. Между партнерами по сети существует совокупная взаимозависимость, поскольку центральная фирма требует соблюдения определенных стандартов качества. Эти стандарты охватывают вопросы сельскохозяйственной практики, маркетинга, обмена опытом, совместного приобретения и использования факторов производства,

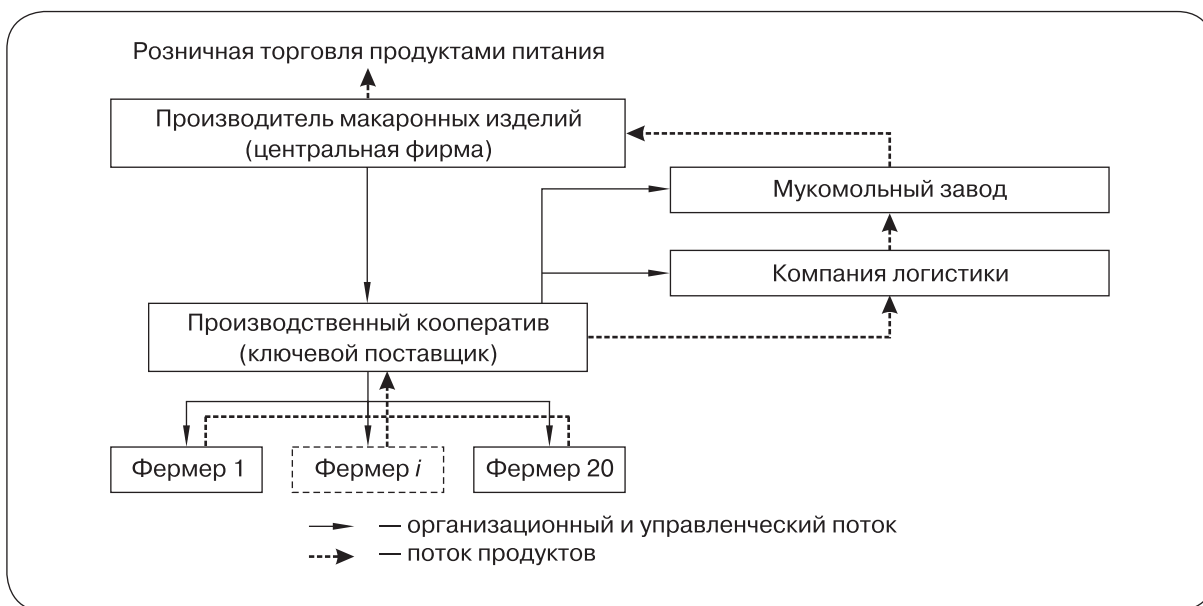


Рис. 3. Исследуемая сеть поставок

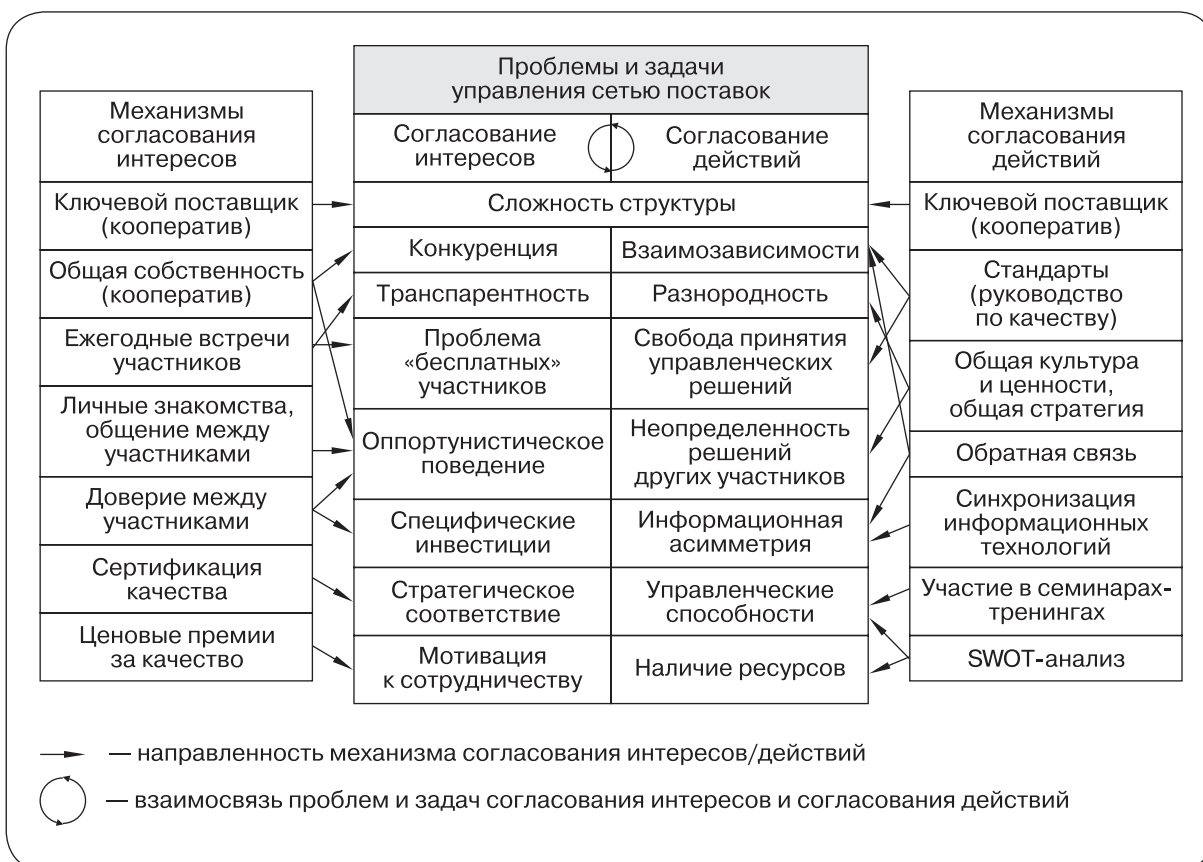


Рис. 4. Согласование интересов и действий в исследуемой сети поставок

а также хранения сырья. Все перечисленные аспекты систематизированы в Руководстве по качеству, составленном центральной фирмой.

Внедряемая стратегия предполагает обеспечение условий для перевыполнения показателей качества по таким направлениям, как прослеживаемость (*traceability*), севооборот, выбор сорта, посевной материал, внесение удобрений, использование пестицидов, орошение и уборка урожая. В связи с тем, что производство высококачественной пшеницы требует применения современного оборудования, совмещаемого с Глобальной системой позиционирования (*Global Positioning System — GPS*)³, информационные технологии внутри сети поставок должны быть синхронизованы. В осуществлении специфических инвестиций, сопряженных с синхронизацией, важную роль играют вышеупомянутые механизмы по налаживанию доверия между партнерами. Как показано на рис. 4, механизмы общей собственности и обратной связи, а также определение необходимых ресурсов и четкая формулировка задач помогают обеспечить транспарентность, избежать конкуренции и осознать взаимозависимость на сетевом уровне.

На уровне двухсторонних отношений в анализируемой сети поставок основным ограничением является то, что центральная фирма работает только с теми партнерами, которые четко обозначили свою готовность к сотрудничеству и продемонстрировали способность работать совместно. Наряду с центральной фирмой, которая внедряет стратегию лидерства в качестве, сельскохозяйственный кооператив преследует стратегии диверсификации, нишевые стратегии. Общей целью фермеров явля-

ется снижение маркетингового риска, а также оптимизация планирования времени из-за различий во времени созревания урожая пшеницы и других сельскохозяйственных культур. Вместе с тем двадцать фермеров — участников сети имеют общее намерение производить и поставлять на рынок высококачественную пшеницу с прослеживаемыми атрибутами качества. Таким образом, наблюдается стратегическая совместимость между включенными в сеть предприятиями.

