

СОВРЕМЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ: РОЛЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ И ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

Я. В. СЕРГИЕНКО

Институт экономики РАН

В статье проведено исследование стратегий фирм, действующих в развитых рыночных экономиках. Показано, что существование транзакционных издержек делает невозможной реализацию компаниями «чистых» стратегий использования собственных ключевых ресурсов. При этом автором выделены две основные стратегии снижения издержек «компромисса» между выгодами специализации и возрастающими с увеличением специализации транзакционными издержками. Этими стратегиями являются использование эффекта экономии на масштабе и доверительная стратегия управления бизнесом. На основе анализа опыта рыночных экономик сделан вывод о том, что эффективность применения указанных стратегий в большой степени зависит от использования компаниями сетевых форм взаимодействия с контрагентами.

Исследование стратегий компаний уместно начать с общего анализа факторов, обуславливающих в последние десятилетия поведение предприятий, функционирующих в развитых рыночных экономиках. Главными такими факторами стали стремительная глобализация экономических процессов, ускорение технологического прогресса, а также рост сложности производства, дистрибьюции и сбыта. Вместе они привели к резкому усилению конкуренции и, как отмечают многие исследователи, способствовали серьезному сдвигу в экономическом ландшафте большинства стран мира. В результате компании столкнулись с проблемой адаптации своих внутренних процессов к бы-

стро меняющейся внешней среде, где появляются новые, высокоспециализированные конкуренты, способные быстрее и эффективнее осуществлять деятельность, которая ранее была основной для этих фирм. Перед большинством хозяйствующих субъектов возникла необходимость идентификации своей позиции на рынке, а также «установления четких взаимосвязей между анализом конкурентного развития и возможностями фирмы» [Sachwald, 1998, p. 213].

В настоящей статье рассматривается, какое влияние названные тенденции оказали на выбор стратегий развития компаний. Как показывает автор в первом разделе, фирмы должны найти оптимальное

для себя сочетание углубления специализации (концентрации на ключевых ресурсах) и сопровождающего этот процесс роста транзакционных издержек. Данный выбор формализован в виде описанных соответственно во втором и третьем разделах доверительных стратегий и стратегий, ориентированных на использование эффекта экономии на масштабе. Доверительные стратегии ориентированы на минимизацию транзакционных издержек, в том числе за счет развития технологических и иных сетей. Стратегии достижения эффекта экономии на масштабе отражают стремление получить выигрыш за счет узкой специализации на тех направлениях деятельности, для осуществления которых фирма располагает уникальными ресурсами.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Уникальными принято называть ресурсы, имитация которых невозможна или чрезмерно дорогостояща. Они не заменимы какими-либо другими ресурсами и, как следствие, способны приносить в течение длительного времени ренту, позволяющую компании устойчиво существовать в конкурентном окружении. Большинство исследователей склоняется к тому, что базовой характеристикой таких ресурсов является их нематериальный характер [Коллиз, Монтгомери, 2003, с. 188–189].

Ключевые ресурсы являются основой для ключевых компетенций компаний. К. Прахалад и Г. Хамел понимают под ключевыми компетенциями результаты «коллективного обучения организации, особенно в координации различных производственных навыков и интеграции разнообразных технологий» [Прахалад, Хамел, 2003, с. 23].

Схожую позицию можно встретить у Р. Нельсона и С. Уинтера, использующих

для описания ключевых характеристик фирмы понятие «рутины», которые представляют собой своеобразную программу или ген организации [Нельсон, Уинтер, 2000, с. 120, 159]. Б. Левитт и Дж. Марч расшифровывают рутины как «формы, правила, процедуры, обычаи, стратегии и технологии, на которых построена организация и посредством которых она функционирует», а также как «систему верований, рамок, парадигм, кодов поведения, культур и знаний, которые ограничивают, уточняют... формальные рутины» [Levitt, March, 1988, p. 320].

Наряду с нематериальным характером ключевые ресурсы обладают еще одним важным свойством. Как отмечает Т. Рив, «ключевые знания являются активами с высоким уровнем специфичности, и ими можно управлять только внутри компании» [Reve, 1990, p. 137]. Это их качество позволяет фирмам практически полностью исключить возможность имитации или воспроизведения своих ключевых ресурсов конкурентами, а значит, делает возможным достижение устойчивого положения компаний в долгосрочной перспективе, обуславливая уникальность их производственных функций.

Поэтому не случайно, что именно «способности и знания фирм стали наиболее важным фактором, определяющим разделение функций между фирмой и рынком» [Chandler, 1992, p. 86]. Или, как указывается в поздних работах Р. Коуза, «хотя транзакционные издержки, без сомнения, объясняют причины возникновения фирм, с тех пор как большая часть продукции производится фирмами, а большинство сделок являются межфирменными, а не межфакторными, основным обстоятельством, определяющим институциональную структуру производства, в основном являются... относительные издержки различных фирм при организации схожей деятельности» [Coase, 1990, p. 9].

Однако полностью отрицать влияние транзакционных издержек на деятельность компаний в настоящее время не

Таблица 1

Идеальные характеристики деятельности традиционной компании

Характеристики	Виды деятельности		
	Организация отношений с потребителями	Инновации	Поддержание инфраструктуры бизнеса
Экономические	Высокая стоимость привлечения потребителей обуславливает необходимость завоевания значительной доли рынка; экономия на разнообразии	Ранний вход на рынок позволяет установить цены выше цен конкурентов и завоевать значительную долю рынка; особое значение приобретает скорость вхождения на рынок	Высокие постоянные затраты обуславливают необходимость достижения значительных объемов производства для снижения издержек на единицу продукции
Конкурентные	Борьба за ассортимент, быстрая консолидация, доминирование нескольких больших игроков	Борьба за таланты; низкие барьеры на вход; конкуренция между множеством небольших фирм	Борьба за объем; быстрая консолидация, доминирование нескольких крупных фирм
Культурные	Стремление к высокому уровню сервиса, в центре внимания — требования потребителей	В центре внимания — персонал; усилия направлены на создание и удержание «креативных звезд»	Концентрация на уровне издержек, предельная стандартизация, предсказуемость и эффективность; ориентация на безличностные процессы

Источник: [Hagel, Singer, 2000, p. 151].

