

## Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА

Согласно неoinституциональной теории, рынок и фирма призваны олицетворять собой альтернативные способы организации производства. И если рынок – это господство спонтанности, когда распределение ресурсов осуществляется исключительно через механизм цен, то фирма, в противоположность рынку, представляет собой иерархическую систему, в рамках которой **все ключевые вопросы решаются на основе единоначалия**. «Фирма есть система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя» (*Коуз Р.Г. Природа фирмы. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 19*). В связи с этим особую важность для фирмы приобретает вопрос выбора соответствующей данной форме бизнеса организационной структуры, поскольку удачно выбранная организационная структура способна обеспечить действенность управления, а значит, и эффективность функционирования фирмы.

### Понятие организационной структуры

**Организационная структура** (от франц. organisation – придаю стройный вид и лат. structura – строение, взаиморасположение и связь составных частей чего-либо) – разделение экономического объекта (предприятий, компаний) на подразделения, отделы, цеха и лаборатории в целях упорядочения управления, налаживания взаимодействия между ними, определения ответственности, подчиненности и соподчиненности (*Современный экономический словарь / Под ред. Б.А. Райзберга. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 326*). Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между подразделениями фирмы, распределение ответственности. Часто структуру фирмы сравнивают с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все процессы в фирме осуществлялись своевременно.

Экономисты из Швейцарии Й. Рюэгг-Штюм и Л. Ахтенхаген при рассмотрении понятия «организационной структуры» призывают не ограничиваться исключительно типом структуры (линейная, матричная, дивизиональная), который можно ввести по приказу. Они считают, что под организационной структурой следует понимать цельную систему взаимозависимых структурных, культурных, пространственных и технологических компонентов, которая придает потоку внутрифирменных событий определенный характер, образ и порядок (*Рюэгг-Штюм Й, Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6. С. 54*).

Организационная структура обеспечивает функционирование и развитие фирмы как единого целого. Благодаря организационной структуре менеджер получает нужную информацию для принятия управленческого решения и доводит свои распоряжения до соответствующих подразделений компании. Структуру любой компании можно изобразить в виде схемы, на которой отображаются все ее подразделения с указанием иерархических связей между ними. Структура дает общее представление о местоположении каждого человека в компании и его подчиненности.

И хотя принято считать, что структура – наиболее устойчивая и консервативная характеристика системы, остающаяся неизменной длительное время при изменении самой системы (Структура системы – это то, что остается неизменным в системе при изменении состояния, при реализации различных форм поведения, при совершении системой операций (*Норберт Т. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 31*)), все же не следует полагать, что структура есть застывшая форма. В действительности организационная структура фирмы не является чем-то застывшим и неизменным. Организационная структура бизнеса претерпевает изменения, адаптируется и совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Ведущий теоретик менеджмента Питер Ф. Друкер указывает на неослабевающий интерес к поиску единственно правильного типа организационной структуры, который стал осуществляться еще в конце XIX века после появления крупных организаций. Он отмечает, что представление о «единственно правильной организационной структуре» неоднократно менялось, однако ее поиски продолжают и по сей день (*Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001. С. 24*).

Впервые за изучение организационной структуры в бизнесе взялся глава крупнейшей в Европе горно-металлургической компании Анри Файоль во Франции на рубеже XIX и XX веков. В это же время в США вопросами организации заинтересовались бизнесмены: Джон Рокфеллер-старший, Дж. П. Морган, Эндрю Карнеги. Организационная структура большинства компаний начала XX столетия была жестко централизованной. После окончания Первой мировой войны Пьер Дюпон и Альфред Слоун пришли к идее децентрализации.

«Сегодня, наконец, стало ясно, – пишет П.Ф. Друкер, – что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что **организационная структура – не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников.** В этом качестве **любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время»** (Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001. С. 25) .

Действительно, «наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993. С. 331).

### **Зависимость структуры от стратегии**

Известный американский экономист, исследователь мировой истории бизнеса Альфред Чендлер проанализировал зависимость организационной структуры компании от ее стратегии. Знаменательным результатом и завершающим итогом многолетней и плодотворной работы ученого стала книга «Стратегия и структура» (1962), в которой автор сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру» (Chandler A.P. Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).

А. Чендлер на протяжении ряда лет изучал деятельность гигантов мировой индустрии: «Дюпон», «Дженерал Моторс», «Стандарт Ойл Нью-Джерси», «Сирс». Наблюдая за изменением соотношения между стратегией и целями организации, экономист пришел к выводу о том, что **структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии.** А поскольку с течением времени происходит изменение стратегий организации, то необходимы и соответствующие изменения в организационных структурах бизнеса.

### **Экономия транзакционных издержек – направляющая сила институциональной эволюции**

Известно, что базовой составляющей неинституционального анализа является категория транзакционных издержек. По мнению представителей неинституционализма, различные институты располагают неодинаковой эффективностью с точки зрения экономии транзакционных издержек. Одни организации имеют возможность лучше других осуществлять функционирование, несут более низкие транзакционные издержки, следовательно, располагают несколько большим потенциалом к дальнейшему развитию и процветанию. Другие – гораздо хуже справляются с задачей экономии. Их деятельность транзакционно расточительна. Со временем эти организации уходят с арены конкурентной борьбы и исчезают со звездного небосклона. **Экономия транзакционных издержек выступает своеобразным направляющим вектором развития и эволюции бизнеса.** Организационные структуры, способные к экономии, выживают и получают широкое распространение. Структуры, требующие слишком высоких издержек, отмирают.

Способность фирмы к экономии транзакционных издержек и оптимальному осуществлению отдельных операций, по сравнению с рынком, впервые была доказана Рональдом Коузом. Р. Коуз также обозначил проблему увеличения размеров фирмы и сформулировал пределы ее роста. Фирма будет расширять свои операции до тех пор, пока внутренние транзакционные издержки фирмы не сравняются с аналогичными издержками по осуществлению рыночных операций. Предпочтение всегда будет отдано соглашениям с более низкими транзакционными издержками.

Идеи Р. Коуза получили дальнейшее развитие в работах его соотечественника Оливера Уильямсона «Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка» (1971), «Экономические институты капитализма. Фирма, рынки, «отношенческая» контракция» (1985), «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики» (1990).

О. Уильямсон поддерживает идеи Р. Коуза по поводу того, что фирма в ряде случаев имеет возможность снижать величину транзакционных издержек и более экономно, по сравнению с рынком, осуществлять деятельность. Однако он идет несколько дальше и не ограничивается исключительно двумя крайними альтернативными способами организации хозяйственной деятельности: через рынок или с помощью иерархии. Уильямсон рассматривает различные формы организации бизнеса: от жесткой централизации к децентрализации, исследует необходимость и возможность вертикальной интеграции компаний, с позиций транзакционного анализа дает оценку процессам объединения фирм.

### **Регулятивные структуры**

В процессе исследования сущности фирмы экономист исходит из ее контрактного происхождения. Дальнейший анализ ученого строится на необходимости введения дополнительного инструментария – регулятивных структур (governance structure) (регулятивный – лат. направляющий, вносящий порядок, планомерность во что-либо. *Словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1989. С. 433*).

По О. Уильямсону, **регулятивная структура – это набор специальных механизмов, применяемых при оценке поведения участников контрактных отношений, используемых при разрешении возникающих споров, помогающих произвести адаптацию к неожиданным изменениям условий, а также осуществлять санкции к нарушителям соглашений.** Экономист считает, что **каждому классу сделок соответствует определенный тип регулятивных структур, обеспечивающий их исполнение с минимальной величиной трансакционных издержек.** По мнению О. Уильямсона, **фирмы отличаются от спонтанного порядка, в первую очередь, особым механизмом регулирования контрактных отношений.**

Далее ученый выделяет три основных типа контрактов: классический, неоклассический и отношенческий (имплицитный). Характерными чертами **классического контракта** являются:

- наличие стандартных товаров;
- нерегулярность (разовость) отношений между партнерами;
- ясность и четкость условий контракта.

Для **неоклассического контракта** характерно:

- наличие сделок средней специфичности;
- спорадичность (разовость) осуществления сделок;
- неопределенность условий контракта.

**Отношенческий контракт** характеризуется:

- вовлеченностью высокоспецифических активов;
- долговременностью отношений между партнерами;
- неопределенностью условий контракта, которая компенсируется высокой степенью сотрудничества партнеров, преобладанием неформальных обязательств над формальными обязательствами.

Экономист полагает, что каждому из трех основных типов контрактов соответствует определенная регулятивная структура. Так, **защиту классического контракта в наилучшем варианте способен обеспечить исключительно рынок.** Многочисленность потенциальных покупателей и продавцов ограничивает возможность недобросовестного поведения одного из партнеров, поскольку всегда имеет место альтернатива вступить в контрактные отношения с третьим лицом, предложившим более выгодные условия или низкую цену. Возникающие споры по классическим контрактам разрешаются в суде. Государство защищает законные интересы пострадавшей стороны с помощью этого института.

Неоклассический контракт, в отличие от классического, характеризуется неопределенностью. Именно неопределенность оставляет за рамками заключенного контракта наиболее важную и значимую часть отношений между партнерами по сделке. В связи с этим особое место в неоклассическом контракте занимают личные отношения между партнерами: доверие, убежденность в профессионализме, способность выполнить контракт. Защиту неоклассического контракта невозможно осуществить через суд, так как нельзя в контракте прописать и предугадать наступление всех возможных событий. **Решение спорных вопросов по обоюдному согласию партнеров могут быть переданы на рассмотрение третьей стороны – арбитража.**

Наиболее сложную форму взаимоотношений отражает отношенческий контракт. В рамках этого типа контракта партнеры находятся в процессе устойчивого, долговременного взаимодействия, поскольку участниками сделки осуществлены значительные инвестиции в высокоспецифические активы. Интерспецифические активы имеют наибольшую ценность только в случае совместного использования! **В случае отношенческих контрактов целесообразным является создание унитарных регулятивных структур, или фирм.** Благодаря наличию сети отношенческих контрактов между собственниками истерспецифических ресурсов создается основа для существования фирмы.