Кроме того, фермеры проходят регулярную сертификацию качества с привлечением независимого инспектора, оплачиваемого за счет кооператива. Участники сети воспринимают это как инвестиции в человеческий капитал и сигнал к избежанию ими оппортунистического поведения. В качестве стимула к дальнейшему сотрудничеству фермеры получают ценовые премии. Выпускаемое центральной фирмой руководство по качеству учитывает также особенности уровня двухсторонних отношений, поскольку оно принимает во внимание свободу принятия управленческих решений и наличие последовательных взаимозависимостей (рис. 4). Личные встречи на ежегодных собраниях помогают преодолеть неопределенность, связанную с решениями других участников, уменьшают информационную асимметрию и коммуникационные проблемы, что позволяет управлять обоюдными взаимозависимостями.

Как и в большинстве стран мира, сельхозпроизводители в ЕС сильно подвержены влиянию внешних факторов. К таковым можно отнести структурные изменения и возможное снижение уровня поддержки в рамках Единой аграрной политики ЕС. В связи с этим повышается готовность фермеров к сотрудничеству. В исследуемой сети поставок преимущество согласованности интересов на уровне фирмы заключается в гарантии качества, тесном контакте между участниками и частичной независимости от рынка. Цель согласования действий на уровне фирмы состоит в стандартизации

³ Для центральной фирмы важно, чтобы качественные показатели зерна, произведенного разными фермерами, минимально отличались. В связи с этим GPS помогает, например, правильно определить дозировку минеральных удобрений с учетом особенностей рельефа посевных площадей, что способствует обеспечению гомогенности продукции.

процесса производства для обеспечения качества и возможности документировать происхождение сырья. Это вызывает необходимость регулярного участия членов сети поставок в семинарах-тренингах и других образовательных мероприятиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного обзора литературы можно сделать вывод о том, что согласование интересов и согласование действий участников сети поставок — это две стороны одной медали, поэтому анализировать их необходимо одновременно. Небезосновательность данного суждения подтверждается при детальном рассмотрении проблем управления на различных уровнях сети. Так, на сетевом уровне одновременное влияние на согласование интересов и действий предприятий-участников оказывает сложность структуры сети. Проблемой для согласования интересов на уровне двухсторонних отношений является оппортунистическое поведение партнеров, связанное с информационной асимметрией. Для устранения последней требуется согласование действий. На уровне отдельной фирмы недостаточно согласовать интересы и проявить готовность к сотрудничеству; необходимо также наличие соответствующих способностей, которые важны для согласования действий.

Перечисленные аспекты дают возможность утверждать, что представленный подход может рассматриваться как один из примеров единого подхода к управлению сетями поставок, поскольку он включает механизмы для решения вопросов как согласования интересов, так и согласования действий на уровне фирмы, уровне двухсторонних отношений и сетевом уровне. С теоретической точки зрения значимость данной статьи состоит в подробном рассмотрении и систематизации результатов исследований, посвященных анализу сетевого подхода к управлению цепями поставок.

На наш взгляд, практическая ценность представленного подхода заключается в том, что он дает возможность распознать проблемы, для решения которых необходимо согласование интересов или согласование действий. Бытует мнение, что в современной практике управления поставками основное внимание уделяется вопросам оптимизации логистики, т. е. согласования действий участников цепей поставок. Проблемы партнерства, т. е. согласования интересов, воспринимаются скорее как необходимость, чем и объясняются частые случаи неудовлетворенности сотрудничеством. На примере сети поставок, занимающейся производством макаронных изделий в Германии, мы показали, как можно *одновременно* учитывать интересы и действия партнеров на разных уровнях.