приходится. В работе [Anderson, Glenn, Sedatone, 2000, p. 726] указаны следующие причины:

- 1) необходимость инвестиций в специфические активы (физические и человеческие). Эти инвестиции могут использоваться только в рамках взаимоотношений данных двух сторон, а значит, компания, их осуществившая, может оказаться в уязвимом положении при выполнении договоренностей;
- 2) комплексность проведения и неопределенность результатов переговоров, сложность измерения показателей выполнения сделки, что затрудняет отражение сущности договоренностей в контрактах;
- 3) взаимосвязь множества сделок, обуславливающая необходимость высокого уровня координации деятельности компаний, и издержки, связанные с ней;

- 4) нерегулярность сделок, что делает вероятным оппортунистическое поведение одной из сторон взаимодействия, которая может отказаться от дальнейших отношений.

Стремясь избежать транзакционных издержек, фирмы начинают отклоняться от «чистых» стратегий использования собственных ключевых ресурсов. Выражением этого становится одновременное осуществление ими нескольких видов деятельности, многие из которых заведомо не относятся к зоне основной компетенции. Сгруппируем эти виды деятельности в три больших раздела: взаимодействие с потребителями, инновации и поддержание инфраструктуры бизнеса (см. табл. 1).

Легко заметить, что экономические и культурные характеристики указанных видов деятельности часто носят взаимоисключающий характер. Высокий уровень

ориентации на потребителей может замедлять скорость технологических инноваций и снижать эффективность производственной инфраструктуры. И наоборот, стандартизация товарных и информационных потоков, уменьшающая издержки их движения, как правило, обуславливает снижение уровня обслуживания потребителей и препятствует обновлению ассортимента продукции фирмы.

Причины подобного противоречия кроются в различии целей, исполнителей, способов экономической и культурной организации рассматриваемых видов деятельности компании. Ведь в идеальном мире (при отсутствии транзакционных издержек) каждый из этих видов деятельности выполнялся бы отдельной специализированной фирмой.

Целью работы с потребителями является привлечение и удержание спроса, а значит, в центре внимания находится ассортимент продукции и интересы потребителей. Задача инновационной деятельности состоит в разработке новых продуктов и услуг и определении путей их оптимального выведения на рынок. В результате этого во главу деятельности компании ставится скорость входа на рынок и интересы персонала, особенно наиболее талантливого, который способен постоянно генерировать новые продукты и услуги. Инфраструктурная деятельность имеет совершенно иную направленность, связанную с созданием дорогостоящих, повторяющихся операционных потоков и управлением ими в условиях значительных стартовых инвестиций, как это происходит, например, в сфере логистики, ведения складского хозяйства, информационной инфраструктуры. Поэтому в данном случае наиболее важным оказывается рост объема сбыта, который позволяет снизить издержки и повысить рентабельность. При этом интересы как персонала, так и потребителей отходят на второй план.

Однако все указанные виды хозяйственной деятельности имеют одну об-

щую особенность. Для них характерен эффект возрастающей отдачи от масштаба, т. е. снижения издержек на единицу продукции с ростом определенного показателя. Для деятельности по организации отношений с потребителями такими показателями являются разнообразие выпускаемых продуктов, а также количество уже привлеченных потребителей. Для инфраструктурной деятельности показателем служит количество осуществляемых в данное время однородных операций. Для инновационной деятельности эффект масштаба носит несколько иной характер и зависит от объема знаний, накапливаемого фирмой с ростом ее кумулятивного выпуска. Он напрямую связан с процессом обучения, приводящим к снижению стоимости единицы продукции по мере увеличения продолжительности выпуска данного продукта на предприятии и возрастания производительности использования ресурсов.

Как уже отмечалось, в силу высоких транзакционных издержек управление отношениями с потребителями, инновациями и инфраструктурой традиционно объединяется в рамках одной компании, хотя фактически эти виды деятельности являются самостоятельными бизнесами. Понятно, что подобная ситуация не является оптимальной с экономической точки зрения. С одной стороны, она представляет собой определенный компромисс между выгодами концентрации фирмы на ключевых ресурсах, выражаемыми экономией на масштабе, и транзакционными издержками, увеличивающимися по мере роста специализации. С другой стороны, внутренние подразделения компаний, не связанные с их ключевыми ресурсами, несправедливо оказываются в монопольном положении по отношению к рыночным поставщикам. Они получают гарантированный «рынок сбыта» в длительной перспективе, что позволяет таким службам не только игнорировать вопросы собственной эффективности, но

и требовать постоянного отвлечения высшего руководства компании от развития ключевых направлений деятельности. Следствием подобных «управленческих перекосов» становятся экономические издержки, которые, как свидетельствуют некоторые исследования, могут достигать весьма значительных размеров [D'Aveni, Ravenscraft, 1994].

Очевидно, что данная ситуация не может устраивать компании. Стремясь снизить издержки «компромисса» между выгодами специализации и возрастающими с ростом специализации транзакционными издержками, они выработали два основных направления оптимизации своей деятельности. Первое из них связано главным образом с поиском оригинальных способов уменьшения транзакционных издержек. Второе же использует в основном эффект экономии на масштабе.¹

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Подход, ориентированный на снижение транзакционных издержек, возник в континентальных европейских странах, а также в Японии и наибольшее распространение получил в 1970–1980-е гг. Источником повышения эффективности деятельности компаний в рамках данного направления является формирование особых отношений между контрагентами, позволяющих контролировать одной стороне действия другой или хотя бы полностью понимать ее мотивы. Эти отношения с полным правом можно назвать «социальными», т. е. направленными в конечном счете на формирование социальных (на уровне людей) связей между

¹ Данная классификация носит несколько условный характер, отражающий скорее доминирующий источник повышения эффективности деятельности компании. Ведь в реальности компании редко могут разделить транзакционные и производственные издержки.

