

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, дистрибуции 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

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

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].

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;

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 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» [Maier, 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

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.

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 техноло-

гического 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» [Mirasky, 1995, p. 74].

Однако стратегии, ориентированные на достижение экономии на масштабе,

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.