

## МАРКЕТИНГ

*С. П. Куц, Д. Рафинеджад, А. А. Афанасьев*

### **СЕТЕВОЙ ПОДХОД В МАРКЕТИНГЕ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ\***

В статье на основе многочисленных зарубежных и отечественных источников дается подробная характеристика маркетинговых сетей компаний, описывается их структура, рассматривается роль доверия и взаимных обязательств между компаниями. Анализируется история формирования долгосрочных взаимоотношений между компаниями в России. Дается характеристика особенностей маркетинговой стратегии компаний по развитию и поддержанию долгосрочных отношений с партнерами.

Создание и развитие стратегических сетей (strategic networks) представляет собой новый подход фирмы к решению проблемы конкуренции в условиях глобализации мировой экономики и рынков. Подобная тенденция является следствием стремительного развития и распространения высокотехнологичных продуктов и комплексных решений в современной экономике, процессов быстрого совершенствования технологий и высокого уровня риска на новых рынках. Ни одна фирма уже не обладает самостоятельно всеми необходимыми ресурсами для создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества в глобальном масштабе. Претерпевает изменения и сама конкуренция. Вслед за эрой традиционной иерархической конкуренции наступает новая эра — эра конкуренции стратегических сетей.

Во многих странах фирмы образуют стратегические сети — с поставщиками, бизнес-потребителями, финансовыми институтами, государствен-

---

\* Исследование проведено при финансовой поддержке Фонда «Евразия», Информационного Агентства США (USIA) и Института «Открытое общество» (OSI).

© С. П. Куц, Д. Рафинеджад, А. А. Афанасьев, 2002

ными организациями, исследовательскими центрами и даже с конкурентами с целью добиться такого уровня качества и эффективности деятельности фирмы, которые невозможно было бы получить в условиях прямой конкуренции фирмы с фирмой. Таким образом, отношения между фирмами образуют особую устойчивую сеть, в которой успех каждого партнера зависит от успеха сети в целом. Так, Ф. Котлер — гуру в области маркетинга — определяет сегодняшние глобальные рынки как сетевую экономику и общество сетей [Kotler, 1999].

Основой реализации сетевого подхода является маркетинг взаимоотношений<sup>1</sup> (relationship marketing). Такой подход направлен на установление и развитие успешных отношений с поставщиками, покупателями и внешними партнерами. Неотъемлемым условием маркетинга взаимоотношений является формирование взаимного доверия (trust) и обязательств (commitment) между фирмами, поскольку, вовлекаясь в рыночные связи, они сталкиваются с необходимостью зависимости от других фирм, от их ресурсов.

Сети, формирование которых в начале 1980-х годов началось во многом стихийно, в настоящее время все больше превращаются в инструмент целенаправленной координации усилий всех участников. В соответствии с этим возникает настоятельная необходимость как изучения теоретических принципов формирования сетей, так и выделения совокупности конкретных управленческих навыков, которые требуются для успешного их функционирования, путем разработки стратегии управления отношениями фирмы с другими участниками сети. Кроме того, в последнее время российские фирмы все больше втягиваются в международную конкуренцию, где им нередко противостоят не отдельные иностранные фирмы, а целые сети, обеспечивающие своим участникам дополнительные конкурентные преимущества.

В данном контексте представляется актуальным рассмотрение вопросов построения и управления отношениями с другими фирмами как новой организационной стратегии, а также природы возникновения и развития стратегических сетей как на глобальных рынках, так и в России. Сети отношений между участниками, включая поставщиков, потребителей, участни-

---

<sup>1</sup> В настоящее время среди российских исследователей еще не сформировалось устоявшегося перевода термина «Relationship Marketing» на русский язык. Некоторые авторы предлагают в качестве перевода понятия «маркетинг взаимодействия», «маркетинг отношений» или «маркетинг партнерских отношений». Однако мы считаем, что наиболее точным переводом, который в полной мере отражает саму концепцию нового подхода в маркетинге как многосторонне направленного процесса совместного создания дополнительной ценности для потребителя, является «маркетинг взаимоотношений».

ков стоимостной цепочки и конкурентов, оказывают прямое влияние на стратегию проникновения фирмы на рынок, позиционирования в рамках устоявшейся системы отношений и создания ключевого конкурентного преимущества.

Все больший интерес к проблеме сетевого подхода в менеджменте и маркетинге проявляется российскими исследователями. Так, за последнее время были опубликованы статьи А. Стерлина и А. Ардишвили [Стерлин, Ардишвили, 1991], О. Третьяк [Третьяк, 1997], О. Юлдашевой [Юлдашева, 1999] и В. Катъкало [Катъкало, 1999]. В работах А. Стерлина — А. Ардишвили и В. Катъкало рассматривается развитие проблемы сетевых структур как новой организационной формы управления. Статьи О. Третьяк и О. Юлдашевой обобщают результаты теоретических исследований новой концепции маркетингового управления фирмой.

В ряде российских экономических журналов в последнее время также появились публикации, авторы которых стремятся проанализировать черты сетевого подхода в реальной практике российских и иностранных фирм в России [Сиваков, 1999; Саутин, 1999; Окулов, 1999; Радаев, 2000].

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕЙ

**Определение сети.** В мировой литературе по маркетингу вопросы сетевого подхода изучены достаточно хорошо. Наиболее широко представлены исследования группы европейских ученых. Самое общее определение сети приводит Х. Хаканссон [Hakansson, 1982], который определяет ее как совокупность взаимодействующих фирм, объединяющую набор различных ресурсов и видов деятельности для предоставления разнообразных продуктов (товаров или услуг) определенному сегменту рынка. Такой подход подразумевает высокую степень абстракции и призван увязать все виды сетей. Так как наше исследование сфокусировано прежде всего на рассмотрении сети с позиции центральной фирмы, для нас также представляют интерес работы других авторов в области исследования сетевого подхода в маркетинге. Так, в данном исследовании используется подход к изучению сети посредством анализа позиций фирм в рамках сети [Easton, 1989]. Теоретические заключения основываются также на работах Л. Маттссона [Mattsson, 1985, 1987, 1989], Я. Йохансона и Л. Маттссона [Johanson, Mattsson, 1985, 1988], Х. Хаканссона и Я. Йохансона [Hakansson, Johanson, 1988], К. Меллера и Д. Уильсона [Moller, Wilson, 1988], Д. Якобуччи [Iacobucci, 1996] и Д. Форда [Ford, 1998]. В нашем исследовании мы рассматриваем структуру сети как способ «взаимосвязи фирм друг с другом», которая формируется как результат их взаимодействия [Johanson, Mattsson, 1991].

Результаты исследований свидетельствуют, что координация в рамках промышленных сетей не осуществляется посредством действия ценовых рыночных механизмов, центрального планирования или под влиянием иерархической структуры. Напротив, координация происходит как результат взаимодействия фирм в рамках сети. Фирмы свободны в выборе партнеров, на что влияют рыночные механизмы.

**Отношения между участниками сети.** Основными составляющими элементами сетей являются отношения между ее участниками. При изучении всей сети или ее части становится очевидно, что индивидуальные отношения участников не могут быть детально рассмотрены. Таким образом, мы рассматриваем лишь те аспекты индивидуальных отношений, которые являются наиболее существенными с точки зрения сети в целом. Следует, однако, заметить, что рассматриваемые изменения на уровне сети также оказывают влияние на индивидуальные отношения ее участников, и наоборот.

