|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *О.У.Юлдашева*  *Г.Л.Багиев*  *В.Е.Прокопцов* | **Стратегические сети – современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности** | *O.U. Yuldaasheva*  *G.L.Bagiev*  *V.E.Prokopzcov* | **Strategic Networks – Modern Organizational Forms of Cooperation and Chain Value Development** |
| **Ключевые слова:** | аутсорсинг, цепочка создания ценности, стратегические сети, бизнес-модель | **Key words:** | outsourcing, Chain Value Development, Strategic Network, business-model |
| В статье рассматриваются тенденции развития мирового и российского рынка аутсорсинга и актуализируется развитие новых бизнес-моделей компании в виде стратегических сетей вокруг процесса создания ценности, предлагается модель стратегической сети, описываются ее основные элементы. Авторы идентифицируют основные проблемы формирования стратегических сетей в России и определяют направления развития теории и практики управления ими. | | This article examines trends in the of Global and Russian Outsourcing Market Development and updated the development of new business models in the form of strategic networks around the Value Creating Process. The authors offer the Strategic Network Model, describe its main components, identify the major problems of strategic networks forming in Russia and guide the development of the theory and practice of management. | |
| **Контактные данные:** | 191023, СПб., Садовая ул., д.21. Кафедра маркетинга. Тел.: 8 (812) 710-56-23.  intermarketing@finec.ru | **Contact information:** | 191023, SPb., Sadovaya st., 21. Marketing Department. Ph.: 8 (812) 710-56-23.  intermarketing@finec.ru |
| —————————————————— | | | |

О.У. ЮЛДАШЕВА

*Оксана Урняковна ЮЛДАШЕВА* — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

Г.Л. БАГИЕВ

*Георгий Леонидович БАГИЕВ* — доктор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ, профессор, заведующий кафедрой маркетинга СпбГУЭФ.

В.Е. ПРОКОПЦОВ

*Виктор Евгеньевич ПРОКОПЦОВ* — соискатель кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕТИ – СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПОСТРОЕНИЯ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

**Введение**

Развитие процессов глобализации во всем мире предопределило переход на новые бизнес-модели, основанные на стратегическом партнерстве бизнес-субъектов вокруг цепочки создания ценности. Современные высокотехнологичные компании производят продукты, используя ресурсы и компетенции сотен партнеров, разбросанных по всему миру. Эффективной кооперации способствуют развитые информационные технологии, позволяющие в режиме он-лайн получать самую точную информацию «из первых рук», координируя усилия всех участников процесса создания ценности. Рыночные сети становятся важнейшими организационно-управленческими структурами в современном предпринимательстве.

Эти предпосылки обусловливают необходимость развития новых бизнес-моделей стратегического взаимодействия предпринимательских структур, позволяющих развивать конкурентоспособность каждого сетевого участника и всей сетевой структуры. Результатом эффективного взаимодействия участников сети является конкурентоспособная и привлекательная для конечного покупателя потребительская ценность, концентрирующая в себе коллективные компетенции и способности всех сетевых субъектов.

В рамках данной статьи будут рассмотрены процессы формирования стратегических сетей вокруг процесса создания ценности, представленные сегодня в виде вполне оформившихся бизнес-моделей, определяющих набор конкурентных преимуществ и компетенций каждого участника такого кооперационного объединения.

**Аутсорсинг как база для развития новых бизнес-моделей и форм взаимодействия предпринимательских структур**

Аутсорсинг – это передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации [6].

Аутсорсинг является разновидностью кооперирования и является объективно необходимым процессом, поддерживающим углубление разделения труда и роста специализации деятельности различных хозяйствующих субъектов. Развитие аутсорсинга активизировалось в 70-е годы ХХ века в связи с выносом производства глобальными корпорациями в страны Юго-Восточной Азии. В 90-е годы аутсорсинг получил стратегическое обоснование благодаря Хэмелу и Прахаладу, провозгласившим концепцию компетенций, обосновывающую стратегическую необходимость формирования корневых компетенций за счет вытеснения вспомогательных видов деятельности за пределы фирмы [8].

