

## ТРИ ПОДХОДА К ПОНИМАНИЮ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Дан обзор основных концепций сетевых организаций, разработанных в экономической социологии, маркетинге взаимоотношений и стратегическом управлении – трех основных направлениях, формирующих свое понимание межфирменных сетевых образований, с целью определить теоретическую базу каждого из подходов, их отличительные стороны и вместе с тем взаимодополняющий характер исследований.

**Ключевые слова:** сетевая организация; взаимоотношения; взаимозависимости; координация; экономическая эффективность; отношенческая рента.

Объяснение природы, определение специфических характеристик, классификация, поиск причин и источников экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ сетевых организаций – популярная тема научных исследований в менеджменте, маркетинге, экономике и социологии. Это связано, по крайней мере, с двумя основными причинами.

Во-первых, универсальной природой сетевого принципа. Поскольку сеть – это совокупность устойчивых связей между объектами (которые сохраняют относительную самостоятельность по отношению друг к другу), то данное понятие применимо к весьма широкому кругу явлений и объектов. Что же касается собственно сетевых организаций, то этот принцип применим ко всему комплексу взаимоотношений между фирмами внутри и вне партнерства, внешнему окружению в целом.

Во-вторых, сетевые организации – сложные и многосторонние объекты анализа, так как в данном случае мы имеем дело с объединением ряда комплексных систем и в результате получаем новую систему со свойствами, не сводимыми к сумме свойств исходных элементов. На практике это означает, что любая форма интеграции компаний имеет множество аспектов, часто выходящих за рамки рыночной деятельности отдельной фирмы.

Совокупность универсальности и сложности определяет наличие разных подходов к пониманию сетевых организаций и специфики их деятельности, среди которых можно выделить три основных. Это подходы, разрабатываемые экономической социологией, маркетингом взаимоотношений и стратегическим управлением.

Цель данной статьи – на основе обзора основных концепций сетевых межфирменных организаций определить, насколько специфична или, наоборот, универсальна теоретическая база исследований, являются ли разные подходы взаимодополняющими, или каждый из них рассматривает отдельные стороны сетевых организаций. Наконец, какие вопросы в изучении сетевых организаций можно считать закрытыми, а какие требуют поиска исчерпывающего ответа и научного обоснования.

**Экономическая социология** представляет широкое поле исследований – от анализа формирования внутрифирменных сетей отношений (формальных и неформальных) до концепций понимания рынков как совокупности сетей.

Объяснение сетевого принципа в социологии основано на простой предпосылке: участники рынка, вступая в добровольный рыночный обмен, с большей вероятностью завязывают отношения с теми, с кем они имели дело ранее, убедившись в надежности уже известных им партнеров. Между контрагентами возникает специфическая избирательность, вырастающая из

общности признаваемых ими социальных признаков. Соответственно, рынок в значительной мере складывается из действий участников, которые находятся в отношениях связанности и взаимозависимости [1].

Роль и изучение отношений и взаимозависимостей являются основными объектами организационных исследований для экономической социологии. По мнению У. Пауэлла и Л. Смит-Дор, в рамках данного подхода существуют два развивающихся направления. Первое, основанное на социологии и теории организаций, рассматривает сети «как средство описания социальных отношений, будь то отношения внутри фирмы, межорганизационные связи между фирмами или внешняя среда организаций» [2. С. 62]. Второе, более мультидисциплинарное направление анализирует сети «как определенный тип организующей логики, способ управления отношениями между хозяйствующими акторами» [2. С. 62].

Однако круг исследований сетевых организаций в экономической социологии не ограничивается только этими направлениями.

Изучая сетевые отношения, социологи (Брентли, Бошма, Крекхардт, Гилати, Барабаси, Глукер, Лембоу и др.) часто фокусируют внимание на вопросах формирования и деятельности разветвленных горизонтальных сетей формально независимых фирм, сосредоточенных в одной географической зоне<sup>1</sup>. В частности, изучались индустриальные районы «Третьей Италии» (Праго, Монтебеллуно, Чио-Валдагно (С. Бруско)), сети малых фирм Силиконовой долины в США (А. Саксениан), малых и средних промышленных предприятий Среднего Уэльса (Н. Фуллер-Лав, Е. Томас) в Великобритании, промышленных предприятий Гессена в Германии (М. Смирнова), где на небольших по размеру территориях происходило развитие малых фирм, часто производящих одну и ту же или сходную продукцию.