Необходимым условием для существования отношений между участниками сети является их взаимная ориентация. Так, согласно Я. Йохансону и Л. Маттссону, «отношение обмена представляет собой взаимную ориентацию двух субъектов, готовых взаимодействовать друг с другом для координации и развития взаимозависимых ресурсов, контролируемых ими» [Johanson, Mattsson, 1991]. Они взаимодействуют с целью получения доступа к ресурсам, контролируемым другим субъектом. Подобные отношения постоянно развиваются посредством обмена ресурсами, которые способствуют их установлению, поддержанию и развитию.

Отношения между двумя сторонами являются результатом процессов их взаимодействия. Первые исследования сетей были сконцентрированы в основном на изучении индивидуальных двусторонних отношений и вопросов взаимодействия. Первоначально «модель взаимодействия» состояла из четырех основных элементов: процесса взаимодействия; участников процесса взаимодействия; условий, в рамках которых взаимодействие имело место; атмосферы, оказывающей влияние и подверженной влиянию со стороны процесса взаимодействия [Nakansson, 1982]. В дальнейшем было замечено, что взаимодействие может быть охарактеризовано тремя процессами: обмена, адаптации и координации [Moller, Wilson, 1988].

Отношения часто характеризуются различными видами связей, которые развиваются с течением времени и посредством которых фирмы связаны друг с другом. Каждое отношение отличается уникальной структурой связей. Как правило, различают следующие виды связей:

- экономические (например, эксклюзивные условия поставки и оплаты);
- юридические (долгосрочные контракты);

- технические (адаптация продуктов, технологий и бизнес-процессов);
- когнитивные (информация о партнере);
- социальные (взаимное доверие и личное расположение);
- связанные с общим планированием (координация логистики).

Наряду с анализом структуры связей в рамках отношений они также различаются по своей устойчивости. Большая часть исследования сконцентрирована именно на анализе устойчивых и сильных отношений, в то время как наименее устойчивые и слабые отношения трудны для исследования.

Впервые вопрос слабых отношений рассмотрел М. Грановеттер [Granovetter, 1973], а Х. Хаканссон [Hakansson, 1987] отметил значение как сильных, так и слабых отношений, функции которых различны. Так, первые возникают в основном при координации внешних ресурсов с ресурсами фирмы, в то время как последние чаще используются в качестве коммуникативных каналов. Таким образом, фирма, как правило, имеет лишь ограниченное число сильных и устойчивых отношений и большое количество слабых [Hakansson, 1987].

Дж. Истон и Л. Арауджо [Easton, Araujo, 1989] предлагают оценку степени устойчивости связей, основанную на способности противостоять разрушительным силам. Было замечено, что важной функцией слабых связей является «возможность их трансформации в сильные связи» [Hakansson, 1987]. В процессе развития отношений едва ли можно точно предположить, когда некая специфическая потребность станет необходимой. При возникновении подобной потребности все слабые связи могут быть рассмотрены в качестве возможной альтернативы. Так, например, в России с началом рыночных реформ иностранные фирмы получили возможность усилить свои прежде слабые отношения (например, с конечными потребителями). Вместе с тем не следует пренебрегать и существующими отношениями, поскольку зачастую слишком много внимания уделяется новым отношениям, которые считаются наиболее важными.

У каждой фирмы наряду с прямыми развиты и косвенные отношения. Последние представляют собой отношения между двумя организациями, которые не связаны непосредственно друг с другом, но взаимодействуют посредством третьей фирмы, с которой имеют устойчивые отношения [Easton, 1989].

**Позиция фирмы в сети.** Каждая фирма занимает определенную позицию в рамках сети, определяющую ту роль, которую фирма играет в сети. Различают микро- и макропозиции, где первая отражает отношения с конкретным партнером, а последняя — позицию фирмы относительно всей сети в целом [Mattsson, 1985; Johanson, Mattsson, 1988].

Микропозиция фирмы в рамках сети характеризуется: а) ролью фирмы относительно других фирм; б) значением фирмы для других фирм; в) прочностью отношений с другими фирмами. Макропозиция определяется: а) функциями, которые выполняет фирма по отношению к другим участникам сети; б) относительным значением фирмы для сети в целом; в) прочностью отношений с другими фирмами; г) уникальностью партнеров, с которыми фирма имеет непосредственные отношения [Mattsson, 1987].

С этой концепцией тесно связано понятие «стратегической уникальности фирмы», впервые введенное Х. Хаканссоном и Я. Йохансоном. Это понятие связано с определением «роли фирмы и ее позиции относительно других участников промышленной сети» [Hakansson, Johanson, 1988]. Стратегическая уникальность формируется и развивается как результат взаимодействия с другими фирмами.

Следует заметить, что наше исследование уделяет основное внимание анализу сети с точки зрения центральной фирмы. Поэтому основной единицей исследования является центральная сеть, которая отражает стратегическую уникальность и определяет позицию фирмы с точки зрения центральной фирмы, а также отображает представление фирмы о реальной ситуации.

Позиция фирмы в рамках сети является результатом ее деятельности. Исторические причины развития сети имеют огромное значение при исследовании процессов взаимодействия и самой сети в целом. Сеть не может быть рассмотрена без изучения предпосылок и истории ее развития [Ibid.].

**Определение границ сети.** В принципе промышленные сети не имеют границ: они простираются без ограничений посредством участников, а также прямых и косвенных отношений. Для проведения исследования необходимо ввести некоторые рамки, хотя они могут быть достаточно условными. Я. Йохансон и Л. Халлен [Johanson, Hallen, 1989] утверждают, что существует несколько оснований для введения подобных ограничений: фирма, уникальная технология, продукт, рынок и «национальная принадлежность» фирмы. Кроме того, фирма может являться участником нескольких сетей одновременно.

При более пристальном рассмотрении сети, что является центральной задачей нашего исследования, представляется существенным уделить особое внимание важности ее восприятия участниками. Следовательно, при рассмотрении в данном контексте позиции фирмы важным является анализ восприятия позиции, т. е. то, как позиция фирмы воспринимается самой фирмой и другими участниками данной сети. Однако следует принять во внимание тот факт, что сети не являются абсолютно прозрачными, и сторонний наблюдатель, который сам не взаимодействует как участник в рамках сети, может получить о ней лишь поверхностное представление.

Х. Алдрич и Д. Уиттен обращают внимание на тот факт, что «исследователи должны использовать четкие критерии, взятые предпочтительно из поддерживаемой ими теории, чтобы определить границы сети в рамках проводимого исследования» [Aldrich, Whetten, 1981]. Теоретическая основа определения границ сети основывается на концепции «ресурсной зависимости» [Pfeffer, Salancik, 1978], когда фирма сама определяет границы сети.

**Центральная фирма.** Согласно концепции ресурсной зависимости, внешнее окружение организации не является данной реальностью, а формируется как следствие происходящих в нем процессов. Такое утверждение позволяет рассматривать сеть с точки зрения центральной фирмы, поскольку «вопрос о том, что представляет собой внешнее окружение, становится бессмысленным без рассмотрения центральной фирмы, которая оказывает определенное воздействие на него, или, что более точно, без рассмотрения вопросов управления фирмой, которые воздействуют на это окружение, планируя деятельность фирмы» [Hakansson, Snehota, 1989]. Вместе с тем «взаимозависимость организации от других фирм делает невозможным отделение организации от ее сети, поскольку организация без своего окружения теряет свою уникальность» [Ibid.]. Таким образом, для изучения фирмы необходимо изучить ее окружение, и наоборот.

Фирмы оказывают влияние не только на свои отношения с непосредственными партнерами, но могут и, как правило, оказывают определенное влияние и на отношения последних с третьими фирмами. Таким образом, активное окружение фирмы состоит из прямых и косвенных отношений, партнеров и третьих сторон, что свидетельствует о необходимости изучения не только прямых контактов центральной организации, но также и ее косвенных отношений.

