Особенности формирования и функционирования организационных сетей

Кузьмин Сергей Сергеевич кандидат технических наук, докторант кафедры экономики инновационного развития Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова 119991, г. Москва, Ломоносовский пр., д. 27, корп. 4 e-mail: sskuzmin@gmail.com

Несмотря на быстро растущий интерес исследователей к сетевой проблематике, к функционированию сетей в самых разных сферах экономической деятельности, следует признать, что в настоящее время не существует простого и ясного определения сети, охватывающего всю совокупность сетевых взаимодействий в межфирменных связях.

Но это обстоятельство не является препятствием для выделения некоторой совокупности общих признаки, характерные для сетевых структур. Они могут быть представленными следующими тремя общими характеристиками: во-первых, сети возникают тогда, когда имеются две или более организаций, по крайней мере, частично автономных, которые могут вступать во взаимодействие, преследуя определенную выгоду; во-вторых, эти отношения чаще всего получают правовое оформление, что придает им стабильность и большую определенность, так как в пределах сети сделки не разделены, усилия сторон предполагают долгосрочные инвестиции, а совместно произведенные продукты (услуги) не являются собственностью одной из сторон; в-третьих, участники сети должны синхронизировать свои усилия, чтобы не было сбоя в работе всей системы. Большинство работ, посвященных сетевой проблематике, в той или иной мере затрагивает договорные аспекты и общественную динамику межорганизационных отношений.

Достаточно распространенная классификация предполагает следующую дихотомию: сети с выраженным управляющим центром, который «жестко» или «мягко» воздействует на поведение всех участников сети, и сети без выраженного лидера, где поведение отдельных участников саморегулируется и направляется в сторону максимизации выгоды каждого из них.

На этих принципах может быть построена и более сложная классификация сетей, где выделяются различные типы межорганизационных связей, варьирующих в зависимости от их целей, степени вовлеченности в сети и способов осуществления внутрисетевых взаимодействий. Такая классификация позволяет выделить сети снабжения, альянсы и совместные предприятия, территориальные промышленные конгломераты.

Если участники сети связаны главным образом обменом материальными ресурсами, а выгоду своего участия видят в использовании преимуществ синергии (в том числе и в снижении транзакционных издержек), то мы имеет дело с сетью снабжения. Они имеют некоторый «управляющий центр», выполняющий функцию диспетчера, направляющего и дозирующего материальные потоки (обычно это фирма, чей авторитет и влияние на общую политику сетевого сообщества является решающим). Интеграция элементов обеспечивается стабильными ресурсными потоками, что возможно только при слаженной работе всех элементов системы.

В зависимости от степени интеграции фирм-партнеров выделяются два вида сетей снабжения: древовидные сети и цепи поставок [1]. В первом случае фирмы-партнеры уподобляются корням, питающим крону, где в качестве последней выступает «управляющий центр», который интегрирует внешние подразделения, производящие компоненты конечного товара или услуги. Во втором случае конечный продукт является результатом серии фазовых преобразований. Наиболее существенная характеристика данного вида сетей – экономия на масштабе на уровне отдельных производственных фаз, которая достигается несмотря на то, что организационные и

технологические характеристики членов сети могут существенно различаться. Разграниченная поэлементно фирма фокусируется на подмножестве центров создания стоимости, обеспечивая согласованность между ними. Как отмечают И. Хойтер-Хайнке и М. Ценкер, такая дезинтеграция может быть вызвана стоимостными показателями, когда специализация в узкой сфере деятельности позволяет получать экономию на масштабе в целом для всей системы [2, p. 484].

Устойчивость альянсов или совместных предприятий обеспечивает значимая для членов сети функциональная синергия (в дистрибуции, маркетинге и пр.). Этот тип сети охватывает несколько разновидностей коммерческих и технологических соглашений. Например, фирма, которая хочет выйти на новый для себя рынок некоторого региона, заключает партнерское соглашение с фирмой, уже присутствующей на рынке в данном регионе. Часто соглашения заключают фирмы, производящие комплементарную продукцию, или оказывающие взаимодополняющие услуги и таким образом не являющиеся конкурентами. Члены сети могут договариваться относительно разделения своих функций в совместных проектах, обмениваться ноу-хау и технологическим опытом. Партнеры могут создать общее подразделение, обслуживающее потребности всех членов сети, например, в области рекламы, социологических исследований, PR или НИОКР. В перспективе такие подразделения могут получить полную независимость в оперативной деятельности, оставаясь в совместной собственности членов сети. Такие сетевые стратегии снижают издержки и минимизируют риски, что особенно ценится в условиях высокого уровня неопределенности окружающей среды.