Фирма обладает более сильным координирующим потенциалом по сравнению с рынком. В работе «Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка» О. Уильямсон делает акцент на координирующей функции фирмы: «Фирма обладает координирующим потенциалом, который иногда превышает соответствующий потенциал рынка. Замена рыночного обмена внутренней организацией привлекательна не столько возможностями технологической, производственной экономии, сколько перспективой сокращения трансакционных затрат на рынках полуфабрикатов. Эту замену рыночного обмена на внутреннюю организацию мы будем называть «интернализация». Однако часто активизация координирующего потенциала фирмы сопровождается снижением стимулов. Рынок, в отличие от фирмы, способен к созданию стимулов более высокой мощности. Поэтому границы фирмы проходят на грани уравнивания выгод от лучшей координации и потерь от ослабления стимулов. Этот вывод О. Уильямсон применил к анализу организационных структур бизнеса. Экономист выделил две крупные базовые структуры фирмы: унитарную (U -форму), характеризующуюся жесткой централизацией управления, и мультидивизиональную (M-форму), основанную на принципе децентрализации, и использующую в совокупности положительные стороны иерархии и спонтанного порядка. Рассмотрим более подробно, что представляет собой унитарная структура бизнеса.

## U- структура

Название U -фирмы (от англ. – unitary) принадлежит Оливеру Уильямсону. **Данная форма характеризует организацию, ориентированную на выпуск одного товара или оказание одной услуги, в которой право принимать решение по поводу долгосрочной стратегии и текущих операций принадлежит относительно узкой группе управляющих.** U -форма представляет собой традиционный тип организации фирмы по функциональному признаку и воплощает в себе неоклассический вариант определения оптимальных размеров предприятия, в основе которого находится производственная функция. U -фирму отличают наличие небольших издержек контроля и достаточно крупные трансакционные издержки.

Структуры, построенные по типу U -фирмы, характеризуются наличием неспецифических активов или технологией общего назначения. Устойчивость спроса со стороны покупателей позволяет фирме получить значительную экономию от масштаба производства и иметь низкие организационные издержки. Эта структура выгодна своей простотой и малым числом промежуточных звеньев. Организационное построение U -структур может быть довольно жестким. Как правило, они построены по функциональному признаку (см. рис. 6.1).

Унитарность и централизм организационного построения U -форм базируются в первую очередь, на специфике движения и обработки управленческой информации. Информация циркулирует внутри организации сверху вниз и наоборот, причем она не разделяется на оперативную (текущую, обслуживающую интересы производства и реализации продукции) и стратегическую (ориентированную на оценку внешней среды и касающуюся долгосрочных горизонтов развития компании). В U -форме имеет место монополия власти высших руководителей. Возрастание объема административных задач, решаемых высшим менеджментом компании, до таких размеров, когда уже становится невозможным в полной мере выполнять обязанности по управлению, подрывают эффективность функционирования фирмы.

Альфред Чендлер отмечает в связи с этим, что U -форма «стала следствием того, что операции компании заметно усложнились и решение новых проблем координации, оценки экономических результатов и разработки деловой политики превысили физические возможности немногочисленных высших менеджеров в одновременном осуществлении долгосрочной предпринимательской и краткосрочной операционной административной деятельности» (*Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962. P. 383*). Иными словами: увеличение размера корпораций, расширение деятельности компаний в различных регионах, освоение выпуска нескольких продуктовых групп товаров – все это привело к колоссальному росту внутренних трансакционных (информационных) издержек, следовательно, породило проблемы контроля над принятием и выполнением решений.

Возникновение перегрузок в обмене информацией в рамках U -структуры наложило ограничения на эффективность управления. Решения, принимаемые высшим менеджерским звеном, зачастую были неадекватными и несвоевременными, что незамедлительно сказывалось и на эффективности всей компании. Имело место также проявление оппортунизма со стороны руководителей функциональных отделов (продаж, производственного), преследующих свои подцели. В итоге U -форма стала постепенно уходить в прошлое (данная форма преобладала с 30-х до 70-х годов XX столетия в США и странах Западной Европы. Типичными примерами являются сталелитейная, табачная промышленность, нефтедобывающее производство).

Эмпирический опыт показал, что U - структура замечательно «работает», ее целесообразно использовать в компаниях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции и действующих в стабильных внешних условиях с низким уровнем неопределенности. Эта структура выгодна своей простотой и небольшим количеством промежуточных звеньев. Однако жесткая

централизация решений и достаточно формальный характер процедур становятся главными препятствиями при увеличении размеров компании, а также в случае возникновения каких-либо изменений на рынках. Когда фирма начинает диверсифицировать свои товары или продуктовые линии, осуществлять деятельность в разных географических регионах, использовать независимые рыночные каналы или обслуживать новые группы потребителей, слаженный и четко работающий ранее механизм U-структуры начинает давать сбои. **Основная причина неэффективности U-структуры при укрупнении фирмы связана с увеличением размера внутренних транзакционных издержек компании.** Это обуславливает необходимость перехода к принципиально новой организационной структуре с множеством подразделений – M-форме.

## **M-фирма**

Неспособность компании в условиях старой структуры бороться с неудачами в бизнесе обусловили возникновение другой организационной формы – M-структуры. **M-форма** (от англ. – multiproduct) **характеризует фирму, имеющую несколько подразделений и выпускающую большую номенклатуру продукции, включая производство промежуточных товаров (полуфабрикатов) внутри фирмы. Особенностью рассматриваемой формы организации бизнеса является разъединение краткосрочных решений, принимаемых на уровне отдела, от долгосрочных, или стратегических.** Стратегические решения принимаются центральной дирекцией, они становятся ее главной функцией.

Возникновение M-структуры относится к 20-м годам XX столетия, интерес к этой структуре проявился лишь в 60-х годах. Однако еще в начале XX столетия большинство проницательных руководителей таких корпораций, как «Дженерал Моторс», «Проктел энд Гембл», «Дюпон», «Сирс», пришли к выводу о бездейственности U-структуры. Стало очевидным, что традиционная централизованная структура управления уже не отвечает современным требованиям, и дальнейшее ее использование будет приводить к возникновению серьезных проблем.

Централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, но, по мере роста номенклатуры производимой продукции, появления новых видов бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена компаний сталкивалось с проблемой получения колоссального потока информации, своевременно переработать который становилось невозможно. Возникла идея о делегировании (передаче) некоторых важных полномочий нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким путем был осуществлен процесс перехода к децентрализованной структуре управления, при которой прерогативой высшего руководства компании является решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координация и оценка деятельности отделений. В компетенции руководителей отделений находилось принятие решений в областях, непосредственно связанных с продукцией или услугами, за которые они отвечают.

Главными создателями M-формы считаются П.С. Дюпон и Ф.П. Слоун, президенты всемирно известных компаний «Дюпон» и «Дженерал Моторс».

Исследуя истинные причины создания M-структуры, О. Уильямсон в работе «Экономические институты капитализма» отмечает, что, по мере роста размеров и усложнения номенклатуры продукции, компании столкнулись с падением эффективности внутрифирменного управления и его искажением вследствие свободы менеджеров в принятии решений. Рассматривая внутреннюю организацию как «пучок» контрактов, экономист указывает на излишнюю громоздкость контрактов в случаях с U-структурой. «Столкнувшись с необходимостью либо сократить размеры фирм, либо разработать набор новых внутренних контрактных отношений, менеджеры – организационные новаторы – изобрели M-структуру» (Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. С. 470).

Новая организационная структура подразумевала глубокое расчленение компании на самостоятельные единицы, что давало преимущество по сравнению со сверхцентрализованным управлением фирмой, использовавшей U-структуру. M-форма предполагала «создание полуавтономных производственных отделений (как правило, со статусом «центров прибыли», сформированных в зависимости от типа продукта, торговой марки или по географическому признаку)» (Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. С. 447-448) (см. рис. 6.2).

Производственная деятельность каждого из отделений управлялась отдельно, что привело к значительному сокращению такого вида внутрифирменных транзакционных издержек, как издержки контроля. В целях повышения эффективности функционирования M-структуры требовалось нечто большее, чем примитивное расчленение организации на отделения. Это потребовало от пионеров – создателей новой структуры управления Дюпона и Слоуна – творческого и неординарного подхода в этом вопросе. Ими была создана генеральная дирекция компании, в которой работали могущественные

генеральные управляющие, а также многочисленный штат советников и финансистов, отслеживающих экономические результаты отделений, распределяющих ресурсы между ними и занимающихся стратегическим планированием.

Американский экономист А. Чендлер подробно изучал особенности функционирования М-структуры, анализировал истинные причины успеха данной формы организации бизнеса. Давая оценку эффективности использования М-формы, ученый отмечает следующее: «Основной причиной ее успеха было просто то, что она освободила управляющих, ответственных за судьбу всей компании, от более рутинной операционной деятельности и предоставила им время, информацию и даже психологические условия для занятия долгосрочным планированием и оценкой результатов финансирования фирмы.

В рамках новой структуры принятие таких общих стратегических решений, как распределение имеющихся и приобретение новых ресурсов, оказалось сосредоточенным в руках команды высших управляющих общего профиля. Избавившись от операционных обязанностей и необходимости выработки тактических решений, генеральный менеджер больше не стремился выразить интересы одного из подразделений организации» (*Chandler A.P. Strategy and structure. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. P. 382 - 383*).

Особенностью М-формы является то, что стратегические ресурсы становятся объектом инвестиционной конкуренции подразделений, что превращает М-структуру (с организационной точки зрения) в микрорынок капитала. Данная форма организации бизнеса позволяет создать экономически обоснованные условия для распределения ресурсов и осуществления мониторинга деятельности подразделений.

В М-структуре прослеживается эффективное взаимодополняющее воздействие стихийных сил рынка, но в рамках единоначалия – концентрация финансовых средств диверсифицированных подразделений высшим руководством дополняется рыночным характером этих вложений в экономически эффективные стратегические проекты. Успешность функционирования М-структуры подтверждает практика. И сегодня, спустя столетие, М-структура используется и применяется в деятельности большинства крупнейших компаний.

