Стратегический анализ вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция представляет собой сочетание технологически самостоятельных производственных, распределительных, сбытовых и других экономических процессов в рамках единой фирмы. По существу, она означает использование фирмой для решения своих экономических задач внутренних хозяйственных операций и административных процессов вместо рыночных транзакций. Например, фирма может организовать собственную систему сбыта вместо заключения контракта на рыночных условиях с обслуживающей ее внешней сбытовой организацией или начать добычу сырья, перерабатываемого ею в конечный продукт, вместо заключения контракта с добывающим предприятием на его поставку.

Теоретически все функции, осуществляемые корпорацией, могли бы выполняться консорциумом независимых экономических субъектов на основе контрактных отношений с централизованным координатором, который, в сущности, может быть представлен едиственным менеджером. В действительности, некоторые сегменты таких отраслей, как книгоиздательство и производство звукозаписей, имеют приблизительно такой характер. Многие издатели заключают договоры на выполнение работ по редактированию, макетированию, печатанию, оптовому и розничному сбыту, оставляя для себя фактически лишь решения в области планирования выпуска, маркетинга и финансирования. Некоторые звукозаписывающие компании также заключают контракты с независимыми артистами, продюсерами, студиями звукозаписи, предприятиями по производству дисков, маркетинговыми или сбытовыми организациями.

Однако в большинстве случаев фирмы находят более выгодным не заключать контракты с целым рядом независимых экономических субъектов, а осуществлять в той или иной пропорции внутренние процессы управления, производства, маркетинга или сбыта, необходимые для производства своих продуктов или услуг. Они считают, что внутреннее осуществление этих функций обходится дешевле, упрощает координацию или связано с меньшим риском.

Многие решения относительно вертикальной интеграции формулируются в виде дилеммы «производить или покупать», отражающей финансовые затраты, связанные с таким решением\*. Иначе говоря, они состоят в оценке экономии издержек, получаемой в результате интеграции, и сопоставлении ее с требуемыми инвестициями. Однако решение о вертикальной интеграции затрагивает значительно более широкий круг вопросов. Сущность решения о вертикальной интеграции состоит не в финансовом pacчете как таковом, а скорее в тех цифрах, которые являются исходными для такого расчета. Это решение должно выходить за рамки анализа издержек и инвестиций и учитывать широкие стратегические проблемы при сопоставлении интеграции и рыночных транзакций, а также трудности управления вертикально интегрированным предприятием, которые могут повлиять на его успех. Все эти проблемы достаточно сложны для того, чтобы дать им количественную оценку. Суть решения заключена в масштабах и стратегической значимости выгод и затрат, связанных с вертикальной интеграцией и выражаемых как непосредственно в экономических критериях, так и косвенно через их воздействие на организацию.

В данной работе рассматриваются экономические и административные последствия вертикальной интеграции. Ее задача состоит в том, чтобы помочь менеджеру в определении оптимальной степени вертикальной интег-| рации в стратегическом контексте и принятии решения об ее усилении или уменьшении. Чтобы найти стратегически оптимальные масштабы вертикальной интеграции в фирме, необходимо установить баланс между экономическими и управленческими выгодами, с одной стороны, и экономическими и управленческими издержками - с другой. Такое сбалансирование, как и сами издержки и выгоды, будет зависеть от конкретной отрасли определенной стратегической ситуации, в которой находится фирма. Издержки и выгоды также зависят от политики фирмы, которая может состоять в частичной интеграции или в полной интеграции. Кроме того, в определенных условиях значительную пользу может принести решение об участии в квазиинтеграции, основанной на использовании вложений в долговые обязательства или акционерный капитал, а также других способов создания альянсов между фирмами, связанными вертикальными хозяйственными связями. В этом случае фирма не приобретает полной собственности на них и не несет всех издержек, которые неизбежны при вертикальной интеграции.

Представленная здесь схема является не руководством, а скорее рекомендацией, призванной обеспечить учет существенных выгод и издержек вертикальной интеграции, обратить внимание менеджера на постоянные ловушки и предложить некоторые возможные решения, обеспечивающие выгодность полной вертикальной интеграции. Эта схема должна сочетаться с тщательным анализом отрасли, конкурентов и стратегии в конкретной исследуемой ситуации, который фирма проводит перед тем, как принять решение.

**Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции**

Вертикальная интеграция имеет существенные базовые выгоды и издержки, которые должны быть учтены для принятия любого решения, но значимость которых зависит от конкретной отрасли. Это относится к интеграции как последующих, так и предшествующих стадий производства с учетом необходимых изменений в будущем. Рассмотрим сначала выгоды и издержки в целом, а затем проблемы, связанные с конкретным видом интеграции. Для этого анализа предположим, что в вертикальной цепи хозяйственных связей интеграцию предшествующих стадий осуществляет фирма-продавец, а последующих— фирма-покупатель.

**ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНЫЙ МАСШТАБ ПРОИЗВОДСТВА**

Целесообразность вертикальной интеграции зависит, прежде всего, от объема продукции или услуг, который фирма закупает у соседнего звена в производственной цепи или продает ему, в сравнении с оптимальным размером производственной мощности в этом звене. Для удобства изложения возьмем в качестве примера интеграцию предшествующей стадии производства. В этом случае объем закупок фирмы, намеренной осуществить такую интеграцию, должен быть достаточно велик, чтобы оправдать создание собственного аналогичного производства, размер которого позволял бы извлекать все виды экономии на масштабе в процессе изготовления данного промежуточного продукта. В противном случае перед фирмой встает дилемма: она должна либо взять на себя некоторые дополнительные затраты, связанные с собственным производством этого продукта, либо продавать часть его производства на открытом рынке. Как будет показано в дальнейшем, продажа излишка продукта на открытом рынке может встретить трудности, поскольку фирма окажется вынужденной продавать своим конкурентам. Если потребности фирмы не превышают оптимального объема собственного производства, перед ней встает выбор, также связанный с сопоставлением издержек и выгод интеграции. Либо она создает небольшое и неэффективное производство, обслуживающее только собственные потребности, либо выстраивает такую эффективную производственную систему, которая вынуждает брать на себя риски, связанные со сбытом или закупками на открытом рынке.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫГОДЫ ИНТЕГРАЦИИ**

Экономия за счет интеграции

Если объем потребности производства достаточен для извлечения экономии на масштабе\*, выгоды вертикальной интеграции, как правило, связаны с различными видами экономии издержек, получаемой за счет совместного осуществления функций производства, сбыта, закупочной деятельности, управления и пр.

Экономия за счет объединения операций. Объединение технологически самостоятельных операций иногда ведет к повышению их эффективности. Например, в промышленном производстве это может сократить количество звеньев производственного процесса, снизить затраты на погрузочно-разгрузочные работы и транспортные издержки, ликвидировать недогрузку мощностей, возникающую по причине неделимости использования оборудования на одной из операций. В классическом примере горячей прокатки стали нет необходимости повторного разогрева стальной заготовки при интеграции процессов сталеварения и проката. Металл не нуждается в покрытии для защиты от окисления до следующей операции; степень загрузки некоторого оборудования может быть повышена за счет использования в обоих процессах. Различные производства могут быть расположены в непосредственной близости друг от друга, как в случаях многочисленных предприятий, в значительных масштабах потребляющих серную кислоту и создающих собственное производство ее на основе интеграции. Это позволяет устранить транспортные издержки, которые весьма значительны, когда речь идет о подобных продуктах, опасных и сложных для перевозок и погрузочно-разгрузочных операций.

Экономия в сфере внутреннего контроля и координации. Затраты, связанные с календарным планированием, координацией операций, ликвидацией последствий чрезвычайных ситуаций могут быть снижены благодаря интеграции. Близкое расположение интегрированных подразделений облегчает координацию и контроль. Повышается ответственность и заинтересованность менеджеров в работе смежных подразделений, что позволяет лучше и быстрее справляться с непредвиденными обстоятельствами. Бесперебойное снабжение и своевременная доставка сырья способствуют выполнению графиков производства и отгрузки, улучшению технического обслуживания и ремонта. Внешние поставщики несут меньшие потери при срыве поставок, чем потребитель при нарушении графика производства, а усилить их мотивацию к точному соблюдению сроков достаточно сложно. В условиях интеграции легче и быстрее осуществлять внутреннюю координацию при изменении моделей продукта, внесении конструктивных изменений или освоении новой продукции. Эти улучшения в сфере управления позволяют сократить время простоев, объем запасов и численность персонала, осуществляющего функции контроля.

Экономия в сфере информации. Интеграция операций может сократить потребность в сборе рыночной информации или, что более вероятно, снизить затраты на ее получение. Постоянные издержки мониторинга рынка, прогнозирования спроса, предложения и цен могут быть распределены по всем подразделениям интегрированной фирмы, тогда как при отсутствии интеграции их несет каждый хозяйственный субъект в отдельности\*. Например, интегрированный производитель пищевых продуктов может использовать прогнозы сбыта для конечного продукта каждого звена вертикально интегрированной цепи В единой организации рыночная информация распространяется более свободно, чем между независимыми хозяйственными субъектами. Интеграция, таким образом, позволяет фирме получать более своевременную и точную информацию о рынке.

Экономия за счет уклонения от рынка. Интеграция открывает возможность экономии затрат, связанных со сбытом, поиском товаров по выгодной цене, ведением переговоров, транзакционными издержками рыночных операций. Хотя переговоры в определенном объеме имеют место и при внутренних транзакциях, связанные с ними затраты намного меньше, чем при продаже или покупке у внешних партнеров. Нет необходимости в торговых агентах, отделах маркетинга и снабжения, расходах на рекламу и другие функции маркетинга.

Экономия за счет стабильности связей. Подразделения, осуществляя и предшествующий, и последующий этапы производства и зная, что их закупочные и сбытовые связи стабильны, могут развивать более эффективные, специализированные процедуры взаимоотношений. Такие отношения недоступны для независимых поставщиков или потребителей, поскольку последние испытывают конкурентный риск, находясь под угрозой прекращения сделок с партнером или сокращения их объема. Особые взаимоотношения с потребителями или поставщиками могут включать специальные системы логистики, виды упаковки, правила учета и контроля и другие способы взаимодействия, что в целом создает потенциал экономии затрат.

Кроме того, устойчивые связи позволяют на предшествующей стадии производства обеспечивать более точное соответствие продукта потребностям последующей стадии либо адаптировать последующую стадию производства к характеристикам предшествующей. При отсутствии интеграции подобная адаптация независимых агентов привела бы к их прочной привязке друг к другу, а значит — к необходимости уплаты премии за риск, повышающей издержки.

Особенности экономии за счет вертикальной интеграции. Факторы экономии находятся в центре анализа вертикальной интеграции не только потому, что они важны сами по себе, но и по той причине, что они усиливают значимость и других аспектов интеграции, рассматриваемых ниже. Ясно, что их значение для различных фирм отрасли неоднозначно, оно зависит от стратегии каждой фирмы, ее преимуществ и слабых сторон. Например, фирма, проводящая стратегию низких издержек, вероятно, придаст большее значение достижению всех видов экономии, а фирма, испытывающая недостатки в сфере маркетинга, сможет выиграть больше за счет уклонения от рыночных транзакций.

Технологический фактор

Еще одним полезным эффектом вертикальной интеграции является расширение технологических возможностей. В ряде случаев интеграция обеспечивает углубление технологических знаний, применяемых в предшествующих или последующих стадиях производства и имеющих большое значение для успеха основного бизнеса. Этот фактор представляет собой форму экономии в сфере информации, которая заслуживает специального рассмотрения. Например, многие фирмы — производители универсальных вычислительных машин и мини-компьютеров интегрировали предшествующую стадию производства полупроводников для более глубокого освоения этой технологии. Производители компонентов в различных областях технологии проводят интеграцию последующих стадий производства, чтобы узнать, как они используются в соответствующих системах. В большинстве случаев интеграция с целью проникновения в технологию является частичной, поскольку полная интеграция связана с определенным технологическим риском.

**Обеспеченный спрос и/или предложение**

Вертикальная интеграция обеспечивает фирме гарантированное снабжение в сложные периоды дефицита или возможность сбыта в условиях общего снижения спроса. Интеграция делает возможным установление спроса на том уровне, на котором последующее звено интегрированного производства способно поглотить продукцию предшествующего. Такая емкость потребления последующего звена зависит от условий конкуренции по отношению к спросу на продукцию этого звена. Если спрос со стороны потребляющей эту продукцию отрасли снижается, уменьшаются и его продажи, а следовательно, и его потребности в продукции внутреннего поставщика. Таким образом, интеграция может лишь устранить неустойчивость взаимоотношений фирмы и потребителей, но не гарантировать спрос в буквальном смысле.

Хотя вертикальная интеграция может снизить неопределенность предложения и спроса и застраховать фирму от колебаний цен, это не означает, что внутренние трансфертные цены не должны отражать рыночные возмущения. Трансофертные цены, по которым продукция передается от подразделения к подразделению внутри интегрированной фирмы, должны соответствовать рыночным ценам и, таким образом, обеспечивать эффективное управление каждым из них. Отклонение трансфертных цен от рыночных означает субсидирование одного подразделения другим, компенсируя результаты, которые могли бы быть получены на открытом рынке. Таким образом, руководство подразделений может принимать на основе искусственных цен такие решения, которые снижают эффективность и наносят ущерб конкурентной позиции своих подразделений. Например, если предшествующее звено снабжает последующее по ценам значительно ниже рыночных, вероятно, что пострадает вся корпорация. Руководитель последующего звена может попытаться на основе искусственно низких цен расширить рыночную позицию своего подразделения, то есть использовать субсидированное снабжение со стороны предшествующего звена.

Таким образом, обеспечение предложения и спроса должно рассматриваться не как абсолютная защита от колебаний рынка, а как средство снижения неопределенности их влияния на фирму. И предшествующее, и последующее звенья интегрированной производственной системы должны стремиться устранить возможные изменения в составе поставщиков и потребителей, совершенствовать планирование с целью снижения риска, связанного с нарушением процесса производства и возникновением чрезвычайной ситуации, в которой придется покупать по ценам, превышающим среднерыночные. Преодоление неопределенности особенно важно, когда один или оба этапа производства характеризуются высокой капиталоемкостью. Обеспечение спроса и предложения постоянно упоминается в литературе как фактор, стимулирующий вертикальную интеграцию в таких отраслях, как нефтяная промышленность, производство стали и алюминия.

**Компенсация рыночной власти и завышенной стоимости ресурсов**

В случае, когда фирма имеет дело с поставщиками или покупателями, которые обладают значительной рыночной властью и у которых норма прибыли на инвестированный капитал превышает альтернативные издержки его применения, вертикальная интеграция выгодна фирме, даже если она не ведет к другим видам экономии. Компенсация рыночной власти путем интеграции не только помогает снизить издержки снабжения или получить более высокую цену, но также позволяет избавиться от бесполезных в любом отношении сделок с обладающими властью потребителями или поставщиками и тем самым повысить свою эффективность. Рыночная власть поставщиков или потребителей будет определяться структурными характеристиками их отраслей относительно структуры отрасли, в которой действует фирма.

Интеграция предшествующих стадий с целью компенсации рыночной власти имеет и другую потенциальную выгоду. Интернализация прибыли, получаемой поставщиками исходных ресурсов, может раскрыть истинную стоимость этих ресурсов. Фирма получает возможность скорректировать цену своего конечного продукта таким образом, чтобы максимизировать общий объем прибылей двух хозяйственных субъектов до интеграции. Тот факт, что фирма знает истинную стоимость ресурсов, означает также возможность повышения эффективности за счет изменения структуры различных ресурсов, используемых на последующих стадиях производственного процесса\*. Это может также повысить общую прибыльность.

Выгоды корректировки стоимости ресурсов в сторону приближения к истинным альтернативным издержкам их использования с точки зрения корпорации очевидны, однако важно отметить, что общепринятые методы трансфертного ценообразования препятствуют извлечению этих выгод. Если внешние поставщики ресурсов обладают рыночной властью, при равенстве трансфертных цен рыночным они будут выше альтернативных издержек использования ресурсов. В то же время трансферты по рыночным ценам могут иметь административные выгоды, связанные с управленческими стимулами.

**Расширение возможностей дифференциации**

Вертикальная интеграция улучшает способность фирмы к дифференциации, поскольку позволяет управлять более значительной долей добавленной стоимости продукта, предлагаемого рынку. Например, благодаря этому обстоятельству фирма может лучше контролировать каналы сбыта и предлагать более высококачественное обслуживание. Возможности для дифференциации возрастают также в результате собственного производства специализированных компонентов. Другие аспекты влияния вертикальной интеграции на дифференциацию будут рассмотрены далее.

**Усиление барьеров мобильности и вхождения**

Достижение любых выгод в результате вертикальной интеграции ведет к усилению барьеров мобильности и барьеров для вхождения в отрасль. Эти выгоды дают интегрированной фирме то или иное конкурентное преимущество перед неинтегрированной фирмой, которое выражается в более высоких ценах и более низких издержках или рисках. Перед неинтегрированной фирмой встает выбор — либо проводить интеграцию, либо оказаться в невыгодном положении. Ту же проблему будут испытывать и потенциальные конкуренты при вхождении в отрасль. Чем больше чистый эффект интеграции, тем сильнее давление на другие фирмы, также вынуждающее их проводить интеграцию. Если имеются значительные барьеры для интеграции в виде тех или иных форм экономии на масштабе или потребности в капитале, то необходимость в интеграции будет вести к усилению барьеров мобильности в отрасли. С другой стороны, если экономия на масштабе и потребности в капитале незначительны, то проблема интеграции не будет иметь существенного значения для конкуренции.

**Вхождение в прибыльный бизнес**

В ряде случаев вертикальная интеграция позволяет фирме повысить общий уровень нормы прибыли на инвестированный капитал. Если стадия производства, которую намерена интегрировать фирма, имеет структуру, которая позволит установить норму прибыли, превышающую альтернативные издержки применения капитала, фирме выгодно осуществлять интеграцию даже при отсутствии выгод самой интеграции. При этом фирма, осуществляющая интеграцию, безусловно, должна включать в свои расчеты предполагаемой нормы прибыли в интегрируемом производстве не только уровень, достигаемый фирмами — участниками соответствующей отрасли, но также и издержки преодоления барьеров для вхождения в эту отрасль. Таким образом, эта фирма должна иметь те или иные потенциальные преимущества перед другими новыми конкурентами, входящими в отрасль.

**Защита от блокирования связей**

Даже при отсутствии положительных эффектов интеграции она может потребоваться для защиты от возможного блокирования доступа к поставщикам или потребителям в случае интеграции конкурентов. Широкомасштабная интеграция, осуществляемая конкурентами, может связать и ограничить свободу действий многих источников снабжения или желательных потребителей и предприятий розничной торговли. В этом случае неинтегрированная фирма имеет мрачную перспективу вынужденной борьбы за остающихся поставщиков или потребителей и рискует тем, что они могут оказаться хуже, чем захваченные интегрированными фирмами. Такое блокирование связей усиливает барьеры мобильности, определяемые издержками доступа к каналам сбыта или к выгодным поставщикам сырьевых материалов.

Фирма может либо осуществить интеграцию в целях защиты, либо оказаться в невыгодном положении, которое будет тем серьезнее, чем больше доля заблокированных для нее потребителей или поставщиков. Те же соображения в подобной ситуации определяют необходимость интеграции для нового конкурента, входящего в отрасль. Влияние интеграции будет таким же образом усиливать барьеры мобильности при наличии факторов значительной экономии на масштабе или потребности в капитале. В США подобные проблемы послужили одной из причин развития вертикальной интеграции в таких отраслях, как цементная и обувная промышленность.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ ИНТЕГРАЦИИ**

Стратегические издержки вертикальной интеграции связаны, главным образом, с проблемами преодоления барьеров мобильности, сохранения гибкости и сбалансированности, усложнением задач управления в условиях интеграции и необходимостью использования внутренних организационных стимулов вместо рыночных.

**Издержки преодоления барьеров мобильности**

Вертикальная интеграция предшествующих или последующих стадий производства, безусловно, требует преодоления барьеров мобильности. Интеграция, в сущности, представляет частный случай общей стратегии вхождения в новый бизнес\*. Внутренние хозяйственные связи, осуществляемые на основе интеграции, часто дают возможность фирме легко преодолеть некоторые барьеры мобильности при вхождении в смежный бизнес, например, барьеры, связанные с доступом к каналам сбыта или дифференциацией продукта. Однако источником издержек вертикальной интеграции может явиться преодоление барьеров, связанных с преимуществами в издержках за счет патентованной технологии или дешевых источников сырья, а также связанных с экономией на масштабе и потребностями в капитале. В результате наиболее часто вертикальная интеграция имеет место в отраслях с хорошо известной технологией и небольшим эффективным объемом производства: например, в производстве металлических контейнеров, продуктов в аэрозольной упаковке, а также серной кислоты.

Повышение доли постоянных издержек в полных издержках производства

Вертикальная интеграция ведет к увеличению доли постоянных издержек в общей сумме издержек производства фирмы. Например, если фирма закупает исходные ресурсы на открытом рынке, вся их стоимость представляет переменные издержки. Если эти ресурсы являются продуктом собственного производства, часть издержек определяются как постоянные, не зависящие от потребностей последующего этапа производства или других причин. Поскольку продажи предшествующего этапа зависят от продаж последующего, факторы, вызывающие колебания на любом этапе, ведут к колебаниям во всей производственной цепи. Причинами колебаний могут быть фазы экономического цикла, конкурентные действия, динамика рынка и пр. Таким образом, интеграция повышает долю постоянных издержек в полных издержках фирмы и увеличивает вероятность циклических колебаний прибыли. Тем самым она повышает уровень делового риска, имеющего этот источник, хотя чистый эффект интеграции с точки зрения риска зависит от того, как она влияет на риск по другим направлениям. Степень влияния интеграции на соотношение постоянных и полных издержек в конкретном интегрируемом бизнесе будет зависеть от самого объема постоянных издержек. Так, если постоянные издержки невелики, то фактическое увеличение их доли в общем объеме полных издержек будет незначительным.

Хорошим примером риска увеличения доли постоянных издержек, связанного с интенсивной вертикальной интеграцией, стала Curtis Publishing Company. Эта издательская фирма создала огромное вертикально интегрированное предприятие для обслуживания нескольких публикуемых ею журналов, в первую очередь Saturday Evening Post. Когда этот журнал в конце 1960-х годов попал в трудное положение, финансовые последствия для фирмы были катастрофичными.

**Сокращение гибкости в выборе партнеров**

Вертикальная интеграция означает, что судьба всего делового предприятия связана, по крайней мере частично, с конкурентными возможностями его внутреннего поставщика или потребителя. Технологические изменения, изменения конструкции изделия, затрагивающие его компоненты, неудачи стратегии или проблемы управления могут создать ситуацию, когда внутренний поставщик повышает затраты или ухудшает качество поставляемого продукта или услуги, либо внутренний потребитель или система сбыта теряет позицию на своем рынке и, следовательно, перестает быть подходящим потребителем. Издержки замены поставщика или потребителя в случае вертикальной интеграции выше, чем они могли бы быть в ситуации контрактных отношений с независимыми агентами. Например, ведущая табачная фирма Канады Imasco провела вертикальную интеграцию предшествующего этапа производства упаковочных материалов, но в результате технологических изменений они стали проигрывать новым, которые собственный поставщик производить не мог. В итоге после многочисленных трудностей это производство было закрыто. Исключительно собственное производство послужило одной из причин сложного положения, в котором оказалась фирма Robert Hall, выпускавшая мужскую одежду.

Масштабы этого риска зависят от реалистичной оценки вероятности неудачного внутреннего поставщика или потребителя, а также от возможности внешних или внутренних изменений, которые могут потребовать от смежного подразделения гибкости и адаптации.

**Более высокие общие барьеры для выхода**

Интеграция, повышая уровень специализации активов, стратегических взаимосвязей или эмоциональных связей с бизнесом, может также усилить общий уровень барьеров для выхода. Интеграция может в значительной степени влиять на любой вид барьеров для выхода.

**Потребности в капиталовложениях**

Вертикальная интеграция требует расходования ресурсов капитала компании, которые характеризуются альтернативными издержками его применения внутри фирмы, тогда как при отношениях с независимыми агентами задействованы инвестиции аутсайдеров. Решение о вертикальной интеграции будет правильным в том случае, если она принесет прибыль, превышающую или равную альтернативным издержкам применения капитала фирмы с учетом рассмотренных стратегических факторов. Даже если интеграция обещает существенные выгоды, они могут быть недостаточны с точки зрения увеличения уровня прибыльности, превышающего минимальную корпоративную ставку доходности инвестиций, что может произойти в случае интеграции такого потенциально малоприбыльного бизнеса, как оптовый или розничный.

Эта проблема может проявиться, когда бизнес, который намерена интегрировать фирма, начнет предъявлять спрос на капитал. Если потребности в капитале высоки по сравнению со способностью его мобилизации, перераспределение средств в пользу интегрируемого производства может повысить уровень стратегических рисков фирмы в других ее сферах деятельности. Иначе говоря, интеграция может вызвать утечку капитала, необходимого в других сферах.

Интеграция может ограничить гибкость размещения инвестиционных фондов фирмы. Поскольку итоговые результаты всей вертикальной цепочки производства зависят от каждого ее звена, фирма может оказаться вынужденной инвестировать в узкие места, отказываясь от других направлений. Например, некоторые крупные интегрированные фирмы сырьевых отраслей оказались привязанными к малодоходным видам бизнеса, так как не располагали капиталом для осуществления диверсификации. Их капиталоемкие интегрированные производства поглощали имеющиеся инвестиционные фонды, которые направлялись лишь на поддержание стоимости активов, используемых в этих производствах.

**Блокирование доступа к разработкам и/или ноу-хау поставщиков или потребителей**

Осуществив интеграцию, фирма может отрезать себя от технологических возможностей поставщиков или потребителей. Интеграция, как правило, означает, что фирма должна самостоятельно разрабатывать собственный технологический потенциал, не рассчитывая на внешние источники. В то же время, если она отказывается от интеграции, поставщики нередко проявляют готовность оказывать ей активную исследовательскую, техническую и другую поддержку.

Блокирование технологических связей может представлять значительный риск в ситуации, когда имеются многочисленные независимые поставщики или потребители, проводящие исследования, либо некоторые поставщики и потребители проводят крупномасштабные исследования или обладают особыми, трудно воспроизводимыми технологиями. Этот риск неизбежен при интеграции с целью непосредственного освоения технологии смежного производства, однако он уравновешивается риском отказа от интеграции с этой целью. Даже если фирма проводит частичную интеграцию, сохраняя покупку или продажу части продукции на открытом рынке, она подпадает под риск блокирования технологических связей, поскольку оказывается конкурентом поставщиков или потребителей.

**Поддержание баланса**

Чтобы не возникли потенциальные проблемы, фирма должна сохранять сбалансированность производственных мощностей предшествующего и последующего этапов производства. Звено вертикальной цепи, имеющее избыточные мощности, должно продавать часть выпуска на открытом рынке либо пожертвовать рыночной позицией. Рыночные связи в такой ситуации могут осложниться, поскольку подразумевают покупку или продажу компаниям, которые могут воздерживаться от подобных отношений по соображениям конкуренции. С другой стороны, если избыточный объем выпуска может быть легко продан или избыточный спрос легко удовлетворен на открытом рынке, риск дисбаланса невелик.

Нарушение баланса между звеньями вертикально интегрированного производства происходит по различным причинам. Эффективное приращение мощности звеньев, как правило, осуществляется неравномерно, что создает временный дисбаланс даже в условиях растущего рынка. Изменение технологии и процессов производства в одном звене может фактически увеличить его мощность относительно другого. Сдвиги в структуре продукции и ее качестве могут вызвать неравномерные изменения фактической мощности звеньев производства. Риск дисбаланса будет зависеть от вероятности этих явлений.

**Снижение стимулов**

Вертикальная интеграция означает, что покупка и продажа осуществляются путем внутренних операций. При этом для предшествующего звена внутренняя продажа не содержит стимулов конкуренции, а последующему звену при покупке нет необходимости вести сложные переговоры с внешними поставщиками. Таким образом, внутренние операции могут снизить стимулирование. Это связано также с тем обстоятельством, что внутренние проекты расширения мощности или внутренние контракты на покупку или продажу зачастую не являются объектами столь тщательного анализа, как внешние контракты с поставщиками или потребителями.

Последствия ослабления стимулов с точки зрения результатов функционирования вертикально интегрированной фирмы зависят от структуры управления и процедур, регулирующих взаимоотношения между подразделениями вертикальной цепи. Нередко можно встретить внутрифирменные положения, дающие право менеджерам использовать внешние источники или продавать на сторону, если собственные подразделения неконкурентоспособны. Однако одного лишь принятия таких процедур недостаточно. Использование внешнего источника вместо внутреннего часто возлагает на менеджера подразделения бремя доказательства его правомерности перед высшим руководством; большинство менеджеров посчитали бы за благо избежать контактов с высшим руководством по таким вопросам. В любой организации присутствуют чувства справедливости и товарищества, которые могут затруднить обращение к открытому рынку, особенно если то или иное подразделение испытывает падение прибыльности или иные серьезные трудности. Однако именно в этом случае больше всего необходимы рыночные связи.

Такие осложнения ведут к проблеме «гнилото яблока». Если предшествующее или последующее звено больно, оно, вероятно, заразит и здорового партнера. Одно подразделение будет вынуждено или добровольно попытается спасти другое, снизив трансфертную цену приобретения или согласившись на поставку более дорогого или худшего по качеству продукта. Такая ситуация может быть стратегически опасной для здорового подразделения. Если корпорация намерена помочь находящемуся в сложном положении подразделению, это лучше сделать с помощью прямого субсидирования или иной централизованной поддержки, а не косвенно за счет смежного подразделения. Но и в том случае, когда высшее руководство учитывает это, человеческая природа не позволяет здоровому подразделению безжалостно отнестись к больному, и, таким образом, болезнь может распространиться.

**Изменения требований к менеджменту**

Несмотря на отношения вертикальной интеграции, производственные звенья могут различаться по своей структуре, технологии и управлению. Например, производство первичного металла и изделий из него имеет коренные особенности технологии и сбыта: первое отличается чрезвычайной капиталоемкостью, второе менее капиталоемко, но требует строгого контроля над производственными процессами и большего внимания к обслуживанию и маркетингу, организованным на децентрализованных началах. Организация управления столь различным бизнесом может вылиться в значительные издержки интеграции и внести существенный элемент риска в такое решение\*. В своей крайней форме эта проблема выражается в том, что менеджмент, способный эффективно управлять одним из элементов вертикальной цепи, вполне может оказаться неспособным к управлению другим. Таким образом, для вертикально интегрированных видов бизнеса стандартные управленческие подходы и единые представления могут быть непродуктивны.

Тем не менее можно наблюдать тенденцию рассмотрения вертикально взаимосвязанных видов бизнеса как идентичных с точки зрения менеджмента. Организационная структура, методы контроля, стимулы, процедуры принятия инвестиционных решений и многие другие методы управления могут быть механически перенесены из основного бизнеса в предшествующее или последующее звено производства. Аналогичным образом правила и решения, выработанные в процессе функционирования основного бизнеса, могут быть применены в интегрируемом бизнесе. Такая тенденция применения единых управленческих подходов к различным элементам производственной цепи представляет еще один риск интеграции.

При оценке стратегических выгод и издержек вертикальной интеграции необходимо исследовать их с точки зрения не только текущих условий, но и вероятных будущих изменений в структуре отрасли. Например, различные виды экономии, получаемой за счет интеграции, могут быть небольшими на начальных этапах, но значительно возрастать в процессе эволюции отрасли. Или рост отрасли и соответствующий рост компании может означать скорое появление возможности создания внутреннего подразделения эффективного масштаба. Или замедление технологического развития может снизить риск привязки к внутреннему поставщику.

**Особые проблемы стратегии интеграции последующих этапов производства**

Помимо рассмотренных выше общих выгод и издержек вертикальной интеграции, при интеграции последующих этапов производства возникает ряд специфических положений.

Расширение возможностей дифференциации продукта. Интеграция последующих этапов производства часто дает возможность фирме более успешно дифференцировать свой продукт, поскольку фирма приобретает способность контролировать больше элементов производственного процесса или методов продажи продукта. Например, фирма Texas Instruments, производившая электронные компоненты, в результате интеграции производства потребительских товаров смогла создать популярный бренд. Фирма Monfort, занимавшаяся откормом крупного рогатого скота, в целях создания бренда интегрировала мясохладобойное производство и оптовую торговлю.

Организация сбыта продукта и его обслуживания может способствовать дифференциации, даже если его качество уступает конкурентам. Интеграция розничной торговли позволяет фирме контролировать деятельность в стимулы продавцов, размещение и состояние торговых точек и другие элементы функции сбыта, что помогает дифференцировать продукт. Во всех этих случаях основная идея интеграции состоит в увеличении производства добавленной стоимости как основы дифференциации, недоступной в иных условиях. Увеличивая дифференциацию продукта, фирма может одновременно увеличить барьеры мобильности.

Доступ к каналам сбыта. Интеграция последующих этапов производства решает проблему доступа к каналам сбыта и устраняет их рыночную власть.

Улучшение доступа к рыночной информации. В вертикальной цепи производства основополагающий спрос часто определяется на последующей его стадии. Последующая стадия производства определяет объем и структуру спроса на продукцию предшествующей стадии. Например, спрос на различные строительные материалы определяется подрядчиком или застройщиком, который согласовывает запросы потребителя с качеством и стоимостью имеющихся материалов. Тот этап, на котором принимаются основные рыночные решения, в дальнейшем изложении будет обозначаться как важнейший этап спроса.

Интеграция в направлении важнейшего этапа спроса обеспечивает фирму наиболее необходимой рыночной информацией и позволяет всей вертикальной цепи функционировать более эффективно. В простейшем виде она может позволить фирме определять объем спроса на продукцию быстрее, чем при косвенном его определении на основе заказов потребителей, интерпретация которых осложняется наличием запасов на каждой промежуточной стадии. Скорая рыночная информация позволяет лучше корректировать объемы выпуска продукции и цены при ее излишке или недостатке.

Информационные выгоды могут выходить за рамки просто своевременной информации о величине спроса. Ведя конкуренцию на важнейшем этапе спроса» фирма может получать непосредственную и своевременную информацию об оптимальной структуре продукции, тенденциях запросов потребителей, конкурентных явлениях, значимых для производства. Такая информация облегчает быстрые изменения характеристик и структуры продукции предшествующих стадий производства и снижает соответствующие издержки.

Стратегия интеграции важнейшего этапа спроса в явном или неявном виде была осуществлена многими компаниями. Крупная канадская фирма по производству цемента и строительных материалов Genstar Ltd. интегрировала жилищное и промышленное строительство. Другая канадская фирма Indal Ltd.» занимающаяся прокатом металла, штамповкой и металлизацией, проводит стратегию интеграции производства конечной продукции. Обе компании придают большое значение рыночной информации как фактору, обусловившему вертикальную интеграцию.

Выгоды вертикальной интеграции, направленной на эти цели, зависят от степени нестабильности рыночных условий или их изменчивости на важнейшем этапе спроса, от того, работает ли производство на склад или на заказ, а также от способности фирмы получать рыночную информацию, не прибегая к интеграции. Так, и в строительстве, и в производстве металлических изделий конечный спрос характеризуется значительными циклическими колебаниями и быстрыми изменениями структуры. Цикличный, неустойчивый и изменчивый спрос повышает выгодность своевременной рыночной информации. Если конечный спрос стабилен, вполне достаточной может быть и информация, получаемая от потребителей.

Возможность получения точной информации через потребителей зависит от отрасли. Хотя общие выводы делать сложно, можно отметить, что при многочисленных мелких потребителях достоверные заключения о состоянии рынка конечной продукции можно сделать на основании неформального выборочного исследования. С другой стороны, наличие нескольких крупных потребителей означает, что добывание точной информации может быть весьма сложным делом. Кроме того, в этой ситуации последствия изменений в технических требованиях или структуре запросов конкретного потребителя значительно более серьезны.

Возможность реализации более высокой цены. В некоторых случаях интеграция последующих этапов производства позволяет фирме реализовать более высокую совокупную цену путем установления дифференцированных цен для различных потребителей на фактически один и тот же продукт. Такая практика связана с проблемой спекулятивных сделок и поэтому в ряде случаев может оказаться нелегальной согласно закону Робинсона-Пэтмана. Если фирма интегрирует бизнес, продукция которого должна продаваться по более низким ценам из-за высокой эластичности спроса на нее, она может реализовать более высокие цены в сделках с другими потребителями. При этом, однако, либо другие фирмы, продающие этот продукт, также должны быть интегрированными, либо продукт фирмы должен быть в достаточной мере дифференцирован, чтобы потребители не воспринимали продукты конкурентов как более совершенные субституты.

Другая возможность состоит в интеграции, позволяющей устанавливать цены в соответствии с эластичностью спроса конечных потребителей продукции фирмы. Например, некоторые потребители могут соглашаться платить более высокую цену, поскольку используют данный продукт более интенсивно, чем другие. Но фирме может быть сложно согласовывать цены с интенсивностью использования продукта, так как ее невозможно измерить. В то же время, если фирма предоставляет платные услуги или продает дополнительные продукты, используемые вместе с основным, она может установить цену основного продукта на более низком уровне и возместить приспособление к эластичности спроса за счет продажи дополнительной продукции. Такой подход применялся в отраслях, производящих копировальную технику и компьютеры. Поскольку покупатель не обязан приобретать у фирмы дополнительные продукты в нагрузку к основному, такая практика, согласно антимонопольному законодательству, является легальной.

**Особые проблемы стратегии интеграции предшествующих этапов производства**

При рассмотрении интеграции предшествующих этапов производства также необходимо выделить некоторые соображения.

Патентованные технические знания. Удовлетворяя потребности за счет собственного производства, фирма избегает предоставления внутренней информации поставщикам, которым она нужна для производства компонентов или сырьевых материалов. Часто точные технические данные по компонентам и комплектующим деталям раскрывают основные характеристики конструкции конечного продукта или технологии производства либо компоненты сами по себе содержат информацию о продукте, являющуюся собственностью фирмы. Если в такой ситуации фирма не может обеспечить собственное производство, ее поставщики получат значительную рыночную власть и будут представлять угрозу вхождения в ее бизнес. Именно по этой причине фирма Polaroid в течение длительного времени сама производила многие компоненты своих изделий, заключая внешние контракты на поставку лишь немногих из них.

Дифференциация. Интеграция предшествующих этапов производства позволяет фирме усилить дифференциацию, хотя ее условия несколько отличаются от дифференциации за счет интеграции последующих этапов. Приобретая контроль над производством ключевых исходных ресурсов, имеющих конкретные характеристики, фирма фактически получает возможность в большей степени дифференцировать свой продукт, например, за счет повышения его качества или хотя бы придания ему отличительных особенностей на фоне конкурирующих продуктов. Так, цыплята фирмы Perdue ничем не отличаются от аналогичного продукта других фирм, но факт, что они выращиваются ею, позволяет заявлять о приготовлении их особым образом. Если бы эта фирма закупала обычных цыплят на открытом рынке и лишь обрабатывала их, сделать такое заявление было бы сложнее.

**Долгосрочные контракты и экономия на основе интеграции**

Важно учитывать то обстоятельство, что некоторые виды экономии, получаемой на базе интеграции, могут быть достигнуты на основе надлежащих типов долгосрочных и даже краткосрочных контрактов с независимыми фирмами. Например, очевидно, что экономия в процессе производства может быть получена за счет расположения независимых предприятий в непосредственной близости друг от друга. Например, некоторые заводы, производящие металлические контейнеры, находятся рядом с крупными предприятиями пищевой промышленности и связаны между собой ленточными конвейерами, экономящими транспортные расходы. Сбытовые и административные издержки сокращаются за счет долгосрочных контрактов с единственной фирмой и фиксированных графиков поставки.

Однако контракты: обычно не позволяют добиться всех видов экономии, предоставляемых интеграцией, так как подвергают одну или обе стороны риску жесткой привязки друг к другу, кроме того, независимые партнеры могут иметь различные интересы. Этот риск и несовпадение интересов зачастую мешают независимым фирмам прийти к соглашению из-за высоких издержек ведения переговоров или угрозы возникновения последующих споров. В этом случае получить искомые выгоды можно лишь путем интеграции.

Тем не менее фирме следует постоянно иметь в виду вариант заключения контракта с независимым агентом для достижения выгод, аналогичных выгодам интеграции, особенно если отмеченные выше риски и издержки интеграции высоки. Одна из ловушек вертикальной интеграции состоит в возможности оказаться в тисках ее издержек или рисков, в то время как многие выгоды могли бы быть достигнуты путем более продуманных взаимоотношений с внешними партнерами.

**ЧАСТИЧНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ**

Частичная интеграция означает, что фирма не только способна поддерживать эффективный объем собственного производства, но и имеет дополнительные потребности, удовлетворяемые на открытом рынке. Если фирма недостаточно велика, чтобы иметь эффективный объем внутренних операций, чистый эффект частичной интеграции должен быть скорректирован на издержки малого масштаба.

Частичная интеграция способна принести многие из рассмотренных выше выгод интеграции, снизив в то же время некоторые из ее издержек. Нежелательно, чтобы снижение выгод из-за неполной интеграции превышало снижение издержек, обеспечиваемое такой интеграцией. Выбор между частичной и полной интеграцией будет различным в зависимости от характера отрасли, а также особенностей фирм одной отрасли.

Частичная интеграция и издержки

Частичная интеграция ведет к менее значительному росту постоянных издержек по сравнению с полной интеграцией. Кроме того, степень интеграции может отражать уровень рыночного риска. Риск рыночных колебаний может быть возложен на независимых поставщиков, в то время как внутренние поставщики смогут поддерживать стабильный уровень производства\*. Так обстоит дело в автомобильной промышленности, подобная практика широко распространена во многих отраслях обрабатывающей промышленности Японии. Частичная интеграция также может использоваться в целях защиты от дисбаланса между стадиями производства, причины которого были рассмотрены выше. Оптимальная степень интеграции зависит от масштабов ожидаемых рыночных колебаний и вероятных дисбалансов между стадиями производства, создаваемых технологическими изменениями и другими причинами. Следует, однако, отметить, что частичная интеграция неизбежно означает необходимость покупки у конкурентов или продажи конкурентам. Если это предполагает значительный риск, частичная интеграция нецелесообразна.

Частичная интеграция в зависимости от своего уровня снижает риск возникновения жестких неразрывных связей между интегрированными подразделениями. Она также открывает фирме определенный доступ к внешним исследованиям и разработкам и может явиться частичным решением проблемы внутренних стимулов. Сопоставление действующих рядом внутреннего и внешнего поставщика или потребителя создает некоторую форму конкуренции между ними, что может способствовать улучшению их работы.

**Частичная интеграция и выгоды**

Осуществляя частичную интеграцию, фирма как бы заявляет о возможности полной интеграции, что дисциплинирует поставщиков или потребителей. При этом отпадает необходимость полной интеграции для нейтрализации их рыночной власти. Кроме того, частичная интеграция дает фирме детальное знание издержек производства смежной отрасли, а также источник снабжения в чрезвычайной ситуации. Эти факторы ведут к дополнительным рыночным преимуществам. Так, сильные переговорные позиции характерны для крупных автомобильных компаний и международных нефтяных компаний. В некоторых случаях многие эффекты, аналогичные выгодам от частичной интеграции, но с еще меньшими инвестициями могут быть достигнуты путем создания опытного завода, не предназначенного для полномасштабного собственного производства\*.

Частичная интеграция предоставляет фирме также многие информационные выгоды. В то же время некоторые другие полезные эффекты вертикальной интеграции, рассмотренные выше, значительно сокращаются, причем в некоторых случаях — непропорционально степени интеграции. Частичная интеграция может фактически увеличить издержки координации в ситуациях, когда продукты внешних поставщиков и собственного производства должны точно соответствовать друг другу.

**КВАЗИИНТЕГРАЦИЯ**

Квазиинтеграция заключается в установлении таких отношений между вертикально связанными предприятиями, которые частично объединяют в себе черты долгосрочных контрактов и полного владения. Обычными характеристиками кавазиинтеграции являются:

* вложения в акционерный капитал, не дающие контрольного пакета;
* предоставление кредита или гарантий по кредиту;
* авансовые платежи;
* эксклюзивные соглашения о сделках;
* специализированная организация логистики;
* совместные исследования и разработки.

В определенных условиях квазиинтеграция обеспечивает некоторые выгоды вертикальной интеграции, не вызывая связанных с ней издержек. Она способствует большей общности интересов между покупателем и продавцом, что облегчает достижение специализированных соглашений, ведет к снижению стоимости единицы продукции, сокращает риск колебаний предложения и спроса, противодействует рыночной власти и т.д. Общность интересов базируется на репутации фирмы, предоставлении информации, более регулярных и неформальных контактах между менеджерами, а также на прямой финансовой заинтересованности друг в друге. Результатом квазиинтеграции может быть снижение некоторых издержек, которые могли присутствовать при полной интеграции, и устранение необходимости принятия жестких обязательств по полному удовлетворению спроса или предложения смежного бизнеса. Она также позволяет избежать необходимости в осуществлении всех капиталовложений, требуемых для интеграции, а также в управлении смежным бизнесом\*.

Квазиинтеграцию следует рассматривать как альтернативу полной интеграции. Ключевая проблема состоит в том, насколько общность интересов, создаваемая ею, достаточна для достижения выгод, оправдывающих снижение издержек по сравнению с полной интеграцией. В условиях квазиинтеграции могут оказаться недоступны такие выгоды, как увеличение нормы прибыли на инвестированный капитал, возрастание степени дифференциации продукта или создание более мощных барьеров мобильности. Для оценки целесообразности этой стратегии необходим анализ каждого вида выгод и издержек вертикальной интеграции в условиях конкретного бизнеса с учетом альтернативы квазиинтеграции.

**Иллюзии в отношении вертикальной интеграции**

Необходимо предостеречь от некоторых распространенных ошибок, связанных с восприятием выгод от вертикальной интеграции.

1. Сильная рыночная позиция одного из звеньев интеграции может автоматически распространиться на другое.

Нередко считается, что фирма, имеющая сильную позицию в своем основном бизнесе, может интегрировать смежный бизнес, действующий в более конкурентной среде, и за счет этого распространить свою позицию на новый рынок. Предположим, что сильный производитель потребительских товаров осуществляет интеграцию предприятия розничной торговли, функционирующего в условиях жесткой конкуренции. Хотя интегрированное звено розничной торговли могло бы взять на себя сбыт всей производимой продукции, увеличив тем самым долю рынка, производителю было бы выгоднее, чтобы этим занимались многие торговцы, активно конкурируя на рынке\*. Конечно, производитель может повысить цены на продукцию своего торгового предприятия — хотя это был бы лишь перевод прибыли из одного подразделения в другое, — но если это торговое предприятие затем повысит свои цены, конкурентная позиция ухудшится. Таким образом, интеграция не ведет автоматически к распространению сильной рыночной позиции. Лишь в том случае, если интеграция как таковая несет с собой определенные осязаемые выгоды, она ведет к укреплению рыночной позиции, если она улучшает конкурентоспособность всего хозяйствующего субъекта в целом.

1. Всегда дешевле делать что-либо собственными силами.

Как уже отмечалось, вертикальная интеграция связана со многими скрытыми издержками и рисками, которых можно избежать при операциях с внешними фирмами. Кроме того, существует возможность извлечения выгод из интеграции без издержек и рисков с помощью отработанных контрактных отношений. Экономия за счет интеграции часто рассматривается слишком узко, в результате принятия решения об интеграции игнорируются многие из указанных проблем.

1. Часто есть смысл интегрировать бизнес, функционирующий в условиях жесткой конкуренции.

Факты свидетельствуют против целесообразности интеграции высококонкурентных видов бизнеса. Фирмы, действующие в таких отраслях, имеют низкий уровень прибыльности и ведут острую борьбу за улучшение качества и обслуживания потребителей. Здесь есть богатый выбор фирм для заключения сделок на покупку или продажу. Вертикальная интеграция может привести к снижению стимулов и подавлению инициативы.

1. Вертикальная интеграция способна спасти нездоровый бизнес.

Хотя стратегия вертикальной интеграции может поддержать позицию бизнеса при определенных, отмеченных ранее условиях, она вряд ли послужит достаточным средством для лечения стратегически нездорового бизнеса. Сильную рыночную позицию нельзя автоматически перенести по вертикали, кроме как при определенных обстоятельствах. Чтобы обеспечить здоровье предприятию в целом, каждая стадия вертикальной цепи производства должна быть стратегически здоровой. Как показал проведенный выше анализ, при выпадении одного звена болезнь скорее распространится на другие, чем наоборот.

1. Опыт, полученный в одном звене вертикальной цепи, автоматически повышает способность управления предшествующим или последующим звеном.

Как уже отмечалось, особенности управления в каждом интегрированном предприятии часто бывают различны. Ложное чувство безопасности, вырастающее на почве близости производств, может привести к разрушению нового смежного бизнеса по той простой причине, что к нему применялись традиционные управленческие подходы.