В 2012 году Deloitte Consulting LLP провела глобальное исследования развития процессов аутсорсинга, опросив множество компаний, осуществляющих международные операции (рис.1).

Рисунок – Текущий и планируемый уровень аутсорсинга, %

Источник: Global Outsourcing and Insourcing Survey, Executive Summary, February 2012, Deloitte

Как видно, большинство респондентов используют аутсоринг ИТ, производства товаров и финансовый аутсорсинг. При этом максимальный рост аутсорсинга ожидается в области закупок, маркетинга и продаж.

Что касается российских производителей, то развитие процессов аутсорсинга у нас существенно более скромно по сравнению с западными странами. Причинами такой ситуации называют: неспособность посчитать полную себестоимость производства собственными силами; отсутствие надежных поставщиков; снижение оперативности ниже требуемого уровня при передаче заказа партнеру; высокие барьеры переключения или потенциальная монополия со стороны поставщика; увеличение затрат и усложнение управления; отсутствие гибкости поставщиков [4].

Как видно, помимо таких объективных причин как неспособность точно подсчитать издержки производства товаров, важными факторами, тормозящими аутсорсинг, являются: отсутствие надежных поставщиков, страх попадания в зависимость от одного поставщика, усложнение управления при переходе от административного управления (через собственность) к контрактному (через развитие партнерских взаимоотношений) и т.п. Все это демонстрирует отсутствие развитых компетенций у российских компаний в области установления и развития партнерских взаимоотношений, отсутствие культуры взаимодействия, знаний методологии управления партнерствами, что сдерживает процессы становления новых более прибыльных бизнес-моделей, основанных на сетевых партнерствах и совместном создании ценностей.

В то же время на Западе в конце ХХ-го века аутсорсинг захватил сферу НИОКР и вместо модели «закрытых» инноваций стали распространяться модели «открытых» инноваций. Это привело к появлению множества небольших компаний в развивающихся странах, специализирующихся на исследованиях и разработках. Эти компании стали частью многих глобальных сетей и цепочек создания ценности, обеспечив рост эффективности исследований и разработок глобальным корпорациям.

К примеру, американский телекоммуникационный интегратор Cisco Systems развивается как классическая «бренд- компания», организуя процесс и цепочку создания ценности. В 2000 году 70% продукции Cisco выпускалось внешними структурами. Доля затрат на НИОКР по отношению к операционным расходам выросла с 22% до 24%, что на 10% больше, чем у конкурентов. Рост объемов производства в 16 раз за период с 1992г. по 1997г. потребовал минимального увеличения численности работающих в производстве [3].

Таким образом, глобальные корпорации все чаще выступают интеграторами цепочек создания ценности, владеющими нематериальными активами, а функции производства и НИОКР передают партнерам из развивающихся стран. Так, сборка более чем 82% персональных компьютеров осуществляется по одной из двух моделей промышленного аутсорсинга — OEM и ODM.

ODM (Original Design Manufacturer) – это компания, осуществляющая разработку и производство продуктов, которые затем могут продаваться под частными марками. Используя ODM-производителя, компания-организатор процесса создания ценности может вывести на рынок новый бренд в короткие сроки и с минимумом затрат.

OEM (Original Equipment Manufacturer) – это компания-производитель по аутсорсингу. Данная компания не занимается разработкой продукта, а является производителем по заказу других компаний.

Однако, развитие аутсорсинга требует наличия у компании специфических компетенций, обеспечивающих успешность реализации новой бизнес-модели. Исследование Deloitte Consulting LLP также выявило ряд ключевых факторов успеха аутсорсинга (рис.2).

Рисунок 2 – Критические факторы успеха аутсорсинга, %

Источник: Global Outsourcing and Insourcing Survey, Executive Summary, February 2012, Deloitte

Как видно, наиболее важным фактором успешного аутсорсинга назван дух партнерства между сторонами, то есть способность договариваться, вырабатывать единые цели и стратегию, доверие и взаимопонимание между участниками отношений.

