

ОБСУЖДЕНИЯ И ДИСКУССИИ: НОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЯМИ

УПРАВЛЕНИЕ СЕТЯМИ: НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Н. И. ПОПОВ, О. А. ТРЕТЬЯК

Государственный университет – Высшая школа экономики

Проблематика управления сетями привлекает внимание широкого круга исследователей. В настоящее время дискуссия об управляемости сетей продолжается, и можно говорить о наличии двух подходов. Один, основанный на экономической социологии и индустриальных сетях, рассматривает сети как самоорганизующиеся системы, которые возникают снизу на базе взаимодействия на локальном уровне (см., напр.: [Håkansson, Ford, 2002; Håkansson, Snehota, 1989]). Другой, которого придерживаются многие ученые, представляющие стратегическое управление и ресурсный подход, признает существование сознательно создаваемых «стратегических сетей» (strategic networks) или «сетей создания ценности» (value nets). Эти сети включают в себя определенный набор организаций с заранее согласованными ролями (см., напр.: [Brandenburger, Nalebuff, 1996; Jarillo, 1988; Möller, Svahn, 2003; Parolini, 1999]). При этом, стараясь подчеркнуть принципиальное различие подходов к вопросам управляемости сети, авторы вводят и терминологическое различие, выделяя понятия «сеть органи-

заций» и «сетевая организация» [Achrol, 1997].

Независимо от сложившихся подходов механизм управления как сетями, так и сетевыми организациями остается предметом пристального внимания исследователей. В представляемом читателю разделе «Обсуждения и дискуссии» предложены статьи, открывающие новые направления в изучении вопросов управления сетями и сетевыми организациями. Причем если в статье [Ютнер, Кристофер, Бейкер, 2008] речь идет о необходимости усиления влияния потребителя — координации спроса и предложения в цепочке взаимодействующих фирм и предпринята попытка показать возможности управления цепочкой спроса, то в статье [Мёллер, Райала, 2008] изначально говорится о стратегических управляемых сетях, на основе своеобразной типологизации которых детализируются различные управленческие модели, иллюстрирующиеся многочисленными примерами из практики.

Что же нового несет в себе механизм управления сетями? Если за исходную принимается позиция отдельной фирмы,

то ставится вопрос о закономерностях ее развития, об особенностях управления такой компанией в заданных условиях внешней среды и о возможностях компании оказывать на нее влияние. Когда речь идет о сети взаимодействующих компаний, основным вопросом являются уже закономерности этого взаимодействия, иначе говоря — координация всех участников, а не управление отдельным участником. Что касается рассмотрения экономической стороны обмена, то внимание при этом в первую очередь сосредоточивается на источниках, механизмах и особенностях координации спроса и предложения.

В механизме управления сетями значительная роль уделяется координации. Следует отметить, что применительно к координации, в том числе и межфирменной, выделяют два противоположных по своей сути механизма — рыночный (невидимая рука рынка) и иерархический (подобный внутрифирменному управлению). Как правило, сетевую форму координации относят к смешанной, гибридной форме, занимающей промежуточное место между рыночной и иерархической и основанной на интерактивной координации. Однако это не добавляет ясности в понимание механизма координации, тем более что практика хозяйствования демонстрирует различные формы и методы координации, а также разнонаправленные интересы участников координации. Кроме того, выделенные идеальные типы координации — «рыночная», «иерархическая» и «интерактивная» — в практике бизнеса тесно переплетаются [Bradach, Eccles, 1989; Polanyi, 1957; Powell, 1987]. Причем если первые два типа относительно хорошо изучены, то третий тип, традиционно связываемый с межфирменными сетями, остается во многом нераскрытым.

В экономике, менеджменте и маркетинге координация является одной из ключевых тем, и ей посвящено множество работ. Статьи, представленные в данном разделе

журнала, демонстрируют ключевые достижения исследований внутрифирменной и межфирменной координации последних лет. Однако прежде чем перейти к этим работам, нам хотелось бы расширить представление российских читателей об исследованиях координации в управленческих науках — менеджменте и маркетинге — и остановиться на продемонстрированных в этих исследованиях этапах перехода от одного приоритета координации к другому.

Изучение координации в менеджменте и маркетинге

Координация как экономическое явление исследуется практически во всех науках и теориях, так или иначе изучающих экономическую систему. Многочисленные подходы рассматривают внутрифирменную и межфирменную координацию, а также координацию на уровне экономической системы в целом, разнообразных «маркетинговых систем» и прочих «систем обмена». Основные направления изучения координации в менеджменте представлены в табл. 1.