Постоянные контакты позволяют участникам сетей обмениваться полезной информацией, осуществлять взаимоконтроль и оперативно разрешать конфликтные ситуации. Это помогает формировать социальный капитал в виде накопленных взаимных обязательств, формировать доверие и деловые репутации. Посредством сетей поддерживается конкурентное напряжение и одновременно оказывается взаимная поддержка, нацеленная на общую стабилизацию рынка. Сети позволяют также сформировать структуры представительства коллективных интересов.

Также на основе сетевого подхода объясняется феномен этнического предпринимательства (Радаев, Уолдинггер, Олдрич, Уорд). Во многих странах существуют этнические меньшинства, которые преуспевают в

предпринимательской деятельности, вытесняя титульные этносы и другие этнические группы. Добиваются успеха те этнические меньшинства, у которых взаимовыгодный рыночный обмен подкрепляется высокой интенсивностью сетевых связей и через них оказывается коллективная поддержка соплеменникам. Благодаря этим сетям передается знание возможностей рынка, предоставляются льготные кредиты, обеспечивается дешевая и лояльная рабочая сила, гарантируется определенный внутренний спрос на производимые товары [1. С. 49–50].

Научная база экономической социологии в части исследований сетевых организаций опирается на теорию ресурсной зависимости (Д. Пфедфер, Д. Саланчик, Эван, Олдрич и др.) и институциональную теорию (Ди-Маджио, Пауэлл, Оливер, Мейер, Скотт и др.). Основным объектом изучения и в том и в другом случаях являются взаимозависимости между партнерами.

Джеффри Пфедфер и Джеральд Саланчик, формулируя основные принципы теории ресурсной зависимости, утверждают, что организации стремятся наладить стабильный поток ресурсов, поступающих от других организаций, чтобы тем самым избежать зависимости и ограничить поле неопределенности [3]. Ведущая роль в формировании сетей принадлежит качественным и количественным зависимостям, возникающим как следствие того, что фирмы вступают в отношения обмена с окружающей средой для получения ресурсов. Вопрос эффективности сетей рассматривается с точки зрения возможностей партнеров в создании ресурсного пула по принципу достижения единства и комплементарности ресурсов, механизмов управления и координации потоками ресурсов между участниками сети.

Институциональная теория основную роль в формировании сетей отводит социальной зависимости и исходит из того, что окружающая среда (включающая другие организации, социальные институты, а также культурные и нормативные особенности данной среды) оказывает давление на организации и вынуждает их разрабатывать легитимные правила, соответствующие преобладающим социальным нормам. Социальные связи, сети, формальные контракты и другие инструменты, которые избавляют фирму от изоляции в социуме, рассматриваются как основа выживания и эффективности фирмы. Сети отношений между индивидами в различных организациях и между организациями играют решающую роль для объяснения того, как в организациях образуются схожие структуры и почему организации избирают одинаковые стратегии.

Таким образом, подход к сетевым организациям, развиваемый экономической социологией, делает акцент на взаимоотношениях, методах взаимодействия в меновых сделках и взаимозависимостях между объектами анализа, рассматривая их максимально широко. Безусловными достижениями экономической социологии в отношении изучения сетевых организаций являются выяснение причин и мотивов, побуждающих к формированию и развитию устойчивых сетевых отношений, их анализ с учетом социальных аспектов, определение типов взаимозависимостей, обоснование причинно-следственных связей формирования сетей и кластеров фирм.

**Маркетинг взаимоотношений.** В отличие от экономической социологии, где в центре внимания находятся отношения и взаимозависимости между партнерами, сетями и внешним окружением, а сами отношения являются основой создания сообществ, маркетинговый подход к сетям, также рассматривая в качестве основного объекта исследований взаимоотношения внутри и вне сети, тем не менее, делает акцент на их ценности. Изучение ценности взаимоотношений и базовая предпосылка, основанная на том, что чем выше эффективность взаимодействия компаний, тем выше уровень их конкурентоспособности, сближает маркетинговое и стратегическое понимание сетевых организаций. Тем более что и сами исследователи маркетинга взаимоотношений (Грант, Дей, Ван ден Булле) отмечают кросс-функциональный характер способностей компании по управлению взаимоотношениями.

