

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛАНЦЮГА ЦІННОСТІ У МЕРЕЖУ ЦІННОСТІ

Розглянуті особливості еволюції підходів до концепції ланцюга цінності, проаналізовані основні дисциплінарні коріння, які її формують, та виявлено суть нової сучасної концепції мережі цінності.

Ключові слова: ланцюг поставок, ланцюг цінності, мережа цінності

Рассмотрены особенности эволюции подходов к концепции цепи ценности, проанализированы основные дисциплинарные корни, которые ее формируют, и определена суть новой современной концепции сети ценности.

Reviewed the main features of the evolution of value chain concept approaches, analysed their general disciplines and forming theories, and defined the idea of a new modern value network concept.

Постановка проблеми. За останні два десятиліття ланцюг цінності як підхід розвинувся в дослідницьку традицію із великою кількістю літератури, що охоплює різні дисципліни. Але цей підхід ще не сформувався у чітку теорію, хоча несе різноманітні конотації із кожної дисципліни і навіть різні наслідки в рамках кожної з цих дисциплін. Зосередження уваги на трьох основних потоках – інформації, відносинах і фінансах - постає тою зміною, яку ми бачимо у сучасному світі. Перехід до ідеї ланцюга цінності має фундаментальне значення для якості інформації та міцності відносин, що лежать в основі стратегічних та оперативних рішень, а також для фінансової моделі, що керує стимулюванням індивідумів починаючи із залу засідань до цеху [11]. Думка щодо ланцюга цінності вимагає від фірм докладання спільних зусиль в області інтеграції та співробітництва, які, в свою чергу, вимагають узгодженості цілей, відкритого спілкування, спільного використання ресурсами, розподіл ризиків і вигод [26]. По суті, відправною точкою подорожі до тривалої конкурентної переваги виступає зміна мислення, що ставить споживача на перше місце, а все інше підпорядковується їх потребам і бажанням.

Вчені різних дисциплін - управлінських наук, теорії інновацій, економічної географії, промислової економіки і соціології, теорії транзакційних витрат і т.д. - намагалися осмислити яким способом фірми вкладені у їх власне оточення. Увага тут приділяється діловим зв'язкам (на відміну від неекономічних форм соціальної включеності) і особливо зв'язкам ланцюга цінності (на відміну від горизонтальних зв'язків). Із поступовою популяризацією мережевої взаємодії оперативного середовища підприємства, режим ланцюга цінності підприємства виглядає очевидно обмеженим, а режим мережі цінності постає новою концепцією для розвитку корисного та відкидання непотрібного, таким чином це виступає невідемністю і розвитком режиму ланцюга цінності і оптимальним функціональним режимом для підприємства у мережевому середовищі.

Заходи перебудови режиму ланцюга цінності за мережевого середовища можуть запропонувати нову методологію для зміни ланцюга цінності на мережу цінності, допомогти підприємствам підвищити швидкість обслуговування, відповідь ринку, швидко забезпечувати індивідуалізовані продукти, збільшувати цінність клієнта та пропонувати само-адаптуюче динамічне середовище для «залучення до взаємного зростання» всіх членів мережі цінності. Однак, якщо це вирішує обмеження в режимі ланцюга цінності, все ще постають нові труднощі та виклики, такі як екзогенний ризик, спричинений некооперативною грою між учасниками мережі, та неосновні ресурси, надмірно залежні від зовнішньої підтримки. Подібне все ще представляє собою нагальні труднощі в теперішньому теоретичному циклі та в галузевому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Широкий простір досліджень мереж цінності може охоплювати, наприклад, дослідження стосовно промислових мереж [10,13,14], бізнес-екосистем [20,21], стратегічних мереж підприємств, [1,17,18,19], стратегічних альянсів [9,12,15,16], фокальних сітей [28], сузір'я цінності [22,23], павутиння цінності [6], сіть цінності [4,5], цифрова система цінності [7,8] та бізнес-павутиння [27]. Існує також велика кількість авторів, які використовують старий термін ланцюга поставок, але із набагато ширшим значенням – таким чином, що міг і мав би використовуватись термін мережі цінності. З метою утримання загальної ідеї достатньо простою, відтепер буде обговорюватись лише термін мережа цінності.