Вместе с тем, если обратить внимание лишь на подходы, имеющие отношение к маркетингу (или оказавшие влияние на развитие теорий в маркетинге), можно выделить три основных «течения», которые мы условно называем «цепочки», «сети» и «макромаркетинг» (табл. 2). Все три течения сформировались примерно в одно и то же время — на рубеже 1970-х — 1980-х гг. Интересно, что они возникли независимо друг от друга: основывались на разных исходных предпосылках, ставили перед собой разные задачи и являлись логическим продолжением разных научных направлений. Эти различия, а также тот факт, что сами базовые концепции все в большей и большей степени обособлялись, вероятно, и обусловили имеющуюся на сегодня относительно изоляционную ситуацию этих течений друг от друга.

Таблица 1

Изучение координации в менеджменте

	Тип координации		
	Внутрифирменная координация	Межфирменная координация	Экономическая система в целом
Единицы координации	Бизнес-единицы Отделы Разные уровни управления Компании (исследования слияний и поглощений)	Любые организации Подразделения (бизнес-единицы, отделы и др.) крупных компаний Группы компаний Органы власти	Все экономические агенты, в том числе любые организации, группы организаций, отрасли и т. д.
Способы и «технологии» координации (некоторые примеры)	Планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning — ERP) Всеобщее управление качеством (Total Quality Management — TQM)	Поставки «точно в срок» (Just in time — JIT) Эффективный ответ на запросы потребителей (Efficient Consumer Response — ECR) Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment — CPFR)	Законодательство о конкуренции Арбитражный суд Государственное регулирование Саморегулируемые организации (отраслевые и профессиональные ассоциации)
Концепции менеджмента/управленческие подходы, рассматривающие данный вид координации (некоторые примеры)	Теория агентских отношений, теория транзакционных издержек, концепции цепочки, решетки и сети создания стоимости, отношенческий подход (relational view), управление цепочкой поставок, управление цепочкой спроса, управление стратегической сетью		Макромаркетинг Подход группы IMP Кластеры

Таблица 2

Изучение координации в маркетинге

	Условные названия концепций		
	«Цепочки»	«Сети»	«Макромаркетинг»
Базовые концепции	Исследование операций, логистика, концепция «цепочки создания ценности М. Портера	Институциональная экономика, социология, теория систем	Теория систем, политическая экономия, концепция трансекции Алдерсона
«Исходные» работы по данному направлению	[Oliver, Webber, 1982]	[Håkansson, 1982; Achrol, 1991]	[Slater et al., 1965–1974]
Некоторые выдающиеся представители	М. Кристофер, Дж. Менцер	Д. Форд, Р. Акрол, Э. Гуммессон	С. Слейтер, Р. Лайтон

В конце 1970-х гг. под влиянием работ исследователей из США о роли маркетинга в экономическом развитии [Slater et al., 1965–1974] сформировался макромаркетинг — раздел маркетинга, изучающий

системы экономического обмена, развитие маркетинга в социально-экономических системах и влияние маркетинга на развитие общества. В рамках макромаркетинга началось исследование механизмов координации

рыночного обмена на уровне стран, а межфирменной координации были посвящены концепции «сетей» и «цепочек».

Группа концепций, объединенных условным названием «цепочки», начала развиваться в рамках логистики, а исходной работой по данному направлению обычно считается работа [Oliver, Webber, 1982], в которой был введен термин «управление цепочкой поставок». Дальнейшее развитие концепции управления цепочкой поставок во многом связано с именами М. Кристофера (Martin Christopher) и Дж. Менцера (John Mentzer). Концепции, объединенные под общим заголовком «сети», развивались в маркетинге по мере проникновения в него сетевых концепций из других дисциплин: социологии, институциональной экономики, теории систем¹ — и формирования отдельных «школ маркетинга»: американской, скандинавской и др.