Сетевой подход в маркетинге основан на теории маркетинговых взаимоотношений (Гронроос, Равальд, Улага, Уилсон, Янтракия, Уолтер, Эггерт, Гемунден, Верани и др.) и изучает прежде всего отношения продавца и покупателя как интерактивный, непрерывный во времени процесс в социальном контексте, основой которого является конструирование взаимодействий с поставщиками, конкурентами и потребителями. При этом сеть рассматривается не как форма организации, а как совокупность взаимосвязанных меновых отношений, неотъемлемая характеристика компаний, ориентированных на долгосрочные взаимоотношения со своими партнерами и клиентами.

В основе исследований ценности взаимоотношений лежит предположение о том, что создание и поддержание взаимодействия представляет определенную ценность для обеих сторон – как для продавца, так и для покупателя. Создаваемая в рамках взаимодействия ценность может выступать в качестве показателя эффективности управления отношенческими активами компании и успешности усилий по интеграции ресурсов и способностей вовлеченных сторон (Гронроос, Улага, Уилсон, Янтракия, Уолтер и др.).

Серьезные исследования долгосрочных межфирменных взаимоотношений проводились в Европе с конца 1970-х гг. в рамках международного исследовательского проекта по изучению проблем промышленного маркетинга и закупок IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Участники проекта (Тернбулл, Хаканссон, Каннингем, Халлен, Андерсон, Шенота и др.) провели анализ широкого спектра взаимоотношений в межфирменных сетях. В результате были разработаны новые концепции, такие как структура сети, позиция фирмы в сети и сетевая динамика. Общей для всех этих исследований была идея о том, что чем выше эффективность взаимодействия компаний, тем выше уровень их конкурентоспособности. Однако взгляды авторов на источники, факторы и условия определяющих эффективность межфирменных сетей расходятся.

Среди наиболее известных концепций, основанных на исследовании источников создания ценности взаимоотношений, можно отметить работу Д. Уилсона и С. Янтракия [4], которые определили три основных аспекта ценности взаимоотношений и их содержание: экономический аспект (качество инвестиций, параллельный инжиниринг, сокращение издержек), стратегический

аспект (ключевые компетенции, согласованность стратегий, время вывода нового продукта на рынок), поведенческий аспект (социальные связи, доверие, организационная культура). Эта концепция до сих пор остается одной из наиболее удачных попыток описать феномен ценности, создаваемой в рамках взаимодействия.

Другим распространенным подходом к определению элементов ценности взаимоотношений является концепция «функций взаимоотношений» (А. Уолтер, Т. Риттер, Х. Гемюнден [5]), в рамках которой ценность взаимоотношений рассматривается как сочетание прямых и косвенных функций взаимоотношений, деление на которые основано на степени их влияния на результаты деятельности вовлеченных сторон.

Т. Верани в качестве основных условий достижения ценности взаимоотношений выделил:

- развитие стратегических компетенций на основе взаимодействия партнеров (как следствие взаимного доверия, отсутствия оппортунизма, открытого обмена информацией);
- экономические эффекты (как следствие сокращения производственных затрат, оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности);
- выгоды взаимодействия, связанные с более гибкой и быстрой реализацией цепочек создания стоимости (как следствие совместной разработки новых продуктов, трансфера технологий);
- прямые затраты на взаимоотношения (дополнительные затраты на взаимоотношения, затраты времени на взаимодействие)<sup>2</sup> [6].

Сетевой подход в маркетинге охватывает область исследований, затрагивающих различные аспекты создания, деятельности и управления межфирменными сетями. Можно сказать, что маркетинг взаимоотношений связывает воедино все стороны исследований сетевых организаций как социологической направленности, так и изучения стратегических аспектов. Тем не менее нельзя не отметить, что представителям экономической социологии и маркетингового подхода часто свойственно идеализировать межфирменное взаимодействие, считая, что сетевым организациям по определению присущи:

- повышение конкурентоспособности партнерства в целом и отдельных участников;
- сокращение издержек (прежде всего коммуникационных и транзакционных);
- способность к распространению знаний и быстрому обучению;
- способность к снижению уровня неопределенности и риска, оппортунизма в поведении участников партнерства.

