

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС -ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ СНИЖЕНИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕЖЕК В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА.

STRATEGIC ALLIANCE AS ONE OF EFFECTIVE MEANS PURPOSED TO DECREASE THE TRANSACTIONS COST AT THE ECONOMIC CRISIS.

Б.Л. Кучин,

доктор технических наук профессор кафедры маркетинг
«МАТИ» - РГТУ им. К.Э. Циолковского

Т.М. Фролова,

соискатель кафедры маркетинг
«МАТИ» - РГТУ им. К.Э Циолковского

B.L. Kuchin,

Full professor for the department of marketing,
Moscow Aviation Technological University

T.M. Frolova,

Applicant for the department of marketing,
Moscow Aviation Technological University

Аннотация

В статье предлагается концепция формирования стратегического альянса в качестве эффективного механизма снижения транзакционных издержек в условиях экономического кризиса. Концепция проиллюстрирована на примере предприятия автомобильного рынка.

Ключевые слова

1. Стратегические альянсы
2. Глобальный кризис
3. Минимизация издержек

Key words

1. Strategical alliances
2. Global crisis
3. Minimize of cost

Глобальный экономический кризис повлиял на текущую деятельность практически всех российских компаний. В сложившихся неблагоприятных условиях руководители предприятий, как правило, прибегают к стандартным тактическим мероприятиям антикризисного управления. В ситуации дефицита оборотных средств компании первым делом стремятся минимизировать свои издержки за счет сокращения персонала и зарплат, снижения объемов производства, сворачивания программ развития, и т.д.

Действия, направленные на сокращение издержек, позволяют решить наиболее острые проблемы. Но, решая сиюминутные задачи выживания, нельзя забывать о стратегии развития. Кризисная ситуация – это не только угроза существованию предприятия, но и реальная возможность изменить свое положение на рынке за счет активных действий, направленных на выполнение правильно выбранных стратегических задач.

Пока одни компании пассивно ожидают лучших времен, другие активно действуют, занимаясь структурными системными изменениями, соответствующими новым условиям внешней среды предприятия.

В текущей ситуации наиболее существенными факторами в окружении организации являются: возросшая неопределенность развития окружающей среды, быстрые изменения экономической конъюнктуры, увеличение вероятности финансовых рисков.

В условиях кризиса внешняя среда предприятия становится более сложной и непредсказуемой, что наряду с влиянием на внутреннюю среду организации приводит к существенному росту так называемых **транзакционных издержек**.

К основным видам транзакционных издержек, свойственных современной экономике традиционно относят издержки доступа к ресурсам и правам собственности, издержки поиска информации, издержки ведения переговоров и заключения сделок, издержки измерения, издержки оппортунистического поведения, издержки защиты прав собственности.

К факторам, способствующим росту транзакционных издержек, относятся: сложность контроля за реализацией контрактных отношений, неустойчивое денежное обращение, административные барьеры, противоречивость законодательной базы, высокая стоимость экономической информации.

В кризисной ситуации рост транзакционных издержек может привести к банкротству предприятия. Организация эффективных взаимоотношений с другими участниками рынка позволяет компаниям не только оптимизировать внешние транзакционные издержки, но и

добиться конкурентного преимущества, что может стать одной из стратегических задач в настоящее время.

В рамках статьи рассмотрим возможный механизм минимизации транзакционных издержек на примере компании Урал Плюс, занимающейся разработкой и производством электронных автомобильных компонентов для поставки на конвейеры российских автоборочных предприятий.

Кардинальное уменьшение транзакционных издержек может быть осуществлено, согласно теории Рональда Коуза, путем изменения прав собственности внутри компании и передачи их части во внешнюю среду. Одним из методов обмена правами собственности для снижения транзакционных издержек является создание особых межфирменных взаимодействий – стратегических альянсов.

Используя теорему Коуза, в первую очередь сформулируем такую задачу, решение которой позволило бы минимизировать транзакционные издержки рассматриваемой компании. Постановка задачи сводится к следующим этапам:

- 1) Построение модели функционирования компании на рынке.
- 2) Исследование и оценка всех видов транзакционных издержек компании в условиях кризиса на основе построенной модели.
- 3) Выбор направления минимизации транзакционных издержек за счет привлечения партнеров.
- 4) Оценка уровня снижения транзакционных издержек при разных формах партнерских взаимоотношений.