Некоторые авторы выделяют в качестве самостоятельного типа сетей территориальные промышленные конгломераты, привязанные к определенному географическому пункту – региональные сети. Основания для создания таких сетей практически тождественны выше названным: достижение экономии от масштаба, финансовой синергии, обмен знаниями и навыками. К этому можно добавить выгоды или сверхприбыли, обусловленные возможностью создания региональных монополий, по формальным признакам таковыми не являющимися и поэтому не подпадающими под действие антимонопольного законодательства. Для России такое положение характерно для компаний, занятых в ТЭКе, которые заключают соглашения и создают картели с целью удержания высоких цен на нефтепродукты и согласованного их повышения, формально оставляя рынок открытым для других участников, не включенных в сеть. Другое преимущество региональных сетей в их значительно усиливающихся возможностях для лоббистского давления на местных законодателей и возрастающем влиянии на региональную исполнительную и муниципальную власть. Наибольшее развитие местные промышленные сети получили в Японии, особенно в области автомобилестроения. Устойчивость таких сетей – кейрецу – обеспечивается укорененной в японской культуре традицией сотрудничества, поддержкой сетей со стороны правительства, небольшими размерами фирм-участников сети, что обеспечивает большую гибкость.

П. Вервест и Л. Зенг предлагают классифицировать сети на основании их топографических признаков – размера, конфигурации связей, степени сплоченности и централизации, склонности к поддержанию преимущественно вертикальных или горизонтальных отношений, наличия центра управления и пр. Чтобы выявить эти отличительные особенности деловых сетей, авторы выделили четыре измерения возможных вариаций топологии локальных сетей [7].

Для выявления размера определяется (1) число контрагентов в собственной сети узловой фирмы. Для выявления структурных конфигураций связей были выделены три дополнительных измерения: (2) средний размер собственных сетей контрагентов, (3) сплоченность сети узловой фирмы и (4) среднее число устоявшихся связей во всех сетях контрагентов. В результате исследования было выяснено, что анализ сплоченности сети собственности (измерения 3 и 4) является менее прямолинейной операцией, нежели вычисление ее размера (измерения 1 и 2).

Безусловный практический интерес представляют исследования, посвященные сетевым отношениям, складывающимся между конкурирующими фирмами. Как было выяснено, сетевые взаимодействия фирм-конкурентов могут быть классифицированы в соответствии со следующими типами стратегий:

1. бизнес-взаимодействие с конкурентами в рамках организационно оформленных партнерских сетей;
2. создание неформальных сетей межличностных коммуникаций.
3. участие в межличностно-партнерских сетях [5].

Первый тип стратегии построения сетей основывается ведении прямых переговоров при непосредственном контакте с конкурентами или участии в переговорах качестве третьей стороны. В этом случае заинтересованные стороны не только отслеживают поведение друг друга, но и корректируют, согласуют свои действия. Интенсивность процессов согласования интересов сторон возрастает в случае усиления рыночных позиций потенциальных участников сети, так как открывается перспектива усиления доминирующих позиций участников переговоров. При этом решающее значение для определения силы сторон в переговорах придается конкурентоспособности, которую, в данном контексте, которую американский исследователь Д. Ритер предлагает оценивать по следующим параметрам:

- уровень инновационности технологического процесса;
- наличие системы обновления ассортимента продукции;
- маркетинговое обеспечение управленческих решений;
- состояние корпоративных финансов;
- технологический уровень основных производственных фондов;
- информатизация организационных процессов;
- использование проектного управления.

Сетевые стратегии, основывающиеся на создании неформальных сетей межличностных коммуникаций, характерны преимущественно для малого бизнеса. Субстанциональной основой для создания таких сетей служат бизнес-школы и другие образовательные учреждения, отраслевые и межотраслевые выставки и конференции, клубы и другие площадки, создающие комфортные условия для личного общения.

Сети межличностного общения по сравнению с партнерскими сетями более изменчивы, легко меняют свою конфигурацию, спонтанно расширяются и распадаются. Исследования показывают, что если время существования партнерских сетей определяется порядком в 10 лет, то межличностные существуют от нескольких лет до нескольких месяцев.

Межличностно-партнерские сетевые взаимодействия характеризуются как формальным объединением, так и тесными личными контактами руководителей фирм, хотя и не являются их простой суммой. Преимуществом таких сетей является возможность возникновения синергических эффектов, связанных, например, с тем, что, объединившись, конкуренты получают в свое распоряжение новые, более внушительные возможности воздействия на своих стейкхолдеров и новые лоббистские возможности.

Важным основанием для классификации сетей является их разделение на стабильные, с постоянным составом и динамические, открытые присоединения к сети новых членов. Исторически первыми возникли стабильные сети в 1980-е гг. в автомобилестроении США, Японии и других развитых стран. Впоследствии стабильные сети начали широко создаваться внутри крупных производственных корпораций, объединяя их подразделения таким образом, чтобы использовать преимущества свободных рыночных отношений не выходя за их границы.