Невирішена частина загальної проблеми. Як зазначалося вище, різні погляди щодо вивчення створення і додавання цінності призвели до кількох різних понять ланцюга цінності. Це також означає, що концепції ланцюга цінності, особливо їх риси, стають все більш необхідними, також як і нові види досліджень. Незважаючи на складнощі, концепція ланцюга цінності може бути зображена як проста ідея. Це є вагомою причиною того, що концепція стала настільки популярною серед провідних практиків різних сфер. Новий ланцюг цінності не виглядає як ланцюг додаючих цінностей членів, він виглядає як мережа віртуальних підприємств, що поводяться як живі, амебоподібні організми, постійно змінюючи форми – розширюючись, скорочуючись, помножуючись, поділяючись, переміщуючись та мутуючи [3]. Рівень інтересу та дослідження моделі ланцюга цінності зростає і, що важливо, найбільше зростання відбулось в останні двадцять років.

Зростання «нової економіки», яка характеризується нестабільністю споживачів, низькою передбачуваністю попиту, зростання попиту на якість, моду і обслуговування, а також глобалізацією може бути причиною такого відновлення інтересу до моделі ланцюга цінності. В середині 90-х років ХХ сторіччя три раніше згадувані теорії, ланцюга цінності, ланцюга поставок і теорії мереж, декількома авторами були інтегровані в одну нову

теорію мережі цінності. Нова концепція охоплює найкращі елементи кожної з теорій та засвоїла найкращу можливу модель. Очевидно, що багато елементів мали вплив, тоді як ідеологія створення цінності змінилась протягом часу від ланцюга цінності до моделі мережі цінності (Рис. 1).

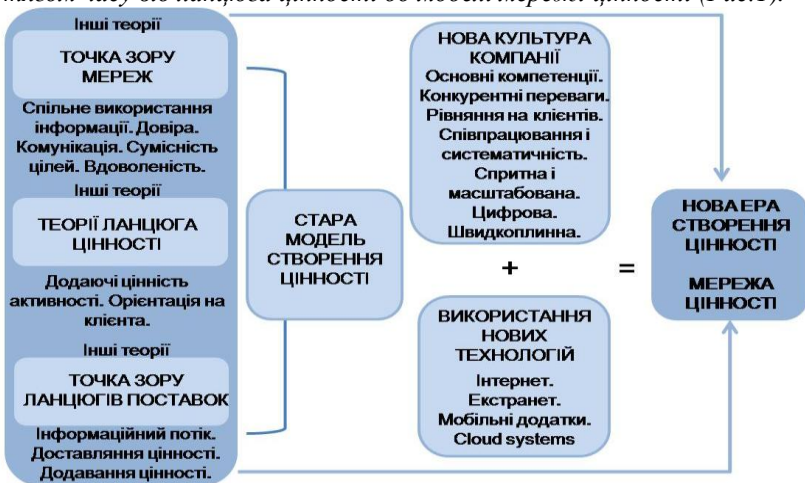


Рис. 1. Еволюція ланцюга цінності у мережу цінності
 Джерело: власна розробка

Мета статті. Усі зазначені теорії зазвичай обговорювались в ранній бізнес-літературі, але зміна від ланцюга цінності до мережі цінності обговорювалась не так багато. Звичайним є те, що література розглядає теорію мережі цінності з однієї точки зору, а всі інші обходить. Таким чином взаємодія усіх зазначених елементів до цього майже не вивчалася. Не зважаючи на це, усі фактори радикально вплинули на розвиток мережі цінності і дана стаття також намагається зробити вклад у це питання

Виклад основного матеріалу. Розвиток інформаційних технологій, таких як електронна комерція, та розвиток різних "філософій" у виробництві, таких як JIT, TQM, MRP II, концепція спритності (agility), призвели до ситуації, коли різні компанії повинні більше інтегрувати горизонтальні і вертикальні компоненти своїх власних ланцюгів цінності і тісніше до ланцюгів постачальників і клієнтів. У результаті таких розробок, згадані вище зв'язки стають все більше і більше відокремленими від активностей. Така тенденція призвела до кількох нових концепцій ланцюга цінності. Не тільки поняття аналізу ланцюга цінності змінилося, але також змінились і використовувані терміни та саме визначення ланцюга цінності (Таблиця 1). Також відбувається і інша конвергенція, яка практично не помічається, конвергенція понять і керівних принципів, таких як повний досвід споживача/ Total Customer Experience, мережо-центричне