В то же время мы не рассматривали вопрос адаптации данного подхода к различным национальным и социокультурным условиям. Наше внимание сосредоточено главным образом на феномене сетей поставок и управлению ими в целом. Кроме того, представленный подход является попыткой интегрировать элементы концепций, разработанных в условиях разных национальных традиций — как исследовательских, так и практических. Вместе с тем на сегодняшний день наблюдаются успешные попытки трансплантации этих элементов в российскую экономическую систему. Известные модели управления цепями поставок внедряются в первую очередь с приходом иностранного капитала. Так, можно привести примеры деятельности иностранных компаний в сфере розничной торговли. Компания METRO Group, которая является одним из лидеров мирового и российского ритейла, всего через несколько лет после выхода на российский рынок внедрила большинство элементов собственной бизнес-концепции, включая те, которые относятся к управлению поставками и управлению качеством. Более того, российские компании розничной торговли успешно имитируют стратегии иностранных ритейлеров.

Тем не менее мы считаем, что для подтверждения действенности представленного подхода необходимы дальнейшие исследования эмпирического характера с использованием как количественных, так и качественных методов. Следует учитывать, что кроме обеспечения специфических выгод для отдельных участников сети механизмы согласования интересов и действий направлены на достижение *общих* целей участников, т. е. целей *всей* сети. В связи с этим особый интерес для будущих исследований представляет анализ деятельности *сети поставок в целом* (а не только

отдельных ее участников) с разработкой соответствующих показателей. В методическом плане логичным видится применение моделей структурных уравнений и пат-анализа⁴. С их помощью можно получить более четкое представление об особенностях влияния различных факторов на успешность управления сетями поставок.

⁴ Пат-анализ (path analysis) — статистический метод, который используется для описания зависимостей между группами переменных и рассматривается как разновидность множественного регрессионного анализа.

ЛИТЕРАТУРА

- Авдашева С. Б. 2005. Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятий: движение вперед или шаг назад? *Российский журнал менеджмента* 3 (1): 3–26.
- Беляева В. А. 2008. Выстраиваем отношения «ритейлер — поставщик». *Управление каналами дистрибуции* (1): 50–62.
- Иванов Д. А., Иванова М. А. 2007. Координация в цепях поставок. *Логистика и управление цепями поставок* (6): 9–19.
- Катъкало В. С. 2002. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 20–42.
- Кирюков С. И. 2006. Становление и развитие маркетинговой логистики. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 44–61.
- Колесников С. Н. 2004. Развитие идеологии управления цепями поставок (SCM) на российских предприятиях и информационные технологии. *Логистика сегодня* (4): 51–58.
- Куц С. П. 2005. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 3–23.
- Куц С. П. 2006. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 3–21.
- Куц С. П., Рафинеджад Д., Афанасьев А. А. 2002. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 81–107.
- Куц С. П., Афанасьев А. А. 2004. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 33–52.
- Сергеев В. И. 2006. Стратегические аспекты управления цепями поставок. *Логистика и управление цепями поставок* (1): 7–15.
- Сергеев В. И., Албегов В. В. 2007. Концепция/технология совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов (CPFR) как пример интеграции партнеров в цепи поставок. *Логистика и управление цепями поставок* (3): 64–80.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 77–102.
- Черногоров А. В. 2006. Взаимодействие в цепи поставок и конкурентные преимущества. *Логистика и управление цепями поставок* (1): 16–21.