Кроме того, большинство представителей этих подходов рассматривают власть в сетевых организациях как

полицентричную, где независимые участники связаны горизонтальными отношениями, взаимозависимостями и обменом, но действуют без иерархического контроля.

**Стратегическое управление.** В центре внимания стратегического подхода к сетевым организациям находится координация их участников. Концепции, развиваемые в рамках данного подхода, связаны с поиском ответов на наиболее сложные вопросы организации и развития сетевых организаций – типологии сетевых структур, определения их специфики как новой формы организации, принципов управления межфирменными сетями, поиска источников уникальных конкурентных преимуществ, экономической эффективности, уникальных экономических и отношенческих рент.

С точки зрения типологии сетевых организаций следует отметить исследования Генри Минтцберга [7], который рассматривает сетевые организации и принципы их построения на основе характеристик межорганизационных связей, определяемых видом взаимозависимости и координационными механизмами.

Минтцберг исходит из того, что внутри сети фирмы вступают в сложный набор взаимозависимостей. Вертикальные взаимозависимости возникают среди партнеров, которые дополняют друг друга в производстве и(или) коммерциализации продукта. Горизонтальные взаимозависимости возникают между партнерами, которые обмениваются знаниями и ресурсами в ходе развития нового продукта (технологии) или продвигают и распределяют свою продукцию.

Взаимозависимости требуют эффективных усилий по координации действий. Таким образом, способ формирования сети и координации определяется балансом двух противоположных потребностей: с одной стороны, координационные механизмы не должны быть столь жесткими, как в корпорации. С другой, одно из определяющих преимуществ сети – гибкость цепочки создания стоимости благодаря вовлечению независимых партнеров – будет утрачено без строгой координации действий.

Координация является критическим элементом существования и развития межфирменной сети даже в большей степени, чем между подразделениями в отдельной фирме, так как между участниками сети сохраняется организационное, культурное, а иногда и географическое разделение. Координационные механизмы должны поддерживать деятельность и поведение каждого участника сети в соответствии со стратегией всей системы.

Г. Минтцберг [7] выделяет типы построения сетей исходя из вида взаимозависимости между компаниями и, следовательно, преимущественного координационного механизма (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Основные виды взаимозависимостей и координационных механизмов, действующих в сетевых структурах

Сетевая структура	Основной вид взаимозависимости	Основной координационный механизм
Сеть подрядчиков	Взаимозависимости потоков	Прямое наблюдение Стандартизация входа/выхода Взаимное регулирование
	Взаимозависимости масштаба	
	Взаимозависимости в социальных отношениях	
Совместное предприятие	Взаимозависимости процессов	Стандартизация мастерства Взаимное регулирование
	Взаимозависимости в социальных отношениях	
Региональная промышленная система	Взаимозависимости процессов	Стандартизация процессов Взаимное регулирование
	Взаимозависимости в социальных отношениях	

Весьма популярная типология сетевых организаций была разработана Р. Майлзом и Ч. Сноу, которые считают межфирменные сети очередным этапом эволюции организационных структур (линейная – функциональная – дивизиональная – матричная – сетевая). Причина, место появления и специфическая характеристика сетевых структур – глобальные динамично развивающиеся рынки с коротким жизненным циклом товаров и услуг, а механизм их функционирования состоит в агрегировании фирмой-брокером временных структур, предполагающих обмен информацией между участниками на основе доверия и координации. К специфическим отличиям сетевых структур относится также то, что они предполагают не сосредоточение в рамках одной фирмы всех активов, необходимых для создания продукта, а использование коллективных активов нескольких фирм, отвечающих за разные стадии создания стоимости. При этом сети полагаются в большей степени на рыночные, а не административные механизмы в управлении потоками ресурсов.

Майлз и Сноу выделили три типа организационных форм сетевых организаций: внутреннюю, стабильную и динамическую, а также описали механизм функционирования каждой [8].

Вопрос эффективности сетевых организаций в данном подходе имеет более глубокие экономические основания – понимание ценности здесь рассматривается как соотношение между затратами на построение и поддержание взаимоотношений и выгодами от последних. Изначально вопрос экономической эффективности, основанной на факторе издержек, рассматривался с позиции теории транзакционных издержек (Коуз, Уильямсон, Мэддок и др.), так как:

– данная теория располагала методологией анализа альтернативных форм координации;

– специфика сетевых организаций, заключающаяся в формировании долгосрочных, многосторонних связей между самостоятельными фирмами, изменяет характер сделок и, шире, отношений между партнерами, что непосредственно влияет на размер транзакционных издержек.