підприємство/ Network-Centric Enterprise, віртуальне підприємство/ Virtual Enterprise та підприємство основане на знанні/ Knowledge-based Enterprise. Вплив кожної з цих та інших концепцій достатньо добре вивчається в діловій літературі, але їх сукупний вплив на структуру підприємства, ланцюг цінності та ланцюг поставок значно менш зрозумілий та оцінений. Тим не менш, важливо мати на увазі, що конфігурація ланцюга цінності в значній мірі залежить від особливостей його ширшого оточення - економічних, соціальних і культурних умов. Рис.2 охоплює найбільш важливі поняття, пов'язані з основною ідеєю ланцюгів цінності, виділяючи їх конкретні значення та дисциплінарні коріння.



Рис.2. Дисципліни та теорії, що вплинули на формування мислення ланцюга/мережі цінності
Джерело: власна розробка

Різні вчені підійшли до огляду цієї частини літератури з різних точок зору, а також різних одиниць аналізу. Таблиця 1 коротко підсумовує ці різні точки зору і одиниці аналізу, запропоновані в роботах багатьох авторів. По суті це створює основу для використання суміші різних запропонованих концепцій для нашого дослідження.

Таблиця 1

Концепції та моделі ланцюга цінності

	<i>Основні ідеї та розробки стосовно мислення ланцюга поставок</i>	<i>Автор/джерело</i>
<i>Канал</i>	<i>Поняття «Filiere» (Filiere concept)</i>	<i>Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) ma the Centre Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) (1960-mi pp.)</i>
	<i>Дистрибутивний або маркетинговий канал (Distribution or Marketing Channel)</i>	<i>Bucklin (1966); Stern and Reve (1980); Stern and El-Ansary (1988)</i>
	<i>Системний погляд (Systemic view)</i>	<i>Samuelson (1981)</i>
	<i>Система доставки цінності або послідовність доставки цінності (Value Delivery System or Value Delivery Sequence)</i>	<i>Bauer & Garda, McKinsey&Co (1985)</i>
<i>Ланцюг</i>	<i>Ланцюг цінності (Value Chain)</i>	<i>Porter (1985, 1988); Cokins G. (1996); Cox A. (1996); Ansari ma Bell (1997); Kaplinsky R. & Morris M. (2000, 2002); Walter and Rainbird (2006); Lord Sainsbury of Turville's (2007)</i>
	<i>Ланцюг цінності керований маркетингом (Marketing-Driven Value Chain)</i>	<i>Day (1990)</i>
	<i>«Загальна» модель ланцюга цінності/віртуальної організації (A 'generic' model of the value chain/ virtual organization)</i>	<i>Tapscott and Caston (1993)</i>
	<i>Концепція ланцюга цінності клієнта (Customer Value Chain concept)</i>	<i>Vandermerwe (1993)</i>
	<i>Інтегрована магістраль цінності матеріалів (Integrated Materials Value Pipeline)</i>	<i>Hines (1994)</i>
	<i>Глобальний товарний ланцюг (Global Commodity Chain)</i>	<i>Gereffi (1994); Wallerstein (1974)</i>

		<i>Продовження табл. 1</i>
	<i>Інтернет-ланцюг цінності (Internet Value Chain)</i>	<i>Cronin (1995)</i>
	<i>Фізичний та віртуальний ланцюги цінності (Physical & Virtual Value Chains)</i>	<i>Rayport та Sviokla (1995)</i>
	<i>Ланцюг управління взаєминами або ланцюг відносин (Relationship Management Chain or Relationship Chain)</i>	<i>Clark M., Peck H., Payne A. and Christopher M. (1995)</i>
	<i>SCOR (CCOR, DCOR)</i>	<i>Supply Chain Council</i>
	<i>Система цінності (Value System)</i>	<i>Porter (1986), Hergert & Morris (1989); Jüttner U. & Wehrli H-P. (1994)</i>
<i>Система</i>	<i>Система створення цінності (Value Creating System)</i>	<i>Normann & Ramirez (1994, 1998), Parolini (1999)</i>
	<i>Простягнутий ланцюг цінності (Extended Value Chain)</i>	<i>Cristopher (1998)</i>
	<i>Мережі та організації (Networks and organizations)</i>	<i>Burt (1980, 1992); Granovetter (1973); Nohria & Eceles (1992); White (1992, 2008)</i>
<i>Мережа</i>	<i>Сузір'я цінності (Value Constellation)</i>	<i>Normann & Ramirez (1993, 1994)</i>
	<i>Сіті цінності, ко-опетиція (Value Nets, Co-Opetition)</i>	<i>Adam Brandenburger and Barry Nalebuff (1996), Bovet D. & Martha J. (2000),</i>
	<i>Стратегічні альянси (Strategic alliances)</i>	<i>Doz (1996); Doz & Hamel (1998); Kale, Singh & Perlmutter (2000); Parise & Henderson (2001); Hutt et al. (2000)</i>
	<i>Промислові мережі (Industrial networks)</i>	<i>Ford (1997); Håkansson & Sharma (1996); Anderson et al. (1994); Easton (1992); Halinen & Salmi (1999)</i>
	<i>Фокальні сіті (Focal nets)</i>	<i>Alajoutsijärvi et al. (1999); Tikkanen (1998)</i>
	<i>Стратегічні мережі підприємств (Strategic enterprise networks)</i>	<i>Achrol & Kotler (1999); Jarillo (1993, 1988)</i>