Рис. 1. Постановка задачи минимизации транзакционных издержек путем организации эффективного межфирменного взаимодействия.

В соответствии с планом постановки задачи разработаем обобщенную модель транзакций некой абстрактной компании, занимающейся разработкой, производством и поставкой автомобильных компонентов. Безусловно, для каждой конкретной компании в каждом конкретном случае транзакции и величина издержек, связанных с ними, будут своими, отличными от других. Но мы можем представить обобщенный перечень транзакций и соответственно связанных с ними издержек. Условно, транзакционные издержки любой компании можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

В свою очередь внешние транзакции компании, работающей на рынке поставщиков автокомпонентов, также условно можно разделить на транзакции, связанные с взаимодействием с автозаводами и транзакции, связанные с взаимодействием с поставщиками комплектующих, необходимых для производства автокомпонентов.

1. Транзакции компании, связанные с взаимодействием с автозаводами.

1.1 Транзакции, предшествующие сделке:

- реклама и маркетинг;
- поиск информации о программах локализации иностранных автосборочных предприятий на территории РФ;
- установление деловых связей с автозаводами;
- поиск информации о потребностях автозаводов в закупке автокомпонентов - комплектующих изделий для сборки автомобилей;
- поиск информации для определения целевой цены на автокомпоненты;
- отслеживание рыночной цены на аналогичные изделия от конкурирующих компаний;
- согласование технических требований на продукцию;
- согласование технической документации.

1.2 Транзакции, связанные с заключением и соблюдением контракта:

- ведение переговоров об условиях сделки;

- приложение усилий по соблюдению условий сделки (актуально в нынешних условиях, когда заказчики сокращают объемы закупок автокомпонентов, заблаговременно не ставя поставщиков в известность об этом);
- планирование поставок (высокая неопределенность в условиях кризиса);
- работа над рекламациями;
- организация сервисного послепродажного обслуживания.

Кризис неплатежей привел к дополнительным издержкам на согласование программ реструктуризации долгов, на факторинг, на бартерные схемы и др. способы погашения задолженности со стороны автозаводов. В условиях кризиса выросла неопределенность внешней среды, и как следствие выросли внешние транзакционные издержки.

2. Транзакции компании, связанные с взаимодействием с поставщиками комплектующих.

Транзакции при закупке комплектующих изделий, необходимых для производства автокомпонентов:

- поиск и анализ информации о надежности поставщиков;
- анализ технического уровня комплектующих;
- сбор информации о рыночной стоимости комплектующих;
- налаживание контактов с поставщиками (вплоть до личных, что особенно важно при работе с поставщиками из Юго-Восточной Азии в силу особенностей их национального менталитета);
- торг (согласование цены с поставщиками из ЮВА достаточно сложный и длительный процесс);
- контроль качества комплектующих;
- заключение контрактов на поставку комплектующих;
- планирование закупок;
- логистика;

Основываясь на проведенном анализе, построим обобщенную модель транзакций компании, работающей на российском рынке автомобильных компонентов. В данной модели учтен тот факт, что подавляющая часть производства недорогих и качественных комплекту-

ющих изделий для сборки автомобильного электронного оборудования сосредоточена в регионе Юго-Восточной Азии. В России необходимые комплектующие для сборки электронных автокомпонентов либо не производятся, либо они имеют более низкое качество при более высокой цене.



Рис.2. Модель внешних транзакций компании – производителя автомобильных компонентов.

Внутренние транзакции компании условно можно разделить на две группы:

1. Общие затраты на организационное взаимодействие (затраты на внутреннюю координацию).

Внутренние взаимодействия элементов промышленного предприятия определяет формальная координация, включающая в себя: организационную структуру с учетом ее сложности (иерархия); правила и процедуры (формализация); степень централизации (принятие решений).

- Издержки информационного обеспечения
- Издержки контроля
- Издержки на разработку, принятие и реализация управленческих решений

2. Затраты на структурные изменения предприятия.

- Затраты на структурные, технологические изменения
- Затраты на функциональные преобразования
- Затраты на финансовые преобразования

На основе разработанной модели проанализируем транзакционные издержки компании Урал Плюс



Рис. 3. Укрупненная модель транзакций компании Урал Плюс

Урал Плюс имеет отработанную схему взаимодействия с российскими автозаводами, поэтому транзакционные издержки, связанные с поставками имеют приемлемую величину.