Таким образом, развитие различных видов аутсорсинга привело к коренному изменению бизнес-моделей компаний и необходимости поиска новых механизмов взаимодействия партнеров в рамках кооперационных объединений. Это обусловило развитие сетевого подхода в теории предпринимательства и стратегического управления.

**Сетевой подход как методология формирования и развития новых механизмов межфирменного взаимодействия в цепочке создания ценности**

Впервые сетевой подход был предложен шведским ученым Хоканом Хоканссоном еще в 70-х гг. ХХ века [9], а впоследствии он стал фокусом исследований целой группы европейских ученых, объединившихся в рамках проекта IMP (Industrial Marketing and Purchasing) [10].

Исследованию эволюции и развития сетевого подхода и маркетинга взаимодействия посвящены работы ученых Санкт-Петербургской школы маркетинга (кафедры маркетинга СПбГУЭФ) [2].

Поскольку в основе методологии сетевого подхода лежит метод трансакционных издержек, то постепенно сети как новые формы организации рынков (совместной деятельности рыночных субъектов), стали предметом анализа многих экономических дисциплин (экономической теории, стратегического менеджмента, международного маркетинга и т.д.).

Методология сетевого подхода строится на примате исследования характера взаимоотношений между субъектами в противовес самим субъектам. Отношения становятся основным объектом анализа, что обусловливает важность таких их характеристик как доверие, сила влияния или власть (доминирование во взаимоотношениях), близость субъектов, их взаимозависимость, уровень инвестиций во взаимоотношения, степень согласованности стратегических целей и стратегий развития субъектов и т.п. Не меньшую роль в развитии взаимоотношений отводят среде взаимодействия, которая может как способствовать, так и препятствовать их развитию.

Методология формирования конкурентных преимуществ в сетях исходит из предпосылки специализации каждого сетевого партнера на определенных видах деятельности, что позволяет на выходе получать более конкурентоспособную потребительскую ценность. Таким образом, внутри сети формируется набор коллективных конкурентных преимуществ в соответствии со стратегическими приоритетами развития сети.

В сетевой теории выделяют два принципиально разных вида сетей исходя из их эволюционного становления – предпринимательские и стратегические. Предпринимательские сети (сети выживания) формируются стихийно в условиях кризиса, когда рыночные субъекты пытаются обрести устойчивость за счет развития долгосрочных взаимоотношений с партнерами. Такие сети могут не иметь явных лидеров или иметь несколько крупных участников – сетевых центров. Но самое главное – эти сети являются временными структурами, нацеленными на решение текущих ситуационных проблем. Как только ситуация улучшается, сети могут распадаться.

Стратегические сети строятся фирмой-организатором цепочки создания ценности, вовлекая в нее наиболее выгодных с позиций организатора партнеров. Эти сети строятся и управляются сознательно фокусной компанией, нацелены на устойчивое развитие. Именно такие сети в последнее время формируют глобальную сетевую структуру экономики.

Можно также выделить проектные сети, создающиеся в рамках реализации отдельных единичных проектов. Такой подход распространен в строительстве. Однако, за проектным (то есть временным) характером сети скрывается длительное сотрудничество подрядчиков и субподрядчиков в рамках предыдущих проектов, позволяющее им отрабатывать специализацию и коллективные компетенции для совершенствования предлагаемой на выходе потребительской ценности.

Так, реализация крупных инвестиционных проектов в сфере строительства осуществляется в рамках EPC-моделей (Engineering, Purchasing, Construction), предполагающих, что заказчик выбирает единого генподрядчика (или консорциум подрядчиков) для выполнения всего комплекса и объема работ. В сфере деятельности генподрядчика оказывается: проектирование, инжиниринг, приобретение оборудования и комплектующих. EPC-подрядчик осуществляет наем рабочих для проведения строительно-монтажных работ, привлекает различных субподрядчиков для выполнения специализированных видов деятельности, включая логистику. Таким образом, реализация проекта в рамках EPC-модели превращается в формирование проектной сети взаимодействующих компаний, объединенных вокруг процесса создания ценности для единого заказчика. Эффективная реализация такого проекта требует развития у EPC-подрядчика, помимо специальных технических знаний, специфических навыков, связанных с управлением и координацией деятельности всех сетевых субъектов.

