



Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция

Джон Стаки, Дэвид Уайт

Руководителям любой крупной компании рано или поздно приходится решать вопросы вертикальной интеграции. Авторы этой статьи, которая хотя и стала классикой за десятилетие с момента ее первой публикации, но не утратила своей актуальности, подробно рассматривают четыре самых распространенных основания для вертикальной интеграции. Но главное, они призывают руководителей компаний не стремиться к вертикальной интеграции, если можно иначе создать или сохранить стоимость. Вертикальная интеграция бывает успешной только в одном случае — если она жизненно необходима.

Вертикальная интеграция — стратегия рискованная, сложная, дорогая и практически необратимая. Не велик и список успешных случаев вертикальной интеграции¹. Тем не менее некоторые компании берутся реализовывать ее, предварительно даже не проведя должного анализа рисков. Цель этой статьи — помочь руководителям принимать грамотные решения об интеграции. В ней мы рассматриваем разные ситуации: одним компаниям действительно необходима вертикальная интеграция, другим лучше применить альтернативные, квазиинтеграционные стратегии. В заключение мы описываем модель, которую целесообразно использовать при принятии таких решений.

Когда стоит интегрироваться

Вертикальная интеграция — это способ координировать разные составляющие отраслевой цепи в условиях, при которых не выгодна двусторонняя торговля. Возьмем, к примеру, производство жидкого чугуна

¹ См., например: R.P. Rumelt. Structure, and Economic Performance. Harvard University Press, 1974.

и стали — две стадии традиционного сталелитейного производства. Жидкий чугун производят в доменных печах, заливают в термоизолированные ковши и в жидком виде транспортируют в находящийся неподалеку, обычно на расстоянии полукилометра, сталелитейный цех, где затем разливают по сталеплавильным агрегатам. Эти процессы почти всегда осуществляет одна компания, хотя иногда жидкий металл продают и покупают. Так, в 1991 г. компания Weirton Steel несколько месяцев продавала жидкий чугун компании Wheeling–Pittsburgh, расположенной от нее почти в 15 км.

Но такие случаи — редкость. Специфичность основных фондов и высокая частота транзакций вынуждают технологически тесно связанные пары покупателей и продавцов обсуждать условия непрерывного потока сделок. На этом фоне растут транзакционные издержки и риск злоупотребления рыночной властью. Поэтому с точки зрения эффективности, снижения издержек и рисков лучше, чтобы все процессы выполнял один владелец.

На схеме 1 показаны типы издержек, рисков и координационные проблемы, которые нужно учитывать при принятии решений об интеграции. Сложность в том, что эти критерии зачастую противоречат

Схема 1

Критерии решений по интеграции

Стартовые капиталовложения	Транзакционные издержки	Транзакционные риски	Эффективность координации
Инвестиции (например, в оборудование, поглощения)	Сбор и обработка информации	Вероятность необоснованных ценовых изменений	Продолжительность цикла, объем запасов
Разработка структур/систем	Юридические вопросы	Блокирование доступа к источникам снабжения или рынкам сбыта	Загрузка мощностей
Обучение персонала	Снабжение и сбыт	Вытеснение с рынка (технические изменения, новые изделия)	Эффективность снабжения и сбыта
			Качество

друг другу. Например, вертикальная интеграция хотя обычно и снижает некоторые риски и транзакционные издержки, но в то же время требует крупных стартовых капиталовложений, и, кроме того, эффективность ее координации часто бывает весьма сомнительной.

Есть четыре обоснованные причины для вертикальной интеграции:

- слишком рискованный и ненадежный рынок (наблюдается «провал» или «несостоятельность» вертикального рынка);

- у компаний, работающих в смежных звеньях производственной цепи, больше рыночной власти, чем у вас;
- интеграция даст компании рыночную власть, поскольку компания сможет устанавливать высокие входные барьеры в отрасль и проводить ценовую дискриминацию в разных сегментах рынка;
- рынок еще окончательно не сформировался, и компании необходимо вертикально «интегрироваться вперед» для его развития, или рынок находится в упадке, и независимые игроки уходят из смежных производственных звеньев.

Между этими причинами нельзя ставить знак равенства. Первая предпосылка, несостоятельность вертикального рынка, — самая важная.

Несостоятельность вертикального рынка

Вертикальный рынок считается несостоятельным, когда совершать сделки на нем слишком рискованно, а составлять контракты, которые могли бы застраховать от этих рисков, и контролировать их исполнение слишком дорого или невозможно. У несостоятельного вертикального рынка есть три характерных признака:

- ограниченное число продавцов и покупателей;
- высокая специфичность, долговечность и капиталоемкость активов;
- высокая частота сделок.

Кроме того, на несостоятельном вертикальном рынке особенно ярко проявляются неопределенность, ограниченная рациональность и оппортунизм, то есть проблемы, оказывающие воздействие на любой рынок. Ни одна из этих характеристик сама по себе не свидетельствует о несостоятельности вертикального рынка, но в совокупности они почти наверняка предупреждают о такой опасности.

Продавцы и покупатели. Количество продавцов и покупателей на рынке — наиболее важная, хотя и самая непостоянная переменная, которая сигнализирует о несостоятельности вертикального рынка. Проблемы появляются, когда на рынке есть только один покупатель и один продавец (*двусторонняя монополия*) или ограниченное количество продавцов и покупателей (*двусторонняя олигополия*). На схеме 2 (с. 80) показаны структуры таких рынков.

Специалисты в области микроэкономики считают, что на таких рынках рациональные силы спроса и предложения сами по себе не устанавливают цены и не определяют объемы сделок. Скорее, условия сделок, особенно цена, зависят от соотношения сил продавцов и покупателей на рынке, а это соотношение непредсказуемо и нестабильно.

Схема 2

Структуры вертикальных рынков

Количество продавцов	Много	Покупатели доминируют	Никто не доминирует	
	Несколько	Высокие риски при товарообмене	Продавцы доминируют	
	Один			
		Один	Несколько	Много
		Количество покупателей		

Если на рынке есть только один покупатель и один поставщик (особенно при долгосрочных отношениях, предусматривающих частые сделки), то оба обладают монопольным положением. Поскольку условия на рынке изменяются непредсказуемым образом, между игроками часто возникают разногласия и оба могут злоупотреблять своим монопольным положением, что создает дополнительные риски и издержки.

Для двусторонних олигополий особенно актуальна и сложна

проблема координации. Когда на рынке, к примеру, есть три поставщика и три потребителя, то каждый игрок видит перед собой пять других, с которыми ему придется разделить общий излишек. Если участники рынка будут действовать неосмотрительно, то в борьбе друг с другом передадут излишек потребителям. Избежать такого развития событий можно было бы, создав монополию в каждом звене отраслевой цепи, но этого не разрешает антимонопольное законодательство. Остается другой вариант — интегрироваться вертикально. Тогда вместо шести игроков на рынке останутся три, каждый будет соперничать только с двумя претендентами на свою долю излишка и, вероятно, вести себя более разумно.

Мы воспользовались этой концепцией, когда одна компания обратилась к нам за помощью: она никак не могла решить, сохранять ли ей ремонтный цех для нужд сталеплавильного производства. Анализ показал, что компании гораздо дешевле обошлись бы услуги внешних подрядчиков. Однако мнения руководителей компании разделились: одни хотели закрыть цех, другие были против, опасаясь сбоя в производстве и зависимости от малочисленных внешних подрядчиков (в радиусе 100 км действовало всего одно предприятие, которое ремонтировало крупную технику).

Мы рекомендовали закрыть ремонтный цех, если он не выдержит конкуренции в выполнении планово-профилактического ремонта и работ, не требующих сложной машинной обработки. Объем этих работ был заранее известен, они выполнялись на стандартном оборудовании, и с ними легко справилось бы несколько внешних подрядчиков. Риск был невелик, как и уровень транзакционных издержек. В то же время мы посоветовали оставить на заводе отдел по ремонту крупногабаритных

деталей (но значительно сократить его), чтобы он выполнял только аварийные работы, для которых нужны очень большие токарные и токарно–карусельные станки. Прогнозировать потребность в таком ремонте сложно, делать его мог только один внешний подрядчик, а издержки от простоя оборудования были бы огромными.

Активы. Если проблемы такого рода возникают лишь при двусторонней монополии или двусторонней олигополии, не говорим ли мы тогда о некоем рыночном курьезе, не имеющем практического значения? Нет. Многие вертикальные рынки, на которых, казалось бы, присутствует множество игроков с каждой стороны, на самом деле состоят из тесно переплетенных между собой групп двусторонних олигополистов. Эти группы формируются потому, что специфичность, долговечность и капиталоемкость активов настолько повышают издержки по переключению на других контрагентов, что из видимого множества покупателей лишь малая часть имеет реальный выход на продавцов, и наоборот.

Есть три основных вида специфичности активов, которые определяют деление отраслей на двусторонние монополии и олигополии.

- *Специфичность местоположения.* Продавцы и покупатели размещают основные фонды, например угольную шахту и электростанцию, на близком расстоянии друг от друга, снижая таким образом транспортные расходы и затраты на хранение складских запасов.
- *Техническая специфичность.* Одна или обе стороны инвестируют в оборудование, которое может быть использовано только одной или обеими сторонами и не представляет большой ценности при любом другом использовании.
- *Специфичность человеческого капитала.* Знания и навыки работников компании имеют ценность только для отдельных покупателей или заказчиков.

Специфичность активов высока, например, в вертикально интегрированной алюминиевой отрасли. Производство состоит из двух основных стадий: добычи бокситов и производства глинозема. Рудники и обогатительные комбинаты обычно находятся недалеко друг от друга (специфичность местоположения) по нескольким причинам. Во–первых, стоимость транспортировки бокситов несопоставимо выше стоимости самих бокситов, во–вторых, при обогащении объем руды уменьшается на 60–70%, в–третьих, обогатительные комбинаты приспособлены к переработке сырья определенного месторождения с его уникальными химическими и физическими свойствами. Наконец, в–четвертых, смена поставщиков или потребителей либо невозможна, либо связана с запретительно высокими издержками (техническая специфичность).



Именно поэтому две стадии — добыча руды и производство глинозема — оказываются взаимосвязанными.

Такие двусторонние монополии существуют, несмотря на очевидное множество продавцов и покупателей. В действительности на предынвестиционной фазе взаимодействия добывающего и обогащающего предприятий еще нет двусторонней монополии. Многие добывающие компании и производители глинозема кооперируются по всему миру и участвуют в тендерах каждый раз, когда предлагается разработка очередного нового месторождения. Однако на постинвестиционной стадии рынок быстро превращается в двустороннюю монополию. Добытчик и обогащатель руды, разрабатывающие месторождение, экономически привязаны друг к другу специфичностью активов.

Поскольку отраслевые игроки хорошо знают про опасность провала вертикального рынка, добычей руды и производством глинозема обычно занимается одна компания. Почти 90% трансакций с бокситами производится в вертикально интегрированной среде или квазивертикальными структурами, например совместными предприятиями.

Автосборочные предприятия и поставщики комплектующих также могут попасть в жесткую зависимость друг от друга, особенно когда какие-нибудь комплектующие подходят только для одной марки и модели. При высоком объеме инвестиций в разработку компонента (капиталоемкость активов) комбинация независимый поставщик — независимое автосборочное предприятие весьма рискованна: слишком велика вероятность того, что одна из сторон воспользуется случаем и пересмотрит условия договора, особенно если модель имела большой успех или, наоборот, потерпела неудачу. Автосборочные компании, чтобы избежать опасностей, связанных с двусторонними монополиями и олигополиями, тяготеют к «интеграции назад» или, по примеру японских автопроизводителей, к созданию очень тесных договорных отношений с тщательно отобранными поставщиками. В последнем случае надежность отношений и договоренностей защищает партнеров от злоупотребления рыночным положением, что нередко случается, когда технологически зависимые друг от друга компании держатся на расстоянии.

Двусторонние монополии и олигополии, возникающие на постинвестиционных стадиях в силу специфичности активов, — самая распространенная причина провала вертикального рынка. Эффект специфичности активов многократно усиливается, когда активы капиталоемки и рассчитаны на длительный срок эксплуатации, а также когда из-за них держится высокий уровень постоянных издержек. При двусторонней олигополии вообще велик риск нарушения графика поставок или сбыта, а высокая капиталоемкость активов и большие

постоянные издержки особенно увеличивают убытки, вызванные срывом производственных графиков: слишком значительны масштабы прямых потерь и упущенной прибыли при простоях. Кроме того, из-за долгого срока эксплуатации активов увеличивается период времени, на протяжении которого могут появиться эти риски и затраты.

Сведенные воедино, специфичность, капиталоемкость и длительная эксплуатация часто становятся причиной высоких издержек по включению как для поставщиков, так и для потребителей. Во многих отраслях именно этим объясняется большинство решений в пользу вертикальной интеграции.

Частота транзакций. Еще один фактор провала вертикального рынка — частые транзакции при двусторонних олигополиях и высокой специфичности активов. Частые сделки, переговоры и торги увеличивают издержки по той простой причине, что создают больше возможностей для злоупотребления рыночной властью.

Схема 3 отражает релевантные механизмы вертикальной интеграции в зависимости от частоты транзакций и характеристик активов. Если продавцы и покупатели взаимодействуют редко, то, независимо от степени специфичности активов, в вертикальной интеграции обычно нет необходимости. Если специфичность активов невелика, рынки эффективно работают, используя стандартные контракты, скажем лизинговые или товарно-кредитные соглашения. При высокой специфичности активов контракты бывают довольно сложными, но в интеграции все равно нет нужды. Примером могут служить крупные государственные заказы в строительстве.

Даже если частота транзакций велика, низкая специфичность активов смягчает ее негативные эффекты: например, поход в продовольственный магазин не предполагает сложного переговорного процесса. Но когда активы специфичны, долгосрочны и капиталоемки, а сделки заключаются часто, вертикальная интеграция, скорее всего, оправдана. В противном случае транзакционные издержки и риски будут слишком высоки, а составление детальных, исключаящих неопределенность договоров — делом чрезвычайно сложным.

Схема 3

Матрица «транзакции — активы»

Частота транзакций	Высокая	Стандартизованные транзакции (например, покупки в магазине)	Вертикальная интеграция (например, бокситы, специализированные автокомплектующие)
	Низкая	Детальные стандартизованные договора (например, аренда, товарный кредит)	Детальный, уникальный контракт (например, крупные государственные заказы в строительстве)
		Низкая	Высокая
Специфичность, долговечность и капиталоемкость активов			

Неопределенность, ограниченная рациональность и оппортунизм.

Три дополнительных фактора оказывают важное, хотя и не всегда явное влияние на вертикальные стратегии.

Неопределенность не позволяет компаниям составлять договора, которыми можно было бы руководствоваться в случае изменения обстоятельств. Неопределенность в работе упомянутого выше ремонтного цеха обусловлена тем, что невозможно предсказать, когда и какие случатся поломки, насколько сложными будут ремонтные работы, каково будет соотношение спроса и предложения на местных рынках услуг по ремонту оборудования. В условиях высокой неопределенности компании лучше оставить ремонтную службу у себя: наличие этого звена технологической цепи повышает стабильность, снижает риск и затраты при ремонте.

Ограниченная рациональность также не позволяет компаниям составлять контракты, в которых подробно описывались бы детали транзакций при всех возможных вариантах развития событий. Согласно этой концепции, сформулированной экономистом Гербертом Саймоном, способность людей решать сложные проблемы ограничена². Роль ограниченной рациональности в провале рынка описал Оливер Уильямсон, один из учеников Саймона³.

Уильямсон также ввел в экономический оборот такое понятие, как *оппортунизм*: при возможности люди часто нарушают условия коммерческих соглашений в свою пользу, если это соответствует

их долгосрочным интересам. Неопределенность и оппортунизм часто оказываются движущей силой в вертикальной интеграции рынков услуг НИОКР и рынков новых продуктов и процессов, полученных благодаря НИОКР. Эти рынки часто становятся несостоятельными потому, что главный продукт НИОКР — информация о новых изделиях и процессах.

В мире неопределенности ценность нового продукта неизвестна покупателю до тех пор, пока он не попробует его «на зуб». Но и продавец неохотно раскрывает информацию до момента оплаты товара или услуги, чтобы не выдать «секрет фирмы». Идеальные условия для оппортунизма.

Если для разработки и внедрения новых идей нужны специфические активы или если разработчик не может защитить свои авторские права, запатентовав изобретение, компании, вероятно, извлекут выгоду

² См.: H.A. Simon. Models of Man: Social and Rational. New York, John Wiley, 1957, p. 198.

³ См.: O.E. Williamson. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York, Free Press, 1975.

из вертикальной интеграции. Для покупателей это будет создание собственных подразделений НИОКР. Для продавцов — «интеграция вперед».

Например, компания EMI, разработчик первого компьютерного томографа, должна была бы «интегрироваться вперед» в дистрибуцию и сервисное обслуживание, как это обычно делают другие производители высокотехнологичного медицинского оборудования⁴. Но у нее в то время не было соответствующих активов, а чтобы создать их с нуля, нужно было много времени и средств. Компании General Electric и Siemens со своими интегрированными структурами НИОКР, технологического инжиниринга и маркетинга произвели конструкторский анализ томографа, разработали свои, более совершенные модели, обеспечили обучение, техническую поддержку и обслуживание заказчиков и захватили ведущие позиции на рынке.

Хотя неопределенность, ограниченная рациональность и оппортунизм — явления повсеместные, они не всегда одинаково ярко выражены. Именно этим объясняются некоторые интересные особенности вертикальной интеграции по странам, отраслям и периодам времени. Например, японские сталелитейные и автомобильные компании менее «интегрированы назад» — в отрасли-поставщики (узлы и комплектующие, инженерно-технологические услуги), чем их западные коллеги. Но они работают с ограниченным кругом подрядчиков, с которыми поддерживают прочные партнерские отношения. Вероятно, кроме всего прочего, японские производители готовы доверять внешним контрагентам еще и потому, что для японской культуры оппортунизм — явление гораздо менее характерное, чем для западной.

Защищаясь от рыночной власти

Провал вертикального рынка — самый главный аргумент в пользу вертикальной интеграции. Но иногда компании интегрируются потому, что у смежников более выгодные рыночные позиции. Если в одном из звеньев отраслевой цепи больше рыночной власти и потому аномально высокие прибыли, игроки из слабого звена будут стремиться проникнуть в сильное. Другими словами, это звено привлекательно само по себе и может интересовать игроков как из отраслевой цепи, так и извне.