- Шерешева М. Ю. 2005. Информационная инфраструктура розничных сетей в России. *Российский журнал менеджмента* 3 (1): 53–74.
- Alvarado U. Y., Kotzab H. 2001. Supply chain management: The integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management* 30 (2): 183–198.
- Angeles R., Nath R. 2000. The importance of congruence in implementing electronic data interchange systems. *Supply Chain Management: An International Journal* 5 (4): 198–205.
- Arend R. 2006. SME–supplier alliance activity in manufacturing: Contingent benefits and perceptions. *Strategic Management Journal* 27 (8): 741–763.
- Arthur J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37 (3): 670–687.
- Astley W. G. 1984. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review* 9 (3): 526–535.
- Astley W. G., Fombrun C. J. 1983. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review* 8 (4): 576–587.
- Baker G., Gibbons R., Murphy K. J. 2002. Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics* 117 (1): 39–84.
- Balakrishnan S., Koza M. P. 1993. Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* 20 (1): 99–117.
- Balmann A., Dautzenberg K., Happe K., Kellermann K. 2006. On the dynamics of structural change in agriculture — Internal frictions, policy threats and vertical integration. *Outlook on Agriculture* 35 (2): 115–121.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Batenburg R., Rutten R. 2003. Managing innovation in regional supply networks: A Dutch case of “knowledge industry clustering”. *Supply Chain Management: An International Journal* 8 (3): 263–270.
- Bleicher K. 1991. *Das Konzept Integriertes Management*. Campus-Verlag: Frankfurt, Germany.
- Blake R. R., Shepard H. A., Mouton J. S. 1964. *Managing Intergroup Conflicts in Industry*. Gulf Publishing: Houston, USA.
- Bleeke J., Ernst D. 1993. *Collaborating to Compete*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Bloom M., Milkovich G. 1998. Relationships among risk, incentive pay and organizational performance. *Academy of Management Journal* 41 (3): 283–298.
- Bogaschewsky R. 1995. Vertikale Kooperation — Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketings. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 35: 159–178.
- Boyaci T., Gallego G. 2004. Supply chain coordination in a market with customer service competition. *Production and Operations Management* 13 (1): 3–22.
- Bresser R. K. F. 1988. Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal* 9 (4): 375–385.
- Bresser R. K. F., Harl J. E. 1986. Collective strategy: Vice or virtue? *Academy of Management Review* 11 (2): 408–427.
- Brito C., Roseira C. 2005. A model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science* 5 (2): 55–63.
- Bühner R. 1999. *Das Management–Wert–Konzept*. Schäffer Verlag: Stuttgart, Germany.
- Burr B. 1999. Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69 (10): 1159–1179.
- Cachon G. P., Lariviere M. A. 2005. Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: strengths and limitations. *Management Science* 51 (1): 30–44.
- Carney M. G. 1987. The strategy and structure of collective action. *Organization Studies* 8 (4): 341–362.
- Carter R., Hodgson G. M. 2006. The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. *Strategic Management Journal* 27 (5): 461–476.

- Christopher M. G. 1992. *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman: London, England.
- Cox A., Chicksand D., Yang T. 2007. The proactive alignment of sourcing with marketing and branding strategies: A food service case. *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (5): 321–333.
- Dal Bó P. 2005. Cooperation under the shadow of the future: Experimental evidence from infinitely repeated games. *American Economic Review* 95 (5): 1591–1604.
- Darbi M., Karni E. 1973. Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics* 16 (1): 67–88.
- Das T. K., Teng B.-S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23 (3): 491–512.
- David R. J., Han S.-K. 2004. A systematic assessment of empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal* 25 (1): 39–58.
- Duysters G. M., Heimeriks K. H. 2002. *Alliance Capabilities — How Can Firms Improve Their Alliance Performance?* Paper presented at the 6th International Conference on Competence-based Management, IMD, Lausanne, Switzerland.
- Duysters G. M., Heimeriks K. H., Jurriens J. A. 2004. An integrated perspective on alliance management. *Journal on Chain and Network Science* 4 (2): 83–94.
- Dyer J. H. 1996. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal* 17 (4): 55–83.
- Dyer J. H. 2000. *Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. Oxford University Press: N. Y.
- Dyer J. H., Hatch N. W. 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantages through network relationships. *Strategic Management Journal* 27 (8): 701–719.
- Dyer J. H., Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21 (3): 345–367.
- Dyer J. H., Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantages. *Academy of Management Review* 23 (4): 660–679.
- Echols A., Tsai W. 2005. Niche and performance: The moderating role of network embeddedness. *Strategic Management Journal* 26 (3): 219–238.
- Ethiraj S. K., Kale P., Kirshnan M. S., Singh J. S. 2005. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal* 26 (1): 25–45.
- Ford I. D. 1990. *Understanding Business Markets: Interactions, Relationships and Networks*. Academic Press: San Diego, CA.
- Foss K., Foss N. J. 2005. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal* 26 (6): 541–553.
- Fritz M., Schiefer G. 2002. Market monitoring in dynamic supply chain networks and chains: An internet-based support system for the agri-food sector. *Journal on Chain and Network Science* 2 (2): 93–100.
- Fudenberg D., Tirole J. 1991. *Game Theory*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. E. M., Kumar N. 1998. Generalization about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing* 15 (3): 223–248.
- Giannakis M., Croom S. R. 2004. Toward the development of a supply chain management paradigm: A conceptual framework. *Journal of Supply Chain Management* 40 (2): 27–37.
- Giannoccaro I., Pontrandolfo P. 2004. Supply chain coordination by revenue sharing contracts. *International Journal of Production Economics* 89 (2): 131–139.
- Goerzen A., Beamish P. W. 2005. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal* 26 (4): 333–354.
- Granovetter M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.