компаниями.² В условиях неопределенности они создают основу для постепенного исключения угрозы оппортунизма. Ведь, как отмечает ряд исследователей, желание установить социальные отношения является наиболее частой причиной воздержания сторон от оппортунистического поведения по отношению друг к другу [McLaren, 1999, p. 125]. В случае успеха подобная стратегия позволяет сформировать устойчивые связи между фирмами (как на экономическом, так и на социальном уровне). Как результат, существенно снижается скорость возрастания транзакционных издержек по мере углубления специализации фирм на их ключевых ресурсах. Более того, создаются предпосылки для формирования так называемых «отраслевых ключевых ресурсов», доступных только связанным между собой фирмам. В качестве примера укажем на специфические пути распространения и распределения технологического знания, которые могут приносить самостоятельную ренту [Foss, 1997, p. 15].

Можно выделить два основных этапа формирования отношений социального типа. Первым из них является *ознакомление* двух взаимодействующих сторон друг с другом (не случайно более успешные компании проводят на 20–25% больше времени в переговорах с контрагентами, чем менее успешные [Van Laarhoven, Sharman, 1994, p. 48]). Обычно оно происходит в результате сделок между фирмами и состоит в уяснении причин и характеристик текущих действий контрагента. Следствием «ознакомления» становится формирование своеобразной психологической структуры взаимоотношений компаний. Само по себе это уже существенно снижает степень неопределенности при взаимодействии. Однако

² Не случайно «транзакционные» стратегии в каждой стране имеют довольно значительную специфику, отражающую культурные особенности нации. Более подробно см.: [Hutcheson, Pearson, Ball, 1996].

более важным является то, что «ознакомление» создает предпосылки для формирования доверия между контрагентами [Luhmann, 1979, p. 19].

Доверие представляет собой уверенность фирмы в будущем поведении партнера, что не только уменьшает транзакционные издержки, но и позволяет создать своеобразную «виртуальную» организацию, в рамках которой контрагенты способны управлять потенциальными рисками.

На инструментальном уровне компании могут отказываться от проведения дополнительных переговоров, детализации достигнутых договоренностей, использования юридических механизмов, введения судебных санкций, а также жесткого организационного контроля выполнения контрагентом принятых им обязательств. При этом отношения, как правило, приобретают долгосрочный характер, в результате чего становятся возможными скоординированные действия, включая осуществление инвестиций. Иными словами, доверие превращается в «фактор, определяющий эффективность многих отношений» [Gefen, 2000, p. 727], а также в ряде случаев становится главным мотивом поведения компаний при выборе партнеров и даже направлений развития бизнеса. Зачастую оно оказывается существенно важнее обладания специфическими знаниями или продукцией [Bohnet, Frey, Huck, 2000]. При этом фирмы могут даже отказываться от взаимоотношений вне системы доверительных связей, одновременно повышая интенсивность контактов со своими основными партнерами.

Представляется, что можно выделить два основных организационных этапа формирования доверительных отношений между компаниями. Первым из них обычно становится возникновение своего рода *альянсов компаний*, характеризующихся совпадением целей контрагентов на определенный отрезок времени. Уровень доверительности подобных отноше-

ний обычно сохраняется на довольно умеренном уровне. Как правило, они строятся на договорной основе, иногда связаны с незначительным взаимным участием в собственности. Важной их характеристикой является отсутствие каких-либо изменений внутри компаний, направленных на упрощение взаимоотношений с контрагентом.

Такие изменения становятся возможными только в рамках *партнерств*, которые представляют собой своего рода «идеальные» отношения между фирмами, наиболее эффективно оптимизирующие транзакционные издержки [Dull, Mohn, Nogen, 1995, p. 72]. В отличие от альянсов они связаны не только с наличием совместных целей у контрагентов, но и с существованием схожих, если не одинаковых систем организации бизнеса. За счет более частых взаимных контактов, выработки единого стратегического видения, а также благодаря перемещению персонала между компаниями результатом развития партнерских отношений становится возникновение единого языка корпоративного общения, аналогичного внутрифирменному.

Наряду с выделением партнерств и альянсов компаний может быть осуществлена и инструментальная классификация этапов формирования доверительных отношений между компаниями. В рамках этого подхода классификационным признаком является не глубина изменений внутри отдельных фирм, а форма организации взаимоотношений. Здесь первым этапом становятся *правовые контрактные отношения между компаниями*, регулирующие одну или несколько сделок (см. табл. 2). При этом стороны обычно находятся в пределах формальных рыночных отношений, постепенно «знакомясь» друг с другом.

Следующим по степени развития доверительности является *заключение долгосрочных контрактов*. В этом качестве обычно используются три основных типа договоров: непрерывные, рамочные

Таблица 2

Использование различных видов контрактов при оформлении взаимоотношений,
% от общего числа фирм

Страна	Соглашения, обладающие юридической силой			Письменные контракты		
	Постоянно	Иногда	Никогда	Постоянно	Иногда	Никогда
Германия	91	9	0	65	35	0
Великобритания	84	5	11	40	35	25
Италия	58	37	5	63	37	0

Источник: [Arrighetti, Bachmann, Deakin, 1997, p. 185].

и возобновляемые. Первый вид контрактов представляет собой юридические соглашения, регулирующие целую серию отдельных транзакций на протяжении неопределенного времени либо, что встречается более часто, в течение какого-то определенного периода. Рамочные договоры предполагают осуществление в будущем ряда транзакций, конкретные условия которых определяются непосредственно перед их выполнением. Возобновляемые контракты регулируют лишь конкретную сделку, не предполагая какого-либо дальнейшего сотрудничества компаний в будущем.