Закінчення табл. 1

<i>Мережа цінності (Value Network)</i>	<i>Christensen (1997); Kothandaraman and Wilson (2001); Allee (2000, 2008, 2009); Allee & Schwabe, (2009); Allee & Taug (2006); Venezia & Allee (2007); Waddell & Allee (2009)</i>
<i>Майстерня цінності, мережа цінності (Value Shop, Value Network)</i>	<i>Stabell and Fjeldstad (1998); Thompson (1967)</i>
<i>VCOR</i>	<i>Value Chain Group</i>
<i>Стратегічні мережі (Strategic networks)</i>	<i>Aufah (2000); Ahuja (2000); Anand & Khanna (2000); Doz, Olk & Smit Ring (2000); Dyer & Nobeoka (2000); Gulati, Nohria & Zaheer (2000a, 2000b); Kale et al. (2000); Kogut (2000); Rowley, Behrens & Krackhardt (2000)</i>
<i>Мережеві ланцюги (Netchains)</i>	<i>Lazzarini et al (2001)</i>
<i>Світовий економічний трикутник (World Economic Triangle)</i>	<i>Messner (2002)</i>
<i>Розумні бізнес-мережі (Smart business networks)</i>	<i>Shaw, Snowdown, Holland, Kawalek & Warboys (2004); Van Hilligersberg, Ruud & Van del Heuvel (2004); Vervest, Heck, Preiss & Pau (2004); Heck & Vervest (2007); Busquets, Rodon & Wareham (2009);</i>
<i>Бізнес-екосистема (Business ecosystem)</i>	<i>Moore (1993); Iansiti & Levien (2004); Iansiti (2005); Li (2009); Pierce (2009)</i>
<i>Павутиння цінності (Value Webs)</i>	<i>Akkermans et al. (2004); Gordijn & Tan (2005)</i>
<i>Бізнес-група (Business group)</i>	<i>Smangs (2006)</i>
<i>Глобальна виробнича мережа (Global Production Network)</i>	<i>Dicken (2007)</i>
<i>Концепція конфігурації мережі поставок (Supply network configuration concept)</i>	<i>Srai and Gregory (2008)</i>