Концепции «цепочек» и «сетей» развивались в основном русле маркетинга, в очередной раз уточненном в дискуссии 1980-х гг. о сущности маркетинговой науки. С одной стороны, маркетинг определялся как научная дисциплина, изучающая экономический обмен. И по мере дискуссии постепенно формировалось понимание того, что этот обмен происходит в контексте отношений, в которых активны обе стороны обмена (см., напр.: [Berry, 1983]), и отношения включают не пару, а множество участников (см., напр.: [Håkansson, Snehota, 1989]). С другой стороны, многие исследователи подчеркивали центральную функцию маркетинга — формирование ориентации компании на клиентов и поддержание взаимовыгодных отношений с ними. Понятие «ориентация на клиента» было заново определено в начале 1990-х гг. (см., напр.: [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990]) и сформули-

ровано для уровня группы (цепочки или сети) фирм в начале 2000-х гг. (см., напр.: [Elg, 2002; Jeong, Hong, 2007]).

Развитие концепций, рассматривающих межфирменную координацию

Концепции сетей как новой организационной формы с самого начала основывались на предположении о том, что источником координации в них являются изменчивые запросы потребителей (см., напр.: [Achrol, 1991; Miles, Snow, 1986]) и сети предоставляют фирмам гибкость, необходимую для удовлетворения этих запросов. Что касается концепций цепочек, то они эволюционировали, постепенно признавая рыночную ориентацию и интересы конечных потребителей в качестве главного источника координации.

Первый этап этой эволюции связан с возникновением подхода управления цепочкой поставок (SCM) [Oliver, Webber, 1982], модели цепочки создания ценности [Porter, 1985] и использованием этих концепций в логистике. На втором этапе изучение опыта японских компаний, развитие управленческих технологий (JIT, TQM) и появление новых информационных технологий и систем для управления компаниями (ERP, CRM) привело к тому, что подходы SCM, созданные в 1980-х гг., получили широкое распространение, и практическое использование этих подходов в компаниях само по себе стало предметом исследования. Важными вехами на пути эволюции теории стали критика концепций SCM за их невнимание к потребителям и императиву рыночной ориентации и появление подхода «управление цепочками спроса» [Vollman, Cordon, Raabe, 1995] с интересами потребителей в качестве исходной точки.

С распространением SCM и признанием преимуществ ориентации на потребителя возник вопрос о способах совмещения SCM с его фокусом на минимизацию издержек и

¹ См. подробнее о теоретических подходах к объяснению сетевой межфирменной кооперации в [Третьяк, Румянцева, 2003].

совершенствование операций и передовых маркетинговых технологий, основанных на приоритете интересов потребителя. Через некоторое время в рамках обоих течений возникли концепции, характеризующие координацию бизнес-процессов взаимодействующих фирм и межфункциональную координацию уже на основе ориентации на потребителя, с выводами о роли маркетинга в межфирменных структурах (цепочках, сетях) (см., напр.: [Achrol, Kotler, 1999; Jüttner, Christopher, Baker, 2007; Rainbird, 2004]). Поскольку ориентация на потребителя является важным источником координации, ключевым вкладом данных «модельных построений» стало принятие этого источника в качестве основного, а также формулирование на этой основе новых моделей управления. Первая переводная статья в данном разделе [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008] представляет как раз одну из таких концепций, созданную с позиций цепочек взаимодействующих фирм. Эта статья является еще одной вехой в условной периодизации развития концепций «цепочек», рассматривающих координацию в маркетинге (рис. 1).

Впрочем, ориентация на клиента является лишь одним из возможных источников координации, а потому названные концепции обошли вниманием вопрос о том, как она реально осуществляется в межфирменных цепочках и сетях. Учет множества источников координации, несомненно, подразумевает последующую классификацию разных цепочек (см., напр.: [Fisher, 1997]) и сетей (см., напр.: [Snow, Miles, Coleman, 1992]) в соответствии с тем, какими методами в них осуществляется координация. Таких классификаций было предложено множество, и некоторые из них имели целью систематизировать разные цели и способы кооперации участников рынка (см., напр.: [Achrol, Kotler, 1999; Cravens, Piercy, Shipp, 1996; Varamäki, Vesalainen, 2003]). Однако при исследовании координации наиболее обоснованным критерием класси-

фикации видятся те или иные базовые характеристики системы создания ценности, в которой происходит координация. Представленная в разделе «Обсуждения и дискуссии» работа [Мёллер, Райала, 2008] опирается на указанные критерии (конфигурация и степень динамизма) и открывает новые направления исследований управления в сетях.

Несмотря на некоторую разобщенность обозначенных выше подходов, можно указать на перспективы интеграции концепций маркетинга взаимоотношений, управления цепочками спроса и стратегическими сетями. Например, предложенная в [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008] концепция управления цепочками спроса в центр внимания ставит товародвижение, оставляя за рамками не только изучаемые в маркетинге характеристики взаимоотношений между поставщиками и покупателями, такие как доверие и лояльность, но и отношения власти и зависимости между компаниями, традиционно рассматриваемые в концепции управления цепочкой поставок [Cox, 2004]. В рамках данной концепции также не делается различий между механизмами управления новыми и существующими клиентами и представляется перспективной интеграция в нее развитого в маркетинге взаимоотношений подхода управления ценностью клиентов на протяжении всего цикла отношений с ними (customer lifetime value). В свою очередь, маркетинг взаимоотношений часто идеализирует межфирменное взаимодействие, упуская из виду его отрицательные стороны: конфликты, оппортунизм, давление и власть [Benton, Maloni, 2005; Corsten, Kumar, 2005; Kasabov, 2007]. С некоторыми оговорками то же самое можно утверждать и в отношении концепции стратегических сетей. Поэтому в качестве третьей статьи данного раздела мы приводим свое видение направлений развития подхода, изложенного в [Юттнер, Кристофер, Бейкер, 2008] с учетом позиций,

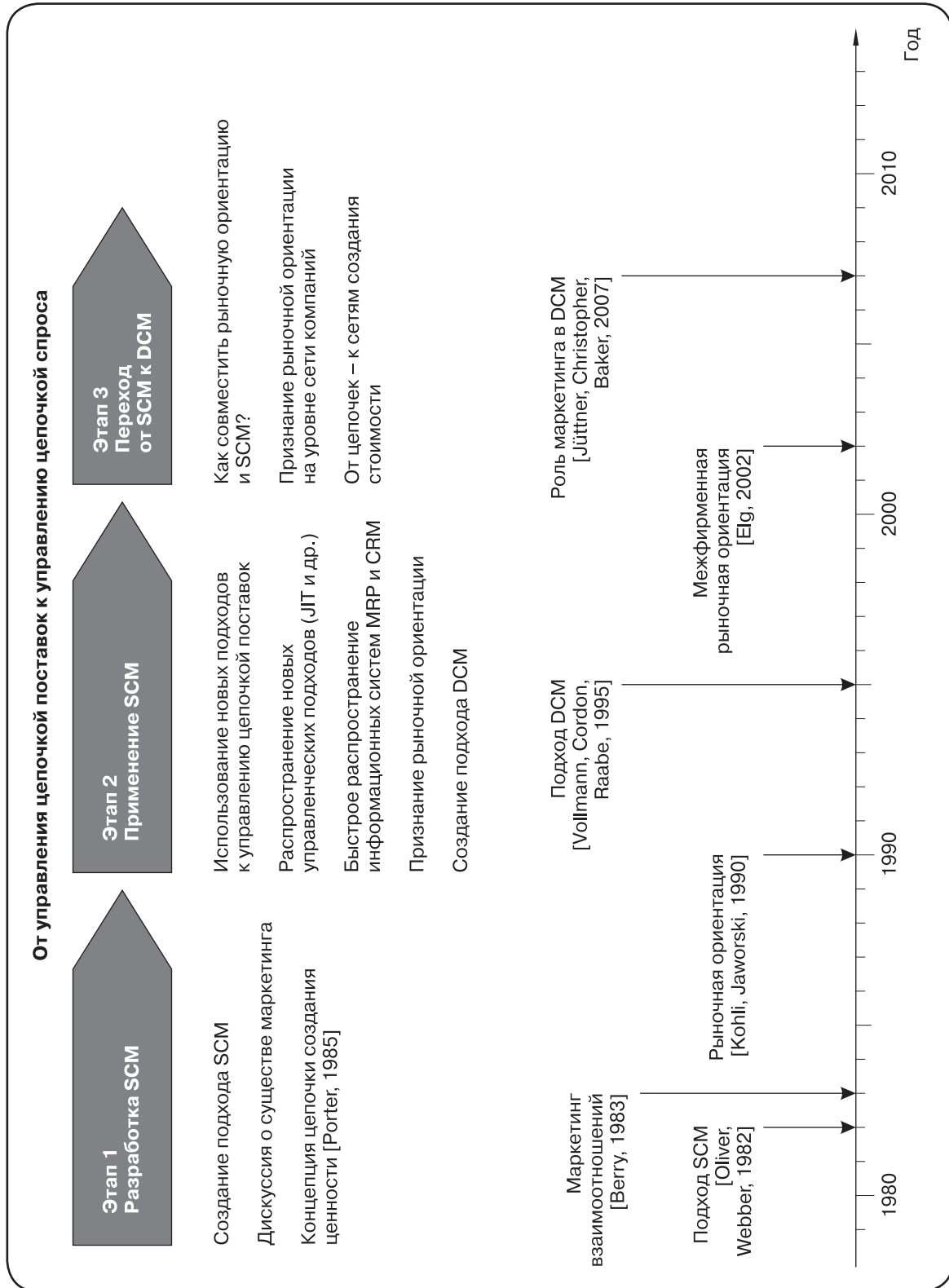


Рис. 1. Периодизация развития концепций «цепочек», рассматривающих координацию в маркетинге