Отрасль промышленного производства бетона в Австралии известна жесткой конкуренцией, поскольку входные барьеры на рынок низкие, а спрос на продукцию, однородную и типовую, циклический. Участники рынка часто ведут ценовые войны, и у них низкие доходы.

⁴ См.: D.J. Teece. Profiting from Technological Innovation // *Research Policy*, vol. 15, 1986, p. 285—305.

Добыча песка и гравия для производителей бетона, напротив, чрезвычайно прибыльный бизнес. Количество карьеров в каждом регионе ограничено, а высокие издержки по транспортировке песка и гравия из других регионов ставят высокие барьеры для входа на этот рынок новых игроков. Немногочисленные игроки, защищая общие интересы, устанавливают цены гораздо выше тех, которые сложились бы в конкурентной рыночной среде, и получают значительную сверхприбыль⁵. Существенная доля издержек при производстве бетона приходится на дорогостоящее сырье, поэтому компании — производители бетона «интегрировались назад» в карьерный бизнес, главным образом за счет поглощений, и теперь три крупных игрока контролируют почти 75% промышленного производства бетона и карьерных разработок.

Важно помнить, что выход на рынок через поглощение далеко не всегда приносит поглощающей стороне желаемые плоды, ведь она может отдать

капитализированный эквивалент излишка в форме завышенной цены за поглощаемую компанию. Часто игроки из менее влиятельных звеньев отраслевой цепи платят слишком высокую цену за компании из более сильных звеньев. В австралийской отрасли промышленного

Часто игроки из менее влиятельных звеньев отраслевой цепи платят слишком высокую цену за компании из более сильных звеньев

производства бетона в результате как минимум нескольких поглощений карьеров стоимость для компаний-покупателей уничтожалась. Недавно один из крупных производителей бетона поглотил меньшего по размеру интегрированного производителя гравия и бетона, заплатив столько, что соотношение цены и денежного потока компании составило 20:1. При стоимости капитала поглощающей компании порядка 10% очень трудно найти оправдание столь высокой переплате.

У игроков из менее влиятельных звеньев отраслевой цепи, безусловно, есть стимулы для продвижения в более влиятельные, однако вопрос в том, смогут ли они интегрироваться так, чтобы связанные с интеграцией издержки не превосходили ожидаемых выгод. К сожалению, судя по нашему опыту, это удается редко.

Руководители таких компаний часто ошибочно полагают, что как инсайдерам отрасли им легче войти в другие звенья отраслевой цепи, чем претендентам со стороны. Однако обычно технологически разные звенья отраслевой цепи так сильно различаются между собой, что у «чужаков» из других отраслей, даже если у них те же знания и навыки, бывает

⁵ Понятия «сверхприбыль» и «излишек продавца» синонимичны.

гораздо больше шансов выйти на новый рынок. (Новые игроки, кстати, также могут разрушить потенциал отраслевого звена: раз барьеры для входа преодолевает одна компания, это может получиться и у других.)

Создание и использование рыночной власти

Вертикальная интеграция может быть разумной в стратегическом плане, если ее цель — создать или использовать рыночную власть.

Входные барьеры. Когда большинство конкурентов в отрасли вертикально интегрированы, неинтегрированным игрокам, как правило, сложно выйти на рынок. Чтобы стать конкурентоспособными, им нередко приходится обеспечивать свое присутствие во всех звеньях отраслевой цепи. Из-за этого растут капитальные затраты и экономически обоснованный минимальный уровень производства, что фактически повышает входные барьеры.

Алюминиевая промышленность — одна из отраслей, в которой вертикальная интеграция способствовала повышению входных барьеров. До 1970-х годов шесть крупных вертикально интегрированных компаний — Alcoa, Alcan, Pechiney, Reynolds, Kaiser и Alusuisse — доминировали во всех трех звеньях: в добыче бокситов, производстве глинозема и выплавке металла. Рынки промежуточного сырья, бокситов и глинозема были слишком малы для неинтегрированных трейдеров. Но даже интегрированные компании не горели желанием выложить 2 млрд долл. (в ценах 1988 г.), необходимые для обоснованного по масштабам выхода на рынок в качестве интегрированного игрока.

Даже если бы новичок преодолел этот барьер, ему нужно было бы сразу же найти готовые рынки для сбыта своей продукции — около 4% от мирового объема производства алюминия, на которые увеличилось бы производство. Нелегкая задача в отрасли, растущей со скоростью примерно 5% в год. Не удивительно, что высокие входные барьеры в отрасли появились в основном благодаря стратегии вертикального интегрирования, которой следуют крупные компании.

Примерно такие же барьеры для входа существуют и в автомобильной промышленности. Автопроизводители обычно «интегрированы вперед» — у них есть свои дистрибьюторские и дилерские (на франчайзинговой основе) сети. Компании с мощной дилерской сетью обычно владеют ею целиком и полностью. Для новичков рынка это означает, что они должны инвестировать больше средств и времени в развитие новых обширных дилерских сетей. Если бы не прочные, налаженные за многие годы дилерские сети американских компаний,

японские производители в свое время отвоевали бы гораздо большую долю рынка у американских автогигантов вроде General Motors.

Тем не менее создавать вертикально интегрированные структуры, чтобы возводить входные барьеры, зачастую очень дорогое удовольствие. Более того, успех при этом не гарантирован, а если объем сверхприбыли довольно велик, то изобретательные новички в конце концов найдут лазейки в воздвигнутых укреплениях. Производители алюминия, например, в какой-то момент потеряли контроль над отраслью, главным образом потому, что компании-чужаки проникли в нее через совместные предприятия.

Ценовая дискриминация. Благодаря «интеграции вперед» в определенные потребительские сегменты компания может извлекать дополнительную выгоду из ценовой дискриминации. Возьмем, к примеру, пользующегося рыночной властью поставщика, чьи потребители занимают два сегмента с разной степенью чувствительности к ценовым

Вертикальная интеграция может быть разумной в стратегическом плане, когда ее цель — создать или использовать рыночную власть

изменениям. Поставщик хотел бы максимизировать свою прибыль, установив более высокую цену в потребительском сегменте с малой чувствительностью и более низкую — в сегменте с высокой чувствительностью. Но он не может этого сделать, потому что потребители,

получающие товар по низкой цене, будут перепродавать его по более высокой потребителям из соседнего сегмента и в конечном счете подорвут эту стратегию. «Интегрируясь вперед» в низкоценовые потребительские сегменты, поставщик сможет предотвратить перепродажу своей продукции. Известно, что производители алюминия интегрируются в самые чувствительные к ценовым изменениям сектора производства (производство алюминиевых банок, кабеля, литые комплектующих для автосборки), но не стремятся в сектора, в которых почти нет опасности замещения сырья и поставщиков.

Виды стратегии на разных стадиях жизненного цикла отрасли

Когда отрасль только зарождается, компании часто «интегрируются вперед», чтобы развивать рынок. (Это особый случай провала вертикального рынка.) В первые десятилетия существования алюминиевой промышленности производители интегрировались в производство алюминиевых изделий и даже товаров широкого потребления, чтобы «протолкнуть» алюминий на рынки, которые традиционно использовали сталь и медь. Первые производители стекловолокна и пластика точно

так же обнаружили, что преимущества их продукции по сравнению с традиционными материалами были оценены по достоинству только благодаря «интеграции вперед»⁶.

Однако, по нашему мнению, одного этого обоснования для вертикальной интеграции недостаточно. Интеграция будет успешной только в том случае, если приобретаемая компания владеет уникальной запатентованной технологией или известным брэндом, которые трудно скопировать конкурентам. Не имеет смысла приобретать новый бизнес, если компания-покупатель не сможет получать сверхприбыль хотя бы несколько лет. К тому же новые рынки будут успешно развиваться, только если у нового продукта есть явные преимущества по сравнению с существующими или аналогичными продуктами, которые могут появиться в ближайшее время.

Когда отрасль достигает стадии старения, некоторые компании интегрируются, чтобы заполнить пустоту, образовавшуюся после ухода независимых игроков. По мере старения отрасли слабые независимые игроки уходят с рынка, и положение ключевых игроков оказывается уязвимым перед лицом все сильнее концентрирующихся поставщиков или потребителей.

Например, после того как в середине 1960-х годов в США начался упадок сигарного бизнеса, ведущему в стране поставщику — корпорации Culbro пришлось приобрести все дистрибьюторские сети на ключевых рынках Восточного побережья США. Ее основной конкурент, компания Consolidated Cigar, уже занималась сбытом, а дистрибьюторы Culbro «потеряли интерес» к сигарам и с большей охотой стали торговать другими товарами⁷.

Когда вертикальная интеграция не нужна

Вертикальная интеграция должна быть продиктована только жизненной необходимостью. Эта стратегия слишком дорога, рискованна, и ей очень трудно «дать задний ход». Иногда вертикальная интеграция необходима, но очень часто компании идут на чрезмерную интеграцию. Объясняется это двумя причинами: во-первых, интеграционные решения часто принимаются исходя из сомнительных оснований, и во-вторых, руководители забывают о большом количестве других, квазиинтеграционных стратегий, которые на поверку могут оказаться гораздо предпочтительнее полной интеграции в плане затрат и экономической выгоды.

⁶ См.: E.R. Corey. The Development of Markets for New Materials. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1956.

⁷ См.: K.R. Harrigan. Strategies for Declining Business. Lexington Books, 1980, chapter 8.

Сомнительные основания

Часто решения о вертикальном интегрировании ничем не обоснованы. Случай, когда стремление снизить цикличность, обеспечить выход на рынок, пробиться в сегменты с большей добавленной стоимостью или стать ближе к потребителю могли бы оправдать такой шаг, крайне редки.

Снижение цикличности или изменчивости доходов. Эта распространенная, но часто недостаточно веская причина для вертикальной интеграции — вариация на старую тему, что будто бы диверсификация корпоративного портфеля выгодна акционерам. Данный аргумент неправилен по двум причинам.

Во-первых, доходы в смежных звеньях отраслевой цепи положительно скоррелированы и подвержены влиянию одних и тех же факторов, таких как изменение спроса на конечный продукт. Значит, объединение их в одном портфеле заметно не отразится на общем уровне риска. Например, так обстоят дела в отрасли добычи цинковой руды и выплавки цинка.

Во-вторых, даже при отрицательной корреляции доходов сглаживание цикличности корпоративных прибылей не так уж и важно для акционеров — они могут диверсифицировать собственные инвестиционные портфели, чтобы снизить несистемный риск. Вертикальная интеграция в данном случае выгодна менеджменту компании, но не акционерам.

Гарантии снабжения и сбыта. Принято считать, что если у компании есть свои источники снабжения и каналы сбыта, то значительно снижается вероятность, что ее вытеснят с рынка, что она падет жертвой ценового сговора или пострадает от кратковременного дисбаланса спроса и предложения, возникающего иногда на промежуточных товарных рынках.

Вертикальная интеграция может быть оправдана, когда угроза вытеснения с рынка или «несправедливое» ценообразование свидетельствуют либо о провале вертикального рынка, либо о структурной рыночной власти поставщиков или потребителей. Но там, где рынок исправно функционирует, незачем владеть источниками снабжения или каналами сбыта. Игроки рынка всегда смогут продать или купить любое количество товара по рыночной цене, даже если она кажется «несправедливой» в сравнении с издержками. Интегрированная компания, действующая на таком рынке, только обманывает себя, устанавливая внутренние трансфертные цены, отличающиеся от рыночных. Более того, компания, интегрировавшаяся

на этом основании, может принимать неверные решения относительно уровня производства и загрузки мощностей.

Структурные особенности продающей и покупающей сторон рынка — те самые неявные, но критически важные факторы, которые определяют, когда нужно взять на себя снабжение и сбыт. Если для обеих сторон характерны принципы конкуренции, то интеграция не принесет пользы. Но если структурные особенности порождают провалы вертикального рынка или постоянный дисбаланс рыночных позиций, интеграция может быть обоснованной.

Несколько раз мы были свидетелями интересной ситуации: группа олигополистов — поставщиков сырья для довольно фрагментированной отрасли со слабой властью покупателя «интегрировалась вперед», чтобы избежать ценовой конкуренции. Олигополисты понимают, что бороться за долю рынка, ведя ценовые войны, недальновидно, кроме, пожалуй, очень коротких периодов, но все равно не могут противостоять искушению увеличить свою долю рынка. Поэтому они «интегрируются вперед» и тем самым закрепляют за собой всех крупных потребителей своей продукции.

Такие действия обоснованны, когда игроки избегают ценовой конкуренции и когда цена, которую компании-олигополисты платят за поглощение своих промышленных потребителей, не превышает их чистую приведенную стоимость. И «интеграция вперед» выгодна, только если помогает сохранить олигопольную прибыль в верхних звеньях отраслевой цепи, там, где существует постоянный дисбаланс сил.

Обеспечение дополнительной стоимости. Мнение, будто компании должны стремиться в звенья отраслевой цепи с большей добавленной стоимостью, обычно высказывают те, кто придерживается еще одного изрядно устаревшего стереотипа: надо быть ближе к потребителю. Следование этим советам приводит к более высокой «интеграции вперед» — в направлении конечного потребителя.

Может быть, положительная корреляция между прибыльностью звена отраслевой цепи, с одной стороны, и абсолютной величиной его добавленной стоимости и близостью к потребителю — с другой, и существует, но мы считаем, что эта корреляция слаба и нестабильна. Стратегии вертикальной интеграции, основанные на этих предпосылках, обычно разрушают акционерную стоимость.

Излишек, а не добавленная стоимость или близость к потребителю — вот что приносит действительно высокие прибыли. Излишек — это доход,



получаемый компанией после покрытия всех издержек по ведению бизнеса. Размер излишка и добавленной стоимости (которая определяется как сумма всех издержек и надбавок минус стоимость всех материалов и/или компонентов, закупаемых в смежном звене отраслевой цепи) одного из звеньев отраслевой цепи может оказаться пропорциональным только в результате случайного стечения обстоятельств. Однако излишек чаще всего образуется на ближайших к потребителю стадиях, потому что именно там, как утверждают экономисты, открывается прямой доступ к кошельку потребителей и, соответственно, излишку потребителя.

Следовательно, общая рекомендация должна быть такой: *«Интегрируйтесь в те звенья отраслевой цепи, где можно получить максимальный излишек, независимо от близости к потребителю или абсолютной величины добавленной стоимости»*. Тем не менее помните, что звенья со стабильно высоким излишком нужно защищать входными барьерами, а затраты на преодоление этих барьеров новым игроком, входящим в сектор путем вертикальной интеграции, не должны превышать излишек, который он сможет получить. Обычно одним из входных барьеров становятся специальные знания, необходимые для ведения нового бизнеса, и их часто нет у новичков, несмотря на опыт, приобретенный в смежных звеньях отраслевой цепи.

Рассмотрим, к примеру, отраслевую цепь цементной и бетонной индустрии в Австралии (см. схему 4). В каждом отдельном звене излишек

Схема 4

Цементная и бетонная индустрия Австралии: добавленная стоимость и излишек



не пропорционален добавленной стоимости. На самом деле звено с наибольшей добавленной стоимостью, то есть транспортировка, не приносит достойной отдачи, в то время как сектор с наименьшей добавленной стоимостью — производство зольношлаковой пыли создает значительный излишек. Кроме того, излишек не сконцентрирован в ближайшем к потребителю секторе, а если и образуется, то на первичных стадиях.

Размер излишка на разных звеньях отраслевой цепи значительно варьируется, и его нужно определять в каждом конкретном случае.

Квазиинтеграционные стратегии

Руководство компаний иногда идет на чрезмерную интеграцию, упуская из виду множество альтернативных квазиинтеграционных решений. Долгосрочные контракты, совместные предприятия, стратегические альянсы, лицензии на право использования технологий, владение активами и франчайзинг требуют меньших инвестиций и в то же время оставляют компаниям больше свободы, чем вертикальная интеграция. К тому же эти стратегии надежно защищают от провала вертикального рынка и от поставщиков или потребителей с большей рыночной властью.

Совместные предприятия и стратегические альянсы, к примеру, позволяют компаниям обмениваться определенными видами товаров, услуг или информацией и в то же время поддерживать формальные деловые отношения по всем остальным позициям, сохранять свой статус независимых компаний и не подвергаться риску антимонопольного преследования. Потенциальная взаимная выгода может быть максимизирована, а конфликт интересов, присущий торговым отношениям, минимизирован.

Именно поэтому в 1990–х годах большинство заводов в алюминиевой промышленности превратились в совместные предприятия. Через подобные структуры проще обмениваться бокситами, глиноземом, ноу–хау и знаниями местной специфики, налаживать олигополистическую координацию и управлять отношениями между глобальными корпорациями и правительствами стран, на территории которых они работают.

Владение активами — еще один вид квазиинтеграционной структуры. Владелец оставляет за собой право собственности на ключевые активы в смежных звеньях отраслевой цепи, но отдает их в управление внешним подрядчиком. Например, производители автомобилей или паровых турбин владеют специализированным инструментом, оснасткой, шаблонами, формами для штамповки и литья, без которых невозможно производить ключевые компоненты. Они заключают договора с подрядчиками на производство этих компонентов, но остаются собственниками средств производства и таким образом защищают себя от возможного оппортунистического поведения подрядчиков.

Похожие соглашения можно заключать и с компаниями из нижних звеньев отраслевой цепи. Франчайзинговые соглашения позволяют предприятию контролировать дистрибуцию, не отвлекая на это

а дополнительные активы либо не имеют большого значения, либо их можно найти на рынке, тогда нужно заключать лицензионные соглашения со всеми желающими и проводить долгосрочную ценовую политику. Эта стратегия обычно подходит для таких отраслей, как нефтехимия и косметика. Когда копировать технологию становится проще, а важность комплиментарных активов растет, вертикальная интеграция может оказаться необходимой, как мы показали на примере компьютерного томографа.

Изменение вертикальных стратегий

С изменением структуры рынка компании должны корректировать свои интеграционные стратегии. Среди структурных факторов чаще других меняется количество продавцов и покупателей и роль специализированных активов. Конечно, компаниям следует пересмотреть стратегии, даже если они просто оказались ошибочными, и для этого не обязательно ждать каких-либо структурных изменений.

Продавцы и покупатели

В середине 1960-х годов нефтяной рынок демонстрировал все симптомы вертикальной несостоятельности (см. схему 6 на с. 96). Четыре крупнейших продавца контролировали 59% продаж отрасли, восемь крупнейших — 84%. Примерно так же обстояли дела у покупателей. Возможных комбинаций адекватных друг другу покупателей и продавцов было совсем мало, поскольку нефтеперерабатывающие заводы могли работать только с определенными сортами нефти. Активы были капиталоемкими и долгосрочными, транзакции — очень частыми, а необходимость постоянно модернизировать заводы повышала уровень неопределенности. Не удивительно, что спотового рынка нефти почти не существовало, большинство транзакций производилось в рамках компании, а если контракты с внешними подрядчиками и заключались, то на 10 лет — чтобы избежать транзакционных издержек и рисков, связанных с торговлей на нестабильном, вертикально несостоятельном рынке.

Однако за следующие 20 лет структура рынка претерпела фундаментальные изменения. В результате национализации нефтяных запасов странами — членами ОПЕК (заменившими «Семь сестер» множеством национальных компаний-экспортеров) и увеличения числа экспортеров — не членов ОПЕК (таких как Мексика) значительно снизилась концентрация продавцов. К 1985 г. доля рынка, контролируемая четырьмя крупнейшими продавцами, упала до 26%, а восьмью — до 42%. Существенно снизилась концентрация собственности на нефтеперерабатывающие предприятия. Более того,

Схема 6

Изменение структуры вертикального рынка нефтяной отрасли

Структурные элементы	1966 год	1985 год
Количество продавцов	Крупнейшие 4 — 59% Крупнейшие 8 — 84%	Крупнейшие 4 — 26% Крупнейшие 8 — 42%
Количество покупателей	Такая же концентрация, как и на стороне продавцов	Концентрация гораздо ниже, чем раньше
Характеристики активов:		
Специфичность	Нефтеперерабатывающие заводы приспособлены к работе с определенными сортами нефти; не могут покупать разные сорта на открытом рынке	Нефтеперерабатывающие заводы «всеядны» и могут работать со многими сортами нефти
Капиталоемкость	Чрезвычайно высокая	Чрезвычайно высокая
Долговечность	Свыше 20 лет	Свыше 20 лет
Частота транзакций	Очень высокая	Очень высокая
Неопределенность	Ежедневная оптимизация производства	Ежедневная оптимизация производства
Механизм вертикальной координации	<ul style="list-style-type: none"> Фактическое отсутствие спотового рынка Большинство транзакций совершается посредством вертикальной интеграции или долгосрочных (10 лет) контрактов 	<ul style="list-style-type: none"> Половина транзакций — на спотовом рынке Растущее количество независимых операторов Вертикальная интеграция снижается

благодаря технологическим усовершенствованиям уменьшилась специфичность активов, поскольку современные заводы могут перерабатывать значительно больше сортов нефти и делать это с меньшими издержками по переключению.

Все это подтолкнуло развитие эффективного рынка сырой нефти и заметно снизило потребность в вертикальной интеграции. По приблизительным подсчетам, в начале 1990-х годов около 50% транзакций происходило на спотовом рынке (где торгуются даже крупные интегрированные игроки), а количество неинтегрированных игроков стало быстро расти.

Дезинтеграция

Сдвиг в направлении вертикальной дезинтеграции, происходивший в 1990-е годы, был вызван тремя основными факторами. Во-первых, в прошлом многие компании интегрировались без достаточных на то оснований и теперь, хотя никаких структурных изменений не происходило, должны были дезинтегрироваться. Во-вторых, появление мощного рынка слияний и поглощений увеличивает давление на чрезмерно

интегрированные компании и вынуждает их реструктурироваться — либо добровольно, либо по принуждению скупщиков их акций. И в-третьих, во многих отраслях по всему миру начались структурные изменения, которые усиливают преимущества торговли и уменьшают связанные с ней риски. Первые две причины очевидны, а третья, на наш взгляд, требует пояснения.

Во многих отраслевых цепях из-за увеличения числа покупателей и продавцов уменьшились издержки и риски, связанные с торговлей. Дерегулированию подверглись такие отрасли, как телекоммуникации и банковские услуги, что позволяет новым игрокам выходить на рынки, прежде занятые национальными монополиями или олигополиями. Кроме того, по мере экономического развития многих стран, в том числе Южной Кореи, Китая, Малайзии, появляется все больше потенциальных поставщиков во многих отраслях, например бытовой электронике.

Также глобализация потребительских рынков и необходимость становиться «местными» в любой из стран присутствия вынуждает многие компании создавать производственные мощности в регионах, в которые они раньше экспортировали свою продукцию. Это, конечно, увеличивает число покупателей комплектующих.

Еще один фактор, уменьшающий издержки и увеличивающий положительные эффекты торговли, — возрастающая потребность в большей производственной гибкости и специализации. Производителю автомобилей, например, который использует в своем производстве тысячи комплектующих и узлов (при этом они постоянно усложняются, а их жизненный цикл укорачивается), очень трудно удерживать лидирующие позиции по всей цепи. Ему гораздо выгоднее сосредоточиться на дизайне и сборке, а комплектующие закупать у специализированных поставщиков.

Важно и то, что сегодняшние менеджеры поднаторели в использовании квазиинтеграционных стратегий, например долгосрочных привилегированных отношений с поставщиками. Во многих отраслях снабженческие подразделения стараются установить более тесные связи с поставщиками. В автомобильной промышленности США, например, компании отказываются от жесткой вертикальной интеграции, сокращают количество поставщиков и развивают стабильные партнерские отношения лишь с несколькими независимыми поставщиками.

Однако есть и противоположная тенденция — к консолидации. В то время как конгломераты разукрупняются, их составные части оказываются в руках компаний, которые с их помощью увеличивают свои доли



Использование методологии

Мы с успехом применяли эту методологию в ситуациях, когда наши клиенты должны были решить, оставлять то или иное производство у себя или приобретать нужную продукцию (услуги) на стороне. Среди таких дилемм можно назвать следующие:

- нужно ли на сталелитейном заводе оставить ремонтный цех в прежнем виде?
- нужен ли крупной горнодобывающей компании собственный юридический отдел или выгоднее пользоваться услугами юридической фирмы?
- печатать ли банку чековые книжки своими силами или заказывать их специализированным типографиям?
- нужно ли телекоммуникационной компании с 90-тысячным персоналом организовать собственный центр обучения или лучше привлекать инструкторов со стороны?

Мы также использовали нашу методологию для анализа стратегических проблем, например таких:

- какими частями бизнес-структуры — подразделениями по разработке новых продуктов, филиальной сетью, сетью банкоматов, центром обработки данных и т.д. — должен владеть розничный банк?
- какие механизмы использовать государственной научно-исследовательской организации, когда она предоставляет услуги и продает свои знания заказчикам из частного сектора?
- стоит ли горнорудной и обогатительной компании интегрироваться в производство металла?
- с помощью каких механизмов сельскохозяйственной компании проникнуть на японский рынок импортного мяса?
- должна ли пивоваренная компания избавиться от принадлежащей ей сети пивных ресторанов?
- должна ли добывающая газовая компания приобретать трубопроводы и электростанции?

Процесс

Процесс, отраженный на схеме 8 (с. 100), говорит сам за себя, но несколько моментов все же стоит пояснить. Во-первых, принимая стратегическое решение, компании должны серьезно отнестись к количественной оценке различных факторов. Как правило, важно точно знать издержки по переключению (на тот случай, если компании придется сменить поставщика, по соглашению



Схема 8

Применение методологии

Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	
Разложить по звеньям/частям отраслевую цепь или бизнес-структуру	Определить участников на каждой стадии; классифицировать транзакции на разных стадиях	Статический анализ	
		Выделить существующие случаи несостоятельности вертикального рынка (НВР)	Определить существующие основания для интеграции с целью защитить или получить рыночную власть
Ключевые задачи			
<ul style="list-style-type: none"> Разложите по бизнес-единицам до уровня, ниже которого дальнейшая детализация не имеет смысла с точки зрения приобретения в собственность 	<ul style="list-style-type: none"> Оцените количество и размер игроков с каждой стороны «рынка» При определении «рынков» не забудьте про различие между пред- и постинвестиционными стадиями Выразите транзакции количественно согласно их типу (спотовый рынок, контракты, внутрикорпоративные) Не забудьте выявить неявные имущественные связи (например, совместные предприятия) 	<ul style="list-style-type: none"> Оцените специфичность (на пред- и постинвестиционных стадиях), долговечность и капиталоемкость активов Выявите двусторонние монополии/олигополии Определите частоту транзакций (например, количество сделок в год) Оцените уровень неопределенности (например, колебания объемов выпуска и спроса во времени). Тщательно изучите ситуацию на предмет НВР по причине информационной несостоятельности рынка (НИОКР, новые продукты, нарождающиеся отрасли) 	<ul style="list-style-type: none"> Оцените размер излишка в каждом звене отрасли или бизнес-системы Выявите случаи систематической асимметрии рыночной власти (например, монополия/олигополия, монополия/олигополия) Проверьте, будет ли эффект от вертикальной интеграции для слабых игроков больше, чем затраты на нее Проверьте, усилит ли вертикальная интеграция позиции сильных игроков (например, позволит проводить ценовую дискриминацию)

с которым она инвестировала в специфичные активы), а также транзакционные издержки, неизбежные в случае закупок или продаж третьим сторонам.

Во-вторых, в большинстве случаев при анализе преимуществ или недостатков вертикальной интеграции важно оценить поведение малых групп продавцов и покупателей. Такая методика, как анализ спроса и предложения, помогает увидеть весь спектр возможных действий, но ее нельзя использовать для детерминированного прогноза поведения (хотя для анализа более конкурентных рыночных структур она вполне подходит). Чтобы предсказывать действия конкурентов и выбирать оптимальную стратегию, часто приходится применять динамическое моделирование и конкурентные игры. Подобные методы решения проблем — это и наука и искусство в равной степени, и наш опыт показывает, что тут совершенно необходимо участие высших руководителей компании, чтобы они понимали и признавали допущения о поведении конкурентов, которые часто приходится делать.

В-третьих, этот процесс предполагает большую аналитическую работу, а на нее уходит много времени. Первичный, самый общий анализ предполагаемых шагов выявляет ключевые проблемы, позволяет

Шаг 4		Шаг 5
Динамический анализ		Выбрать стратегию вертикальной интеграции, поддерживающую оргструктуру
Спрогнозировать изменения в структуре отрасли	Спрогнозировать изменения в рыночной власти по причине изменений структуры рынка	
<ul style="list-style-type: none"> • Спрогнозируйте будущие изменения в отраслевой структуре. Концентрируйтесь на изменениях: <ul style="list-style-type: none"> – в балансе рыночной власти между звеньями – в количестве и размерах игроков – в специфичности активов (например, из-за технологических изменений) – в частоте трансакций • Сделайте выводы об изменениях в НВР и случаях асимметрии рыночной власти • Спрогнозируйте возможные изменения в «вертикальном» поведении остальных игроков 		<ul style="list-style-type: none"> • Выразите в количественном выражении и взвесьте критерии выбора интеграционных механизмов (см. схему 1 на с. 78) • Рассмотрите квази-интеграционные структуры • Выберите оптимальную интеграционную стратегию, используя стандартные критерии (например, чистая приведенная стоимость, риск, реализуемость) • Разработайте рекомендации по необходимым изменениям в структуре, системах и т.п. для поддержки интеграционной стратегии

выработать гипотезы и набрать материал для последующего более глубокого анализа.

В-четвертых, те, кто будет пользоваться нашей методологией, должны быть готовы к тому, что столкнутся с серьезной оппозицией.

Вертикальная интеграция — один из тех последних бастионов стратегии бизнеса, где интуиция и традиции почитаются превыше всего. Универсальное решение этой проблемы предложить сложно, попробуйте привести примеры других компаний из вашей или аналогичной отрасли,

которые наглядно проиллюстрируют ваши тезисы. Другой способ — атаковать ошибочную логику «в лоб», разложить ее на составные части и найти слабые звенья. Но, пожалуй, лучше всего — вовлечь все заинтересованные стороны в процесс анализа и принятия решений.

Вертикальная интеграция — стратегия сложная, капиталоемкая и долгосрочная, а потому сопряжена с риском. И не удивительно, что иногда руководители ошибаются — и дают дальновидным стратегам возможность учиться на чужих ошибках.