З метою досягнення робочої моделі мережі цінності, компанії мають засвоїти ідеї минулих теорій, таких як спільне використання інформації, довіра, доставлення цінності і додавання цінності для всіх. Прикладний список вимог розглянутий детально в огляді літератури. Крім цих вищезазначених критеріїв, компанії мають також засвоїти новий вид культури, який включає, наприклад, концентрацію на основних компетенціях та створення тривалої конкурентної переваги самостійно або в мережі разом з іншими. Тоді як подібні терміни були зазвичай вживані в науковій літературі протягом десятиліття, процес використання у справжніх компаніях все ще короткий. Зокрема подібних децидентів старих компонентів культури компанії, мережа цінності також містить новіші ідеї. З метою досягнення працюючої мережі цінності, компанії мають бути узгоджені із клієнтами, співпрацюючі і системні, спритні та масштабовані, а також швидкоплинні. Разом ці два зазначені елементи завершають поняття «нова культура компанії». У додаток до цієї «мякої» культури, компанії мають використовувати також нове «жорстке» обладнання, таке як інформаційні і комунікаційні технології. Подібне використання новітніх технологій змушує компанії, наприклад, використовувати відкрите спільне користування інформацією [24]. Такий вид користування був неможливий до появи належних технологій. Якщо усі зазначені критерії виконано, можливо побудувати справжню і працюючу модель мережі цінності. Така нова модель створення цінності може забезпечити найліпшим способом найкращі результати для усіх учасників мережі, включаючи задоволених кінцевих споживачів. Ключовий елемент реконфігурації старої бізнес моделі для нової економіки знань полягає в розумінні нових «валют» цінності. Мережа цінності генерує економічну цінність через складні динамічні обміни між підприємствами мережі, її клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами – усім співтовариством. Такі мережі приймають участь в більше ніж транзакціях навколо благ, обслуговування та доходів. Окрім цієї давньої концепції цінності, існують ще дві інші вживаності цінності: знання та нематеріальні вигоди. Знанням виступає, наприклад, обмін стратегічною інформацією, досвід планування чи технічний досвід. Такий тип потоків знань навколо підтримує основний продукт. Нематеріальні вигоди заходять за межі фактичного обслуговування і не піддаються обліку за традиційних фінансових заходів. Бренд є одним із прикладів нематеріальних вигід. Таки обміни цінностями пролягають в самому серці мережі цінності [2]. Бове і Марта бачать мережу цінності як ширший бізнес дизайн, що використовує концепції цифрового ланцюга постачання для досягнення як задоволення клієнта, так і прибутковості компанії. Модель є швидкою, гнучкою системою, що узгоджена із клієнтом та керується механізмами його вибору. Мережа цінності не є тим, про що закликає ланцюг постачання. Мова не йде лише про постачання, але і про створення цінності клієнтам, компанії, постачальникам та зацікавленим сторонам. Мережа цінності не є послідовним, жорстким ланцюгом. Навпаки, це динамічна, високопродуктивна мережа перетнерств із клієнтом/постачальником

та інформаційні потоки [4,5]. Тіммерс описує мережу цінності децю по-іншому, але основна ідея залишається незмінною. Він бачить мережу цінності як мережу відносин багатьох підприємств, сфокусовану на інтеграції інформаційних потоків, використовуючи інформацію та знання в мережі для стратегічних ділових цілей набуття додаткової цінності клієнту [29]. Скоетт-Ларсен описує, що погляд мережі цінності направлений на розвиваючі компетенції в мережевих відносинах із зовнішніми партнерами. Через процес взаємодії учасники мережі набудуть досвіду та розвинути навички для одержання користі від ресурсів одне одного, а також через взаємні узгоджуючі процеси вони створюють загальне зростання цінності [25]. Ендрюс і Хан змальовують, що мережа цінності сприяє повній інтеграції інфраструктури, яка поєднує разом усіх членів. Поєднання є електронним і дозволяє членам координувати графіки, сумісно використовувати активи (включаючи дані, інформацію та знання), використовувати компетенції та ресурси одне одного (включаючи системи і процеси) та розвивати, проводити і закривати бізнес разом [3]. Як бачимо, усі автори описують мережу цінності майже ідентично, хоча із деякими невеликими відмінностями. Після вивчення основних ідей різних дослідників щодо мислення ланцюга цінності, я пропоную наступні два визначення, які більш точно описують еволюцію ідеології:

Ланцюг цінності являє собою процес, де цінність створюється за лінійного процесу, який складається із послідовних кроків, кожен з яких додає цінності кінцевому результату. Ланцюг цінності виступає процесом, де технологія поєднується із вхідними матеріалами та робочою силою, після чого оброблені вхідні елементи збираються, продаються і розповсюджуються. Ланцюг цінності може бути широко чи повністю вертикально інтегрованим однією компанією, або ланцюг може складатись з ряду компаній, де кожна представляє собою одну з ланок всього процесу.

Мережа цінності являє собою ширший бізнес-дизайн, що використовує цифрову інформацію та спільні ресурси і компетенції для досягнення найкращого задоволення клієнтів та прибутковості, зводячи разом членів мережі. Модель є швидкою і гнучкою та дотримується тягнутої стратегії, де товари і послуги створюються для задоволення реальних потреб споживачів майже в реальному часі. Дизайн мережі цінності також перекидає розрив між двома дуже чіткими і різними культурами – стратегічним мисленням менеджменту та операційного світу закупівель, виробництва і логістики.

