

Интеграционные процессы в менеджменте

Понятие интеграции

- *Установление таких взаимоотношений между субъектами хозяйствования, которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующей и интегрируемой сторон.*
- *Отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются одним из вариантов сотрудничества, причем спектр такого сотрудничества распространяется от слабого взаимодействия до прямого управления, когда рыночные отношения заменяются внутрифирменными поставками*

Интеграция как процесс и как состояние

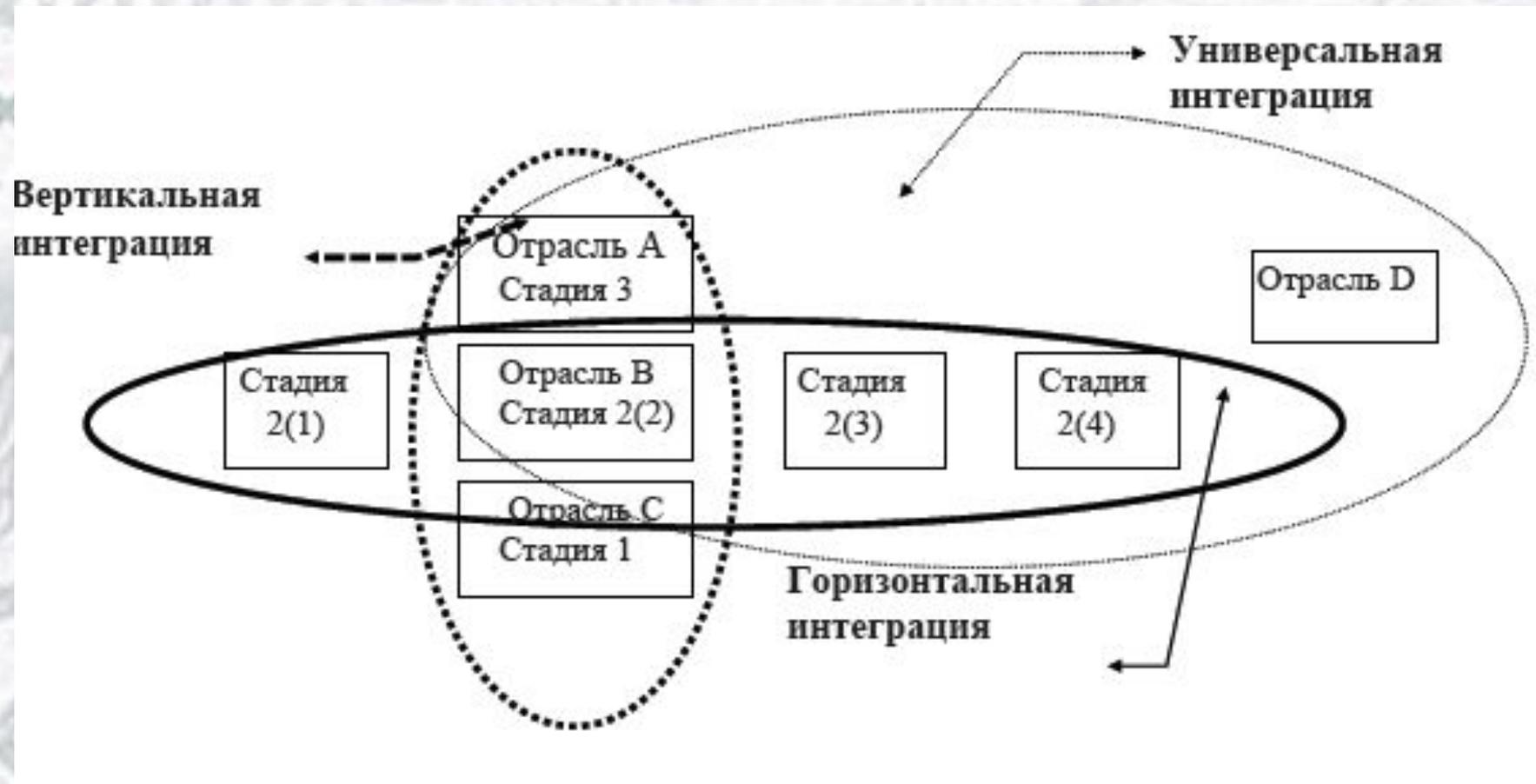
Задачи интеграции

- Минимизация транзакционных издержек
- Диверсификация производства – экономия от разнообразия
- Эффект масштаба
- Достижение синергетического эффекта
- Повышение качества и эффективности управления
- Рост капитализированной стоимости
- И др.