С целью структурировать внешнее окружение фирмы сосредоточим основное внимание на рассмотрении центральной сети фирмы. В рамках нашего исследования основным элементом анализа выступает сеть прямых и косвенных отношений, оказывающих влияние на центральную фирму. Рассматривая структуру центральной сети и происходящие в ней процессы, представляется логичным начать анализ с определения непосредственных партнеров фирмы и отношений между ними, перейдя затем к изучению косвенных отношений, которые также могут оказывать определенное влияние на фирму.

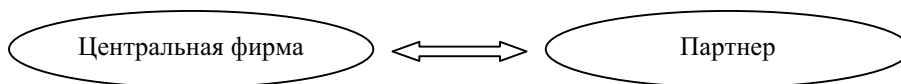
При изучении сетей принято считать, что необходимо рассматривать все организации (конкурентов, финансовые институты, консалтинговые фирмы, государственные учреждения и др.), а не только поставщиков и бизнес-потребителей фирмы. На практике исследование, как правило, концентрируется на изучении поставщиков, бизнес-потребителей и конкурен-

тов. Дж. Истон и Л. Арауджо [Easton, Araujo, 1989] утверждают, что концентрация на отношениях с поставщиками и бизнес-потребителями обусловлена их экономическим значением. В рамках нашего исследования большинство изменений внешнего окружения организации носят институциональный характер и не могут быть оставлены без рассмотрения. Кроме того, особое внимание следует уделять вопросам распределения ресурсов фирмы между ее партнерами, не ограничиваясь бизнес-потребителями, чтобы в полной мере использовать возможности сетевого подхода.

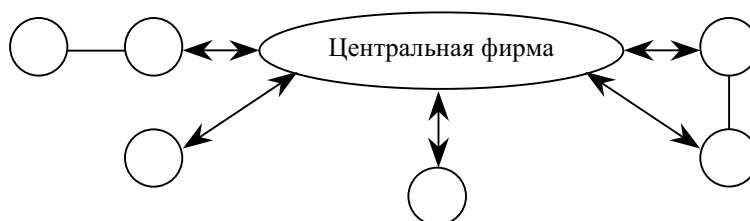
Центральная сеть фирмы является составной частью внешней среды, которая может оказывать на нее определенное влияние. Однако в нашем исследовании мы рассмотрим центральную сеть с точки зрения центральной фирмы, чтобы уделить особое внимание ее положению. Это не означает, что фирме не следует стремиться анализировать всю сеть в целом, насколько это возможно и необходимо. Центральную сеть не следует изучать без более детального рассмотрения всей сети, что необходимо для ее более полного анализа. Наше исследование концентрируется на вопросах развития центральной сети, меньше внимания уделяя внешнему окружению. На наш взгляд, наиболее точно модели взаимодействия фирм представлены на схеме, разработанной А. Салми [Salmi, 1991, p. 41], которая демонстрирует различие между моделями взаимодействия, сети отношений и выбранной для данного исследования моделью центральной сети (см. рисунок).

**Взаимное доверие.** Фирмы, вовлеченные в отношения, находятся в определенной зависимости от других фирм и ресурсов, которыми те располагают. Подобная зависимость влечет за собой некоторую неопределенность, которая может быть минимизирована путем использования различных механизмов контроля, в том числе контрактных отношений, что, в свою очередь, требует затрат времени и ресурсов. В последнее время становится все более очевидным, что вопрос доверия является важнейшим элементом развития отношений. В теории организации концепция доверия уже широко распространена. Так, С. Ганесан [Ganesan, 1994], Р. Морган и С. Хант [Morgan, Hunt, 1994], С. Мурман, Р. Дешпанде и Дж. Цальтман [Moorman, Deshpande, Zaltman, 1992] используют ее в качестве базовой концепции при рассмотрении отношений бизнес-субъектов. Доверие представляет собой «уверенность фирмы А в надежности фирмы Б и убежденность фирмы А, что действия фирмы Б умышленно не приведут к негативным для фирмы А последствиям» [Andersson, Johanson, Silver, 1996].

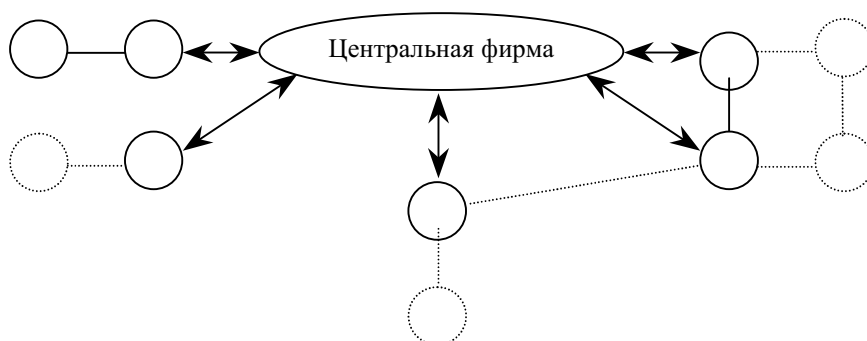




а) модель взаимодействия (центральное отношение фирмы)



б) модель центральной сети (прямые и косвенные отношения центральной фирмы)



в) модель сети отношений

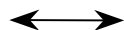


-  Прямые отношения между центральной фирмой и другими организациями;
-  косвенные отношения, на которые центральная фирма может оказывать влияние;
-  прочие отношения, которые оказывают влияние на центральную фирму, но не могут ею контролироваться.

Рис. Модели взаимодействия, центральной сети и сети отношений

В результате подобного утверждения очевидно, что данная концепция основана на трех элементах: уверенности и убежденности фирмы А и поведении фирмы Б. Мы согласны с С. Ганесаном в том, что масштабы будущего доверия имеют огромное значение. Но можно также утверждать, что именно прошлый опыт, даже если он имел место вне рамок данного отношения, создает основу для уверенности в будущем. Р. Морган и С. Хант [Morgan, Hunt, 1994] утверждают, что вопрос доверия является существенным для отношений между фирмами, поскольку доверие зачастую приводит к долгосрочным отношениям. Доверие побуждает фирмы поддерживать свой вклад в развитие существующих отношений и воздерживаться от заманчивых, но краткосрочных альтернатив, отдавая предпочтение сложившимся отношениям и долгосрочным выгодам, которые такое сотрудничество должно принести. Основываясь на приведенных выше предположениях, вполне уместно полагать, что российские фирмы в значительной степени будут выбирать своих партнеров по бизнесу на основе заслуживающего доверия поведения, особенно принимая во внимание высокую степень нестабильности российской экономики.

**Взаимные обязательства.** Взаимные обязательства можно определить как стремление поддерживать что-либо (отношения с кем-либо, определенный вид деятельности). Обязательства состоят из трех элементов. Во-первых, это вклад фирмы в отношения. Фирма вынуждена идти на определенные жертвы с целью поддержания отношений и своей деятельности. Во-вторых, это поведение, т. е. стремление фирмы действовать таким образом, чтобы отношения были продолжены. И третий элемент, являющийся наиболее важным, — постоянство и продолжительность отношений.

Обязательства имеют решающее значение тогда, когда фирма обладает ограниченной информацией, а поиск альтернативного поставщика ресурсов или развитие новых видов деятельности повлечет за собой существенные затраты. Р. Морган и С. Хант [Morgan, Hunt, 1994] утверждают, что обязательства играют важнейшую роль для деловых отношений, поскольку они оберегают инвестиции фирмы в отношения путем отказа от заманчивых краткосрочных предложений.