Концепція ланцюга цінності включає припущення, що активності виконуються в особливому лінійному порядку. Матеріали протікають повільно та послідовно вниз по ланцюгу постачання. Інформація рухається, часто невпевнено, назад вгору ланцюга – часові затримки і численні передачі є ендемічними. Це призводить до ситуації, де попиту і пропозиції рідко співпадають. Запаси нагромаджуються по всьому ланцюгу, що виступає буфером проти провалів постачання та прогнозів попиту, які рідко бувають точними. Такі запаси збільшують загальні витрати і це відображається в прибутках. Процеси і

транзакції всередині фірми зосереджені на аналізі ланцюга цінності заради визначення чи є вони додаючи ми цінність. Конкурентна перевага фірми основана на визначенні активностей, які додають цінність. Конкурентна стратегія часто вважається результатом комбінації фізичних ресурсів та активностей, виконуваних за лінійної послідовності всередині фірми. Замість цього, створення знання та інновації заміщують фізичні процеси як додаючи цінність активності в мережі. Деякі з них можуть бути виконані механічно, але більшість потребує детального аналізу чи людського посередництва. Це призводить до ситуації, за якої компанії рідко набувають конкурентної переваги через володіння фізичними ресурсами, процесами чи організаційними структурами. Конкуренти часто можуть купити або копіювати такі речі. Нові шляхи конкурентної переваги набуваються через креативне використання ресурсів, які неможливо легко повторити. Такі ресурси включають людський капітал, організаційне засвоєння та мережу стосунків, що є внутрішніми і зовнішніми для організації, - ключ до створення цінності в новій економіці полягає в розумінні важливості мережових стосунків. В мережі цінності створюючи цінність активності є взаємопов'язаними і не завжди виконуються у встановленому порядку. Порядок активностей може варіюватись або бути навіть спонтанним. Важливою роллю тут виступає наголос на спільному використанні інформації у формі мереж та відносин, побудованих навколо сумісних «технологій», тобто методі виконання речей [6].

Мережа цінності, на відміну, починається зі споживачів та дозволяє їм самостійно створювати продукти і спирається на задоволенні попиту – фактичному витягуванні клієнтів. Іншими словами, мережа цінності змагається за унікальність кожного клієнта. Це дозволяє їх вибирати продукт/послугу, чії властивості вони цінують найбільше [4,5]. Трансформація від ідеології итовхання до тягнення виступає відчутною відмінністю від традиційного ланцюга цінності, за якого метою був диференційований продукт із нижчими витратами, що дав би клієнту більше цінності. За сьогодишнього швидкоплинного життя такий вид старого припущення не є достатнім і тому з'являються такі терміни, як «масова кастомізація». Через стратегію «pull» та партнерства між іншими компаніями, інформація стає дуже важливим елементом успіху. І щоразу, коли міститься більш-менш конфіденційна інформація, підіймається питання довіри. В ідеальній ситуації, усі попередньо згадані елементи створюють обставини, за яких мережа цінності створює цінність для всіх її членів, компанії, постачальників і клієнтів.

Висновки. Розглянуті концепції показали, що дизайн мережі цінності поєднує як стратегічне мислення, так і останні досягнення управління ланцюгами поставок. Іншими словами, вона поєднує розрив між двома дуже відмінними культурами: виконавчою культурою, яка говорить мовою стратегії та повторного винаходу бізнесу та функціональним світом матеріального забезпечення, виробництва і логістики. Розрив між цюма культурами є рідко перетнутим, а тому так багато прибутків залишаються прихованими. Як