Массовое производство относительно недорогих и надежных комплектующих (микросхем, электронных модулей и узлов) для сборки автомобильной радиоэлектронной аппаратуры сосредоточено в регионе ЮВА (Китай, Тайвань, Корея...). В России производство современной элементной базы для массового производства радиоаппаратуры отсутствует. Урал Плюс несет большие транзакционные издержки, работая с поставщиками комплектующих. В условиях кризиса эти издержки растут еще больше, в первую очередь из-за роста курса доллара по отношению к рублю. Перед Урал Плюс остро стоит задача уменьшения транзакционных издержек.

Очевидным решением минимизации транзакционных издержек, связанных с закупкой комплектующих, для компании Урал Плюс является налаживание взаимодействия с компанией из ЮВА, имеющей похожий бизнес и обладающей большим опытом в отрасли производства автомобильной электроники. Китайская компания HSAE является крупнейшим производителем автомобильных мультимедийных систем и бортовой электроники в ЮВА. HSAE заинтересована в поставках своей продукции на предприятия Российского автопрома. Однако менеджеры HSAE понимают, что транзакционные издержки при работе с российскими автозаводами могут превысить прибыль от проекта. Проанализируем транзакционные издержки компании HSAE:

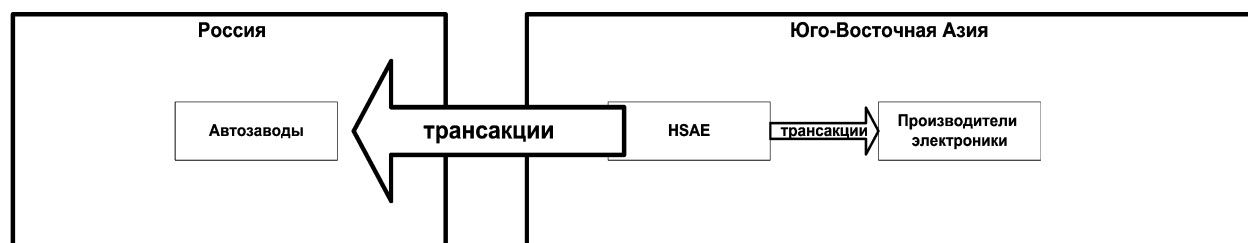


Рис. 4. Укрупненная модель транзакционных издержек компании HSAE

У HSAE нет опыта взаимодействия с российскими автозаводами. С другой стороны, у HSAE налажено хорошее взаимодействие с поставщиками элементной базы для производства автомобильной радиоэлектронной продукции. Издержки HSAE в этой области минимальны.

Напрашивается очевидное решение: компании должны найти форму (выработать определенный формат) взаимоотношений, который позволит при обоюдной заинтересованности минимизировать транзакционные издержки.

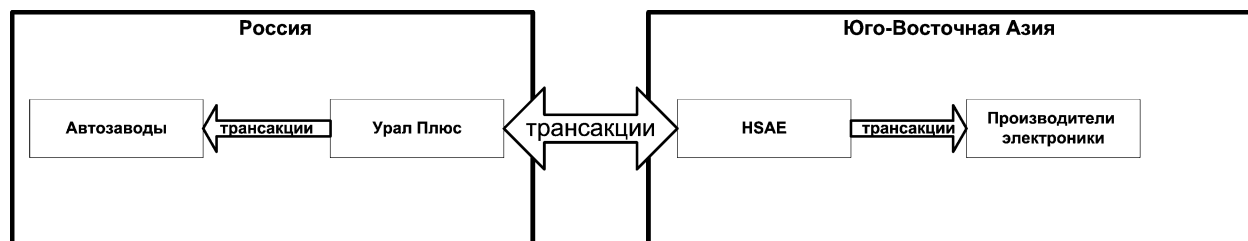


Рис. 5. Укрупненная модель транзакций при контрактных взаимоотношениях

Возможный вариант взаимоотношений, при котором Урал Плюс взаимодействует с российскими автозаводами и размещает в HSAE заказ на производство продукции для Российского автопрома интересен обеим сторонам. При этом минимальны как транзакционные издержки, связанные с поставками на российские автозаводы, так и транзакционные издержки связанные с закупкой комплектующих. Минусом такой схемы является транзакционные издержки, вызванные взаимоотношениями между российскими разработчиками продукции и технологическими и производственными службами HSAE.

