

## Межфирменные сети: сущность, виды, преимущества

Развитие сетевого подхода как особой формы организации предпринимательской деятельности связано с началом 1960-х годов, когда вследствие научно-технической революции стали развиваться процессы глобализации, усилившие интернационализацию хозяйственной жизни и углубившие интеграционные процессы во всемирном масштабе. Хозяйствующими субъектами экономически развитых стран с рыночной экономикой стали активно использоваться различные формы межфирменной кооперации. Развитие современных технологий, ускоряющих информационные потоки и обеспечивающих формирование внутрифирменных и межфирменных коммуникационных сетей, существенно расширило географию и возможности взаимодействия.

Поэтому в последние годы межфирменный принцип организации стал одной из общемировых тенденций в управлении компаниями. Его суть состоит в замене многоуровневых иерархических структур группами (кластерами) фирм или специализированных бизнес-единиц, связанными рыночными механизмами вместо административных.

- **Под межфирменной сетью** понимается *совокупность устойчивых, многосторонних, регулярно воспроизводящихся формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, основанных на совместном использовании специфических ресурсов. Сеть предполагает выработку совместной стратегии адаптации фирм к изменениям во внешней среде и основана на объединении специфических ресурсов экономических субъектов в интересах реализации этой общей стратегии.*

**Можно выделить четыре этапа в эволюции исследований межфирменных сетей:**

1). *первый этап* (начало и середина 1980-х гг.) был посвящен изучению парных отношений между фирмами на примерах франчайзинга и совместных предприятий.

2). *второй этап* (конец 1980-х - середина 1990-х гг.) был связан с интересом специалистов к формам межфирменного сетевого взаимодействия. Так называемые виртуальные или модульные корпорации перестали быть экзотическими моделями бизнеса и получили довольно широкое распространение во многих отраслях (от производства спортивной одежды до компьютерной индустрии и автомобилестроения).

3). *третий этап* в исследованиях (с середины 90-х до начала 2000-х годов) связан изучением конкурентных преимуществ, получаемых от совместного использования знаний, взаимодополняющих ресурсов и способностей, эффективного управления межфирменным взаимодействием фирм в сетях.

4). *четвертый этап* в исследованиях межфирменных форм (сетей, стратегических альянсов и т.п.) (с начала 2000-х гг.) связан с развитием концепций, рассматривающих межфирменные отношения как важнейший признак любой эффективной организации.

#### **Выявляются преимущества межфирменных сетей:**

- В современной экономике ни одна фирма не может иметь все необходимые ей организационные способности и знания внутри ее корпоративных границ. Нельзя надеяться на сохранение интеллектуального преимущества только за счет своих собственных сил. Партнерство, альянсы, позволяют сочетать ресурсы, имеющиеся внутри компании, с ресурсами, которые существуют вовне.
- Межфирменные сети обладают существенным потенциалом адаптации к внешним изменениям. Сетевые структуры накапливают ресурсы, являющиеся специфическими в данной конкурентной среде. Появляется возможности максимизации текущей прибыли фирмы, либо в укреплении ее положения на рынке в долгосрочном периоде. Запас подобных "стратегических" ресурсов (человеческий капитал, информация и пр.), позволяющих фирме гибко реагировать на внешние изменения, а также механизм их формирования и мобилизации представляет собой *адаптивный потенциал* экономической организации.
- В сетевые взаимосвязи могут вступать владельцы различных ресурсов, кооперируемых в рамках фирмы, как на формальной, так и на неформальной основе. Множественность сетевых связей позволяет повышать адаптивный потенциал фирме за счет привлечения ресурсов различных сетей. В зависимости от состава участников и объединяемых в сеть ресурсов фирма может выстраивать следующие сети:
- Межфирменные сети, представленные взаимосвязями самой фирмы как самостоятельного юридического лица, за которым закреплена собственность на реальные активы (подрядные, субподрядные отношения, ИБГ, построенные по имущественному принципу и др.).