Сети, которые возникали на базе отдельных производственных единиц корпорации, Р. Майлз К. Сноу и Г. Колеман назвали «внутренними сетями» [4, p. 14]. Основной принцип функционирования внутренних сетей заключается в том, что подразделения компании принуждены продавать свою продукцию даже внутри фирмы по ценам, устанавливаемым рынком (а не по искусственным внутренним ценам), а результаты их работы будут оцениваться величиной заработанной прибыли. Таким образом запускается механизм снижения издержек и повышения производительности труда для всех подразделений компании.

Стабильные сети основываются на ожидании из участников, что сетью будут выполняться некоторые общие функции, чаще всего связанные с обеспечением устойчивости производственных цепочек и системы сбыта продукции. Успешное выполнение этих функций не требует полного равенства всех участников сети в принятии решений. Обычно этому не способствует и структура сети, где находящаяся в ее центре крупная фирма окружена партнерскими организациями, выполняющие функции поставщиков или дистрибьюторов, благосостояние которых в неблагоприятные времена центральная фирма может оказаться вынужденной защищать [6].

Преимуществами стабильных сетей являются надежность поставщиков или дистрибьюторов и тесное взаимодействие партнеров на базе совместного календарного планирования и согласованных стандартов качества. Недостатками стабильных сетей являются взаимная зависимость участников и некоторая потеря гибкости. Последний недостаток может стать критическим в условиях высокой степени неопределенности среды, когда гибкость и мобильность в принятии решений являются решающими факторами поддержания высокой эффективности работы фирмы. Реакция компании может проявляться в построении сети «без границ», или, вернее, с динамическими границами, где реализуется принцип относительно свободного входа в сеть и выхода из нее.

Р. Майлз и С. Сноу следующим образом объясняют, каким образом динамические сети способны обеспечить как специализацию, так и гибкость [3]. Каждый участник сети использует свой уникальный опыт и, если управляющая сетью фирма может быстро добывать и распределять ресурсы, сеть оказывается способной к максимальной скорости реагирования на внешние изменения. Но такие динамические сети подвержены рискам, связанным с различным уровнем качества продукции участников сети, возможным несанкционированным использованием интеллектуальной собственности в виде знаний или технологий и с дополнительными издержками, связанными с поиском партнеров взамен выбывающим.

Главным принципом управления сетями является требование максимального использования преимуществ сетей в нестабильной неопределенной среде. На эту особенность управления дезинтегрированными экономическими системами обращал внимание три десятилетия назад О. Уильямсон, когда писал, что в условиях устойчивой, стабильной среды иерархические, линейно-функциональные структуры являются лучшей формой организации бизнеса, в условиях же нестабильности и неопределенности среды они не эффективны, так как плохо поддаются изменениям [8]. Этих недостатков в значительной мере могут быть лишены сетевые структуры, но при определенных условиях. Во-первых, элементы или члены сети должны выстраивать свое конкурентное поведение в соответствии с конкурентным поведением всей системы. Во-вторых,

горизонтальные взаимодействия элементов сети должны обеспечивать обмен знаниями и ресурсами при разработке нового продукта, технологии или дистрибуции продукта или услуги.

На основании выделения системы взаимозависимостей компаний, входящих в сеть, можно предложить следующие механизмы координации взаимодействия и управления сетью как целостным субъектом рыночных отношений:

- Создание системы бюджетирования и прямого контроля всех членов внутренней сети. Головная компания сети регламентирует поведение всех ее членов, определяя степень компетенции каждого их них при принятии решений.
- Регламентация поведения при выполнении предписанных головной компанией заданий. Головная компания определяет более жесткую или более самостоятельную стратегию поведения членов сети, координируя усилия для достижения общих целей.
- Стандартизация и унификация продуктов на воде и выходе каждого члена сети. Члены сети выполняют предписанные им функции.

Использование тех или иных механизмов зависит от формы и степени интеграции конкретной компании в сеть.

Литература

1. Cross R., Singer J., Colella S., Thomas R., Silverstone Y. The organizational network fieldbook: best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance. San Francisco: Willey. 2010.
2. Hauter-Heinke I., Zenker M. New business network navigator // Business Engineering. 2005. Vol. 9. Pp. 479-512.
3. Miles R. Snow C. Causes of failure in network organizations // California management review. 1992. Vol. 34, №. 4. Pp. 67-75.
4. Miles R., Snow C., Coleman H. Organizing in the knowledge area: anticipating the cellular form // Academy of management executive. 2002. Vol. 21, No 4. Pp. 7-20.
5. Ritter D. Towards a business network management. Series “Lecture notes in business information processing”. Vol. 39, 2013. Pp. 149-166.
6. Saxena K. Business process management in a smart business network environment // The Network Experience. 2009, Vol. 14, May. Pp. 69-81.
7. Vervest P., Zheng L. The Network experience – new value from smart business networks // The Network Experience. 2009, Vol. 14, May. Pp. 3-14.
8. Williamson O. Market and hierarchies: analysis and antitrust implications. N.Y., 1975.