Важно отметить, что результатом долгосрочных контрактных отношений обычно становится ослабление санкций в случае неисполнения одной из сторон обязательств (косвенное свидетельство умеренного уровня доверительности), хотя связи между фирмами все еще не носят эксклюзивного характера.

Параллельно с формированием долгосрочных правовых отношений между компаниями (а оно обычно длится годы) происходит возрастание степени доверительности отношений. В системах взаимодействия все большее значение приобретает неформальная организация взаимоотношений. Можно выделить несколько дополнительных инструментов, способствующих наряду с продолжительностью совместных действий росту неформальности отношений между компаниями.

Первым из таких механизмов являются *личные связи* менеджеров. Б. Лионс и Ю. Мета отмечают, что большинство менеджеров осознает в настоящее время незаменимость личного контакта, предпочитая длительное путешествие переписке [Lyons, Metha, 1997, p. 256].

Другой возможностью установления неформальных контактов между компаниями является их *совместное участие в профессиональных саморегулирующихся ассоциациях*. Примером одной из них является Немецкий институт нормирования в ФРГ. Участие в нем гарантирует соблюдение фирмой определенных минимальных стандартов и норм корректного поведения с контрагентами. При этом многие компании отмечают трудность выхода из подобных общественных организаций. Если фирма попытается выйти из ассоциации, большинство ее партнеров зададут вопрос о том, почему она это сделала, что может иметь негативные последствия для их дальнейших взаимоотношений.

Японские компании используют несколько иную форму взаимодействия, создавая *ассоциации поставщиков компании-клиента*. Согласно данным японской Ассоциации по производству комплектующих для автомобильной промышленности, 1098 поставщиков входят в одну или несколько ассоциаций, созданных фирмой-покупателем. При этом 738 компаний участвуют только в одной из них;

135 — в двух; 135 — в трех-пяти; 62 — в 6–8 и 28 — в 9 и более ассоциациях. Не менее интересно, что большинство поставщиков имеют также и собственные ассоциации с фирмами более низкого технологического уровня [Miwa, Ramseyer, 2000, p. 14].

Еще более тесной формой отношений между компаниями является их участие в совместной собственности. Можно выделить несколько основных видов организации подобных взаимосвязей.

Осуществление совместных инвестиций в оборудование и персонал в рамках общих проектов. Обычно в этом случае покупателю продукции принадлежат те активы производителя, которые непосредственно используются при производстве потребляемой продукции. В первую очередь это относится к специфическим активам. Покупатели могут иметь права собственности на патенты, на основе которых производится потребляемая ими продукция, либо на используемое в процессе производства специфическое оборудование и инструменты; они могут проводить обучение персонала поставщиков, передавая специфические знания. Так, собственность покупателей на специфическое оборудование для производства потребляемой продукции имеет место в 48% фирм Германии, 16% компаний Великобритании и в 32% итальянских фирм [Arrighetti, Bachmann, Deakin, 1997, p. 181].

Инициатива в осуществлении совместных инвестиций может исходить и от продавцов продукции. Они, например, могут изменять поставляемые комплектующие так, чтобы от покупателя требовалась лишь минимальная адаптация данного изделия под конечный продукт, в состав которого оно будет входить. Как отмечается рядом исследователей, результатом такой политики становится резкий рост производительности компании-покупателя.

Однако объединенные инвестиции контрагентов в производственный процесс требуют «установления правил справед-

ливого распределения прибыли от совместного проектирования и производства» [Nishiguchi, 1994, p. 6]. Поэтому у компаний, использующих такую практику, обычным является создание своеобразной шкалы для регулярно повторяющихся переговоров по поводу цены, учитывающей совместное участие сторон. Фактически отношения (даже контрактные) превращаются в этом случае в систему непрерывно длящихся обсуждений, что исключает возможность заподозрить какую-либо из сторон в несправедливости распределения экономического результата от взаимоотношений.

Надо отметить, что такая позиция кардинально отличает «социальные» стратегии минимизации трансакционных издержек от рыночного понимания взаимоотношений между компаниями, поскольку, по существу, противоречит задачам максимизации прибыли, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Ведь в чисто рыночных контрактных сделках поставщики рассматриваются как «более дешевый заменитель собственного оборудования». Тогда как в «социальных» стратегиях базовой позицией является ограничение собственного благополучия, поскольку «без кооперации с поставщиками в долгосрочной перспективе все будет потеряно» [Nishiguchi, 1994, p. 177].

При этом наиболее крупная в рамках технологической цепочки фирма зачастую специально стимулирует своих контрагентов к вступлению во взаимоотношения, связанные со специфическими инвестициями. Показательным в связи с этим является пример внедрения информационных технологий, позволяющих улучшить «трансакционный климат» в рамках системы товародвижения. Как правило, такая операция сопровождается значительными затратами на вычислительное оборудование, программное обеспечение, системы передачи информации, базы данных. Однако доминирующий покупатель нередко субсидирует подобные инвестиции своих поставщиков.

Весьма часто последняя тенденция встречается в технологических цепочках, где особое значение имеет качество приобретаемой продукции, а не ее цена. Это стандартная ситуация для стран, где развиты доверительные отношения. Значительная часть производства традиционно сосредоточена здесь на так называемых «hi-end» сегментах. Они характеризуются чрезвычайными требованиями к качеству, довольно высокой степенью свободы в ценообразовании, концентрацией на особых потребностях конечных покупателей в технологически сложных продуктах [Joly, Kluge, Stein, 1994, p. 34]. Не случайно по показателю разнообразия продукции компании, придерживающиеся доверительных стратегий, обычно существенно превосходят ближайших конкурентов [Kondo et al., 2000, p. 24].

Это подтверждают и опросы предприятий, согласно которым лишь 20% потребителей готовы сменить поставщиков по причине высоких цен на продукцию [Burchell, Wilkinson, 1997, p. 222]. Наоборот, большинство потребителей предоставляют поставщикам долгосрочные гарантии сбыта в целях обеспечения высоких качественных характеристик получаемой продукции.

Дополнительной гарантией стабильности взаимоотношений между контрагентами является *перекрестное владение частью акционерного капитала друга*, которое представляет еще один вид совместной инвестиционной деятельности. Как отмечает К. Майер, «производственный процесс, который требует нескольких различных соглашений с поставщиками и покупателями, особенно зависит от модели собственности, укрепляющей взаимную поддержку и доверие» [Mauger, 1996, p. 24].

Непосредственно к перекрестному владению собственностью примыкает *участие компаний в органах управления контрагентов*. При этом зачастую данная форма взаимодействия компаний имеет гораздо большее значение, чем соб-

ственно финансовые взаимоотношения. Так, применительно к германской промышленности отмечается, что участие контрагентов достигается скорее «благодаря легальным институтам наблюдательного совета, чем непосредственно через прямое финансовое воздействие» [Fohlin, 1997, p. 6].

Следующей формой взаимодействия компаний с помощью отношений собственности является *создание совместных предприятий*. Обычно их возникновение обусловлено решением конкретных общих задач. Однако, в отличие от того, как это происходит в альянсах, контрагенты предпочитают, чтобы все процессы, связанные с совместной деятельностью, замыкались за пределами «основного» бизнеса, не затрагивая его. Тем самым минимизируются риски взаимоотношений, не возникает угрозы для ключевых ресурсов компаний. При этом совместные предприятия являются часто лишь промежуточным этапом перед полной интернализацией (включением внутрь) определенных видов деятельности одной из фирм. Это позволяет рассматривать их скорее как форму, предшествующую вертикальной интеграции, нежели как разновидность доверительных стратегий.

В то же время наряду с несомненными преимуществами, достигаемыми за счет формирования доверительных отношений, такие стратегии сокращения транзакционных издержек имеют ряд ограничений.

Наиболее значимым из них является постепенное снижение эффективности, а также уменьшение инноваций в долгосрочной перспективе, обусловленное фактическим получением поставщиками гарантий сбыта и страхом покупателей перед сменой партнеров. Особенно явно это проявляется в случае перекрестного владения акциями и при участии контрагентов в управлении. В такой ситуации вход на рынок новых компаний оказывается максимально затруднен, а доверительные

отношения приобретают целенаправленно антиконкурентный характер.

Определенным подтверждением этому служит статистика инновационной активности немецких компаний, реализующих, как правило, доверительные стратегии. Согласно исследованию компании McKinsey [Kluge, Deger, Wunram, 1996, p. 146–147], в котором приняли участие 102 ведущих мировых производителей электроники, в 1993 г. германские компании этой отрасли продали продуктов, внедренных в течение предшествующих 36 месяцев, в среднем на 1,3 млн долл. Аналогичная величина для негерманских фирм составляла 3 млн долл. При этом разрыв с лидерами достигал 4,8 раз. Схожая ситуация наблюдалась и по длительности жизненного цикла продуктов. В Германии он был равен 60 месяцам, тогда как в среднем по выборке — 40 месяцам.

Особенно примечательно на этом фоне, что немецкие компании имели большие бюджеты НИОКР относительно выручки (до 13,5%, тогда как у лидеров средства, выделенные на НИОКР, едва превышали 3,8% выручки). Однако в отличие от лидеров, реализовывавших в среднем 7 проектов на каждые 100 млн долл. продаж, производители из Германии управляли сразу 40 проектами. Это говорит о менее экономичном использовании финансовых ресурсов, что косвенно свидетельствует о меньшей интенсивности конкуренции, испытываемой немецкими производителями, а также большей их ориентированности на расширение ассортимента продукции.

СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТА ЭКОНОМИИ НА МАСШТАБЕ

Отмеченные ограничения транзакционных стратегий развития обусловили обращение большого количества компаний к другому ресурсу повышения эффективности своей деятельности — экономии на

масштабе использования ключевых ресурсов фирмы. Основными характеристиками подобной стратегии являются достижение значительных объемов производства товаров и услуг в рамках относительно узкого ассортимента; отказ от непрофильных видов деятельности, не связанных с применением ключевых ресурсов; конкуренция по ценам; использование главным образом рыночных механизмов взаимодействия компаний. При этом основным является достижение таких темпов роста эффективности производства в рамках специализированного развития, которое смогло бы компенсировать параллельное возрастание транзакционных издержек.

Наибольшее распространение данная модель получила в англосаксонских странах (США, Великобритании). В значительной мере это связано с ее близостью к хозяйственному менталитету этих государств — чрезвычайной рыночной ориентированностью и концентрацией исключительно на финансовом эффекте экономической деятельности.

Представляется, что можно выделить два основных направления в достижении компаниями эффекта масштаба в использовании ключевых ресурсов: статическое и динамическое.

«Статические» стратегии базируются на использовании так называемого *статического эффекта экономии на масштабе*. Он связан со снижением средних издержек фирмы по мере увеличения ее выпуска. Обычно источником возникновения эффекта становится наличие у фирмы определенных «излишков» ключевых специфических ресурсов (управленческих, научно-исследовательских, технологических и пр.), которые можно использовать в рамках региональной либо продуктовой диверсификации, однако уже нельзя применить в текущей деятельности.

Как свидетельствуют статистические исследования, реализация указанной стратегии может дать существенный эффект.

Например, в странах ЕС 27% выпуска приходится на отрасли, где минимально эффективный объем производства³ отдельной фирмы превышает 5% общеевропейского рынка, и из-за недостаточности размера компаний производственные издержки в ряде отраслей завышены до 25% [Junius, 1997, p. 22].

Не случайно все больше и больше компаний перестают ограничиваться исключительно национальными рынками сбыта. Осуществляя свои операции и на внешних рынках, эти фирмы достигают необходимого минимально эффективного объема производства и тем самым существенно снижают издержки (см., напр.: [Bryan, Lyons, Rosenthal, 1998, p. 8]).

При этом деятельность фирм, наиболее эффективно ведущих международный бизнес, сконцентрирована на сегментах, требующих интенсивного использования ключевых ресурсов, которыми они обладают. Например, компания Nike производит только основные технические компоненты Nike Air System для спортивной обуви, тогда как 100% собственно обуви изготавливается сторонними предприятиями, связанными с Nike договорными отношениями.

Зачастую для достижения статического эффекта экономии на масштабе, особенно на новых рынках, фирмы сознательно идут на убытки, стимулируя рост продаж за счет значительного занижения цены относительно конкурентов. Параллельно производятся существенные затраты на мероприятия по привлечению и удержанию потребителей.

Наряду с получением статического эффекта экономии на масштабе компании могут ставить своей целью и достижение *динамического эффекта масштаба* («эффекта обучения»), т. е. снижения сред-

них издержек на единицу продукции по мере увеличения кумулятивного выпуска. Как следует из результатов эконометрических исследований, влияние динамического эффекта экономии на масштабе существенно различается по отраслям (см. табл. 3). Наибольшую роль он играет на ранних стадиях жизненного цикла продукта в отраслях, где высока доля использования трудовых ресурсов, особенно высококвалифицированных специалистов.

Таблица 3

Снижение издержек на единицу продукции в результате удвоения кумулятивного объема производства

Отрасль	Снижение издержек, %
Производство электрических компонентов	30
Производство микрокомпьютеров	30
Производство подшипников	27
Производство полупроводников	2
Производство промышленных пластмасс	25
Инжиниринг	24
Страхование жизни	23
Аэрокосмическая промышленность	20
Электроэнергетика	20
Нефтеперерабатывающая промышленность	10

Источник: [Junius, 1997, p. 25–26].

При этом, согласно П. Гемавату, производственная деятельность сопровождается более существенными «эффектами обучения», «чем закупка материалов, организация продаж или дистрибуция» [Ghemawat, 1985, p. 144]. Однако, особенно в высокотехнологическом секторе, существуют и более эффективные механизмы форсированного увеличения кумулятивного выпуска.

³ Минимально эффективный объем производства (МЭОП) — размер компании, начиная с которого кривая долгосрочных издержек становится пологой или, иными словами, удвоение выпуска практически не влияет на затраты на единицу продукции.

В качестве первого из таких механизмов можно выделить «сети потребителей», представляющие объединение покупателей вокруг одного продавца. При этом главным требованием является возможность накопления информации об индивидуальных профилях всех потребителей. В этом случае каждый новый покупатель автоматически будет снижать средние издержки компании по мере формирования кумулятивного выпуска. Не надо будет нести издержки, связанные с привлечением потребителей, маркетинговыми исследованиями при разработке новой продукции, а также не будет необходимости поддерживать избыточные запасы продукции или ненужное многообразие услуг и пр.

Наиболее отчетливо «потребительские сети» можно проиллюстрировать на примере развития сети Интернет в США. Первые вошедшие на рынок компании типа America Online предоставили потребителям уникальные на тот момент времени услуги по общению, поиску и обмену информацией. То же самое можно сказать и о фирмах, организующих электронные аукционы, например eBay. Рост числа клиентов этих компаний способствовал увеличению интереса продавцов к ним, что позитивно сказалось на уровне цен и дальнейшем росте количества покупателей.

При этом их конкуренты, вышедшие на данный рынок позже, столкнулись с невозможностью развития собственной «потребительской сети». Уровень удовлетворенности и консерватизм покупателей продукции «старых продавцов» сделали ненужным для них обращение к другим поставщикам товаров или услуг. Отсутствие же достаточной информации о покупателях не позволило «новичкам» предложить свои услуги по конкурентным ценам. Следствием высоких барьеров входа на рынок (в смысле завоевания существенной рыночной доли) стала его монополизация. На долю 15% фирм, осуществляющих торговлю в Ин-

тернете, приходится 85% всех продаж в этом секторе, а 10% поисковых компаний контролируют более 80% доходов от рекламы [Agrawal, Arjona, Lemmens, 2001, p. 37]. Причем, несмотря на увеличивающееся число конкурирующих фирм, доля крупнейших компаний все время возрастает.

Поэтому не случайно, что такие известные поисковые компании, как Yahoo!, концентрируются исключительно на формировании устойчивых связей с потребителями, полностью передав инновационную и инфраструктурную часть своей деятельности сторонним фирмам (в данном случае Inktomi и AT&T). В результате головные компании «потребительских сетей» фактически превращаются в своеобразные диспетчерские центры, накапливающие информацию о потребителях. С одной стороны, это позволяет им управлять коммерческой деятельностью других фирм в своем сегменте, а с другой — делает возможной максимизацию прибыли путем гибкой ценовой политики (в том числе ценовой дискриминации), что недоступно остальным фирмам.

Второй разновидностью сетей, ориентированных на достижение динамических эффектов масштаба, являются «технологические сети». Они представляют собой группы компаний, использующих единую базовую технологию для производства товаров или оказания услуг. Классическим примером «технологической сети» является объединение фирм вокруг американских компаний Microsoft и Intel. Любая деятельность по изготовлению компьютерного оборудования, его компонентов, разработке отраслевого или индивидуального программного обеспечения, обучению пользователей и дистрибьюторов фактически формирует здесь кумулятивный выпуск операционной системы Windows и поддерживающих ее микропроцессоров Intel. И рост выпуска тем больше, чем интенсивнее расширяется «технологическая сеть», привлекая новых участников.

Отмеченные особенности сетей позволяют не только существенно ускорить возникновение «эффекта обучения», но и переместить источник конкурентного преимущества и экономической эффективности за пределы отдельной фирмы на сеть в целом. Речь в данном случае идет о достижении внешнего эффекта экономии на масштабе: средние издержки компании на единицу продукции снижаются по мере наращивания текущего и (или) кумулятивного выпуска других фирм.

При этом каждая компания является абсолютно независимой, а все отношения в сети строятся исключительно на рыночных принципах. Фактор доверия заменяется в данном случае двумя альтернативными. Первый из них — снижение риска инвестиций отдельной фирмы (что особенно важно для высокотехнологического сектора). Поскольку фирма начинает использовать уже созданную и доказавшую свою рыночную эффективность технологию, она может осуществлять меньше капиталовложений для создания бизнеса, и ей требуется меньший объем специфических знаний. Второй фактор, непосредственно связанный с первым, — увеличивающаяся рентабельность деятельности в рамках сети по мере вхождения в нее новых участников. Это обуславливает взаимную зависимость и еще больше усиливает «технологическую сеть», привлекая в нее новых членов.

Развитие взаимодействия компаний может привести также к возникновению нового технологического стандарта, который будет принуждать к вхождению в сеть (это фактически произошло с Windows, системами расчетов Visa, MasterCard). В подобной ситуации компания — собственник ключевой технологии превращается в квазимонополиста, который, определяя собственный целевой уровень рентабельности, может устанавливать цены на свою продукцию, не считаясь с действиями оставшихся конкурентов. При этом минимальной для нее становится и угроза появления нового техно-

логического стандарта. Ведь для достижения уровня рентабельности стандарта, используемого участниками существующей «технологической сети», ему потребуется время и, как минимум, такое же число сторонников. Однако мало кто из «независимых» фирм согласится нести издержки формирования новой технологии.

Наряду с «технологическими сетями» способствовать внешней динамической экономии на масштабе в высокотехнологическом секторе может географическая близость компаний одной или разных отраслей. В данном случае выделяются два основных источника экономии. С одной стороны, это возможность интенсивного обмена знаниями о рынке и технологиями, а с другой — изменение качества человеческого капитала в регионе, улучшающее инновационный климат.

Например, отмечено, что количество патентов на единицу затрат на НИОКР выше для фирм, находящихся на территориях, где расходы на НИОКР выше средних по стране. При этом рост исследовательского бюджета отдельной компании на 10% приводит к 20%-му увеличению количества патентов. Не менее важно и то, что более 40% патентов основываются на национальных разработках компаний других отраслей, тогда как межстрановой обмен информацией, как правило, носит минимальный характер. Причем на примере США установлено, что для традиционных отраслей более важным оказывается внутриотраслевой переток информации. Высокотехнологичные же производства эффективнее развивать в широко диверсифицированных городах (даже не штатах), где представлены многие отрасли. И максимальный «эффект обучения» наблюдается здесь спустя 8 лет. Как отмечает В. Мирацкий, происходит «обмен знаниями между компаниями, производящими новые продукты» [Miracky, 1995, p. 74].

Однако стратегии, ориентированные на достижение экономии на масштабе,

также не лишены определенных ограничений и недостатков. Главным из них является ускоренная монополизация многих сегментов рынка одной или несколькими наиболее крупными компаниями, достигшими «минимально эффективного объема производства». Следствием этого зачастую становится уменьшение количества фирм на рынке из-за разорения или поглощения наиболее слабых игроков, последующий рост цен на товары и услуги и, как результат, снижение общественного благосостояния.

Не менее важно и то, что ориентация на объем в случае ее неправильной трактовки может выражаться и в уменьшении ассортимента продукции, упрощенных стандартах качества.⁴ Ведь рост трансакционных издержек по мере возрастания специализации на ключевых ресурсах может требовать от компании крайне интенсивного роста продаж. При этом отказ от существовавших направлений деятельности создает вероятность потери ключевых ресурсов из-за передачи части функций контрагентам.

Кроме того, увеличение объемов продаж, особенно на традиционных рынках с довольно длительной историей существования, оказывается зачастую излишним, приводя не к росту, а к снижению рентабельности. Например, исследование британского инвестиционного банка HSBC свидетельствует, что в нефтяной промышленности, где довольно активно осуществлялись слияния и поглощения, финансовые показатели деятельности компаний не зависят от их размера. Так, у некоторых средних компаний эффективность

существенно выше, чем у гигантов типа ExxonMobil или BP.

Таким образом, в настоящее время в мировой практике можно выделить две основные стратегии поведения компаний — доверительную и направленную на достижение экономии на масштабе. Пока различия между этими стратегиями поведения ощущаются достаточно явно, особенно на страновом уровне. Впрочем, происходящее в последнее время усиление роли сетевых форм указывает на неизбежность сближения организационных форм реализации доверительных стратегий и стратегий экономии на масштабе в самой ближайшей перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремительное изменение окружения, в котором функционируют компании в развитых рыночных экономиках, обусловило особое внимание компаний к стратегиям повышения эффективности использования собственных ключевых ресурсов. В этих условиях одной из ключевых задач стратегического управления стал поиск баланса между неизбежно усиливающейся специализацией фирм и сопровождающим этот процесс увеличением уровня трансакционных издержек взаимодействия с контрагентами.

В настоящее время компаниями найдено два основных способа решения указанной задачи — стратегия достижения эффекта отдачи от масштаба при использовании ключевых ресурсов и доверительная стратегия управления бизнесом, предполагающая развитие долгосрочных связей в рамках технологической цепочки. На протяжении длительного времени каждая из этих стратегий характеризовалась значительной организационной спецификой. Однако в последние годы это различие стало постепенно нивелироваться на основе развития сетевых форм отношений между контрагентами.

