

ները միավորվում են հումքի և դետալների գնումների ժամանակ ծախսերի մինիմալացման համար:

Լայնորեն տարածված են նաև ընկերությունների վաճառքի և իրացման քաղաքականության կոորդինացման համար կազմակերպված ռազմավարական ալյանսները: Բազմաթիվ են նաև այն ռազմավարական ալյանսները, որոնք ստեղծվել են ոչ միայն ապրանքների, այլ նաև գերակա ճյուղային նախագծերի առաջանցման համար: Իմիջային ռազմավարական ալյանսները, գործընկեր ընկերությունների ապրանքանշանների «առաջնորդան» համատեղ նախագծերը դառնում են մարքեթինգային ռազմավարությունների արդիական տեխնոլոգիաներ:

ՎԱԴԻՄ ԳՐԻԳՈՐՅԱՆ

ՀՊՏՀ ասպիրանտ

ՑԱՆՑԱՅԻՆ ՓՈԽՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԴՐՍԵՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

Ռազմավարական ցանցերի (strategic networks)¹ ձևավորումը և զարգացումը նոր ուղղություն է համաշխարհային տնտեսության և շուկաների զլոբալացման պայմաններում: Նման միտումը պայմանավորված է բարձրտեխնոլոգիական ապրանքների սրընթաց զարգացմամբ և տարածմամբ, տեխնոլոգիաների կատարելագործմամբ, ինչպես նաև ժամանակակից շուկաներում ռիսկի բարձր մակարդակով: Այսօր ոչ մի ընկերություն չունի անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները կայուն մրցակցային առավելության ձևավորման և պահպանման համար: Միջֆիրմային կառուցվածքի առավելությունն այն է, որ ցանցերի շրջանակներում հնարավոր է դառնում նվազեցնել յուրաքանչյուր ընկերության ծախսերը և անհրաժեշտ ներդրումների ծավալը նոր ապրանքների ստեղծման և դրանց շուկա դուրս բերման ժամանակ: Բացի դրանից, ցանցային կառուցվածքի շրջանակներում ընկերությունները հնարավորություն են ստանում ուղղել իրենց սահմանափակ ռեսուրսները սեփական առանցքային ունակությունների ստեղծմանը և պահպանմանը:

Մարքեթինգի և մենեջմենթի գրականության մեջ ներկայացված են ցանցի տարբեր սահմանումներ: Օրինակ, Կ. Կուկը և Ռ. Էմերսոնը² ցանցը սահմանում են որպես գործող սուբյեկտների միջև փոխադարձաբար կախված փոխանակման հարաբերությունների ամբողջություն: Ըստ Խ. Խականսոնի³ ցանցը փոխազդող ընկերությունների համախումբ է, որոնք միավորում են ռեսուրսները համատեղ գործունեության նպատակով շուկայի որոշակի հատվածին ապրանքներ և ծառայություններ ներկայացնելու համար:

Շատ երկրներում ընկերությունները ձևավորում են ցանցեր, որոնք ներառում են մատակարարներին, բիզնես-սպառողներին, ֆինանսական ինստիտուտներին, պետական կառույցներին, հետազոտական կենտրոններին: Արդյունավետության բարձրացման նպատակով,

¹ Գիտական գրականության մեջ միջֆիրմային ցանցերին երբեմն անվանում են «արդյունաբերական ցանցեր» կամ «բիզնես-ցանցեր»:

² Cook K.S., Emerson R. M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review, 1978, 43(5): 721-739

³ Hakanson H. (ed.) International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons, Ltd.: Chichester, 1982

որին դժվար է հասնել ուղղակի մրցակցության պայմաններում, ընկերությունները ցանցեր են կազմավորում նույնիսկ մրցակիցների հետ:

Ցանցային մոտեցումը հիմնվում է փոխհարաբերությունների մարքեթինգի (relationship marketing) վրա և ենթադրում է ամուր փոխհարաբերությունների սահմանում և զարգացում մատակարարների, գնորդների և արտաքին գործընկերների հետ:

Ցանցի ներսում փոխհարաբերություններն իրենցից ներկայացնում են հետևյալ կապերի ամբողջությունը.