- Межфирменные сети, возникающие вследствие объединения управленческих ресурсов топ-менеджеров на формальной основе (переплетенные советы директоров, стратегические альянсы, ИБГ, создаваемые по управленческому принципу и др.) и вследствие объединения специфических ресурсов работников фирмы (деловой проект, виртуальная сеть и пр.).
- Межфирменные сети, формирующиеся на неформальной основе путем установления социальных отношений между топ-менеджерами, управляющими, отвечающими за материально-техническое снабжение и т.д., которые позволяют фирмам решать экономические, организационные и прочие проблемы. Социальные сети могут формироваться также на основе традиционных (родственных, дружеских) и прочих отношений
- Вследствие вхождения фирмы в разнообразные сетевые взаимосвязи возникает синергический эффект и на его основе формируется особая форма капитала - *сетевой капитал*, который представляет собой *ресурсные возможности*, создаваемые сетью. Эти возможности открываются как в результате получения взаимного доступа к ресурсам участников сетей, так и в результате создания дополнительных запасов экономических ресурсов вследствие сетевого взаимодействия (бизнес-альянс, венчурное финансирование и т.д.). Таким образом, организация транзакций в рамках сети позволяет фирме повысить адаптивный потенциал за счет роста возможностей мобилизации ресурсов других участников в условиях изменений внешней среды.

## **Виды межфирменных сетей.**

### **1. Классификация Майлза и Сноу. Они выделяют:**

- 1). *Внутренние сети*, в которых отдельные подразделения работают на рыночных принципах. Предполагают частичный заказ товаров и услуг на стороне. Сетевая организация взаимодействия подразделений даже в условиях жесткой координации позволяет успешно осваивать организационные инновации.
- 2). В *стабильные сети* активы принадлежат нескольким специализированным фирмам. Состав торговых партнеров формируется из числа обслуживающих «стержневые» компании, поставляя им ресурсы либо выступая дистрибьютерами продукции. Данный подход распространен среди компаний «Chrysler», «Toyota», «BMW», у которых

до 70% стоимости конечного продукта приходится на приобретаемые на стороне детали и комплектующие. В России примером такого рода стали сети дилеров автомобилей.

К достоинствам стабильной сети, приносящим дополнительную прибыль, относятся надежность поставок и сбыта, а также тесная кооперация в производственных графиках (способствующая повышению загрузки оборудования) и контролю качества. Недостатки — сильная взаимозависимость компаний и утрата гибкости. Будущее сети определяется в основном уровнем развития стержневой компании. Введение инноваций в стержневой компании требует реформирования других участников сети, что не всегда удается.

Внутренние и стабильные сети наиболее распространены в зрелых отраслях, где требуются значительные капитальные инвестиции. Внутренние сети больше подходят в ситуациях, когда фирмам трудно найти новых поставщиков, и требуется гибкость собственных отделений, обладающих самостоятельностью. Примером для России служит топливно — энергетический комплекс. Предприятия по добыче угля и его использование в энергетике образуют стабильную сеть.

3). *Динамическая сеть* стремится адаптироваться к бизнес-среде через распределение самостоятельно управляемых подразделений на различных рынках. Такой вид сети применяется в быстро изменяющейся конкурентной среде. Динамические сети получили большое распространение в отраслях, сильно подверженных фактору моды (производство одежды, детских игрушек, киноиндустрии, в сфере биотехнологий и компьютерном бизнесе). Головная фирма сети объединяет необходимые активы, полностью принадлежащие в ряде случаев другим компаниям. Обычно головная фирма обладает лишь ключевым для бизнеса навыком, например, в производстве (мобильные средства связи, Motorola), в проектировании и маркетинге (высокотехнологичной спортивной обуви и одежды, Nike и Reebok), маркетинге и обслуживании (Dell Computer).

Динамические сети дают преимущества одновременно в специализации и гибкости. Такие свойства необходимы при организации работы многих независимых фирм для единовременного или краткосрочного совместного проекта с минимальными затратами и минимальными потерями времени. Динамические сети присутствуют в низкотехнологичных отраслях с короткими циклами разработки продуктов и в высокотехнологичных отраслях (электроника и биотехнология).

## **2. Классификация Шерешевой М.Ю. Выделяет 5 типов:**

**1). Стратегические альянсы** – форма сетей, отличительным признаком которой является сотрудничество конкурентов, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности и объединяющих ресурсы для решения общих стратегических задач.

Целью при создании стратегического альянса является такое комбинирование ресурсов и ключевых компетенций, которое обеспечит улучшение позиции по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами сети, доступ на определенные рынки, и т.п. В результате создания стратегического альянса происходит распределение инвестиционных рисков, совместное пользование технологиями, расширение портфеля товаров и услуг за счет их соединения (например, крупные альянсы авиаперевозчиков, такие как Star Alliance, Sky Team, Oneworld Alliance, Qualiflyer Group), осуществление инноваций и создание новых продуктов (например, альянс Sony/Ericsson по созданию новых мобильных телефонов). Стратегический альянс, как правило, является сетью закрытого типа, поскольку специфическое сочетание партнеров выступает одним из главных конкурентных преимуществ. Стратегические альянсы могут обусловить глубокие изменения в структуре отраслевого рынка, что приводит, в свою очередь, к возникновению конкуренции между альянсами. Обычно в стратегическом альянсе ощущается преобладающее влияние одной или двух компаний. Кроме того, стратегический альянс часто обладает центральной управляющей единицей

Для стратегических альянсов характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и, зачастую, только на определенный отрезок времени, при этом партнеры по альянсу зачастую остаются конкурентами во всех сферах деятельности, не касающихся совместно преследуемой цели.

**2). Динамическая фокальная сеть**, которую часто называют также «паутина создания ценности». Такая сеть сгруппирована вокруг одной доминирующей центральной единицы, которая координирует деятельность по созданию ценности иерархическими методами. Она обеспечивает создание ценности для потребителя, комбинируя продукты и услуги компаний-партнеров. Центральная единица, носящая название «брокера», извлекает наилучшие компетенции от партнеров и инициирует выполнение определенных задач на рынке. В такой сети существует динамичная конкуренция между партнерами, ведущими борьбу за участие в специфических проектах. Например, Nike Inc.

**3). Сеть создания ценности** имеет долгосрочную ориентацию и состоит из партнеров, имеющих в целом равные права и обслуживающих специфические рынки или заказы клиентов. Такая сеть концентрирует свои

усилия на отладке процессов и межфирменной обработке информации. Эта форма межфирменных сетевых взаимоотношений нацелена на повышение производительности, и деятельность ее участников направлена на улучшение таких показателей как сроки, снижение издержек, улучшение обслуживания, учет запросов потребителей. Очевидно, что сеть создания ценности представляет собой одну из форм вертикальной интеграции. Это всегда стратегическая сеть, поскольку взаимоотношения в такой сети предусматривают значительную величину инвестиций, а выгоды могут быть извлечены только по прошествии времени. Кроме того, состав партнеров в каждой отдельно взятой сети создания ценности отличается низкой изменчивостью. Доступ «новичков» в сеть создания ценности обычно затруднен. Хорошо известные примеры больших межотраслевых сетей создания ценности существуют в розничной торговле и отраслях производства потребительских товаров: крупные розничные сети сотрудничают со своими поставщиками – крупными производителями потребительских товаров – с целью лучшей интеграции и совершенствования логистических и маркетинговых процессов в цепочке, ориентированной на потребителя.

**4). Фокальная сеть поставок** очень похожа на предыдущий тип, с той разницей, что в данном случае одна (как правило, крупная) компания является центральной единицей (фокальной фирмой), а ее поставщики, расположенные на разных ступеньках создания ценности (поставщики первого, второго, третьего уровня), находятся в зависимом положении. Их структура подобна пирамиде (на каждом следующем уровне число поставщиков увеличивается). Фокальная компания старается координировать всю цепочку создания ценности, но вынуждена при этом заботиться об интересах партнеров. Характерные примеры фокальных сетей поставщиков существуют в автомобилестроении. Это сеть поставщиков таких компаний, как Volkswagen, BMW, General Motors, DaimlerChrysler и др.