**Моделирование стратегической сети**

Впервые формализованное описание новых бизнес-моделей, основанные на сообществе добавленной стоимости, предложили Грейди Минс и Дэвид Шнайдер, консультанты PricewaterhouseCoopers [7]. Фактически они описали модель стратегической сети, показав, что новые бизнес-модели создаются компаниями-интеграторами или оболочковыми компаниями, владеющими только маркетинговыми активами в виде бренда (брендов) и подключающими к процессу создания ценности партнеров, объединенных в рамках сообщества добавленной стоимости. Исследуя, в основном, сферу е-бизнеса, авторы четко ухватили общую для всей экономики тенденцию – формирование стратегических сетей вокруг процесса создания ценности.

Действительно, анализ любой отрасли покажет, что стратегические сети являются основной формой организации бизнеса и характеризуют складывающиеся субъект-субъектные (межфирменные) структуры глобальной экономики, где конкурируют не отдельные компании, а сети вокруг цепочек создания ценности. Эти процессы требуют развития методологии управления и координации субъект-субъектных взаимоотношений в рамках сетевых структур.

Вопросы исследования цепочек создания ценности и формирования вокруг них сетевых партнерств находятся под пристальным вниманием многих ученых и практиков [например, 1,3,4,5].

Под цепочкой ценности понимается группа функционально взаимосвязанных субъектов, обеспечивающих разработку, производство и доставку конечному потребителю ценности в виде комплексного решения проблемы. Связность субъектов формирует сеть – стабильные повторяющиеся отношения. Стратегическая сеть предполагает наличие фокусной (центральной) компании, выступающей организатором всего процесса и координатором совместной деятельности. На рис.3 представлена модель стратегической сети.

поставщики

производители

посредники

Сервисные компании

покупатели

Владеет ключевыми активами

Рисунок 3 – Модель стратегической сети

В модели нами выделены несколько основных элементов:

1. Фирма-организатор – центральная компания, организующая и координирующая весь процесс создания ценности. Она разрабатывает и проектирует саму ценность и цепочку создания ценности, централизует у себя основные активы, подбирает основных участников процесса, организует их в сеть для возможностей оптимизации системы управления и координирует совместную деятельность сетевых партнеров. Именно фирма-организатор сети определяет основные стратегические цели ее развития и согласовывает эти цели со всеми участниками (партнерами).
2. Субъекты сети – компании (организации, частные предприниматели), полуавтономные принимающие решения элементы (по Хоканссону). Полуавтономность участников заключается в необходимости согласовывания стратегических решений с фирмой-организатором сети для занятия стабильной сетевой позиции.
3. Внутрисетевой рынок – среда взаимодействия партнеров, обеспечивающая эффективный обмен информацией и знаниями о состоянии спроса, технологических возможностях партнеров, стратегических ориентирах деятельности и т.п. Внутрисетевой рынок является относительно закрытой системой, поскольку число партнеров (первого уровня) строго контролируется центральной фирмой. В случае стратегической необходимости центральная фирма может контролировать и состав партнеров второго уровня (поставщиков поставщиков или покупателей покупателей). Например, такая необходимость имеет место при организации дистрибьюции. Роль внутрисетевого рынка состоит в том, чтобы обеспечить устойчивость цепочки создания ценности за счет развития долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений с участниками сети.
4. Глобальный отраслевой рынок – среда, где конкурируют сети. В реальности конкуренции между сетями нет, имеет место соконкуренция, поскольку:

- продукция сетей дифференцирована для разных рыночных сегментов, бизнес-модели сформатированы таким образом, что не вступают в прямую конкуренцию, а обслуживают разные потребности в разных потребительских сегментах;

- многие участники являются одновременно партнерами нескольких сетей, особенно партнеры второго, третьего и более низших уровней;

- часто сети имеют общий центр генерация технологических новшеств, которые затем с помощью купли-продажи лицензий распространяются среди многих сетей.