Однако инструментов анализа, которыми располагает теория транзакционных издержек, оказалось недостаточно.

Во-первых, теория транзакционных издержек делает акцент на парных меновых отношениях, а современным сетевым организациям присущи сложные и разносторонние отношения между несколькими, а иногда множеством партнеров, часто основанные не на обмене, а на взаимодополнении (комплементарности).

Во-вторых, сам характер отношений в сетевых организациях выходит за рамки юридически оформленных, когда партнеры, преследуя общие интересы, могут отойти от контрактных обязательств.

Поэтому современный анализ экономической эффективности сетевых организаций не ограничивается теорией транзакционных издержек и учитывает совокупность преимуществ, которыми потенциально могут обладать межфирменные сети. Например, сетевые организации обладают преимуществом по размеру и целевому назначению инвестиций – в отличие от вертикальных структур и компаний, использующих в каче-

стве основы для интеграции слияния и поглощения, деньги вкладываются не в дорогостоящие активы, а в конкретные проекты.

С точки зрения поиска уникальных конкурентных преимуществ, присущих сетевым организациям, представляет интерес работа Дж. Дайера и Х. Сингха которые предложили «отношенческую» концепцию, основная идея которой (близкая к маркетинговому пониманию сетевых организаций) состоит в том, что «пара или сеть фирм могут развить отношения, приводящие к устойчивому конкурентному преимуществу» [9. С. 663]. Заслугой этих ученых является обоснование экономических рент, связанных с деятельностью сети. Они определили «отношенческую» ренту как «сверхприбыль, совместно извлекаемую в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга и которая может быть создана только путем совместных идиосинкратических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [9. С. 665]. Источниками отношенческих рент являются специфические для конкретных взаимосвязей активы, процедуры совместного использования знаний, комплементарные ресурсы и способности, эффективное управление межфирменными взаимодействиями. Дайер и Сингх также отметили, что ресурсы, ответственные созданию отношенческих рент, находятся вне контроля отдельной фирмы, поскольку они являются «собственностью» системы парных и сетевых взаимосвязей.

Подход к эффективному управлению сетями был сформулирован Дж. Лорензони и Ч. Баден-Фуллером [10] и основан на роли стратегического центра – компании-лидера, формирующей и развивающей сеть партнеров, в качестве:

– создателя ценности (стоимости) для партнеров;

– создателя способностей и возможностей, правил взаимодействия;

– разработчика стратегии и структуры.

Роль стратегического центра как создателя ценности заключается в стратегическом аутсорсинге (распределении между партнерами звеньев в общей цепочке создания стоимости); развитии ключевых навыков и компетенций партнеров в целях роста их эффективности и конкурентоспособности; заимствовании идей третьих сторон, которые позволяют создать (развить) новые технологии; построении сети на основе конкуренции ее участников.

Роль стратегического центра как лидера, создателя способностей и возможностей, правил взаимодействия заключается в создании и распространении видения (концептуализации бизнес-идеи) между партнерами; поддержании ее актуальности; контроле над брендом; развитии системы интеграции и поддержки партнеров; создании атмосферы доверия и взаимной ответственности; создании механизма привлечения и отбора партнеров.

Наконец, в качестве разработчика стратегии и структуры роль стратегического центра заключается в способности создать из объединенных ресурсов партнеров новую стратегическую позицию и одновременно выстроить структуру, обеспечивающую быстрый захват и удержание этой позиции.

Общий вывод авторов о причинах более высокой эффективности сетей перед традиционными организациями заключается в том, что «сеть избегает большинства проблем диверсифицированных, но интегрированных фирм, которые обычно парализуются в борьбе между свободой и контролем» [10. С. 156].

Несмотря на то что на вопрос о природе экономической эффективности и уникальности конкурентных преимуществ межфирменных сетей на данный момент нельзя дать исчерпывающий ответ, направления его поиска очевидны. С учетом незначительного периода существования современных форм сетевых организаций нужно лишь время, в течение которого будет получено подтверждение или опровержение существующих концепций и подходов.