Им соответствуют сетевые по форме партнерства между производителями и поставщиками «первого уровня» в местах основного базирования производителя (например, центры развития DaimlerChrysler в Зиндельфингене или BMW в Мюнхене). Ниже находится следующий уровень из производителей деталей с региональной ориентацией, но технологически и финансово привязанных к фокальному предприятию, а еще ниже – масса маленьких поставщиков запчастей, находящихся в состоянии конкуренции по издержкам и являющихся в высшей степени зависимыми. Последние дают возможность пользоваться преимуществами

в издержках благодаря условиям труда в странах третьего мира, часто во вновь создаваемых регионах автомобилестроения (например, Curitiba/Brasilien, Nordmexico). Небольшое число прибыльных ниш для производителей компонентов заставляет поставщиков либо занимать зависимую позицию местного поставщика третьего уровня, либо осуществлять очень рискованные специфические инвестиции, чтобы позиционироваться в рамках глобальной сети поставщиков. Примечательно, что колоссальные затраты на присоединение к информационным системам (SCM-системы крупных производителей) также «неподъемны» для многих малых и средних фирм и, следовательно, ставят их в сильнейшую зависимость от сильного партнера.

Свойства фокальных сетей поставщиков наиболее близки к характеристикам крупных вертикально интегрированных структур. Примером могут служить так называемые «региональные» или «локальные» образовательные центры в новых местах производства автомобилей, таких как Таскалуза (Tuscaloosa) в США, Айзенах (Eisenach) в Восточной Германии или Хиз де Фора (Juiz de Fora) в Бразилии.

Что касается распределения выгод, то в иерархических производственных сетях автопромышленности скорее имеет место не совместное получение прибыли, а ее неравномерное распределение между производителями и поставщиками, причем прежде всего растет различие между поставщиками и производителями. Каждый раз развитие такой сети идет по одному и тому же сценарию: происходит усиление фокальной фирмы, включая ее зарубежные дочерние общества, которым оказывается гораздо легче диктовать свои условия фирмам-поставщикам и локальным правительствам, нежели работникам своих заводов и советам предприятий. В подавляющем большинстве случаев речь идет о снижении издержек за счет повышения потенциала давления и контроля, а также использования перепада зарплат и законодательства вдоль иерархической цепочки поставок.

**5). Виртуальная организация** представляет собой форму интеграции, отличительным признаком которой является наличие группы компаний (как правило, мелких и средних), объединяющих ресурсы для реализации проектов, которые они не в состоянии осуществить поодиночке. Члены виртуальной организации добиваются существенного расширения границ своих возможностей за счет достижения значительного «виртуального» размера при одновременном сохранении своей гибкости, присущей небольшим компаниям. Партнеры создают стабильную сетевую структуру, которую можно охарактеризовать как пул. Он способен покрывать широкий спектр компетенций, в то время как каждый его

участник концентрирует усилия на отдельных ключевых компетенциях. Продукты и услуги, предоставляемые виртуальной организацией, всегда сильно ориентированы на потребителя. В случае появления нового потребителя образуется новый проект для выполнения его конкретного заказа. Возникающая при этом временная цепочка создания ценности, которую также называют «виртуальной фабрикой», является ограниченной во времени и распадается после завершения проекта. То есть, временно создаваемые из участников пула сети носят краткосрочный характер, формируются очень динамично, состав партнеров варьируется от заказа к заказу, но формирование пула носит стратегический, долгосрочный характер.

В виртуальную организацию могут входить как партнеры с комплементарными ресурсами, так и партнеры, предоставляющие одинаковые ресурсы и компетенции (чтобы гарантировать наличие достаточного количества мощностей). Это ведет к возникновению конкуренции между партнерами внутри пула. При этом виртуальная организация полицентрична (партнеры в основном имеют примерно равные права) и открыта (либо не слишком высокие барьеры входа все же ставятся, поскольку необходим определенный уровень надежности для достижения необходимой стабильности). В отличие от таких форм, как стратегические альянсы и фокальные сети поставщиков, виртуальные организации проявляют характерные признаки организаций саморегулирования: соответствующие полномочия делегируются «сетевому брокеру» и «сетевому тренеру».