⁴ Мировые лидеры в реализации стратегий экономии на масштабе концентрируют усилия на единообразии технологической платформы, адаптируемой под максимальное число изделий, а не самой продукции. В этом случае снижение издержек, которое может достигать десятков процентов, не сопровождается снижением разнообразия продукции и ее качества для конечного потребителя. Более подробно см.: [Hoare, Seiler, 2001, p. 56–63].

Потребительские, технологические и инновационные сети одновременно позволяют компаниям достигать как существенных динамических эффектов отдачи от масштаба при использовании ключевых ресурсов, так и формировать устой-

чивые долгосрочные связи между контрагентами. А это означает, что уже в самом недалеком будущем можно ожидать исчезновения организационных границ между стратегиями экономии на масштабе и доверительными стратегиями.

ЛИТЕРАТУРА

- Коллиз Д. Дж., Монтгомери С. А. 2003. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 186–208.
- Нельсон Р., Уинтер С. 2000. *Эволюционная теория экономических изменений*. М.: Финстатинформ.
- Прахалад К. К., Хамел Г. 2003. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 18–46.
- Agrawal V., Arjona L. D., Lemmens R. 2001. E-performance: The path to rational exuberance. *The McKinsey Quarterly* (1): 30–43.
- Anderson S. W., Glenn D., Sedatone K. L. 2000. Sourcing parts of complex products: Evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organization and Society* 25 (8): 723–749.
- Arrighetti A., Bachmann R., Deakin S. 1997. Contract law, social norms and inter-firm cooperation. *Cambridge Journal of Economics* 21 (2): 171–195.
- Bohnet I., Frey B. S., Huck S. 2000. *More Order with Less Law: On Contract Enforcement, Trust and Crowding*. John F. Kennedy School of Government Research Working Paper Series, RWP00–009.
- Bryan L. L., Lyons T. G., Rosenthal T. 1998. Corporate strategy in a globalizing world: The market capitalization imperative. *The McKinsey Quarterly* (3): 6–19.
- Burchell B., Wilkinson F. 1997. Trust, business relationships and the contractual environment. *Cambridge Journal of Economics* 21 (2): 217–237.
- Chandler A. D. 1992. Organizational capabilities, and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives* 6 (3): 79–100.
- Coase R. H. 1990. Accounting and the theory of the firm. *Journal of Accounting and Economics* 12 (1–3): 3–14.
- D’Aveni R. A., Ravenscraft D. J. 1994. Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal* 37 (5): 1167–1208.
- Dull S. E., Mohn M. A., Noren T. 1995. Partners. *The McKinsey Quarterly* (4): 62–72.
- Fohlin C. 1997. *Relationship Banking, Liquidity, and Investment in the German Industrialization*. SSRN Working Paper. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=139049
- Foss N. J. 1997. *The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems*. DRUID Working Paper Series, WP 97–1. http://www.druid.dk/wp/pdf_files/97-1.pdf
- Hagel III J., Singer M. 2000. Unbundling the corporation. *The McKinsey Quarterly* (3): 148–161.
- Hoare R., Seiler G. 2001. Building blocks for capital projects. *The McKinsey Quarterly* (2): 56–63.
- Hutcheson P., Pearson A. W., Ball D. F. 1996. Sources of technical innovation in the network of companies providing chemical process plant and equipment. *Research Policy* 25 (1): 25–41.

- Gefen D. 2000. E-commerce: The role of familiarity and trust. *Omega* 28 (6): 725–737.
- Ghemawat P. 1985. Building strategy on the experience curve. *Harvard Business Review* 63 (2): 143–149.
- Joly H., Kluge J., Stein L. 1994. Europe's structural weakness. *The McKinsey Quarterly* (1): 33–38.
- Junius K. 1997. *Economies of Scale: A Survey of the Empirical Literature*. Kiel Institute of World Economics Working Paper Series, WP 813.
- Kluge J., Deger R., Wunram J. 1996. Can Germany still innovative? *The McKinsey Quarterly* (2): 142–153.
- Kondo M. J., Lewis W. W., Palmade V., Yokoyama Y. 2000. Reviving Japan's economy. *The McKinsey Quarterly* (4): 19–37.
- Levitt B., March J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319–340.
- Luhmann N. 1979. *Trust and Power*. John Wiley and Sons: Chichester, UK.
- Lyons B., Mehta Ju. 1997. Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics* 21 (2): 239–257.
- Mayer C. 1996. Corporate governance, competition and performance. *OECD Economic Studies* 27: 7–34. <http://www.oecd.org/dataoecd/4/54/2496552.pdf>
- McLaren J. 1999. Supplier relations and the market context: A theory of handshakes. *Journal of International Economics* 48 (1): 121–138.
- Miracky W. 1995. *Economic Growth in Cities: The Role of Localization Externalities*. Ph. D. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- Miwa Y., Ramseyer J. M. 2000. *Rethinking Relationship-Specific Investments: Subcontracting in the Japanese Automobile Industry*. John M. Olin Center for Law, Economics, and Business Discussion Paper Series, Discussion Paper 282. http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/282.pdf
- Nishiguchi T. 1994. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. Oxford University Press: N. Y.
- Reve T. 1990. The firm as a nexus of internal and external contracts. In *The Firm as a Nexus of Treaties*. Aoki M., Gustaffson B., Williamson O. E. (eds). Sage: London; 133–161.
- Sachwald F. 1998. Cooperative agreements and the theory of the firm: Focusing on barriers to change. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35 (2): 203–225.
- Van Laarhoven P., Sharman G. 1994. Logistics alliances: The European experience. *The McKinsey Quarterly* (3): 39–49.

Статья поступила в редакцию
9 июля 2004 г.