Разработанные в Урал Плюс изделия нужно адаптировать под особенности технологического процесса HSAE. Процесс разработки растягивается во времени. Непомерно растут расходы на разработку. Кроме этого затягивается процедура исправления недостатков выявленных во время приемочных испытаний продукции на автозаводе. Такая схема взаимоотношений также требует оптимизации.

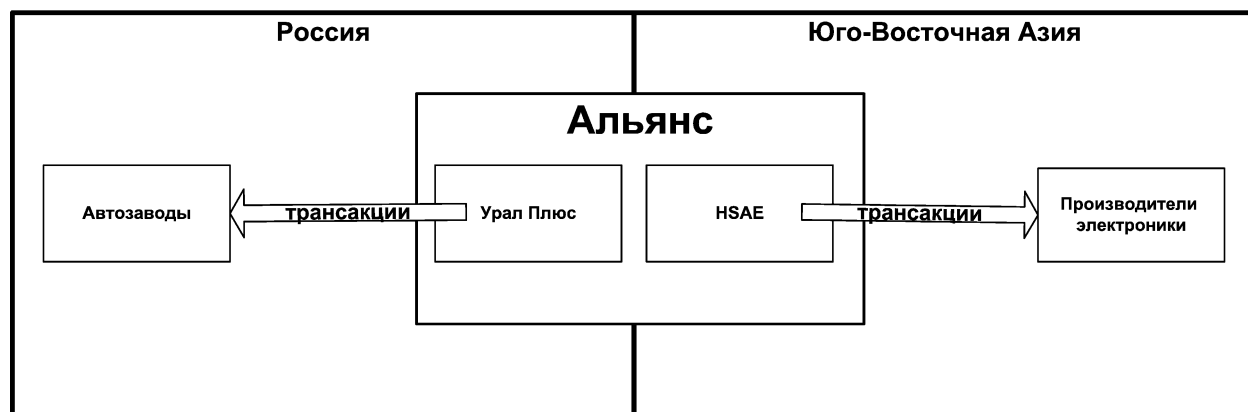


Рис. 6. Модель транзакций в стратегическом альянсе.

Стратегический альянс Урал Плюс и HSAE, реализованный в форме совместного предприятия Ural&HSAE лишен недостатков, приведенных в предыдущих схемах взаимодействия. Российские разработчики получили прямой доступ ко всем ключевым технологиям партнерской компании. Теперь минимизированы все основные транзакционные издержки связанные, с разработкой, с закупками комплектующих, с производством продукции и поставками на российские автозаводы.

Таким образом, организация совместного предприятия оптимизирует возросшие в условиях кризиса внешние транзакционные издержки. Более того, международный стратегический альянс позволяет предприятиям машиностроения выйти из кризиса более конкурентоспособными, с прочным фундаментом для будущего успешного развития.

Библиографический список

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
4. Природа фирмы./ Пер. с англ. Под ред. О.И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера – М.: Дело, 2001. – 360 с.
5. Коуз Р. Фирма, рынок и право/ Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.

Bibliographical list

1. Garrette B., Dussauge P. Strategic Alliances. – М.: INFRA-M, 2002. – 332 p.
2. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. Fifth Edition – St. Petersburg: Piter, 2008. - 560 p.
3. Porter M.E. On Competition. – М.: Williams Publishing House, 2005. – 608 p.
4. The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development/ Edited by O.E. Williamson, S.G. Winter – М.: Delo, 2001. – 360 p.
5. Coase R. The Firm, the Market and the Law. М.: Novoe izdatelstvo, 2007. – 224 p.

Контактная информация

«МАТИ» - РГТУ им. К.Э Циолковского

Адрес: 121552, Россия, г. Москва, ул. Оршанская, д. 3

E-mail: frolova@aac.ru ; bkuchin@mail.ru

Телефон: (495) 417-54-85

Contact links

Moscow Aviation Technological University

Address: 121552, Russia, Moscow, St. Orshanskaya, 3

E-mail: frolova@aac.ru ; bkuchin@mail.ru

Tel: (495) 417-54-85