**Таблица – Классификация межфирменных сетей Шерешевой М.Ю**

<i><b>Критерий классификации</b></i>	<b>Стратегический альянс</b>	<b>Цепочка (сеть) создания ценности</b>	<b>Фокальная сеть поставок</b>	<b>Динамическая фокальная сеть</b>	<b>Виртуальная организация</b>
Тип интеграции	горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	вертикальная (м.б. с элементами горизонтальной)	вертикальная	вертикальная, горизонтальная	вертикальная, горизонтальная
Соотношение степеней влияния	фокальная (реже полицентрическая)	полицентрическая	фокальная	фокальная	полицентрическая



Стабильность группы	стабильная	стабильная	стабильная	динамичная	динамичная
Внутренняя конкуренция	Как правило, отсутствует	Конкуренция возможна	По отношению к лидеру отсутствует, возможна между поставщиками и	Конкуренция за участие в выполнении заказа	Конкуренция за участие в проекте
Вход в сеть	закрыт	закрыт	закрыт	открыт	открыт или закрыт
Размер компаний	Как правило, крупные, но м.б. МСП	И крупные, и МСП	Один крупный игрок и МСП	Часто крупный игрок и МСП	МСП (малые и средние предприятия)
Задачи кооперации	Улучшение показателей, инновации, распределение риска	Улучшение деловых способностей	Улучшение деловых способностей	Рост, выбор наилучших услуг	Рост (достижение «виртуального размера»), обучение
Примеры действующих сетей	Авиаперевозки (Sky Team, Star Alliance Oneworld Alliance) Партнерства по разработке чипов	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Автомобильная промышленность (Volkswagen, BMW и др.)	Nike Inc.	Virtuelle Fabrik Nordwestschweiz-Mittelland

**В России межфирменные сети возникли в экономической ситуации, отличавшейся от развитых экономических систем, что позволяет выделить следующие специфические особенности:**

*Первая особенность*, первоначально предпосылки для формирования сетей сложились в условиях плановой экономической системы советского периода при государственном административном механизме управления. В результате основное развитие получили сети, которые можно назвать «плановые отраслевые сети» и управление которыми осуществлялось соответствующими отраслевыми министерствами и комитетами.

*Вторая особенность*, характерная для российской экономики, связана с отраслевой спецификой развития межфирменных взаимоотношений и сетей с определенными категориями партнеров. Так, в целом ряде отраслей

поставщики находятся в исключительном положении и обладают очень сильными рыночными позициями, поскольку рынок сырья для этих отраслей имеет преобладающее значение. В результате степень зависимости фирм от поставщиков очень высока, и они с целью обеспечения гарантированных поставок сырья, материалов и комплектующих вынуждены уделять основное внимание своим взаимоотношениям с поставщиками. Преобладающая часть инжиниринговых и сервисных компаний придает большее значение своим взаимоотношениям с потребителями, что обусловлено спецификой предлагаемых ими комплексных решений. В то же время многие телекоммуникационные компании развивают свои взаимоотношения с конкурентами, что связано со спецификой этой отрасли в России, когда целая группа компаний в значительной степени зависит от единственного телекоммуникационного оператора. Кроме того, поддержание продолжительных взаимоотношений компании с научно-исследовательскими институтами и лабораториями может открыть перед ней новые возможности для проведения различных прикладных исследований и разработки новых технологий.

#### **Использованные источники:**

- 1.Апарина Н.Ф. Межфирменные сети: проблема отношенческих контрактов// <http://management.edu.ru>
- 2.Баринов В.А.Развитие сетевых формирований в инновационной экономике.// Менеджмент в России и за рубежом. 2007,№1.
- 3.Катькало В.С. Межфирменные институты стратегического управления: эволюция исследований феномена / [www.hse.ru](http://www.hse.ru)
- 4.Третьяк О.А., Румянцева М.Н.Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена.//Российский журнал менеджмента.2003 , № 3.
- 5.Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.
- 6.Шерешева М.Ю. Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии // Российский журнал менеджмента. 2006. Т.4. № 1.