можна побачити, стара модель ланцюга поставок є тактичною і її головною місією виступає ефективність витрат за прийняттого рівня обслуговування. Мережа цінності, з іншого боку, є стратегічною. Нові рішення шукають далеко за межами старих границь. Мережа цінності являє собою нову форму конструювання бізнесу, що використовує операції та вибір споживачів для керування стратегічної переваги, новою конкурентною перевагою всієї мережі цінності. Все разом, мережа цінності охоплює управління фізичними потоками продуктів, інформаційними потоками та управління внутрішньо- та між організаційними відносинами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Achrol, RS & Kotler, P (1999) *Marketing in the Network Economy* [Текст]/ *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 146-163.
2. Allee, V. (2000). *Reconfiguring the value network* [Текст]/ *Journal of business strategy*, 21(4), 36-39.
3. Andrews, Philipp and Jerome Hahn (1998). *Transforming Supply Chain into Value Webs*, [Текст]/ *Strategy & Leadership*, July-August, 26(3): 6-12.
4. Bovet, David and Martha, Joseph. *From Supply Chain to Value Net* [Текст]/ *Journal of Business Strategy*. Vol. 21, No. 4, pp. 24 – 28, 2000a.
5. Bovet, David and Martha, Joseph. *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits* [Текст]/ *John Wiley & Sons, New York, 2000b*.
6. Cartwright, Shawn D. and Oliver, Richard W. *Untangling the Value Web* [Текст]/ *The Journal of Business Strategy*. Vol. 21, No. 1, pp. 22 – 27, 2000.
7. Cronin, M. J. (1995) *Doing More Business on the Internet*. 2nd edition [Текст]/ *New York*
8. Cronin, Mary J. (2000), *Unchained Value: The New Logic of Digital Business* [Текст]/ *Boston, MA: Harvard Business Press*
9. Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering* [Текст]/ *Boston: Harvard Business School Press*.
10. Easton, G (1992) *Industrial Networks: A Review* [Текст]/ *In: Axelsson, B & Easton, G (eds.) (1992) Industrial Networks. A New View of Reality. Routledge, London, pp. 3-34.*
11. Fearne, A (2008), *Sustainable Food and Wine Value Chains: A discussion paper – platform for engagement, pathway for response* [Текст]/ *Department of the Premier and Cabinet, South Australian Government*
12. Gilroy, BM (1993) *Networking in Multinational Enterprises. The Importance of Strategic Alliances* [Текст]/ *University of South Carolina Press, Columbia, SC.*
13. Håkansson Håkan and Snehota Ivan ed. (1995): *Developing relationships in business networks* [Текст]/ *Routledge*
14. Håkansson, Håkan and Johanson, Jan. *A Model of Industrial Networks, 1992* [Текст]/ *In: Ford, David (ed.). Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks. Second Edition. Dryden Press, London, 1997.*
15. Heide, JB & John, G (1990) *Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships* [Текст]/ *Journal of Marketing Research* 27 (February): 24-36.
16. Hutt, MD, Stafford, ER, Walker, BA & Reingen, PH (2000) *Case Study. Defining the Social Network of a Strategic Alliance* [Текст]/ *Sloan Management Review* 41 (2): 51-62.

17. Hyötyläinen, R (2000) *Development Mechanisms of Strategic Enterprise Networks. Learning and Innovation in Networks* [Tekcm]/ VTT Publications 417, Espoo.
18. Jarillo, J (1993) *Strategic Networks. Creating Borderless Organization* [Tekcm]/ Butterworth-Heinemann, Oxford.
19. Jarillo, JC (1988) *On Strategic Networks* [Tekcm]/ *Strategic Management Journal* 9: 1-41.
20. Moore, J.F. 1993. *Predators and prey: the new ecology of competition* [Tekcm]/ *Harvard Business Review*. Vol. 71(3), pp. 75-83.
21. Moore, J.F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* [Tekcm]/ HarperBusiness. 297p.
22. Normann, R., and Ramirez, R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy* [Tekcm]/ *Harvard Business Review* (July-August).
23. Normann, R. and R. Ramirez (1998); *Designing interactive strategy* [Tekcm]/ Wiley: Chichester, 159 p.
24. Puska, Tiina. *The Possibilities of IP Networks in Strategic Partnership Development* [Tekcm]/ Working Papers 6, Telecom Business Research Center, Lappeenranta, 2000.
25. Skjoett-Larsen, T. (1999), *Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics* [Tekcm]/ *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 41-53.
26. Soosay CA, Hyland, P & Ferrer, M 2008, *Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation* [Tekcm]/ *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 160-169.
27. Tapscott D., D. Ticoll and A. Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs* [Tekcm]/ Harvard Business School Press, Boston, 2000
28. Tikkanen, H (1998) *The Network Approach in Analyzing International Marketing and Purchasing Operations: A Case Study of a European SME's Focal Net 1992-95* [Tekcm]/ *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (2): 109-131
29. Timmers, P. (2000), *Electronic Commerce* [Tekcm]/ John Wiley & Sons