Анализ подходов к пониманию сетевых организаций позволяет сделать следующие выводы:

1. Основные подходы к пониманию сетевых структур взаимосвязаны и развиваются на основе доминирующих концепций теории организации, но имеют четко выраженную специфику, заключающуюся в рассмотрении, в качестве единицы анализа, не отдельной фирмы, а отношений между организациями.

2. Концепции, развиваемые в основных подходах, объясняют различные аспекты создания и развития межфирменных сетей, взаимоотношений и взаимозависимостей, источников ценности и конкурентных преимуществ, координации и управления сетевыми организациями, что определяет взаимодополняющий характер исследований (табл. 2).

Таблица 2

Основные объекты исследования сетевых организаций в экономической социологии, маркетинге взаимоотношений, стратегическом управлении

Подход	Ключевая роль	Основные объекты изучения
Экономическая социология	Отношения	Отношения внутри и вне сети
Маркетинг	Отношения Ценность	Отношения внутри и вне сети Источники создания ценности взаимоотношений
Стратегическое управление	Ценность Координация	Принципы управления сетевыми организациями Специфика механизмов координации и контроля Источники экономической эффективности Наличие и источники уникальных конкурентных преимуществ Источники отношенческой ренты

3. Ряд аспектов, прежде всего, связанных с формированием отношений внутри и вне сети, выгодами и ценностями взаимоотношений для партнеров и конечных потребителей, а также с типологией и классификацией сетевых организаций, получил достаточно подробное объяснение.

Вместе с тем сложность анализа, высокая динамика образования разнообразных форм и относительно небольшой срок существования межфирменных сетей оставляют открытыми ряд вопросов (сравнительная экономическая эффективность, устойчивость уникаль-

ных конкурентных преимуществ и отношенческих рента), на которые пока нет четких и однозначных ответов.

4. Исследования сетевых организаций являются неотъемлемой частью современной теории фирмы, но, располагая уникальным объектом анализа, должны развиваться на собственной научной базе, позволяющей дать исчерпывающее объяснение сетевого принципа как формы организации, а также характеристики и условия построения эффективной модели сетевого межфирменного образования.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> В англоязычной литературе часто используется термин *place-dependence*, что можно перевести как «зависимость от места».

<sup>2</sup> Вопрос о дополнительных затратах на взаимоотношения является объектом дискуссий. Большинство исследователей (Канеко, Имаи, Пауэлл, Зейбель О'Доннел, Кумар, Глассберг и др.) считают, что в сетевых организациях коммуникационные и транзакционные издержки сокращаются. Противники (Аоки, Фриман) считают, что по причине необходимости затрачивать большие усилия и большее количество времени на коммуникацию и переговоры транзакционные издержки, связанные с сотрудничеством, гораздо более высоки, нежели аналогичные издержки в иерархической структуре. Возможно, правы и те и другие. На этапе определения состава и роли партнеров (в случае, если партнеры не имели предшествующего опыта долгосрочного сотрудничества) коммуникационные и транзакционные издержки могут быть очень высоки. Если же сеть достигает стабильного состояния, то эти издержки заметно снижаются. С другой стороны, аналогичный процесс интеграции, основанной на слиянии и поглощении (приобретение недостающего актива в цепи создания стоимости или расширение портфеля активов), несет не меньше коммуникационные и транзакционные издержки на подготовку и осуществление сделок.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. № 2. С. 47–54.
2. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. 2003. Т. 4, № 3. С. 61–105.
3. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N.Y.: Harper & Row, 1978.
4. Wilson D., Jantrania S. Understanding the value of a relationship // Asia-Australia Marketing Journal. 1996. Vol. 2, № 1. P. 55–66.
5. Walter A., Ritter T., Gemuenden H. Value creation in buyer-seller relations // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30, № 4. P. 365–367.
6. Werani T. On the Value of Co-operative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets // ISBM Report. Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University. 2001. № 2.
7. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood, NJ: Prentice Hall, 1979.
8. Miles R.E., Snow C.C. Network organization: New concepts for the new forms // California Management Review. 1986. Vol. 28, № 2. P. 62–73.
9. Dyer J., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage // Academy of Management Journal. 1998. Vol. 23, № 4. P. 660–679.
10. Lovenzoni G., Baden-Fuller Ch. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners // California Management Review. Spring 1995. Vol. 37, № 3. P. 146–161.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 24 ноября 2010 г.