- տնտեսական՝ մատակարարման և վճարման բացառիկ պայմանները,
- իրավական, օրինակ, երկարատև պայմանագրերը,
- տեխնիկական՝ ապրանքների, տեխնոլոգիաների և բիզնես-գործընթացների ադապտացումը,
- կոգնիտիվ, օրինակ, գործընկերոջ մասին տեղեկատվությունը,
- սոցիալական՝ փոխադարձ վստահությունը և անձնական բարեհաճությունը:

Ցանցերն առաջանում են որոշակի մշակութային, պատմական և ինստիտուցիոնալ համակարգի շրջանակներում և ենթարկվում են անընդհատ էվոլյուցիոն փոփոխությունների: Վ. Ռադաևը¹ մասնավորապես նշում է սովետային տնտեսության ուժեղ ազդեցությունը, որի տակ հասկացվում է ֆիրմայի տնտեսական գործունեությունը, որը չի արտացոլվում ընկերությունների միջև ձևական պայմանագրերում: Հուբերի և Վորգոտերի² կարծիքով կարելի է առանձնացնել ցանցերի երկու միանգամայն տարբեր տեսակներ՝ «գոյատևման» ցանցեր և ձեռնարկատիրական ցանցեր: Ձեռնարկատիրական ցանցի շրջանակներում ընկերությունների ղեկավարների հիմնական խնդիրը ցանցի շուկայական դիրքերի ամրապնդումն ու շահույթի ստացումն է, այն դեպքում, երբ «գոյատևման» ցանցի մեջ մտնող ընկերությունների ղեկավարները ներգրավվում են որոշակի սահմանափակ ռեսուրսների տիրապետումից առավելությունների կորզման լայնամասշտաբ պայքարի մեջ (ինչը մեծամասամբ չի էլ ենթադրում ինչ-որ արտադրական գործունեության իրականացում)՝ կիրառելով ազդեցության ոչ այնքան շուկայական, որքան վարչական և քաղաքական լծակներ: «Գոյատևման» ցանցերը բաղկացած են այնպիսի ընկերություններից, որոնք չեն տեսնում իրենց գոյատևման հեռանկարը շուկայական մրցակցության պայմաններում: Ընդհակառակը, նրանք միավորվում են ցանցի մեջ մտնող ընկերություններին շուկայական մրցակցությունից մեկուսացնելու նպատակով: Իսկ այդպիսի ցանցի կառուցվածքը մեզանում հիմնվում է խորհրդային շրջանում ձեռք բերված կապերի վրա: Ձեռնարկատիրական ցանցերը, ի տարբերություն «գոյատևման» ցանցերի, բաղկացած են ընկերություններից, որոնք ձգտում են հաջողությամբ մրցակցել նոր շուկայական պայմաններում՝ զարգացնելով գործունեության առավել շահութաբեր տեսակները:

Առավել քիչ մենաշնորհային ճյուղերում ընկերությունների ցանցերն առանձնանում են առավել մեղմ հիերարխիկ կառուցվածքով, առավել բաց են նոր ընկերությունների մուտքի համար, առավել ճկուն են և նպատակաուղղված են շահույթի ստացմանը: Այսօր դրանց թիվը և շուկայական ուժը համեմատաբար փոքր է, բայց ակնհայտ է, որ երկարատև հեռանկարում դրանց թիվն անընդհատ ավելանալու է: Հենց ձեռնարկատիրական ցանցերն են ընկերությունների առջև բացում նոր հնարավորություններ նոր շուկաներում արդյունավետ մրցակցելու և ստեղծում են առանցքային մրցակցային առավելություն ցանցի բոլոր մասնակիցների համար:

¹ Радаев В., Сетевой мир // Эксперт. 2000. № 12. С. 34-37

² Huber P., Worgotter A. Observations on Russian Business Networks // Post-Soviet Affairs. 1998. Vol. 14. Iss 1. P. 81-91

ՀՀ ընկերությունների կողմից հարաբերությունների ցանցի ստեղծման հիմնական նպատակներից կարելի է առանձնացնել, մեր կարծիքով, հետևյալները.

1. մտավոր սեփականության ձեռքբերումը,
2. արժեքային շրջայի մեկ կամ մի քանի օղակների նկատմամբ հսկողության սահմանումը (ուղղահայաց ինտեգրում),
3. միասնական բիզնես-ռազմավարության որդեգրումը:

Մտավոր սեփականության ձեռք բերումը: Երկարատև հարաբերությունների կառուցման գործընթացը մտավոր սեփականության ձեռքբերման նպատակով ակնառու ձևով կարող է արտահայտվել դեղագործության ոլորտում: Այդ ոլորտի ձեռնարկությունները գիտահետազոտական ինստիտուտներին տրամադրում են ֆինանսական ռեսուրսներ նոր հետազոտությունների իրականացման համար և ձեռք են բերում արդեն անցկացված հետազոտությունների արդյունքները՝ դրանց հետագա առևտրականացման նպատակով: Նման հարաբերությունները, որպես կանոն, կառուցվում են պայմանագրային հիմունքների վրա՝ փոխադարձ պարտավորությունների խստագույն կատարմամբ և տեխնիկական պայմանների պահպանմամբ:

Արժեքային շրջայի մեկ կամ մի քանի օղակների նկատմամբ հսկողության սահմանումը: Շատ արդյունաբերական ձեռնարկություններ ռազմավարական ռեսուրսների նկատմամբ մեծ հսկողություն սահմանելու նպատակով կազմակերպում են հարաբերությունների ցանցեր արժեքային շրջայի այլ մասնակիցների հետ (հիմնականում մատակարարների հետ): ՀՀ-ում գործարար էթիկան դեռևս չի գտնվում բարձր մակարդակի վրա, այնպես որ սովորաբար միայն հստակ ձևակերպված պայմանագիրը կամ կողմերից մեկի ունակությունը՝ թողնել որոշակի ազդեցություն մյուս կողմի վրա և վերահսկել պայմանագրի կատարման գործընթացը, կարող են երաշխավորել պարտավորությունների կատարումը: Այդ պատճառով շատ ընկերություններ, հատկապես արտասահմանյան, ձգտում են իրենց շուրջը ձևավորել կայուն հարաբերությունների ցանց՝ արժեքային շրջայի մեկ կամ մի քանի օղակների նկատմամբ հսկողության սահմանման համար:

Միասնական բիզնես-ռազմավարության որդեգրումը: Ընկերության զարգացման որոշակի փուլում անհրաժեշտություն է առաջանում ներգրավել գործընկերներին ընդհանուր ռազմավարության մշակմանը և կատարելագործմանը: Սկզբնական շրջանում անհրաժեշտ է, որ գործընկերները ավելի լավ ընկալեն գոյություն ունեցող ռազմավարությունը: Այնուհետև, երբ սերտ կոոպերացումը ինչպես օպերատիվ հարցերի լուծման, այնպես էլ ռազմավարության մշակման գործում դառնում է հրատապ անհրաժեշտություն, սկսում է գործընկերների իրական համագործակցությունը ընդհանուր ռազմավարական հիմնադրույթների ձևավորման նպատակով:

Մենք առաջարկում ենք ՀՀ ընկերությունների ցանցերը դասակարգել ըստ հետևյալ հատկանիշների.

1. ըստ ընկերությունների հարաբերությունների տեսակների՝ երկկողմանի հարաբերությունների ցանցեր և մի քանի մասնակիցների հետ հարաբերությունների ցանցեր,
2. ըստ ցանցի մասնակիցների կազմի՝ ցանցեր սպառողների, մատակարարների և մրցակիցների հետ,
3. ըստ բուն հարաբերությունների բնույթի՝ ձևական կամ պայմանագրային և ոչ ձևական հարաբերություններ:

Այսօր ՀՀ-ում երկկողմանի հարաբերությունների ցանցերը առավել լավ են զարգացած բազմակողմ հարաբերությունների ցանցերի համեմատ: Սակայն կարելի է նկատել բազմակողմ ցանցերի ձևավորման որոշակի միտում, որը պայմանավորված է երկկողմ հարաբերու-

թյունների հետագա զարգացմամբ և միաժամանակ մի քանի գործընկերների հետ հարաբերություններից ընկերության աճող փոխկախվածությամբ:

ՀՀ-ում մի շարք ճյուղերում հումքի շուկան ունի գերակա նշանակություն, ինչը մատակարարներին ապահովում է յուրահատուկ կարգավիճակ: Ուստի, ընկերությունները հիմնական ուշադրությունը սևեռում են երաշխավորված մատակարարումների ապահովմանը: Ընկերության մարքեթինգային գործունեությանը և սպառողների հետ հարաբերություններին նույնպես պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնել: Բայց մատակարարներից և սպառողներից բացի, ցանցի մյուս մասնակիցները ևս՝ բանկերը, գիտահետազոտական ինստիտուտները և պետական կազմակերպությունները կարող են վերահսկել ընկերության համար կարևոր արտաքին ռեսուրսները և պահանջել անընդհատ ուշադրություն ընկերության ղեկավարության կողմից: Այսպես, օրինակ, բանկի հետ երկարատև հարաբերությունները կարող են նպաստել ընկերության գործունեության նոր ուղղության զարգացման համար վարկային գծի տրամադրմանը, գիտահետազոտական ինստիտուտի հետ հարաբերությունների պահպանումը կարող է նոր հնարավորություններ բացել հետազոտությունների անցկացման և նոր տեխնոլոգիաների մշակման համար:

Ինժինիրինգային և ծառայություններ մատուցող ընկերությունները մեծ ուշադրություն են դարձնում սպառողների հետ փոխհարաբերություններին արժեքային շղթայի մնացած մասնակիցների համեմատ, ինչը պայմանավորված է նրանց կողմից առաջարկվող ապրանքների յուրահատկությամբ: Արդյունաբերական ընկերությունների ցանցերը մեծամասամբ հիմնված են մատակարարների հետ սերտ փոխգործակցության վրա, ինչը պայմանավորված է դրանց արտադրական գործընթացի առանձնահատկություններով: Մատակարարների հետ փոխգործակցության աստիճանը այդ ընկերություններում շատ բարձր է և ցանցի կենտրոնական ընկերություններն առաջին հերթին հարաբերություններ են սահմանում և պահպանում հենց դրանց հետ: Հեռահաղորդակցության ոլորտի ընկերությունների ցանցերը առավելապես կազմված են մրցակիցներից: Դա պայմանավորված է հեռահաղորդակցության ոլորտի առանձնահատկություններով, որի դեպքում ընկերությունների մի ամբողջ խումբ կախված է հեռահաղորդակցման միակ օպերատորից:

ՀՀ արդյունաբերական շուկաներում գործունեություն ծավալող ընկերությունների պրակտիկայում կարելի է հանդիպել հարաբերությունների երկու տեսակներին էլ՝ և պայմանագրերի վրա հիմնված, և ոչ ձևական հարաբերությունների: Հարաբերությունների յուրաքանչյուր տեսակը կախված է կոնկրետ ճյուղից: Ոչ ձևական հարաբերություններ առկա են ընկերությունների մեծամասնության գործունեության մեջ:

Այսպիսով, խիստ ձևականացված պայմանագրային հարաբերությունները առավել բնութագրական են հեռահաղորդակցման ոլորտին: Ընդ որում դա վերաբերում է ինչպես հեռահաղորդակցման ծառայությունների օպերատորներին, այնպես էլ հեռահաղորդակցման սարքավորումների արտադրողներին: Հիմնականում դա պայմանավորված է տվյալ շուկաներում խիստ մրցակցությամբ: Այդ ցանցերի սահմաններում շատ ընկերություններ ձգտում են հաստատել կենտրոնական ընկերության հետ բացառիկ հարաբերություններ, որը հիմնված է բացառիկ համաձայնագրի վրա, ինչն էլ կարող է մեծացնել երկու ընկերությունների փոխգործակցության երկարատևությունը:

Ոչ ֆորմալ համաձայնագրերի վրա հիմնված հարաբերությունները առավել բնութագրական են այն ճյուղերին, որոնք առաջարկում են բարդ ապրանքներ և համալիր լուծումներ: Ծառայությունների ոլորտի ընկերությունների ցանցերը նույնպես կառուցված են հիմնականում ոչ ֆորմալ համաձայնագրերի հիման վրա, ինչն առաջին հերթին պայմանավորված է

ցանցի շրջանակներում միասնական ռազմավարությամբ, որին հետևում են դրա բոլոր մասնակիցները:

Եթե 1990-ական թվականների սկզբներին ցանցերը կառուցվում էին առաջին հերթին անձնական կապերի հիման վրա, ապա այժմ նրանք գնալով ավելի են կառուցվում մասնագիտական հենքի վրա: Ինչպես ցույց են տվել հետազոտությունները ընկերությունների միջև երկարատև համագործակցության հիմքում ընկած են.

- ցանցի կենտրոնական ընկերության լավ համբավը, որը ցանցի մյուս մասնակիցների համար երաշխիք է երրորդ ընկերությունների հետ հարաբերությունների սահմանման ժամանակ,
- ցանցի մասնակիցների շուկայական դիրքերի կայունությունը,
- պարտավորությունների փոխադարձ կատարումը,
- գործընկերների միջև տեղեկատվության անընդհատ փոխանակումը,
- ցանցի բոլոր մասնակիցների կողմից միասնական մարքեթինգային ռազմավարության որդեգրումը և կենտրոնական ընկերության կողմից այդ մասնակիցների համակողմանի աջակցությունը,
- սահմանափակ ռազմավարական ռեսուրսների հասանելիությունը,
- ցանցից դուրս գալու բարձր արժեքները
- անձնական ծանոթությունները և կապերը:

Մասնակիցների միջև փոխանակման արդյունքում որքան ավելի շատ ռեսուրսներ և տեղեկատվություն է դառնում ամբողջ ցանցի ընդհանուր սեփականությունը, այնքան ավելի են ուժեղանում ցանցի շուկայական դիրքերը: Այսպես, օրինակ, մատակարարների հետ տեղեկատվության փոխանակման ինտենսիվ գործընթացը կարող է նպաստել նոր ապրանքի մշակմանը: Սպառողների պահանջմունքներին սեփական ապրանքի համապատասխանության մասին ընկերության տեղեկացվածության աստիճանը իր հերթին նպաստում է ոչ միայն ապրանքի հետագա կատարելագործման գործընթացին, այլ նաև էականորեն նվազեցնում է մրցակցության հնարավորությունը այլ ընկերությունների կողմից: