

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОБРАТНОЙ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ РБ

Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать благодарные результаты вследствие уменьшения зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом постройка для фирмы как центра расхода могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центре доходов.

Данная стратегия может создать конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда фирма с помощью тех своих возможностей, которые ранее не могли быть использованы, предложит на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширит объем услуг, представляемых потребителями или каким-либо иным путем улучшит эксплуатационные характеристики своего конечного продукта.

Стратегия назад может также снизить неопределенность в работе фирмы, связанную с зависимостью от поставщиков главных комплектующих изделий, и уменьшить уязвимость фирмы в отношениях с крупными поставками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Создание запасов, заключение договоров с фиксированными ценами не всегда являются привлекательными способами снижения неопределенности в условиях поставок.

Фирмам, находящимся у поставщиков в конце приоритетного списка, приходится долго ждать поставок всякий раз, когда у поставщиков возникают трудности. Если это случается часто и вносит беспорядок в собственное производство фирмы и все работающие с потребителями структуры, то интеграция назад может оказаться очень полезным стратегическим решением.

Независимые каналы сбыта предпочитают работать с продукцией, которая лучше всего продается, что может являться также определенным ограничением для производителя. Поэтому интеграция вперед может улучшить ситуацию с продажами.

Недостатки вертикальной интеграции:

1. Она ведет к возрастанию капиталовложений фирмы в рамках одной отрасли, что увеличивает предпринимательский риск и требует дополнительных финансовых ресурсов, которые могли бы пойти на инвестирование других, более привлекательных областей деятельности. Крупным недостатком вертикальной интеграции является то, что она еще сильнее закрепляет фирму в отрасли. Пока работа на большем числе звеньев отраслевой цепи затрат не создает конкурент-

ного преимущества, интеграция может рассматриваться как сомнительное стратегическое решение.

2. Интеграция вперед или назад приводит к зависимости фирмы от своих собственных структур и источников поставок. Которые могут оказаться более дорогими, чем внешние поставки, кроме того, высокий уровень конкуренции в сырьевых отраслях, специализация и масштабы деятельности могут являться причиной лидерства в издержках внешних поставщиков сырья, материалов.

3. Вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. При преимущественном финансировании производственных подразделений могут страдать основное производство и развитие торгово-сбытовой структуры, и наоборот.

4. Интеграция вперед и назад часто требует участия специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство, оптовое распределение и розничная торговля являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха, несмотря на то, что физическая продукция может быть одинаковой. В результате, руководство может оказаться недостаточно компетентным при управлении новыми подразделениями предприятия.

5. Вертикальная интеграция назад в сторону производства деталей и комплектующих изделий снижает производственную гибкость фирмы, увеличивает время, необходимое для внесения изменений в дизайн и конструкцию, а также время на выпуск новой продукции на рынок. Кроме того, существенное укрупнение бизнеса при интеграции снижает уровень управляемости фирмы.

В последнее время некоторые фирмы пришли к выводу, что чрезмерная интеграция является конкурентно невыгодной, в результате чего они перешли к стратегиям вертикальной дезинтеграции (аутсортинг). Аутсортинг предлагает удаление некоторых этапов или структур из цели образования затрат и передачу их сторонним поставщикам, обеспечивающих фирму необходимыми изделиями, услугами, а также выполняющим определенные функции.

Стратегии вертикальной интеграции характерны для многих предприятий Республики Беларусь, особенно занятых в сфере производства конечных продуктов. Например, большинство деревообрабатывающих предприятий РБ имеют свои лесозаготовительные производства, обеспечивающие основное производство древесным сырьем, а также фирменную торговлю (мебельные предприятия). Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет сеть представительств и фирменных магазинов в г.г. Пинске, Минске Бресте, Москве и других городах Белоруссии и России, что характеризует широкую интегральную вперед в сторону оптовой и розничной торговли, обеспечивая хорошие возможности для продвижения продукции и контроля каналов распределения, реализации единой ценовой политики предприятия в различных регионах.