предложенных в [Мёллер, Райала, 2008], а также рыночного доминирования, реально существующего на рынке.

Будущие исследования координации должны уделять больше внимания ана-

лизу как тех условий, при которых применение тех или иных механизмов координации представляется приемлемым, так и тех, в которых они не работают на практике.

ЛИТЕРАТУРА

- Мёллер К., Райала А. 2008. Рост стратегических сетей — новые модели создания ценности. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 113–140.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 77–102.
- Ютнер У., Кристофер М., Бейкер С. 2008. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 83–112.
- Achrol R. 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for dynamic environments. *Journal of Marketing* 55 (10): 77–93.
- Achrol R. 1997. Chances in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56–71.
- Achrol R. S., Kotler P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing* 63 (4, Special issue): 146–163.
- Benton W. C., Maloni M. 2005. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management* 23 (1): 1–22.
- Berry L. L. 1983. Relationship marketing. In: Berry L. L., Shostack G. L., Upah G. D. (eds.). *Emerging Perspectives On Services Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL; 25–38.
- Bradach L. B., Eccles R. G. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15: 97–118.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. 1996. *Co-opetition*. Doubleday: N. Y.
- Corsten D., Kumar N. 2005. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing* 69 (3): 80–94.
- Cox A. 2004. The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 346–356.
- Cravens D. W., Piercy N. F., Shipp S. H. 1996. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm. *British Journal of Management* 7 (3): 203–218.
- Elg U. 2002. Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management* 18 (7/8): 633–655.
- Fisher M. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* 76 (2): 105–116.
- Håkansson H. (ed.). 1982. *Internal Marketing and Purchasing of Industrial Goods — An Interaction Approach*. Wiley: N. Y.
- Håkansson H., Ford D. 2002. How should companies interact in business environments. *Journal of Business Research* 55 (2): 133–139.
- Håkansson H., Snehota I. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 5 (3): 187–200.
- Jarillo J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1): 31–41.
- Jeong Jung Sik, Hong P. 2007. Customer orientation and performance outcomes in supply chain management. *Journal of Enterprise Information Management* 20 (5): 578–594.

- Jüttner U., Christopher M., Baker S. 2007. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (5): 377–392.
- Kasabov E. 2007. Towards a contingent, empirically validated, and power cognisant relationship marketing. *European Journal of Marketing* 41 (1/2): 94–120.
- Kohli A., Jaworski B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Miles R. E., Snow C. C. 1986. Network organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* 28 (3): 62–73.
- Möller K., Svahn S. 2003. Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory* 3 (2): 201–226.
- Narver J., Slater S. 1990. The effects of market orientation on profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Oliver R. K., Webber M. D. 1982. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. Outlook, reprinted in: Christopher M. 1992. *Logistics: The Strategic Issues*. Chapman Hall: London; 63–75.
- Parolini C. 1999. *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
- Polanyi K. 1957. The economy as instituted process. In: Polanyi K., Arensberg C., Pearson H. (eds.). *Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory*. Free Press: Glencoe, IL.
- Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: N. Y.
- Powell W. W. 1987. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review* 30 (1): 67–87.
- Rainbird M. 2004. Demand and supply chains: The value catalyst. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management* 34 (3/4): 230–250.
- Slater C. C. et al. 1965–1974. *LAFS/LAMP Research Reports*. East Lansing.
- Snow C. C., Miles R. E., Coleman H. J. 1992. Managing 21st century network organizations. *Organization Dynamics* 20 (3): 5–20.
- Varamäki E., Vesalainen J. 2003. Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development* 15 (1): 27–47.
- Vollmann T., Cordon C., Raabe H. 1995. *From Supply Chain Management to Demand Chain Management*. IMD Perspectives for Managers, November.

Статья поступила в редакцию
5 декабря 2008 г.