Таким образом, модель стратегической сети позволяет оптимизировать цепочку создания ценности и проектировать новые бизнес-модели, позволяющие поддерживать устойчивость бизнеса и генерировать более высокую прибыль.

В связи с распространением стратегических сетей, которые фактически представляют собой новый подход к организации бизнеса, во многих сферах деятельности образовались новые бизнес-модели, характеризующие состав ключевых активов компании, ее позицию в цепочке создания ценности, ключевые компетенции и бизнес-процессы, а также модель прибыльности.

**Проблемы теории и практики управления стратегическими сетями**

Формирование стратегических сетей и их глобальный характер ставит на повестку дня несколько важных вопросов теории и практики управления:

- во-первых, любая компания должна разрабатывать стратегию относительно своей роли, места и позиции в рамках цепочки создания ценности, а, значит и в рамках стратегической сети. Другими словами, компания должна определиться со своими ключевыми компетенциями и решить какие именно компетенции ей стоит развивать, ориентируясь как на собственные ресурсы, так и на возможности внешней среды;

- во-вторых, должна принципиально поменяться философия и методология управления бизнесом. Поскольку современный бизнес строится на партнерстве, то необходимо переходить от субъект-объектного управления к субъект-субъектному управлению, основанному на тесном равноправном взаимодействии партнеров и формировании единой идеолого-методологической основы, определяющей идентичность ценностных ориентиров, целей и стратегий развития, методов достижения результатов;

- в-третьих, эффективность сетевого управления напрямую зависит от имеющей место сетевой среды взаимодействия, роль которой возрастает в связи со средовым характером сети как системы. Важность создания эффективно функционирующей внутрисетевой среды обусловлена ее непосредственным влиянием на эффективность координации совместной деятельности, скорости обмена данными, информацией и знаниями между сетевыми партнерами, определяющими скорость адаптации сети к потребностям потребителей. В свою очередь эффективная внутрисетевая среда должна основываться как на единой внутрисетевой культуре, так и на используемых информационных технологий, поддерживающих непрерывный обмен информацией и знаниями.

Таким образом, российские предпринимательские структуры должны научиться мыслить категориями «взаимодействия» и на практике исходить из необходимости партнерства и объединения усилий компаний различных стран и континентов для оптимизации процессов создания ценности и достижения конкурентоспособности бизнеса. Не конкуренция, а взаимодействие и сотрудничество в рамках стратегических сетей могут обеспечить развитие потенциала конкурентоспособности в глобальной перспективе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЛИТЕРАТУРА

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Ахтямов М.К., Юлдашева О.У., Кузнецова Н.А.* Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний. – М.: Креативная экономика, 2011.- 320с. |
|  | *Багиев Г.Л.* Маркетинг взаимодействия: учебник для вузов / Г.Л.Багиев – СПб.: Астерион, 2011.- 768с. |
|  | Больше чем аутсорсинг. URL: <http://yconsultant.ru/more-outsourcing> (дата обращения: 02.02.2013). |
|  | Шелухин И. Развитие промышленного аутсорсинга в России // Компас промышленной реструктуризации. - №3. - 2012. – С.8-14. |
|  | Юлдашева О.У., Юдин О.И. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1(41). – 2012. – 0,8 – С. 218-222. |
|  | Яндекс. Словари. Экономический словарь, 2007. URL: <http://slovari.yandex.ru/> (дата обращения 20.01.2013.). |
|  | Means G., Schneider D.M. The E-Business Revolution and Design of the 21 st-Century Companies and Markets. - Johan Wiley, 2000. |
|  | Prahalad C. and Hamel G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, p.79-91. |
|  | Hakansson H., Ostberg C. Industrial Marketing: An Organizational Problem? Industrial Marketing Management, 4, №2/3, 1975, pp.113-123. |
|  | Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. Edited by David Ford, Academic Press Limited, 1990.- 556c. |