Понимая значение доверия в условиях высокой неопределенности, присущей переходному периоду, вполне логичным представляется утверждение, что обязательства являются важным мотивирующим фактором в процессе построения отношений. В условиях нестабильной внешней среды важно не только предоставить новые возможности и мотивировать других участников отношения — необходима уверенность, что партнеры постоянно стремятся улучшать отношения. Так, например, вполне очевидно, что в России вероятность совершения мошеннических и прочих приносящих

ущерб действий со стороны российских фирм все еще достаточно высока, вследствие чего фирмы вынуждены постоянно следить за выполнением обязательств со стороны друг друга для снижения вероятности негативных последствий, что повышает трансакционные издержки.

**Бизнес-процессы.** Устойчивые отношения между фирмами, характеризующиеся высоким уровнем доверия и взаимных обязательств, предполагают наличие всесторонней информации об этих отношениях. Еще одним условием является координация бизнес-процессов фирм. Под бизнес-процессами понимается комбинация процессов обмена, адаптации и координации.

Одним из широко распространенных подходов к изучению бизнес-процессов является концепция сотрудничества, которая описывает, как фирмы взаимодействуют для общего блага в рамках отношений. В частности, Р. Морган и С. Хант [Ibid.] под сотрудничеством понимают приоритет успеха маркетинга отношений. Сотрудничество может быть определено как совместные действия двух и более фирм для достижения общей цели [Andersson, Johanson, Silver, 1996]. Однако сотрудничество является в некоторой степени специфическим понятием, что зачастую исключает другие важные формы взаимодействия, например обмен информацией. Совместная деятельность является еще одной формой межфирменного взаимодействия, что в значительной мере усиливается высокой степенью доверия и обязательств.

Координация ресурсов и адаптация представляют собой две важные составляющие другого подхода — концепции взаимодействия [Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991]. Оба эти понятия тесно связаны с вопросами доверия и обязательств, а также с уровнем развития обмена информацией между фирмами об их отношениях. Только в том случае, когда обе стороны осознают преимущества адаптации и координации, появляется возможность использования ими ресурсов наиболее эффективным способом.

Взаимодействие фирм является важным по двум причинам. Во-первых, благодаря своей эффективности, поскольку в большинстве случаев взаимодействие приводит к более эффективному обмену ресурсами по сравнению с непосредственным обменом. Во-вторых, последующая адаптация и координация ресурсов расширяют границы фирмы и тем самым повышают степень взаимозависимости. Таким образом, можно утверждать, что фирмы взаимодействуют путем сотрудничества и координации своей деятельности для определения потребности в последующем вкладе в развитие отношений. Кроме того, тесно взаимодействуя друг с другом, фирмы в некоторой степени избегают неопределенности, которая возникает при осуществлении деятельности в условиях непредсказуемой и нестабильной внешней среды.

### МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕЙ В РОССИИ

Сети возникают в рамках определенной культурной, исторической и институциональной системы и подвержены непрерывным эволюционным изменениям. Экономическая ситуация, при которой подобные сети возникли в России, отличается от развитых экономических систем. Так, в частности, В. Радаев [Радаев, 2000] указывает на сильное влияние со стороны неформальной экономики, под которой понимается хозяйственная деятельность фирм, не отражающаяся в формальных договорах между компаниями. По мнению П. Хубера и А. Ворготтера [Huber, Worgotter, 1998], в России в настоящее время можно выделить два совершенно противоположных вида сетей: сети «выживания» и предпринимательские сети. Основная задача руководителей фирм в рамках предпринимательской сети заключается в упрочении рыночных позиций сети и получении прибыли, в то время как руководители фирм, входящих в сети «выживания», вовлечены в крупномасштабную борьбу по извлечению преимуществ от обладания определенными ограниченными ресурсами (что зачастую не подразумевает осуществления какой-либо производительной деятельности), используя не столько рыночные рычаги влияния, сколько административные и политические. Сети «выживания» состоят из фирм, которые не видят перспектив своего существования в условиях рыночной конкуренции. Напротив, они объединены с целью изоляции входящих в сеть фирм от рыночной конкуренции, и структура такой сети основывается на связях, приобретенных в советский период. Предпринимательские сети, напротив, состоят из фирм, стремящихся успешно конкурировать в новых рыночных условиях, развивая наиболее прибыльные виды деятельности.

Какой из этих видов сетей наиболее распространен в каждом конкретном регионе России, в большой степени зависит от целей руководителей промышленных предприятий этого региона и степени влияния, которое имеют участники сети. В тех регионах, где перед началом экономических реформ лишь ограниченное число предприятий контролировали рынки сырья и готовой продукции, эти организации обладают достаточным экономическим и политическим влиянием, чтобы не допускать появления на рынке новых фирм.

На сегодняшний день в России преобладают сети «выживания», в то время как предпринимательские сети широкого распространения еще не получили. Но в отдельных отраслях промышленности все чаще появляются предпринимательские сети, и их рыночные позиции становятся все более устойчивыми. В экономически менее монополизированных отраслях (по сравнению с нефтяной и алюминиевой) сети фирм отличаются менее иерар-

хической структурой, являются более открытыми для входа в них новых фирм, более гибкими и нацелены на получение прибыли. Сегодня их число и рыночная сила сравнительно невелики, но совершенно очевидно, что в долгосрочной перспективе их число будет постоянно увеличиваться.

В 1999–2000 гг. нами была предпринята попытка изучить практические аспекты развития сетевого подхода в маркетинговой деятельности компаний в России. Основное внимание было уделено предпринимательским сетям, поскольку они представляют собой новое перспективное направление развития межфирменного взаимодействия и имеют особое значение для успешного перехода к рыночной экономике. Именно предпринимательские сети открывают перед фирмами новые возможности для эффективной конкуренции на новых рынках и создают ключевое конкурентное преимущество для всех ее участников.

Основной целью нашего исследования было оценить степень развития маркетинговых сетей на промышленных рынках в России. Местом проведения исследования был выбран Северо-Западный регион России как один из наиболее релевантных с точки зрения современной экономической действительности, где представлены как бывшие советские предприятия, так и новые российские фирмы. Особое внимание было также уделено отношениям между российскими и иностранными компаниями. Были исследованы сети отношений семи центральных фирм (Honeywell, Caterpillar, OTIS, Lucent Technologies, PeterStar, ICN October и Office SPb), которые представляют различные отрасли промышленности (инжиниринг, машиностроение, телекоммуникационную и фармацевтическую отрасли, сервисное обслуживание).

Критериями выбора фирм стали направленность их основной деятельности на промышленный рынок, различная структура капитала (российский, иностранный и смешанный капитал), наличие производственных мощностей в Северо-Западном регионе России, положительный имидж фирмы и устойчивость ее позиций на рынке, а также согласие представителей фирмы предоставить информацию в рамках исследования. Все эмпирические данные были собраны исключительно в ходе проведения комплексных структурированных интервью в каждой фирме с их руководителями, директорами по маркетингу, снабжению и развитию бизнеса (в зависимости от направленности фирмы на большее развитие отношений с потребителями, поставщиками или конкурентами). Основными вопросами, изучаемыми в рамках исследования, были цели образования сети, природа сети, степень взаимного доверия между участниками сети, процесс развития сети, основа долгосрочного сотрудничества и ключевые факторы эффективной деятельности сети.

**Цели образования сети.** Как известно, основными причинами формирования и последующего развития сетей фирм являются глобализация бизнеса и усиление международной конкуренции, ускорение процессов обновления технологий и их проникновения через границы отраслей и государств, а также общее усиление неопределенности бизнес-среды (что особенно характерно для российской экономики), требующее нетрадиционных методов адаптации к ней. Создание устойчивой сети отношений также позволяет фирме снизить удельные затраты и инвестиции, необходимые для быстрого создания новых продуктов и выхода с ними на рынок, и направить ограниченные ресурсы на создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Среди основных целей создания сети отношений в России, на наш взгляд, можно выделить следующие: приобретение интеллектуальной собственности, получение контроля над одним или несколькими элементами стоимостной цепочки (вертикальная интеграция), а также следование единой бизнес-стратегии.

*Приобретение интеллектуальной собственности (доступ к информации).* К середине 1990-х годов в России сложилась ситуация, при которой многие научно-исследовательские институты остались практически без государственного финансирования. Существенно сократились государственные заказы на проведение новых исследований, и многие институты оказались перед выбором: либо продолжать проводить уже начатые исследования на свои собственные, весьма ограниченные средства, либо вообще прекратить какую-либо исследовательскую деятельность. Кроме того, в ряде отраслей наблюдалась ситуация, когда институты уже провели исследования по заказу государства, но соответствующее министерство не профинансировало их в полном объеме, а у института не оказалось собственных средств, чтобы коммерциализировать результаты исследования.

В этих условиях стало возможным приобретение у НИИ результатов исследований с целью их последующей коммерциализации. Ни в одной другой отрасли процесс построения долгосрочных отношений с целью приобретения интеллектуальной собственности не выражен так ярко, как в фармацевтической. Так, например, компания ICN October предоставляет научно-исследовательским институтам финансовые ресурсы для проведения новых исследований и приобретает результаты уже проведенных для их последующей коммерциализации. Подобные отношения, как правило, строятся на контрактной основе со строгим выполнением взаимных обязательств (в том числе и финансовых) и соблюдением технических условий.

*Получение контроля над одним или несколькими элементами стоимостной цепочки (вертикальная интеграция).* Многие промышленные предприятия с целью получения большего контроля над стратегическими ресурсами

организуют сети отношений с другими участниками стоимостной цепочки (в основном с поставщиками). Это особенно необходимо при взаимодействии с российскими поставщиками. Деловая этика в России находится еще на достаточно низком уровне, так что зачастую лишь жестко формализованный контракт или способность одной из сторон оказывать определенное влияние и контролировать процесс реализации контракта могут гарантировать выполнение обязательств другой стороной. Вследствие этого многие компании, особенно иностранные, которые работают в России, стремятся сформировать вокруг себя сеть устойчивых отношений для получения контроля над одним или несколькими элементами стоимостной цепочки. К подобным компаниям относятся OTIS, Caterpillar и Lucent Technologies.

Взаимоотношения между компаниями обычно значительно шире, чем просто договор купли-продажи, поскольку охватывают процесс обмена информацией о потребностях, возможностях, производственных стратегиях, логистике и вопросы развития фирмы. Таким образом, взаимодействие часто заключается в координации деятельности и ресурсов двух и более фирм. Подобная координация означает, что взаимозависимые производственная, логистическая, административная функции и ресурсы изменяются и адаптируются, чтобы фирмы наилучшим образом соответствовали друг другу. Иногда подобные изменения приводят к изменению всей производственной системы или самого продукта.

*Следование единой бизнес-стратегии.* На определенном этапе развития фирмы возникает необходимость в привлечении партнеров к разработке и совершенствованию общей стратегии. Первоначально — для лучшего осознания партнерами существующей стратегии, а в дальнейшем — для получения реального содействия в формировании общих стратегических установок, когда тесная кооперация как в решении оперативных вопросов, так и в выработке стратегии становится насущной необходимостью.

Подобная ситуация характерна для сети отношений компании Office SPb. На начальном этапе формирования сети единой стратегии, полностью поддерживаемой всеми ее участниками, не существовало. Была лишь стратегия, отчасти предлагаемая, отчасти навязываемая центральной фирмой. Однако в дальнейшем обнаружилась поддержка этой стратегии большой группой партнеров Office SPb и возникла необходимость их привлечения к разработке стратегии. С этого момента стратегия сети стала вопросом, не диктуемым центральной фирмой, а вырабатываемым и согласуемым со всеми ее участниками.

**Природа сети.** На наш взгляд, в настоящее время сети фирм в России можно классифицировать по видам отношений между фирмами (сети двусторонних отношений и сети отношений с несколькими участниками), по

составу участников сети (сети с потребителями, поставщиками и конкурентами), а также по природе самих отношений (отношения, основанные на контрактных и неформальных соглашениях).

*Сети двусторонних отношений и сети отношений с несколькими участниками.* Сети отношений подразделяются по количеству участников на сети двусторонних отношений и сети отношений с несколькими участниками. Более того, в случае, когда компания установила прочные взаимоотношения с несколькими фирмами, но эти отношения не оказывают непосредственного влияния друг на друга, можно утверждать, что вокруг компании образовано несколько сетей двусторонних отношений. Однако в этом случае еще рано делать вывод об организации сети многосторонних отношений.

Сегодня в России сети двусторонних отношений развиты значительно лучше по сравнению с сетями многосторонних отношений. Хотя можно наблюдать определенную тенденцию к образованию сетей многосторонних отношений вследствие дальнейшего развития двусторонних отношений и возрастающей взаимозависимости компании от отношений сразу с несколькими партнерами.

Как показало исследование, двусторонние отношения наиболее характерны для компаний ICN October, Lucent Technologies и Honeywell, где отношения центральной фирмы с партнерами не находятся в непосредственной зависимости друг от друга. Сети же компаний PeterStar, OTIS, Caterpillar и Office SPb основаны на многосторонних отношениях между фирмами.

*Природа участников сети: потребители, поставщики, конкуренты.* В целом ряде отраслей в России рынок сырья имеет преобладающее значение, что ставит поставщиков в исключительное положение. Таким образом, компании уделяют основное внимание вопросу обеспечения гарантированных поставок. Маркетинговой деятельности компании и ее отношениям с потребителями также должно быть уделено особое внимание. Но, кроме поставщиков и потребителей, и другие участники сети — банки, научно-исследовательские институты и государственные организации — могут контролировать важные для компании внешние ресурсы и, таким образом, требуют пристального внимания со стороны руководства компании. Так, например, продолжительные отношения с банком могут способствовать предоставлению кредитной линии для развития нового направления деятельности фирмы (PeterStar), поддержание отношений с НИИ может открыть новые возможности для проведения исследований и разработки новых технологий (ICN October).

Инжиниринговые и сервисные компании придают большее значение своим взаимоотношениям с потребителями по сравнению с остальными участниками стоимостной цепочки, что обусловлено спецификой предлагае-



мых ими продуктов. Сети промышленных компаний основаны, главным образом, на тесном взаимодействии с поставщиками, что связано со спецификой их производственных процессов. Степень взаимозависимости этих компаний с поставщиками очень высока, и центральные фирмы в первую очередь устанавливают и поддерживают отношения именно с ними. Сети же телекоммуникационных компаний состоят главным образом из конкурентов. Это связано со спецификой телекоммуникационной отрасли в России, при которой целая группа компаний в значительной степени зависит от единственного телекоммуникационного оператора.

*Виды отношений: основанные на контрактных и неформальных соглашениях.* В практике компаний, работающих на промышленных рынках в России, можно выделить оба вида отношений: основанные на контрактных и неформальных соглашениях. Каждый тип отношений во многом зависит от конкретной отрасли. В частности, В. Радаев [Радаев, 2000], рассматривая природу образования неформальной экономики в России согласно определенной логике развития хозяйственной деятельности, утверждает, что неформальными отношениями пронизана деятельность большинства фирм.

Так, отношения, основанные на строго формализованных контрактных соглашениях, наиболее характерны для телекоммуникационной отрасли. Причем это относится как к операторам телекоммуникационных услуг (PeterStar), так и к производителям телекоммуникационного оборудования (Lucent Technologies). В основном это связано с жесткой конкуренцией на данных рынках. Многие компании в рамках этих сетей стремятся установить эксклюзивные отношения с центральной компанией, основанные на эксклюзивном соглашении, что может увеличить продолжительность взаимодействия двух компаний.

Отношения, основанные на неформальных соглашениях, наиболее характерны для отраслей, предлагающих сложные продукты и комплексные решения (например, в компаниях Honeywell, Caterpillar, OTIS). Сети сервисных фирм (например, сеть компании Office SPb) также построены в основном на неформальных соглашениях, что связано, в первую очередь, с единой стратегией в рамках сети, которой придерживаются все ее участники.

**Степень взаимного доверия между участниками сети.** Зачастую доверие играет решающую роль в развитии отношений между участниками сети. Оно часто формируется уже в процессе предварительного выбора партнера. Большинство фирм считают, что доверие должно постоянно подкрепляться хорошей работой на взаимно внимательной основе и особенно необходимо в тех случаях, когда требуются нестандартные действия со стороны партнеров. Иностранные фирмы (прежде всего Caterpillar и OTIS) стремятся следовать политике «доверия профессионалам», что подразумевает

ет полное и комплексное решение проблемы последними и приводит к развитию устойчивых долгосрочных взаимоотношений. Степень доверия зависит также от величины контракта (если сумма контракта превышает определенную величину, осуществляется комплексная проверка партнера) и рекомендаций других клиентов партнера.

Совместное изучение и адаптация одного или нескольких участников сети в технической, коммерческой или социальной областях является важным элементом взаимоотношений. Адаптация теснее связывает стороны друг с другом и вследствие этого способствует последующему взаимодействию, а также препятствует проникновению других фирм в складывающуюся систему взаимоотношений.

Большинство российских участников сетей демонстрирует высокую степень готовности к адаптации своих бизнес-процессов и технологий при взаимодействии с иностранным партнером. Со стороны иностранного партнера это выражается в предоставлении информации и технологий, а также управленческих навыков. Так, например, Lucent Technologies осуществляет инвестиции в форме обучения и предоставления информации таможенным брокерам (для последующего таможенного оформления импортных поставок). Участники сервисных сетей следуют общим принципам работы с корпоративными клиентами.

Однако интеграция может быть затруднена технологическими реалиями: крупные российские предприятия, как правило, недостаточно гибки в вопросах изменения производственного процесса.

Как правило, участники сети, с которыми у центральной фирмы сложились устойчивые продолжительные отношения, крайне заинтересованы в их поддержании. Это связано с известным именем центральной компании и отличными рекомендациями, которые участник может получить в случае успешного взаимодействия с ней. Степень заинтересованности участников в поддержании долгосрочных отношений зависит от их стратегических целей, направленных либо на достижение и поддержание устойчивой конкурентной позиции на рынке, либо на получение краткосрочной прибыли.

**Процесс развития сети.** Установление и развитие системы взаимоотношений между участниками сети требует взаимной ориентации. При образовании сети происходит процесс согласования целей заинтересованных фирм. Сегодня можно выделить два противоположных подхода к процессу развития сетей в России: последовательный процесс и оппортунистическое поведение (со стороны центральной фирмы или других участников сети).

*Последовательный процесс.* Последовательный (шаг за шагом) процесс построения отношений заключается в вовлечении партнеров в сотрудничество с низким уровнем риска, которое высоко оценивается всеми уча-

ствующими сторонами и приводит к развитию доверия между партнерами. Процесс взаимодействия участников постоянно развивается и совершенствуется с течением времени. Общие цели взаимодействия также развиваются и становятся более определенными, поскольку партнеры получают больше информации друг о друге и повышается степень доверия между ними. Компании расширяют границы взаимоотношений, которые приобретают первостепенное значение. Процесс последовательного построения отношений и расширения областей сотрудничества между партнерами приводит к возникновению чувства принадлежности и лояльности по отношению к сети. Основными составляющими процесса последовательного развития доверия являются процессы изучения и адаптации партнеров, что включает в себя технологии, процессы управления и согласование целей партнеров.

Процесс последовательного построения отношений наиболее характерен для сетей, в которых взаимодействие между участниками основано на поддержании отношений между ними и не ограничено рамками формальных соглашений, что наиболее типично для сетей компаний Caterpillar, OTIS и Office SPb.

*Оппортунистическое поведение.* Участники сети могут придавать различное значение вопросу поддержания отношений. «Выпячивание» интересов отдельного субъекта сети может привести к разрушению и даже исчезновению всей сетевой структуры. Низкие затраты на выход из сложившихся отношений и на вход в новые также стимулирует оппортунистическое поведение со стороны компании, предполагая, что более не существует сколь-либо значительных преимуществ от продолжения сотрудничества с существующим партнером. Принимая во внимание, что минимизировать подобное поведение можно использованием контрактных соглашений, например в рамках формального договора купли-продажи, подобные отношения могут привести к установлению долгосрочных отношений. Но в действительности они носят, как правило, краткосрочный характер.

**Основа долгосрочного сотрудничества.** Если в начале 1990-х годов сети строились в первую очередь на хороших личных знакомствах, то сейчас они все больше основываются на профессиональной основе. Уже уместно говорить о значении репутации фирмы и ее руководства для вхождения в сеть.

Как показало исследование, в основе долгосрочного сотрудничества между фирмами лежат:

- хорошая репутация и известность центральной фирмы, что служит отличной рекомендацией другим участникам сети при установлении отношений с третьими фирмами (это прежде всего относится к компаниям Caterpillar и OTIS);

- стабильность рыночных позиций участников сети (особенно значимо для сети компании Caterpillar);
- взаимное выполнение обязательств;
- постоянный обмен информацией между партнерами;
- следование единой маркетинговой стратегии всеми участниками сети и их всесторонняя поддержка со стороны центральной фирмы (сеть операторов компании Office SPb);
- жесткая регламентация контрактов и высокая степень формализации отношений (сеть компании PeterStar);
- особые рыночные условия:
  - отсутствие альтернативного предложения со стороны конкурентов центральной фирмы (характерно для телекоммуникационной отрасли);
  - наличие доступа к ограниченным стратегическим ресурсам и оплата контрактов по бартерной системе (характерно для фармацевтической отрасли — сырье для производства лекарств);
- высокие барьеры выхода из сети, обусловленные приобретением дорогостоящего оборудования (телекоммуникации);
- личные знакомства и связи.

Среди основных причин, сдерживающих прекращение отношений между участниками сети, следует выделить направленность фирмы на постоянное всестороннее поддержание отношений с партнерами, а также постоянные и стабильные поставки/заказы.

Проблемами, стоящими на пути эффективного взаимодействия фирм, являются задержки в поставках комплектующих и их низкое качество, небольшая доля закупок центральной фирмы в портфелях заказов крупных российских поставщиков, несоответствие бизнес-процессов партнеров и финансовые трудности. Что касается вопроса защиты интеллектуальной собственности, то он пока не стоит особенно остро в силу того, что рассмотренные фирмы еще не так активно размещают заказы на проведение исследований и разработку своей продукции в России.

**Ключевые факторы эффективной деятельности сети.** Преимущества образования сети состоят не только в выгодах от получения доступа к внешним для компании ресурсам, но и в том, как сама сеть воспринимается ее участниками. Ключевыми вопросами, оказывающими непосредственное влияние на успех всей сети и требующими пристального внимания со стороны руководства фирмы, являются соответствие структуры сети целям ее образования, поддержание процесса постоянного обмена ресурсами и информацией между партнерами, высокая степень взаимозависимости участников сети и качество управления сетью.

*Соответствие структуры сети целям ее образования.* Как показало исследование, наиболее устойчивые сети имеют и наиболее устойчивую сетевую структуру, которая в определенной степени соответствует целям образования сети. Однако успешная сетевая структура не означает, что она должна быть жестко иерархичной и централизованной. В большинстве децентрализованных сетей каждый участник совершенно независим в принятии решения о выходе из сети. Подобная свобода в сочетании с совместной разработкой и реализацией единой стратегии сети, а также с разделением общих целей всеми ее участниками, является одним из ключевых преимуществ ее успешной деятельности.

В менее стабильных сетях, где общие цели сети недостаточно очевидны, структура сети постоянно претерпевает существенные изменения вследствие выхода из нее существующих участников и входа новых. Это негативным образом сказывается на успехе всей сети и зачастую приводит к выделению в рамках сети прочных двусторонних отношений, которые развиваются уже вне зависимости от процессов, происходящих в сети, и преследуют только цели сторон, непосредственно вовлеченных в эти отношения.

*Поддержание процесса постоянного обмена ресурсами и информацией.* Взаимодействия фирм в рамках сети отношений предоставляют им доступ к внешним ресурсам (финансовым и человеческим), а также к соответствующей рыночной информации. Таким образом, поддержание процесса обмена ресурсами и информацией также оказывает непосредственное влияние на успех сети. Чем больше ресурсов и информации становятся общим достоянием всей сети в результате обмена между участниками, тем сильнее ее рыночные позиции. Интенсивность и масштаб подобных обменов непосредственно влияет на стабильность сети, особенно в долгосрочном периоде.

Так, например, процесс интенсивного обмена информацией с поставщиками может способствовать разработке нового продукта. Степень информированности компании о соответствии ее продукта потребностям потребителя, в свою очередь, способствует не только процессу дальнейшего усовершенствования продукта, но и существенно снижает вероятность возможной конкуренции со стороны других компаний. Получению подобной информации, как правило, помогают долгосрочные отношения с интенсивным взаимодействием между партнерами.

*Высокая степень взаимозависимости участников сети.* В интересах развития сети субъекты взаимоотношений зачастую мобилизуют и совместно используют ресурсы, контролируемые отдельными партнерами, что, естественно, усиливает их взаимозависимость. По результатам исследования была выявлена очень высокая степень взаимозависимости участников наиболее устойчивых сетей. В основе взаимозависимости между участниками сети

могут лежать контрактные соглашения, вопросы взаимодействия в рамках стоимостной цепи, а также достижение и поддержание устойчивого конкурентного преимущества.

Взаимозависимость, основанная на контрактных соглашениях, наиболее характерна для телекоммуникационной отрасли, отличающейся кратковременной продолжительностью взаимоотношений и высокой вероятностью оппортунистического поведения со стороны одного из участников. Наиболее адекватной в подобном случае является контрактная природа взаимоотношений, основанная на следовании формальному соглашению, как можно более детально учитывающему возможные конфликты между участниками в процессе развития отношений.

Взаимозависимость, основанная на повышении стоимости, типична для отраслей, где поставщики обладают очень сильными рыночными позициями. Центральная фирма заинтересована в установлении сильных и продолжительных отношений с подобными поставщиками и стремится постоянно осуществлять инвестиции в их поддержание путем передачи технологий, управленческих навыков и налаживания бизнес-процессов, повышающих общую эффективность деятельности как поставщиков, так и сети в целом.

Взаимозависимость, основанная на конкурентном преимуществе, наиболее характерна для сетей с четко сформулированной общей стратегией развития, которую разделяет большинство ее участников. Участники сети понимают, что наилучших результатов они могут достичь только в рамках сетевой структуры, являющейся одним из ключевых конкурентных преимуществ.

*Качество управления сетью.* Как правило, управление сетью осуществляет центральная компания, которая обладает сильной рыночной позицией и ключевыми конкурентными преимуществами. Так, центральная компания постоянно стремится учитывать цели и преимущества партнеров и анализирует сеть, процессы внутри нее, взаимоотношения и конфликты.

Основной задачей центральной фирмы в рамках управления сетью является осуществление процесса постоянного и последовательного построения отношений между участниками сети, а также установление и поддержание доверия внутри сети. В начале 1990-х годов в России вопрос доверия едва ли вообще рассматривался в практике отношений между компаниями. Подобное отсутствие доверия было вызвано юридическими (несовершенство законодательства и слабое развитие арбитражных судов) и социальными причинами, равно как и отсутствием навыков управления, что было следствием прежней экономической системы. Вместо того чтобы сосредоточиваться на сотрудничестве между фирмами, руководители компаний традиционно уделяли основное внимание внутренним вопросам организации и взаимоотношениям с персоналом.

Таким образом, фирмы, обладающие сильными рыночными позициями, для поддержания своего конкурентного преимущества были вынуждены устанавливать и последовательно развивать взаимовыгодные отношения с основными партнерами по бизнесу. Они были непосредственно заинтересованы в усилении рыночных позиций всей сети отношений, вследствие чего старались контролировать и совершенствовать не только свои непосредственные двусторонние взаимоотношения с партнерами, но и взаимоотношения последних друг с другом в рамках всей сети. Подобная тенденция наиболее характерна для отношений иностранных компаний с их российскими партнерами.

**Заключение.** Стратегические сети, формирование которых началось во многом стихийно, в настоящее время все больше превращаются в инструмент целенаправленной координации усилий всех участников, поскольку возникающая система отношений оказывает прямое влияние на стратегию проникновения фирмы на рынок, позиционирования в рамках устоявшейся системы отношений и создания ключевого конкурентного преимущества.

Основными причинами формирования и последующего развития стратегических сетей являются глобализация современной экономики и усиление международной конкуренции, ускорение процессов обновления технологий и их проникновения через границы отраслей и государств, а также общее усиление неопределенности бизнес-среды (что особенно характерно для российской экономики), требующее нетрадиционных методов адаптации к ней. Создание устойчивой сети отношений позволяет фирме сократить удельные затраты и инвестиции, необходимые для создания новых продуктов и выхода с ними на рынок, сосредоточить усилия на уникальных навыках (как, например, исследования и разработки, совершенствование продукции), а также направить ограниченные ресурсы на создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества.

Рассмотрев условия возникновения и развития сетей на международных рынках, можно сделать вывод, что перед фирмой ставится новая стратегическая цель, которая заключается в определении того, какие виды деятельности должны осуществляться самой фирмой и какие — делегированы другим участникам сети, поскольку управление отношениями требует смещения акцента с размещения и структурирования своих внутренних ресурсов к использованию деятельности и ресурсов партнеров, что и является основой иного понимания эффективности деятельности фирмы.

Изменяются также роль и содержание маркетинга, который начинает выполнять функцию координации деятельности различных организаций в процессе их взаимодействия, становится концепцией управления всей сетью.

Поскольку российские фирмы все больше втягиваются в международную конкуренцию, где им нередко противостоят не отдельные иностранные фирмы, а целые сети, обеспечивающие своим участникам дополнительные конкурентные преимущества, вопросы построения и управления отношениями с другими фирмами как новой организационной стратегии сегодня весьма актуальны в российском контексте.