- Grossman S. J., Hart O. D. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* **94** (4): 691–720.
- Gulati R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* **38** (1): 85–113.
- Gulati R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal* **19** (4): 293–317.
- Gulati R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* **20** (5): 397–420.
- Gulati R., Lawrence P. R., Puranam P. 2005. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflicts. *Strategic Management Journal* **26** (5): 415–440.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal* **21** (3): 203–216.
- Gulati R., Singh H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly* **43** (4): 781–794.
- Gunasekaran A., Ngai E. W. T. 2005. Build-to-order supply chain management: A literature review and framework for development. *Journal of Operations Management* **23** (5): 423–451.
- Haehling von Lanzanauer C., Pilz-Glombik K. 2000. A supply chain optimization model for MIT's beer distribution game. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* **70** (1): 101–116.
- Hakansson H., Snehota I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge: London, UK.
- Hamel G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* **12** (Summer special issue): 83–111.
- Hanf J., Dautzenberg K. 2006. A theoretical framework of chain management. *Journal on Chain and Network Science* **6** (2): 79–94.
- Hanf J., Kühl R. 2005. Branding and its consequence for the German agribusiness. *Agribusiness: An International Journal* **21** (2): 177–189.
- Harland C. M. 1996. Supply chain management: Relationships, chains and networks. *British Journal of Management* **7** (s1): 63–80.
- Harland C. M., Lamming R. C., Zheng J., Johnsen T. E. 2001. A taxonomy of supply networks. *Journal of Supply Chain Management* **37** (4): 21–27.
- Heide J., Miner A. 1992. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer–seller cooperation. *Academy of Management Journal* **35** (2): 265–291.
- Hoffmann J. M., Mehra S. 2000. Efficient Consumer Response as a supply chain strategy for grocery business. *International Journal of Service Industry Management* **11** (4): 365–373.
- Holmstrom B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* **13** (2): 324–340.
- Inkpen A. C., Tsang E. W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review* **30** (1): 146–165.
- Jarillo J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* **9** (1): 31–41.
- Kale P., Singh H. 1999. *Alliance Capability and Success*. Best Paper Proceedings, Academy of Management Meeting, Chicago, USA.
- Kale P., Dyer J. H., Singh H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal* **23** (8): 747–767.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* **21** (3): 217–237.
- Kemppainen K., Vepsäläinen A. P. J. 2003. Trends in industrial supply chains and networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* **33** (8): 701–719.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N. 1998. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal* **19** (3): 193–210.
- Kim H., Hoskisson R. E., Wan W. P. 2004. Power dependence, diversification strategy,

- and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal* **25** (7): 613–636.
- Kirsch W. 1990. *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. Verlag Barbara Kirsch: München.
- Kogut B., Zander U. 1996. What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science* **7** (5): 502–518.
- Lamming R. C., Johnsen T. E., Zheng J., Harland C. M. 2000. An initial classification of supply networks. *International Journal of Production and Operations Management* **20** (6): 675–691.
- Lane P. J., Lubatkin M. 1998. Relative absorptive capital and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* **19** (5): 461–477.
- Lazzarini S., Chaddad F., Cook M. 2001. Integrating supply chain and network analysis: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science* **1** (1): 7–22.
- Lee H. L., Padmanabhan V., Wang S. 1997. The bullwhip effect in supply chains. *Harvard Business Manager* **82** (10): 78–87.
- Lehtonen T. 2004. Attributes and success factors of partnering relations — A theoretical framework for facility services. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, Special Series* **2**: 31–46.
- Leiblein M. J., Miller D. J. 2003. An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal* **24** (9): 839–859.
- Lindgreen A., Palmer R., Trienekens J. 2005. Relationships within the supply chain: A case study. *Journal on Chain and Network Science* **5** (2): 85–99.
- Macharzina K. 2003. *Unternehmensführung*. 4th ed. Gabler: Wiesbaden.
- Madhok A., Tallman S. B. 1998. Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science* **9** (3): 326–339.
- March J. G., Simon H. A. 1958. *Organizations*. Wiley: N. Y.
- Mau M. 2000. *Supply Chain Management*. Dissertation. Fachverlag Moderne Wirtschaft: Frankfurt.
- McEvily B., Marcus A. 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal* **26** (11): 1033–1055.
- Medcof J. W. 2001. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal* **22** (11): 999–1012.
- Menard C. 2004. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* **160**: 1–32.
- Menard C., Klein P. G. 2004. Organizational issues in the agrifood sector: Toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics* **86** (3): 750–755.
- Mentzer J. T., Min S., Zacharia Z. G. 2000. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing* **76** (4): 549–568.
- Mohr J., Nevin J. R. 1990. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* **54** (4): 36–51.
- Mohr J., Fisher R. J., Nevin J. R. 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing* **60** (3): 103–115.
- Mueller R. A. E. 2001. E-commerce and entrepreneurship in agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics* **83** (5): 1243–1249.
- Müller M., Seuring S., Goldbach M. 2003. Supply chain management — Neues konzept oder modetrend. *Die Betriebswirtschaft* **63** (4): 419–439.
- Müller–Stewens G., Lechner C. 2001. *Strategisches Management*. Schüffer Poeschel: Stuttgart, Germany.
- Nadler D. A., Tushman M. L. 1998. Competing by design. *Executive Excellence* **15** (8): 12–13.
- Nalebuff B. J., Brandenburger A. M. 1996. *Co-opetition*. Doubleday Books: N. Y.
- Nelson R., Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge, MA.
- Neves M. F. 2003. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science* **3** (1): 7–19.

- Obersojer T., Weindlmaier H. 2006. About the preparedness of dairy companies for ECR. In: Bijman J. et al. (eds.). *International Agri-food Chains and Networks*. Wageningen Academic Publishers: Wageningen, Netherlands; 151–161.
- Otto A., Kotzab H. 2001. Der Beitrag des Supply Chain Management zum Management von Supply Chains — Überlegungen zu einer unpopulären Frage. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 53 (3): 157–176.
- Pfeffer J., Salancik G.R. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper & Row: N. Y.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R. T. 2001. *Die grenzenlose Unternehmung. 4. Ausgabe*. Gabler Verlag: Berlin.
- Podolny J. M., Page K. L. 1998. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology* 24: 1–24.
- Provan K. G., Kenis P. 2007. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2): 229–252.
- Reuer J. J., Ragozzino R. 2006. Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal* 27 (1): 27–43.
- Ross A., Venkataramanan M. A., Ernstberger K. W. 1998. Reconfiguring the supply network using current performance data. *Decision Sciences* 29 (3): 707–728.
- Sanders N. R. 2005. IT alignment in supply chain relationships: A study of supplier benefits. *Journal of Supply Chain Management* 41 (2): 4–13.
- Selten R., Harsanyi J. C. 1972. A generalized Nash solution for two-person bargaining games with incomplete information. *Management Science* 18 (5): 80–106.
- Seifert D. 2004. *Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) and Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment als neue Strategieansätze*. 3rd ed. Verlag Hampp: Mering.
- Shaw J. D., Gupta N., Delery J. E. 2000. Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation. *Strategic Management Journal* 21 (5): 611–623.
- Shelanski H. A., Klein P. G. 1995. Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment. *Journal of Law, Economics and Organization* 11 (2): 335–362.
- Simatupang T. M., Wright A. C., Sridharan R. 2002. The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Process Management Journal* 8 (3): 289–308.
- Spekman R. E., Kamauff J. W., Jr., Myhr N. 1998. An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal* 3 (2): 53–67.
- Stroh L. K., Brett J. M., Baumann J. P., Reilly A. H. 1996. Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal* 39 (3): 1002–1016.
- Stuart T. E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal* 21 (8): 791–811.
- Svahn S., Westerlund M. 2007. The modes of supply net management: A capability view. *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (5): 369–376.
- Sydow J. 1991. Strategische netzwerke in Japan. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 43 (3): 238–254.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.
- Theuvsen L. 2004. Transparency in netchains as an organizational phenomenon: Exploring the role of interdependencies. *Journal on Chain and Network Science* 4 (2): 125–138.
- Thome R., Mautner R., Pfister M. 2004. Verbesserter Informationsfluss zwischen Handel und Hersteller. *Zeitschrift für Studierende der Wirtschaftswissenschaft* 10: 1244–1254.
- Thompson J. D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill: N. Y.
- Thorelli H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7 (1): 37–51.

- Tuten T. L., Urban D. J. 2001. An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management* **30** (2): 149–164.
- Uлага W., Eggert A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing* **70** (1): 119–136.
- Uzzi B., Gillespie J. J. 2002. Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal* **23** (7): 595–618.
- Webster F. E., Jr. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* **56** (4): 1–17.
- Welling D. Th., Kamann D.-J. F. 2001. Vertical cooperation in the construction industry: Size does matter. *Journal of Supply Chain Management* **37** (4): 28–33.
- Werner H. 2000. Supply Chain Management — Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde [I]. *Zeitschrift für Studierende der Wirtschaftswissenschaft* **6**: 813–816.
- White S., Siu-Yun Lui S. 2005. Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal* **26** (10): 913–932.
- Williamson O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: N. Y.
- Williamson O. E. 1983. Credible commitments: Using hostages to support exchange. *American Economic Review* **73** (4): 519–540.
- Williamson O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: N. Y.
- Williamson O. E. 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* **20** (12): 1087–1108.
- Xiao T., Yu G., Sheng Z., Xia Y. 2005. Coordination of a supply chain with one manufacturer and two retailers under demand promotion and disruption management decisions. *Annals of Operation Research* **135** (1–4): 87–109.
- Xu L., Beamon B. M. 2006. Supply chain coordination and cooperation mechanisms: An attribute-based approach. *Journal of Supply Chain Management* **42** (1): 4–12.
- Zaheer A., Bell G. G. 2005. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal* **26** (9): 809–825.
- Zaheer A., Venkatraman N. 1994. Determinants of electronic integration in the insurance industry: An empirical test. *Management Science* **40** (5): 549–567.
- Zajac E. J., Olsen C. P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies* **30** (1): 131–145.
- Zylbersztajn D., Farina E. M. 1999. Strictly coordinated food-systems: Exploring the limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Management Review* **2** (2): 249–265.

Статья поступила в редакцию
20 мая 2008 г.