В работах Оливера Уильямсона помимо детального анализа двух крайних организационных форм: жесткоцентрализованной – У-структуры и децентрализованной – М-структуры, представлена характеристика холдинговой структуры – Х-формы.

## **Холдинг**

**Холдинг представляет собой организацию, владеющую крупными пакетами акций других фирм в целях контроля или направления их деятельности для проведения единой экономической политики.** Холдинг может контролировать значительное количество компаний, относящихся к различным сферам деятельности и имеющих разную отраслевую принадлежность.

С точки зрения управления, холдинговая структура представляет собой максимальную децентрализацию процесса принятия решений и контроля над действиями агентов – дочерних обществ. Агенты автономны в принятии решений. Ими определяются тактические вопросы деятельности компании, затрагивающие оперативную деятельность дочерних обществ на рынке. Вопросы выработки общей стратегии компании, формулировка целей развития, осуществление координационных связей между субъектами холдинговой системы являются прерогативой головной компании холдинга.

С юридической точки зрения, входящие в холдинг компании сохраняют автономность, однако теряют полную самостоятельность. Благодаря наличию механизма контрольного пакета ценных бумаг холдинговая компания получает возможность проводить единую политику и осуществлять контроль над соблюдением интересов всего холдинга. Холдинг прямо или косвенно осуществляет финансовые операции входящих в него компаний, предоставляет им финансовые средства, управляет денежными ресурсами, обеспечивает предоставление технических услуг, услуг своих исследовательских, управленческих, сбытовых подразделений. Несмотря на то, что первые холдинги возникли в конце XIX столетия, данная форма организации бизнеса и сегодня (спустя столетие) является достаточно популярной.

Принцип работы Х-структуры и М-формы аналогичен, однако в рамках компании, использующей Х-структуру, может быть более ярко выражен оппортунизм. Проявление оппортунизма, как правило, наблюдается со стороны дочерних фирм, претендующих на право распоряжаться собственными доходами и не желающих отдавать финансовые ресурсы в распоряжение центрального органа управления материнской компании. Могут возникнуть трудности в связи с ограниченной возможностью оценки хозяйственных результатов дочерних компаний со стороны головной фирмы, что вызовет

существенный рост затрат на управление и контроль (внутренних транзакционных издержек). Наконец, дочерние компании могут заключить «взаимовыгодное» соглашение, противоречащее общим интересам холдинга.

В X-структуре используется децентрализованная технология обработки информации, что благоприятно сказывается на скорости и своевременности принимаемого оперативного решения, однако защита от рисков оппортунизма в этой структуре сводится к минимуму. Поэтому если в X-структуре не будут выработаны гарантии предотвращения оппортунистического поведения, то преимущества и приоритеты, предоставляемые децентрализованными технологиями, не будут реализованы в должной мере.

Функционирование холдинговых структур на рынке создает комплекс преимуществ по сравнению с отдельно работающими фирмами:

- возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовых изделий и продажи их потребителям;
- наличие экономии на торговых и маркетинговых услугах;
- использование преимуществ диверсификации производства;
- осуществление единой налоговой и кредитно-финансовой политики;
- возможность манипулирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинга.

Одно из преимуществ холдинга проявляется в возможности противопоставить конкуренции эффективную альтернативу – объединение. Названное преимущество холдинга наглядно демонстрирует ситуация, сложившаяся в современной отечественной кондитерской индустрии, в которой обострение конкурентной борьбы и активная экспансионистская политика зарубежных ТНК заставила крупнейших российских производителей объединиться с холдингом.

### ***Из российской практики. Холдинг «Объединенные кондитеры» в конкурентной борьбе с мировыми транснациональными корпорациями***

Начало экспансии западных компаний на российский рынок приходится на 1995 год. Именно тогда американская компания Mars инвестировала в производство Ступинской кондитерской фабрики (Московская область) 120 млн. \$, германская Stollwerck приступила к строительству в городе Покрове фабрики стоимостью 35 млн. \$. В 1997 году кондитерскую фабрику в городе Чудово (Новгородская область) построила британская компания Cadbury. С 1992 года швейцарский концерн Nestle стал проводить активную политику приобретения отечественных фабрик. Первой ласточкой стала самарская шоколадная фабрика «Россия», затем – комбинат по производству мороженого в подмосковном Жуковском, чуть позже – кондитерские фабрики «Кондитер» (Самара), «Алтай» (Барнаул), «Камская» (Пермь).

Непреодолимый интерес зарубежных гигантов к отечественному кондитерскому рынку был продиктован, прежде всего, его нераскрывшимися возможностями. Во-первых, российский рынок обладает колоссальной емкостью (население Российской Федерации составляет около 145 млн. человек). Во-вторых, отечественный кондитерский рынок имеет прекрасные перспективы роста. В настоящее время потребление шоколада в Швейцарии составляет 12 кг на душу населения в год, в Германии и Бельгии – 10 кг, во Франции – 7 кг, в России – всего лишь 3 кг. Колоссальный потенциал роста потребления кондитерских изделий в нашей стране достаточно ярко выражен и очевиден. Существенное возрастание потребления будет происходить с ростом доходов населения.

По мнению президента российского подразделения Nestle, ООО «Нестле Фуд», Ханса Гюльденберга, «Россия – это быстрорастущий рынок. Правда, темпы роста продаж в России уже снижаются. В 2000 г. они были на уровне 40%, в 2001 г. – 30%, в 2002 г. – 20%. Но рынок все еще многообещающий, я считаю, что в ближайшие 5 лет темпы роста продаж будут двузначными. Это существенный рост, если смотреть на те рынки, где мы давно работаем, там 2-3% роста в год считается очень хорошим показателем» (Кирьян К. Кто продает «Россию» // Эксперт. 2003. № 32. С. 39 - 40).

Острая конкурентная борьба на отечественном рынке породила идею объединения крупнейших российских производителей кондитерских изделий в холдинг. В 2002 году для противостояния экспансии зарубежных производителей был образован холдинг «Объединенные кондитеры», в который вошли «Красный Октябрь» и «Рот Фронт». В 2003 году к холдингу присоединился третий крупнейший отечественный игрок – концерн «Бабаевский». Первоочередная задача холдинга была определена как организация централизованной работы входящих в его состав предприятий и введение единой системы продаж.

Организация холдинга «Объединенные кондитеры» аккумулировала деятельность более 20 предприятий, находящихся в столице и 14 регионах страны. Общий объем производства в 2003 году превысил 252 тыс. тонн, оборот предприятий холдинга в 2003 году составил около 600 млн. \$. На долю холдинга приходится 20% рынка кондитерских изделий. И если раньше, до объединения, доли рынка кондитерских предприятий были незначительными (от 2,8% – у «Рот Фронт» до 7% – «Бабаевского»), консолидация усилий предприятий одновременно обозначила сильного игрока – лидера кондитерского рынка, в дальнейшем функционировании которого заложен колоссальный потенциал роста и развития.

Даже Cadbury Schweppes, одна из крупнейших кондитерских компаний в мире (после приобретения в 2003 году датского производителя жевательной резинки Dandy), имеющая на российском рынке шоколадных изделий долю в 3–4%, приняла решение об увеличении производства жевательной резинки и сокращении выпуска шоколадных батончиков в России. Генеральный директор Dirol Cadbury Эрик Сандберг следующим образом комментирует изменение стратегии компании на российском рынке: « Cadbury Schweppes вместе с Dandy имеют оборот 9 млрд. \$. Из них на Dandy приходится 320 млн. \$, это небольшой бизнес. В России ситуация принципиально иная. Суммарный оборот Dirol Cadbury составляет более 200 млн. \$, большая часть из которых приходится на Dandy. По сравнению с такими монстрами, как Nestle или «Объединенные кондитеры», Cadbury Schweppes в России небольшой игрок. Наша доля составляет не более 3–4%. А Dandy – крупный производитель с долей в 40%. И далее Э. Сандберг дает оценку перспективам развития шок оладного рынка в нашей стране: «Российский шоколадный рынок в течение 3–4 лет будет консолидироваться, и на нем останутся 4–5 игроков. Это Mars, Nestle с «Россией», Kraft и «Объединенные кондитеры» (Дицман Н. Мы не можем себе позволить иметь 3–4% рынка // Секрет фирмы. 2004. 17 - 23 мая. С. 22, 24).

Безусловно, значительная доля рынка придает солидность рыночному игроку и по достоинству оценивается конкурентами. Однако не менее важными являются качественные эффекты консолидации российских производителей в холдинг «Объединенные кондитеры». Холдингу удалось выделить все лучшее в деятельности участников объединения и распространить положительный опыт на функционирование предприятий.

Безусловными лидерами холдинга являются кондитерские фабрики «Бабаевская», «Красный Октябрь», «Рот Фронт», каждая из которых имеет богатые традиции качества, располагает уникальной рецептурой производства эксклюзивных изделий. КФ «Бабаевская» – старейшее кондитерское производство в России. Ее история начиналась с небольшой мастерской, основанной в 1804 году московским купцом А.И. Абрикосовым. Еще до революции продукция «Бабаевки» находит международное признание. Конфеты «Белочка», «Красная Шапочка», «Мишка на Севере», шоколад «Вдохновение» знакомы многим россиянам с детства.

История современной КФ «Красный Октябрь» началась полтора века назад с открытия немецким предпринимателем Ф.Т. Эйнемом небольшой мастерской по производству шоколада и конфет в самом центре Москвы – на Арбате. Превосходное качество кондитерских изделий было оценено по достоинству. Продукция фабрики неоднократно получала награды на Международной выставке в Париже. В 1913 году хозяину фабрики жалуют звание поставщика двора Его Императорского Величества. Около 100 лет назад одним из мастеров фабрики была разработана рецептура конфет «Мишка косолапый», которые и сегодня популярны, всенародно любимы, определяют «лицо» предприятия.

Фабрика «Рот Фронт» была основана купцами Леновыми в 1826 году. Многие сорта карамели, задуманные ими, выпускаются и сегодня по рецептуре XIX века. Широко известны фирменные сорта конфет «Грильяж в шоколаде», «Золотая нива», трюфели «Экстра», «Москва златоглавая», «Коровка», «Халва в шоколаде».

Необходимо отметить, что лидеры кондитерской индустрии располагают современным производством, оснащены высокотехнологичным оборудованием, что позволяет выпускать кондитерские изделия высочайшего качества. «Ахиллесовой пятой» производителей является маркетинг. Предприятиями проводится слабая рекламная кампания, имеет место вялое продвижение товаров. Сейчас в управлении холдинга находится более 3000 торговых марок. Это очень много. Достаточно сложно осуществлять их рекламную поддержку.

Крупнейшие зарубежные гиганты разрабатывают специально для России несколько ярких марок, и основное внимание уделяют их продвижению. Например, у Nestle – это шоколадные конфеты «Россия», карамель «Савинов», батончик «Шок»; компания Mars продвигает конфеты «Держава»; Cadbury наибольшее внимание уделяет продвижению горького шоколада «Новгород» и «Ростов». «Объединенным кондитерам» следует выделить несколько сильных марок, на поддержку которых должны направляться основные маркетинговые усилия. В самое ближайшее время в холдинге планируют провести унификацию брэндов и осуществлять активную рекламную акцию по их «раскрутке» и продвижению. В период с 2004 по 2009 г. на маркетинг в холдинге планируется потратить более 250 млн. \$.



Активная работа проводится холдингом в области сбытовой политики. Проведена унификация расчетов: введен запрет на бартерные сделки, предусмотрена стопроцентная предоплата, предполагается полная информационная открытость поставщика. Повышение действенности управления системой продаж только на КФ «Красный Октябрь» привело к существенному сокращению величины транзакционных издержек. Громоздкая система сбыта была преобразована в прозрачный и отлаженный механизм. Фабрика отказалась работать с мелкими фирмами, не способными обеспечить должных условий хранения продукции и проводить четкое позиционирование ее продукции на рынке. Кондитерская фабрика получила возможность контролировать торговых партнеров, поскольку из более чем 600 дилеров «Красного Октября» осталось 35.

В марте 2004 года холдинг «Объединенные кондитеры» осуществил выведение на рынок исторического брэнда «Красного Октября» – «Эйнемъ». Под этой маркой три московские кондитерские фабрики: «Бабаевский», «Красный Октябрь» и «Рот Фронт» начали производство премиальных конфет ручной работы. Производство премиальных конфет «Эйнемъ» планируется сопроводить активной рекламной кампанией и установкой специального оборудования в крупных супермаркетах города Москвы (таким способом срок хранения конфет можно увеличить с двух недель до четырех месяцев).

Консолидация лучших кондитерских фабрик России в холдинг «Объединенные кондитеры» сразу позволила выделить сильного и достойного конкурента на отечественном рынке, серьезно воспринимаемого международными компаниями. Проведение холдингом единой стратегии привело к снижению величины транзакционных издержек входящих в его состав предприятий. Кондитерские фабрики получили возможность проводить единую производственную и маркетинговую политику. Аккумуляция финансовых ресурсов в рамках холдинга сделали реальным процесс осуществления полномасштабной рекламной кампании.

Нехватка финансовых средств является основной причиной скромных рекламных бюджетов большинства российских компаний. Дороговизна телевизионного рекламного времени делает практически недоступной телевизионную рекламу для продвижения своих товаров отечественными компаниями. Российскими производителями применяются менее дорогостоящие виды рекламы: наружные щиты и плакаты, реклама в печатных изданиях, участие в выставках и ярмарках. Конкурент «Объединенных кондитеров» компания Nestle по величине рекламного бюджета надежно закрепились в числе 20 крупнейших российских рекламодателей.

В самое ближайшее время холдинг планирует произвести IPO (первичное размещение ценных бумаг) на западных рынках. Дальнейшему укреплению положения холдинга «Объединенные кондитеры» на внутреннем рынке будут способствовать продолжение процесса модернизации производства, осуществление реструктуризации фабрик, внедрение международной системы менеджмента качества ISO 9001: 2001.

Современное хозяйство отличается многоликостью и значительным многообразием устойчивых связей между индивидами и фирмами, которые сегодня невозможно четко унифицировать и втиснуть в жесткие рамки традиционной дихотомии: «рынок – иерархия». Теория призывает не воспринимать фирму как «чересчур упорядоченное образование» (*Тевено Л.* Организационная комплексность: конвенции координации и структура экономических образований. Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу. М.: РОССПЭН, 2002. С. 19). На самом деле проявляется более сложная и противоречивая природа фирмы. Понятие «координация» сегодня утрачивает свой первоочередный смысл и становится более чувствительно к неопределенности. В рамках фирмы появляются разнообразные способы координации.

Известный американский экономист и социолог, профессор Колумбийского университета Дэвид Старк акцентирует внимание на существовании чрезвычайной неопределенности в современном мире, которая вызвана в западных экономиках стремительностью технологических изменений или крайним непостоянством рынков, а в восточных экономиках – политикой и институциональной неопределенностью (*Старк Д.* Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах. Экономическая социология. М.: РОССПЭН, 2002. С. 49 - 95). Реакцией на эту неопределенность, по мнению экономиста, служит возникающая самоорганизующаяся форма, называемая гетерархией [heterarchy].

### **Гетерархия как новый способ организации**

**Гетерархия представляет собой новый способ организации, не являющийся ни рыночным, ни иерархическим. Особенностью гетерархии является формирование власти погоризонтально, в отличие от привычного вертикального принципа делегирования полномочий в рамках фирмы (иерархии).** Поскольку иерархия предполагает отношения зависимости, а рынок – отношения независимости, следовательно, гетерархия основывается на отношениях взаимозависимости.

Д. Старк связывает появление нового способа организации в лице гетерархии, в первую очередь, с высокой изменчивостью и неопределенностью внешней среды, в которой приходится работать. Он показывает, что в последние годы суть стратегии фирмы определяется не умением вписаться в уже заданные структуры, а в возможности выработки способности гибкого реагирования на будущие всевозможные изменения. В настоящее время происходит отказ от привычных стратегий и жесткой иерархии.

Экономист следующим образом дает оценку происшедшим изменениям: «В постоянно меняющихся организациях, где (если взять крайний случай) нет определенности даже в том, какой продукт фирма будет производить в ближайшем будущем, горизонт стратегии фирмы непредсказуем и ее модель приспособления не отлажена. Чтобы справиться с этой неопределенностью, вместо сосредоточения своих ресурсов посредством стратегического планирования, осуществляемого маленькой группой высших менеджеров, или путем передачи этой функции специальному отделу, фирмы могут пойти на радикальную децентрализацию, в ходе которой практически каждое подразделение оказывается вовлеченным в инновации. Иными словами, вместо специализированной поисковой рутины, когда одни отделы занимаются открытием нового, а другие вынуждены использовать уже имеющееся знание, функции открытия нового распределяются по всей организации. Например, поиск новых рынков уже не является исключительной прерогативой отдела маркетинга, если подразделения, отвечающие за закупки и снабжение, также ищут возможности качественно новых вложений, способных привести к открытию новых свойств продукта.

Развитие в этом направлении увеличивает взаимозависимость между подразделениями, отделами и рабочими командами внутри фирмы. Однако в силу большей сложности этих циклов обратной связи процесс координирования нельзя проектировать, контролировать или направлять иерархическим образом. Результатом взаимозависимости должно стать увеличение автономии рабочих подразделений от центральной системы управления. В то же время более сложная взаимозависимость усиливает потребность в филигранной координации работы все более самостоятельных подразделений» (Старк Д. Указ. соч. С. 55 - 56).

Высокая сложность, неопределенность и динамичность окружающей среды, в которой сегодня приходится работать современным предприятиям, резкий рост конкуренции между производителями в связи со становлением «электронно-прозрачного» мирового рынка, возникновение совершенно нового образа клиента предприятия (не безликого «массового потребителя»), хорошо осведомленного о состоянии дел на рынке и возможностях выбора товара, – все это в комплексе требует от компаний безотлагательного пересмотра традиционных форм организации бизнеса. Поэтому ранее неоспоримое достоинство успешно функционирующих фирм в лице устойчивой, иерархической организационной структуры с превалированием вертикальных связей сегодня превращается в колоссальный недостаток, тормозящий развитие компании. В современных условиях жесткая, инерционная организация не дает возможности быстрой адаптации произошедшим изменениям. Сегодня главным преимуществом в конкурентной борьбе выступает способность предприятия быстро и безболезненно приспособиться к изменившимся условиям работы. Ради выживания и приспособления современные компании вынуждены постоянно перестраивать свою организационную структуру.

### **Сетевая организация – смешанный организационный тип предприятия**

Высокая степень изменчивости внешней среды заставляет компании быстро и своевременно реагировать на происшедшие события. Часто быстрота реакции предполагает создание творческой организации с высокой степенью креативности и самореализации. Понятно, что решение сверхсложных инновационных задач может быть достигнуто исключительно в структурах, лишенных монопольной авторитарности, где осуществляется переход к свободному коллегиальному сотрудничеству. Для более гибкого выполнения каких-либо производственных программ в рамках существующего предприятия могут быть сформированы временные сетевые образования, или сетевые организации.

### **Сетевая организация представляет собой идеальный организационный тип, характеризующийся структурой свободно связанной сети абсолютно равноправных и независимых партнеров.**

Если рассматривать эволюцию организации – от механистической к органичной и цели, соответствующие каждому из этих типов, то можно заметить, что цели механистической организации направлены внутрь, на воспроизведение системы и сохранение существующего порядка. В органичных организациях, прообразом которых являются сетевые организации, цели направлены на внешнюю среду.

Моделью координации, присущей для сетевой организации, является гетерархия. В основе принципа функционирования сети заложена **организация действий**. В качестве примера, поясняющего работу названного принципа, можно привести футбольную игру. Всем известно, что проведение футбольного

матча строится не на отдельных поединках футболистов, а на **командных действиях игроков**, преследующих общую цель (выиграть матч) под стратегическим руководством тренера.

В отличие от иерархии, основной принцип построения которой заключается в диктате руководителя в процессе принятия решения, построение сетевой организации основывается на **относительном равноправии партнеров**. В связи с этим особое значение приобретает разработка ясных и относительно жестких правил игры в области сотрудничества. Эти правила сотрудничества не могут быть заимствованы сверху, они разрабатываются коллективом, должны быть понятны всем членам команды и «работать» в длительной перспективе.

В экстренных случаях, например при возникновении конфликта, необходимо вмешательство «сверху». Таким образом, в сетевой организации не наблюдается полного отказа от иерархического контроля. Иерархический контроль осуществляется на уровне соблюдения правил игры, в отличие от классического типа иерархии, когда имеет место контроль на содержательном уровне – в процессе реализации игровой идеи.

В отличие от обычного предприятия, работающего с традиционными факторами производства, результативность деятельности сетевой организации в первую очередь определяется такими видами ресурсов, как знание и время, а также способностью команды к обучению.

Важной движущей силой сетевых организаций является наличие информационно-коммуникационных технологий, с помощью которых осуществляется процесс предоставления данных и обеспечение контактов.

Функционирование сетевой организации способно обеспечить достаточно высокие производственные показатели, которые достигаются благодаря наличию двух основных факторов: компетентности и эффективности. Принцип компетентности сетевой организации проявляется в привлечении к решению задач лучших партнеров-исполнителей. Эффективность сетевых организаций обеспечивается за счет рационализации занятости и экономии издержек.

Сети категорически исключают дублирование выполняемых работ. Значительная экономия издержек сети достигается благодаря мизерным расходам на содержание офисных и служебных помещений, а также отсутствию оплаты проезда работников, вынужденным перерывам в работе. Имеет место экономия транзакционных издержек, связанных с отсутствием издержек контроля над деятельностью членов команды (в привычном, общепринятом смысле), поддержанием корпоративной культуры. Члены команды могут работать дома, осуществлять контакты между собой в режиме on - line , принимать коллективные решения, производить информационный обмен.

К недостаткам сетевой организации относятся следующие:

- наличие чрезмерной зависимости от кадрового состава; подверженность риску, связанному с текучестью кадров;
- высокая двойная степень зависимости сетевой структуры от рынка и от ресурсов.

Сетевая организация порождает новый тип взаимоотношений. Часто для более гибкого выполнения производственных программ предприятия разбиваются на самостоятельные единицы: отделения, производственные сегменты, центры прибыли. Выделенные из предприятий сегменты впоследствии могут соединиться со ставшими аналогичным образом когда-то самостоятельными сегментами фирм субподрядчиков, конкурентов, партнеров. Таким образом, вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Контрактные отношения переносятся на обладателей долей капитала, владельцев оборудования, рабочей силы. Можно сказать, что имеет место ситуация «развязывания» ресурсов, тогда как традиционное предприятие подразумевает соединение, аккумуляцию ресурсов. Нередко подобное «развязывание» ресурсов сравнивается с виртуализацией, а сетевая организация воспринимается как виртуальное предприятие.

### **Виртуальное предприятие**

**Виртуальное предприятие – добровольная временная форма кооперации нескольких независимых партнеров, обеспечивающая благодаря оптимизации процесса создания благ большую выгоду клиентам** . Процесс создания виртуального предприятия предполагает отбор требующихся человеческих ресурсов, организационно-методических компонентов, технологий и «ноу-хау» различных компаний, их компьютерную интеграцию; все это в совокупности рождает гибкую, динамичную, адаптивную организационную систему, наилучшим образом приспособленную к скорейшему выпуску необходимой рынку продукции.

Сущность виртуального предприятия проявляется в интенсивном взаимодействии высококлассных специалистов и подразделений различных предприятий в виртуальном пространстве с помощью новейших информационных и коммуникационных технологий. Взаимодействие, как результат создания виртуального предприятия, направлено на повышение уровня кооперации и координации партнеров и имеет конечной целью увеличение уровня конкурентоспособности создаваемых данным предприятием ценностей.

Виртуальное предприятие возникает в нужное время, в нужном месте для осуществления конкретного проекта, после завершения которого исчезает. Такая быстрота возникновения виртуального предприятия стала возможной благодаря технологическим возможностям, импульсивному развитию и широкому распространению информационных технологий, а также средств связи. Определяющим фактором развития виртуального предприятия является организационная составляющая. Отношения между работниками такого предприятия строятся на основе доверия, дисциплины и взаимопонимания.

Виртуальное предприятие образуется из различных предприятий на контрактной основе. Оно не имеет единой юридической организационной структуры, однако располагает общей коммуникационно-информационной основой, которая позволяет воссоединить разрозненные компоненты мозаики в общую и целостную картину – выполнение конкретного проекта.

Создание виртуального предприятия направлено на аккумуляцию всего лучшего, чем располагают многие предприятия – участники проекта. Это интеграция уникального опыта, производственных возможностей, передовых технологий. Без интеграции и взаимодействия по отдельности осуществление проекта было бы невозможно. Создание виртуального предприятия может обеспечить взаимную компенсацию недостатков отдельных участников и в то же время усилить их преимущества.

Возникновение и распространение новых типов организаций компаний вынуждает произвести ревизию и коренной пересмотр старых схем и общепринятых классических принципов управления. Главные изменения в системе управления связаны со стиранием жестких иерархических рамок в структуре управления фирмой. **Приоритетное место жесткой иерархии внутри фирмы сменяется интеллектуальным сотрудничеством и сетевой кооперацией менеджеров.**

Для иерархической структуры управления характерным было рассмотрение каждой новой ситуации на высшем уровне управления, где в конечном счете и происходило принятие решения. Подобный механизм принятия решения был действенным, работающим в стабильных и неизменных условиях. Однако он становится неработоспособным в современном сверхдинамичном мире. Изменение условий функционирования стало основной причиной появления новой формы предприятий – виртуальных компаний с сетевой структурой управления. В виртуальном предприятии каждый доступен для каждого. Функции руководящих менеджеров сводятся к процессу организации совместной работы, подбору нужных для реализации конкретного проекта специалистов, созданию условий для обучения работников.

Давая оценку явлениям, происходящим в современной экономической системе, можно наблюдать за возникновением множества изменений. **Имеет место размывание границ между предприятиями, происходит исчезновение традиционных разграничений между внутренними и внешними членами организации, собственными и чужими ресурсами, крупными и мелкими предприятиями.** Процесс образования сетевых структур распространился по широкому фронту. Он охватывает все отрасли и функциональные области, начиная с научных исследований и сети субпоставщиков в сфере производства, организации консультационных услуг и аудиторских проверок, и заканчивая франчайзинговой сетью в сфере сбыта.

Как уже отмечалось, распространение сетевых структур затронуло систему франчайзинга.

### **Франчайзинг**

Франчайзинг представляет собой форму делового сотрудничества крупного и малого бизнеса, в рамках которой предприятия-гиганты предоставляют право небольшим компаниям действовать в качестве их представителей на рынке с использованием лицензии, технологии, современных разработок, фирменной торговой марки предприятия-гиганта (Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общей ред. А.Г. Грязновой. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 1059) .

Данная форма организации бизнеса получила широкое распространение в мире во второй половине XX века.

Необходимо отметить то, что франчайзинг – партнерский бизнес и поэтому всегда предполагает доверительное взаимодействие между компаниями. Нарушение принципа доверия приводит к разрушению отношений и краху бизнеса.

Классическая схема франчайзинга выглядит следующим образом. Одна сторона – **франчайзер** – предоставляет право использовать свое имя, фирменный стиль, репутацию, опыт, знания, современные технологии и разработки в деятельности другой компании, именуемой **франчайзи**.

Франчайзи осуществляет инвестиции, ведет бизнес в рамках оговоренных условий, что предусматривает некоторое ущемление предпринимательских свобод. Обе стороны: и франчайзер, и франчайзи – остаются полноценными собственниками своего бизнеса.

В настоящее время многие страны мира испытывают бум франчайзинга.

Франчайзинг сегодня – самый быстрорастущий и надежный вид бизнеса. По схеме франчайзинга сегодня работают всемирно известные компании: «Макдоналдс», «Баскин-Роббинс», «Дженерал Моторс», «Кока-кола», «Пепси», «Наф-Наф» и другие.

Факт широкого распространения и импульсивного развития данного вида бизнеса иллюстрируют следующие показатели. Так, по данным Ассоциации мелких предпринимателей США, за 5 лет 85% вновь открытых малых предприятий прекращают свое существование. Из малых предприятий, ведущих бизнес по схеме франчайзинга, – только 16%. В США каждые 8 часов создается новая франчайзная точка. В стране действует более 1500 франчайзных систем по 75 видам деятельности, из которых на торговлю приходится 45%, 18% – на предприятия быстрого питания, далее идут торговля промышленными товарами (11%), рестораны (8%), продовольственные магазины (7%).

**Причиной широкого распространения и быстрого развития системы франчайзинга является создание оптимальной организационной структуры, позволяющей сокращать трансакционные издержки за счет удачного сочетания самостоятельности фирм – франчайзи и определенной зависимости и включенности в общую деятельность франчайзера.**

Ведение бизнеса по схеме франчайзинга дает преимущества обеим сторонам. Франчайзер получает возможность и дальше развивать бизнес, поскольку использует деньги франчайзи. Он может сконцентрировать свои усилия на разработке стратегических вопросов развития компании. Ему не надо заниматься повседневностью и рутинной дел. Это является прерогативой франчайзи. Являясь собственником своего дела, а не наемником, франчайзи заинтересован в успешном ведении бизнеса и стремится к эффективной работе.

Франчайзи в определенной мере защищен от неудач головной фирмой: нет необходимости экспериментировать, он знает, что технологии успешно работают, а бизнес приносит прибыль. У франчайзи нет необходимости расходовать средства для рекламы, обучения сотрудников. Он получает право на известное имя, с помощью которого удастся привлечь потребителей и кредиторов. В данном случае происходит колоссальная экономия трансакционных издержек, поскольку информационные издержки (расходы на маркетинг) и издержки по убеждению партнера по сделке (осуществление рекламной кампании, раскрутка брэнда) приходится нести компании – франчайзеру. Франчайзер – крупнейшая компания, осуществляющая бизнес по всей стране или миру. За счет эффекта масштаба достигается сокращение издержек.

Однако необходимо учитывать и недостатки:

- 1) для того чтобы стать франчайзи, требуется капитал, как и для открытия любого бизнеса;
- 2) работа в рамках франчайзинговой системы требует соблюдения ряда ограничений: приобретения товара у определенных поставщиков, соблюдения ценовой и ассортиментной политики, выплаты фиксированных объемов текущих платежей и отчислений от прибыли головной компании;
- 3) выход из договора франчайзинга предполагает уплату серьезных штрафов.

В нашей стране франчайзинг находится на начальной стадии развития. В настоящее время по схеме франчайзинга работают торговые компании «Эконика-обувь», ТД «Арома», розничная сеть «Копейка», предприятия быстрого питания и рестораны – «Баскин-Роббинс», «Росинтер», «Русское Бистро», «1 С» (программное обеспечение для бухгалтерии) и др.

В качестве причин, тормозящих развитие франчайзинга в России, можно назвать:

- несовершенное законодательство;
- информационная закрытость российской системы ведения бизнеса.

Единственным документом, регламентирующим франчайзинг, является 54 глава Гражданского кодекса.

Как уже отмечалось, система франчайзинга предусматривает доверительные, партнерские отношения. В нашей стране еще часто встречаются случаи невыполнения партнерами своих обязательств. Первое в России франчайзинговое предприятие «Дока-Пицца», возглавляемое В. Довганем, потерпело провал именно по причине ухудшения качества товара со стороны недобросовестных франчайзи. Неудачей закончилась попытка петербургской фаст-фуд системы «Золотой цыпленок» в 1997 году создать свою франчайзинговую сеть. Причина аналогична – невыполнение правил договора со стороны франчайзи. Компании уходят от налогов, скрывают реальные показатели своего бизнеса.

### **Из российской практики. «Мягкий» франчайзинг по-русски компании «Эконика»**

Известно, что классический франчайзинг предполагает полную и жесткую однородность партнерской сети. По мнению президента Российской ассоциации франчайзинга Александра Майлера, суть франчайзинга как раз и проявляется в том, чтобы клиент, вошедший в ресторан, прачечную или магазин, удостоверившись в высоком уровне обслуживания, был уверен, что встретит то же самое во всех остальных местах под такой вывеской. Если жесткой системы стандартов нет, франчайзинговые точки будут отличаться друг от друга. Клиент запутается, и бренд, под который работают все точки сети, не будет значить для него ровным счетом ничего. Чтобы обезопасить себя от подобного размывания имиджа брендов, создатели сетей ужесточают правила игры для франчайзи. Следующая причина ужесточения условий работы франчайзи со стороны франчайзера связана с необходимостью следить за качеством и уровнем обслуживания клиентов. Систему абсолютно одинаковых объектов легче контролировать (Куликов П. Оптовик-затейник // Секрет фирмы. 2004. 16 - 22 февраля. С. 33).

Успешная практическая деятельность компании «Эконика» демонстрирует обратное. В компании считают, что российские реалии не позволяют просто бездумно клонировать свой бизнес. Ориентация на успех часто требует проявления нестандартной гибкости и отхождения от стандартных правил. Именно демократизм в отношениях с региональными партнерами – франчайзи позволил компании «Эконика» добиться весомых успехов. Попытаемся выяснить, в чем состоит «рецепт» успеха компании «Эконика» и в чем заключается отличие классического франчайзинга от национального «мягкого» франчайзинга.

Компания «Эконика» создана в 1989 году для осуществления оптовых продаж обуви. В 1993 году ею был открыт первый магазин «Эконика-Стиль» на Рублевском шоссе в Москве. Спустя два года в столице функционировало уже три магазина. Успешная деятельность в столице привела руководство компании к мысли о региональной экспансии. Первым региональным магазином стал Обувной центр в Перми. Дистанцирование «первенца» вызывало множество хлопот: необходимость постоянного согласования ценовой политики, ассортимента, решение вопросов взаимоотношений с администрацией города, проверяющими структурами. Это приводило к тому, что многие неотложные решения принимались со значительным опозданием, а в конечном итоге компания имела финансовые потери. Рост административных расходов, увеличение затрат на командировки, медлительность в решениях привели к потерям прибыли.

Выход из ситуации был найден, когда компания «Эконика» в 1995 году стала использовать систему франчайзинга. Несколько региональных компаний обратились с просьбой предоставить им право торговать под вывеской «Эконика-Стиль». К тому времени бренд стал достаточно известным на обувном рынке.

В 1996 году «Соглашения об открытии фирменного магазина «Эконика-Стиль» были заключены с партнерами из Кемерово, Липецка и Иркутска. В дальнейшем были составлены фирменные стандарты для работы с партнерами по франчайзингу. Первоначальный вариант «стандартов» включал достаточно жестко прописанную технологию работы салона, взаимоотношения между франчайзи и франчайзером, создание дизайн-проекта типового магазина, правила мерчендайзинга (Мерчендайзинг – комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение товара, марки. Результатом мерчендайзинга выступает стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар), стандарты обслуживания покупателей. Партнеры получили также описание технологий торговли, которые были отработаны в собственных салонах «Эконики»: юридические, экономические, маркетинговые материалы, правила автоматизации магазина, схемы работы с персоналом. Помимо этого, франчайзи были обещаны бесперебойные поставки товара и помощь в решении возникающих проблем. Взамен «Эконика» расширяла присутствие своей торговой марки и получала эксклюзивный канал сбыта продукции – франчайзи было запрещено торговать обувью других компаний.

Проверка деятельности партнеров часто фиксировала случаи невыполнения предписаний франчайзера. Партнеров пытались перевоспитывать: их убеждали в обязательности соблюдения стандартов. Однако со временем у менеджеров «Эконики» стала формироваться позиция о необходимости некоторой корректировки стандартов в сторону «смягчения» правил.

В целях увеличения числа франчайзи руководство компании решило не брать с партнеров вступительных взносов, роялти, отчислений в рекламный фонд. Финансовые взаимоотношения головной фирмы с франчайзи ограничивались платежами по оптовым ценам за поставляемую обувь. Некоторая либерализация условий функционирования франчайзи вытекает из российской специфики. Так, в западных странах на развитие франчайзингового магазина можно получить кредит, заручившись поддержкой франчайзера. В нашей стране этого сделать невозможно.

Руководство «Эконика» предоставило полную самостоятельность франчайзи в области взаимоотношений с местными органами власти. Франчайзи самостоятельны и в установлении цены на товар. Аргументация директора по развитию и франчайзингу компании «Эконика-Обувь» Олега Соловьева заключается в следующем: «Регионы отличаются по уровню экономического развития, составу населения и климатическим условиям. Поэтому одна и та же пара обуви может стоить по-разному в Сочи и Екатеринбурге. Здесь у франчайзи должна быть полная свобода действий, потому что это его бизнес, он должен получать прибыль. Только в этом случае он станет с нами работать. Все товары имеют рекомендованные цены, но мы на них не настаиваем. Если в регионе зима затянулась, нет смысла снижать цену на осенне-зимнюю коллекцию. Если обувь из прошлой коллекции задерживается на полках, на нее устанавливают большую скидку. Подобные решения необходимо принимать быстро» (Куликов П. Оптовик-затейник // Секрет фирмы. 2004. 16 - 22 февраля. С. 32).

По примеру компании Benetton, «Эконика» предоставляет партнерам право выбирать модели обуви из каталога и самостоятельно формировать ассортимент. Это связано с различными вкусовыми предпочтениями региональных покупателей. По-разному в различных городах реагируют потребители на одни и те же маркетинговые инструменты. Учитывая это, «Эконика», хотя и предлагает партнерам опробованные варианты рекламных акций, больше приветствует проявление инициативы.

Практика взаимодействия с партнерами расставляла все точки над *i*, что отражалось на постоянном обновлении принципов работы с партнерами. Это делало франчайзинговую схему более гибкой и восприимчивой к изменениям.

В 2001 году бизнес «Эконика» становится международным, компания выходит на рынки таких стран СНГ, как Казахстан, Украина, Белоруссия.

### **Основные принципы организации идеальной виртуальной компании**

«Франчайзинг – это взаимовыгодный бизнес, – убеждает Олег Соловьев. Он может принимать самые разные формы. Наличие роялти и вступительных взносов или их отсутствие, разная ценовая политика магазинов или одинаковая – все это не так важно. Главное, чтобы компания, которая задумала эту систему, успешно развивалась, и бизнес клонировался» (Куликов П. Оптовик-затейник // Секрет фирмы. 2004. 16 - 22 февраля. С. 33). Необходимая степень гибкости франчайзинговой сети, по убеждению Соловьева, зависит от рода ее деятельности. Жесткими правилами должны быть связаны франчайзинговые предприятия фаст-фуда, компании по оказанию медицинских услуг, продавцы товаров, не связанных с региональными особенностями, – посуды, предметов интерьера. В фэшн-индустрии все должно быть по-другому.

Правильность выбранного решения компанией «Эконика» в отношении «мягкого» франчайзинга наглядно подтверждает и демонстрирует успешность бизнеса. Компании удалось открыть более пятидесяти франчайзинговых магазинов. Торговая марка «Эконика» хорошо известна в различных регионах России и в ближнем зарубежье.

Бурное развитие новых информатизационных технологий и современных средств связи создали благоприятную почву для образования и широкого распространения во всем мире компаний нового типа, аналогов которых не существовало в прошлом. **Основным конкурентным преимуществом виртуальных организаций является высокая скорость принятия решений.**

Делая попытку охарактеризовать идеальную виртуальную компанию, обратимся к мнению «отца маркетинга» Филиппу Котлеру. «В одной компании меня спросили: «Что мы должны порекомендовать другой компании? А что мы должны производить сами?» Я проанализировал все виды деятельности и в итоге ответил: «Лучше порекомендовать все. Вы не можете хорошо делать все на свете. Всегда найдется компания, которая сможет сделать все эти вещи лучше».

Тогда в компании спросили: «Каким будет наше будущее, если мы порекомендуем все?» Я ответил: «Если вы в состоянии хорошо управлять компаниями, которым вы порекомендовали часть работы, вам самим компания не нужна! Вам просто нужно управлять другими, и, между прочим, именно так сегодня работают многие автомобильные компании. Чем, вы думаете, является автомобильная компания? Она ничего сама не производит. Моторы она покупает у одной компании, двери у другой, сиденья у

третьей: такая вот сборка» (Гайсин О. Виртуальные организации XXI века // Союз предпринимателей. Выпуск № 16. С. 3).

Ф. Котлер выделяет следующие четыре принципа, на основании которых строится деятельность идеальной виртуальной организации:

- 1) перепоручение другим компаниям части работ или услуг, которые они могут делать дешевле и лучше;
- 2) использование дистанционных сотрудников и программ, автоматизирующих рутинные процессы;
- 3) объединение клиентов компании. Организация продажи продукции виртуальными сообществами;
- 4) главным богатством виртуальной организации являются нематериальные активы в виде ноу-хау и бренда.

Необходимо отметить, что идеальной виртуальной компании, полностью применяющей и использующей названные принципы функционирования, пока не существует, однако в последнее время у все большего числа организаций наблюдается появление одной, двух и так далее виртуальных черт. Использование компаниями прогрессивных методов организации хозяйственной деятельности порождает устойчивую тенденцию, наблюдаемую в современном мире, – выведение из состава компаний определенных видов деятельности и передачу их на контрактной основе другим компаниям (процесс аутсорсинга).

### **Аутсорсинг**

Стремление организации к повышению уровня своей конкурентоспособности за счет концентрации основных усилий на сильных и выигрышных сторонах заставляет отказываться от некоторых видов деятельности в пользу других компаний. **Процесс выведения из состава компании тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с производством уникальной продукции (услуг) и не приносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости, получил название аутсорсинга (Борисова Л.Г. Организационный дизайн. Современные концепции управления. М.: Дело, 2003. С. 229).**

Особенность аутсорсинга проявляется в использовании компаниями внешних ресурсов для выполнения деятельности, которая раньше традиционно осуществлялась внутренними ресурсами и персоналом компании. Стремление организаций к приобретению все большего количества товаров и услуг «на стороне» усиливается стремительным изменением технологий и правил ведения бизнеса, что затрудняет осуществление абсолютно **всех** внутренних функций предприятий на высоком конкурентоспособном уровне. Политика использования компанией внешних ресурсов взамен внутренних дает им возможность сфокусироваться на основных и ключевых вопросах своего бизнеса, следовательно, позволяет оказаться по некоторым показателям впереди конкурентов.

Наиболее широко распространенной сферой привлечения внешних ресурсов является сфера ИТ (информационных технологий), послепродажного обслуживания потребителей, внутреннего аудита. Аналогичные выводы позволили сделать и результаты исследования, проведенного Outsourcing Institute (США) по определению сфер деятельности, которые наиболее часто подвергаются выведению из организаций. Самыми распространенными областями, в которых компании использовали политику привлечения внешних ресурсов, были названы:

- информационные технологии (техническое обслуживание, ремонт, обучение, консультирование, реинжиниринг);
- операции (почта, печать, управление отчетностью, наем работников, питание, реклама, безопасность);
- логистика (дистрибуция, транспортировка).

Практика появления и достаточно широкого распространения процессов аутсорсинга в деятельности компаний вызвала к жизни еще одну форму организации производства – контрактное производство.

### **Контрактное производство**

**Контрактное производство – особая практика производства, при которой заказчик (держатель торговой марки, обладатель патента, разработчик продукта) размещает заказ на производство самого продукта на стороне – у независимого производителя.** Контрактный производитель на своих производственных мощностях осуществляет производство блага с полным



соблюдением технологического цикла, контролем качества готовой продукции в соответствии с требованиями заказчика.

В основе контрактного производства находится сделка, базовым условием которой является выполнение производственных функций одной компанией для другой – носителя брэнда. Как правило, о контрактных производителях известно очень мало, кроме того, что они выступают партнерами своих именитых заказчиков.

Работая в «тени» своих прославленных партнеров, контрактный производитель не обременяет себя развитием брэндов, поскольку до конечного покупателя его продукция доходит под чужими торговыми марками. Следовательно, поставщик по контракту не несет огромных расходов по раскрутке и продвижению брэнда, внося весомую лепту в процесс экономии транзакционных издержек. У него создается благоприятная возможность сосредоточиться на основном – производстве. Следующее преимущество контрактного производителя связано с возможностью эффективнее использовать производственное оборудование с загрузкой мощностей до 100% и избавиться от сезонного колебания спроса на свои товары. На его продукцию есть устойчивый спрос со стороны заказчика. Работа с известным заказчиком укрепляет репутацию контрактного производителя. Заказчик делится с производителем передовыми технологиями производства и управления.

Контрактное производство является взаимовыгодной сделкой. Другая сторона в лице заказчика в полной мере использует возможность концентрировать усилия, профессиональные умения, финансовые ресурсы на программах продвижения товара, инвестировании в брэнд. Приоритетность и важность процесса создания брэнда, его продвижения и управления им для компании подтверждает не только четвертый принцип функционирования идеальной виртуальной организации, но и высказывание Стефана Кинга – менеджера WPP Group : «Продукт – это то, что производят на заводе; брэнд – то, что приобретает покупатель» (Гайсин О. Виртуальные организации XXI века // Союз предпринимателей. Выпуск № 16. С. 3).

### ***Из российской практики. Компания «Интеркос- IV» выполняет контрактные заказы для мировых автогигантов Ford и Volkswagen***

Культура контрактного производства пришла в Россию с Запада. Первые отечественные заказчики в начале 1990-х годов, имея дистрибьюторскую сеть в России и хорошо знавшие своего потребителя, под своей маркой размещали заказы на производство продукции (гигиенические средства, средства по уходу за кожей, шампуни, декоративная косметика) за границей. В начале XXI века контрактное производство в нашей стране получило новый импульс в своем развитии на более высоком качественном витке. Контрактное производство переместилось в Россию. В качестве заказчиков выступают всемирно известные производители.

Уже несколько лет позиционирует себя в качестве контрактного производителя завод по производству телевизоров в городе Александрове «Арсенал». Александровский завод не имеет своей торговой марки, зато он выпускает заказы для Philips, Shivaki, «Сокола» и «Полара». Крупнейший в нашей стране производитель джинсовой одежды ростовская фабрика «Глория Джинс» шьет джинсы для знаменитой американской компании Levi Strauss.

Компания «Арнест», созданная на базе Невинномысского завода бытовой химии (Ставропольский край), с конца 1990-х годов производит для Schwarzkopf & Henkel средства под маркой Taft, а также дезодоранты и антиперспиранты Fa. Более 60% заказов компании «Арнест» составляют заказы Schwarzkopf & Henkel. Однако есть и российские партнеры, например московское предприятие «Роколор».

С мебельным концерном IKEA сотрудничают деревообрабатывающий завод «Форант» из Барнаула (столы), компания «Миф мебель» (металлические вешалки, подставки под телевизоры).

История сотрудничества будущего поставщика Ford и Volkswagen компании «Интеркос IV » началась практически с нуля, когда четверо питерских механиков-инженеров, работавших в оборонке, учредили свою фирму. Компания стала специализироваться на контрактном производстве автокомпонентов. В качестве первого заказчика выступил латвийский автобусный завод RAF . Затем компания установила контакт с польским предприятием компании Daewoo Motor. Питерская компания начала поставлять штампы для наружных кузовных панелей автомобиля Lublin .

Сегодня у компании «Интеркос IV », где работает около 150 человек, 50 заказчиков. Половина заказчиков – российские производители автомобилей: ГАЗ, ВАЗ, ЗИЛ, МАЗ, КамАЗ, АЗЛК, УАЗ и другие. Из лидеров мирового машиностроения с компанией сотрудничают: Ford (европейский и российский заводы), Volkswagen, Daewoo Motor, Caterpillar . В компании так отзываются о партнерах: «Мы благодарны западным компаниям за терпеливое наставничество. Они не бросили нас сразу, как только

поняли, что мы не удовлетворяем большинству их требований, а постарались вырастить из нас поставщиков в самом высоком смысле этого слова», – утверждает президент компании Тимур Шоштаев (*Красюк Е. Темные рабочие лошадки // Секрет фирмы. 2004. 5 - 11 апреля. С. 16*).

Автогиганты поддерживают и курируют своих поставщиков. К производителям со стороны заказчиков предъявляются жесткие стандартные требования: технологические, управленческие, сервисные. Так, к примеру, готовая партия должна поставляться поставщиком в строжайшем соответствии с графиком, поскольку идет прямо на сборочный конвейер к производителю. «Нам дается разбивка по неделям: когда, сколько и чего мы должны поставить. Заказчик не имеет складов, все доставляется с колес», – комментирует глава компании (*Красюк Е. Темные рабочие лошадки // Секрет фирмы. 2004. 5 - 11 апреля. С. 16*).

Компании удалось для отдельных заказов получить право на выполнение полного технологического цикла от разработки до производства. Это дает возможность использовать все подразделения предприятия: цех, конструкторское и технологическое бюро. Компании стали поручать более сложные виды работ. Сегодня – это конструкторская разработка проектов.

В ближайшей перспективе «Интеркос- IV» планирует расширить спектр услуг, оказываемых автопромышленным гигантам. «Хотелось бы еще участвовать в проектировании автомобиля, инжиниринге, подготовке производства. Уверен, нам это по силам», – заявляет президент компании (*Красюк Е. Темные рабочие лошадки // Секрет фирмы. 2004. 5 - 11 апреля. С. 16*).

Еще одним перспективным направлением в системе рыночных отношений становится появление качественно новой формы организации бизнеса – оболочечных (пустотелых) организаций – hollow firms.

### **Оболочечная организация**

**Оболочечная организация – компания, в которой часть функций, прежде всего, производство, передана на контрактной основе другим фирмам.** Оболочечная компания берет на себя издержки производителя по определению того, какое благо необходимо производить, кому и каким образом его реализовывать. То есть все транзакционные издержки по мониторингу рынка, маркетинговому исследованию запросов потенциальных потребителей, изучению финансового состояния контрагентов осуществляет оболочечная компания. Однако и эти издержки оболочечная организация может переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства, службы по проведению мониторинга и т.д.), оставляя за собой исключительно прерогативу управления всем процессом – от разработки идеи товара до доведения и продажи его конечному покупателю.

Появление нового типа компаний связано с более быстрым темпом роста величины транзакционных издержек по сравнению с трансформационными (производственными) затратами. Оболочечные компании заменяют рыночные транзакции внутренними, административными решениями. **В чистом виде оболочечная компания представляет собой управляющую фирму, нанимающую небольшое количество менеджеров, которые осуществляют координацию деятельности сторонних подрядчиков.**

Зарубежная практика ведения бизнеса показывает, что оболочечные компании наиболее перспективны в таких видах деятельности, как производство игрушек, обуви, одежды, спортивных товаров.

Классический пример оболочечной фирмы – американская компания Lewis Galoob Toys Inc., успешно работающая на рынке игрушек. Непосредственно в фирме работает всего 115 служащих, осуществляющих координацию многочисленных независимых контрагентов. Сторонними организациями ведется разработка и дизайн игрушек, их производство, упаковка, продажа, они осуществляют ведение бухгалтерии, поддерживают взаимоотношения с дебиторами.

Российская обувная компания Citi Sign в Италии заказывает дизайнерскую разработку, на основе которой создается собственная коллекция. Заказы по производству опытных образцов размещаются на одной из небольших фабрик в Германии, Бразилии, Аргентине или Португалии. Затем осуществляется тестирование образцов и их подгонка под российские стандарты. В случае удачного исхода тестирования на той же фабрике заказывается партия, которая сбывается через собственную дилерскую сеть и под собственной торговой маркой Citi Sign. Выбор очередной фабрики определяется динамикой спроса. Так, качественную кожаную обувь лучше заказывать в Германии, а плетеную – в Бразилии. Российская обувная компания работает с 25 фабриками, расположенными в пяти странах мира.

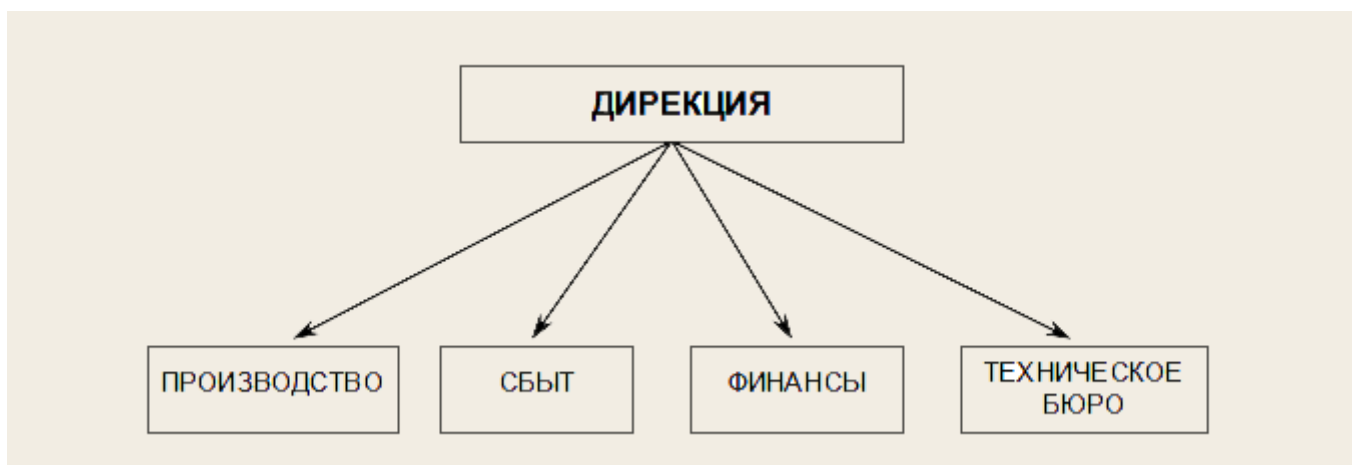
Мировой лидер в производстве спортивной обуви компания Nike Inc . постепенно с момента образования в 1964 году передавала производство обуви на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран. Сегодня Nike позиционирует себя, в первую очередь, как исследовательскую, дизайнерскую и маркетинговую компанию, имеющую возможность финансировать дорогостоящие НИОКР и рекламные кампании.

Оболочечные фирмы не вкладывают средства в производство. Основной поток инвестиций направляется ими в раскрутку и продвижение бренда. Бренд – это эффективный способ минимизации величины транзакционных издержек.

Успешная деятельность пустотелых компаний не должна затмевать имеющиеся недостатки этих фирм. К недостаткам относятся следующие:

- сильная зависимость от влияния изменений рыночной конъюнктуры;
- высокая степень подверженности риску конкуренции со стороны своих партнеров – производителей;
- невозможность организации должного контроля над многочисленными подрядчиками и, следовательно, качеством производимой продукции.

Изменчивость и высокая подвижность внешней среды вынуждают компании своевременно и адекватно реагировать на происходящие изменения. Быстрота реакции фирмы определяет уровень ее конкурентоспособности. Динамизм внешнего окружения делает приоритетными и определяющими транзакционные издержки по сравнению с трансформационными затратами в деятельности предприятия. Величина транзакционных издержек предопределяет организационную структуру бизнеса, воздействует на динамику происходящих в мировой экономике интеграционных процессов и процессов разукрупнения.



**Рис. 6.1.** U-форма организации

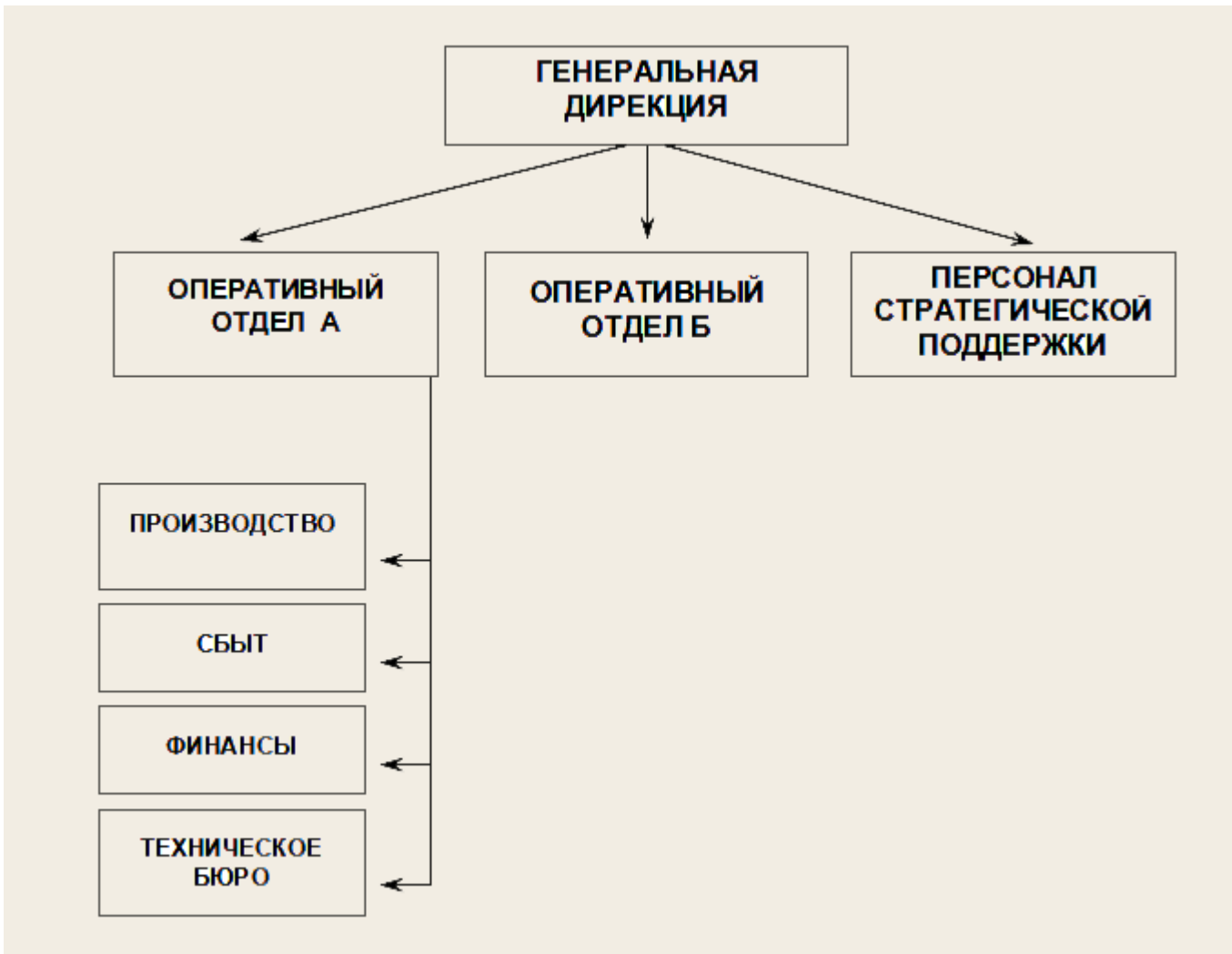


Рис. 6.2. М-форма организации