Современные условия развития рыночной экономики в России предоставляют фирмам уникальные возможности для создания и управления сетями на промышленных рынках. Это особенно актуально ввиду высокого уровня риска в российской экономике, который, в свою очередь, порождает недоверие, требующее контроля и прогнозирования контрактных отношений. Как показало наше исследование, фирмы все чаще предпочитают вступать в деловые отношения с уже неоднократно проверенными партнерами, что и ведет к образованию устойчивой сети отношений между ними.

Проведя исследование степени развития и особенностей применения сетевого подхода в маркетинговой деятельности фирм в России, мы пришли к выводу, что основными целями создания сети отношений как российскими фирмами, так и иностранными, являются получение доступа к информации (в том числе приобретение интеллектуальной собственности), контроль над одним или несколькими элементами стоимостной цепочки, а также следование единой бизнес-стратегии.

В целом ряде отраслей в России рынок сырья имеет преобладающее значение, что ставит поставщиков в исключительное положение. Поэтому фирмы уделяют основное внимание вопросу взаимодействия с поставщиками для обеспечения гарантированных поставок. Отношениям фирмы с потребителями также должно быть уделено особое внимание. Требуют также пристального внимания со стороны руководства фирм и другие участники сети — банки, научно-исследовательские центры и государственные организации, которые могут контролировать важные для них внешние ресурсы.

В настоящее время в России сети двусторонних отношений развиты лучше по сравнению с сетями многосторонних отношений. Фирмы разрабатывают и реализуют маркетинговые стратегии развития отношений, как правило, с каждым конкретным участником сети в отдельности. Но, как показывают результаты исследования, все же наблюдается устойчивая тенденция к образованию сетей многосторонних отношений вследствие дальнейшего развития двусторонних отношений и возрастающей взаимозависимости фирм от отношений сразу с несколькими партнерами.

Управление сетью осуществляется, как правило, центральной фирмой, которая должна обладать сильной рыночной позицией и ключевыми кон-



курентными преимуществами. Основной задачей центральной фирмы в рамках управления сетью является осуществление процесса постоянного и последовательного построения отношений между участниками сети, а также формирование и развитие доверия внутри сети.

Исследовав природу развития сетей в России, мы пришли к выводу, что ключевыми факторами успешной деятельности сети являются соответствие структуры сети целям ее образования, поддержание процесса постоянного обмена ресурсами и информацией между партнерами, степень взаимозависимости участников, качество управления сетью и способность участников поддерживать общий вклад в повышение эффективности деятельности всей сети в целом.

Таким образом, сетевая структура, использование сетевого подхода в маркетинговой деятельности фирм, на наш взгляд, способны существенно укрепить их конкурентные позиции как на внутреннем, так и на международном рынках.

### Литература

- Катъкало В.* Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы // Вестн. С-Петербур. ун-та. Сер. 5. Экономика. 1999. Вып. 2. С. 21–38.
- Куц С., Рафинеджад Д., Афанасьев А.* Сетевой подход в маркетинговой деятельности компаний в России // Научные доклады Центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. СПб., 2000.
- Окулов В.* Рядом с деньгами // Эксперт. 1999. № 22. С. 34–36.
- Радаев В.* Сетевой мир // Там же. 2000. № 12. С. 34–37.
- Саутин А.* Воздушный мост // Там же. 1999. № 12. С. 24–26.
- Сиваков Д.* Высокий передел // Там же. 1999. № 5. С. 26–29.
- Стерлин А., Ардишвили А.* Предпринимательские сети — новая форма организации межфирменного взаимодействия // МЭиМО. 1991. № 4.
- Третьяк О.* Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 74–81.
- Юлдашева О.* Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. 1999. № 3. С. 32–39.
- Advances in International Marketing: Networks of Relationships in International Industrial Marketing* / Ed. by J. Johanson, L. Hallen. Greenwich, 1989.
- Aldrich H., Whetten D.* Organization-sets, Action-sets and Networks: Making the Most of Simplicity // Handbook of Organizational Design. Oxford, 1981. Vol. 1. P. 385–408.
- Andersson U., Johanson M., Silver L.* What's Up in Distribution and Marketing Channels? An Analysis of Three Concepts Frequently Applied in Marketing Research // Working Paper. Department of Business Administration. Uppsala, 1996.

- Easton G., Araujo L.* The Network Approach: an Articulation // *Advances in International Marketing*. 1989. Vol. 3. P. 97–119.
- Ganesan S.* Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58 (April). P. 1–19.
- Granovetter M.* The Strength of Weak Ties // *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78. Iss. 6. P. 1360–1380.
- Gronroos Ch.* From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. Vol. 2. Iss. 1. P. 9–24.
- Hakansson H., Johanson J.* Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks // *Cooperative Strategies in International Business* / Ed. by F.J. Contractor, P. Lorange. Lexington, 1988.
- Hakansson H., Snehota I.* No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy // *Scandinavian Journal of Management*. 1989. Vol. 5. Iss. 3. P. 187–200.
- Hallén L., Johanson J., Seyed-Mohamed N.* Interfirm Adaptation in Business Relationships // *Journal of Marketing*. 1991. Vol. 55 (April). P. 29–37.
- Huber P., Worgotter A.* Observations on Russian Business Networks // *Post-Soviet Affairs*. 1998. Vol. 14. Iss. 1. P. 81–91.
- Industrial Technological Development: A Network Approach* / Ed. by H. Hakansson. London, 1987.
- International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach* / Ed. by H. Hakansson. New York, 1982.
- Johanson J., Mattsson L.* Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks // *International Journal of Research in Marketing*. 1985. Vol. 2. P. 185–195.
- Johanson J., Mattsson L.* Internationalization in Industrial Systems — a Network Approach // *Strategies in Global Competition* / Ed. by N. Hood, J. Vahlne. New York, 1988.
- Johanson J., Mattsson L.* Strategic Adaptation of Firms to the European Single Market — A Network Approach // *Corporate and Industry Strategies for Europe* / Ed. by L. Mattsson, B. Stymne. Amsterdam, 1991.
- Johanson M., Kouchtch S., Silver L.* Buyer-Seller Relationships in Transition: The Changing Business Environment in Russia // *Journal of East-West Business*. 1999. Vol. 6. Iss. 1. P. 35–56.
- Kotler Ph., Achrol S.* Marketing in the Network Economy // *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63 (Special issue). P. 146–163.
- Managing Business Relationships* / Ed. by D. Ford. Chichester, 1998.
- Mattsson L.* An Application of Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions // *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory, Research in Marketing, Supplement 2* / Ed. by N. Dholakia, J. Arndt. Greenwich, 1985. P. 263–288.
- Mattsson L.* Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective // *The Management of Strategic Change* / Ed. by Pettigrew. Basil Blackwell, 1987.
- Mattsson L.* Development of Firms in Networks: Positions and Investments // *Advances in International Marketing*. 1989. Vol. 3. P. 121–139.

- Moller K., Wilson D.* Interaction Perspective in Business Marketing: an Exploratory Contingency Framework // ISBM Report. The Pennsylvania State University. Pennsylvania, 1988. Vol. 11.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpandü R.* Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations // Journal of Marketing Research. 1992. Vol. 29 (August). P. 314–328.
- Morgan R., Hunt S.* The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58 (July). P. 20–38.
- Morgan R., Hunt S.* Relationship Marketing in the Era of Network Competition // Journal of Marketing Management. 1995. Vol. 3. Iss. 1. P. 19–28.
- Networks in Marketing* / Ed. by D. Iacobucci. London, 1996.
- Pfeffer J., Salancik G.* The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York, 1978.
- Salmi A.* Institutional Changes in International Networks. Helsinki, 1991.

Статья рекомендована к печати проф. Д. И. Барканом, доц. И. В. Гладких.  
Статья поступила в редакцию 20 марта 2002 г.