Квазиинтеграция

- *Объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности*
- С помощью организованного менеджмента можно добиться достаточно полного контроля и при отсутствии юридического оформления контроля над собственностью фирм, вошедших в интегрированную структуру
- *Отказ от контроля над собственностью необязательно должен означать инициирование процесса дезинтеграции компании*

Интеграция



Вертикальная интеграция

- процесс слияния стадий производства, который способствует снижению транзакционных издержек и ускорению всего процесса производства.



Предпосылки вертикальной интеграции в странах Запада:

- стремление к контролю над рынками сбыта конечной продукции;
- необходимость создания эффективно управляемой организации производства и сбыта;
- возможность экономии на масштабах производства: концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции); сокращение удельных затрат в производстве и как результат прирост сбытовой деятельности, рост массы и нормы прибыли;
- обеспечение контролируемых источников сырьевого обеспечения;
- международный характер бизнеса и его теснейшая связь с мировой и национальной политикой.

Причины 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.

Виды вертикальной интеграции



Вертикальная интеграция: по направлению

вперед и назад

- *Компания осуществляет вертикальную интеграцию вперёд, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят товар или услуги, которые находятся ближе к конечной точке реализации продукта или услуги потребителю (или даже последующему сервису или ремонту)*
- *Компания осуществляет вертикальную интеграцию назад, если она стремится получить контроль над компаниями, которые производят сырьё, необходимое при производстве товаров или услуг этой компании*

Вертикальная интеграция: по направлению

Сбалансированная интеграция

Компания осуществляет сбалансированную вертикальную интеграцию, если она стремится получить контроль над всеми компаниями, которые обеспечивают всю производственную цепочку от добычи и/или производства сырья до точки непосредственной реализации потребителю

Вертикальная интеграция: по масштабу

Полная и частичная

- *Частичная вертикальная интеграция предполагает участие компаний в отдельных ключевых звеньях отраслевой цепочки (например, на этапах производства и розничных продаж)*
- *Полная вертикальная интеграция предполагает участие компании во всех звеньях отраслевой цепочки*

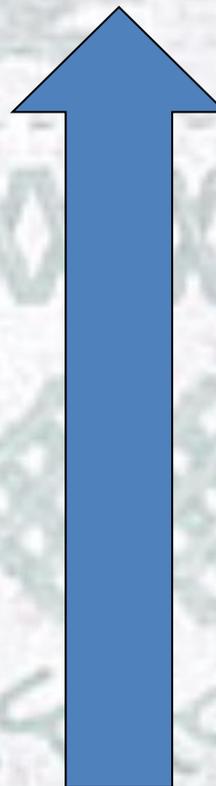
Способы вертикальной интеграции

- Создание собственных подразделений в других звеньях отраслевой цепочки
- Поглощение фирм, действующих в этих звеньях

Пример вертикальной интеграции

- выпуск автомобилей состоит из множества этапов: от закупки руды для выплавки стали на кузов до изготовления стекла на двери. Каждое из производств, что по выплавке стали, что по созданию кузовов, ... получает свою часть прибыли за свой кусочек работы по выпуску машины. И вся эта прибыль включается в себестоимость машины. Ну так зачем платить кому то, если прибыль можно оставить себе, достаточно только купить предприятие по созданию кузовов и предприятие по выплавке стали и предприятие по ... Вот вы и получили вертикально интегрированное предприятие. Но этого мало. Имея контроль над всеми этими предприятиями вы можете расставлять приоритеты в ихней работе так как нужно вам для выпуска машин. Если вы ожидаете всплеска продаж – просто произведите на своем предприятии больше стали для кузовов например.*

Интеграция вертикальная



Топ-10 крупнейших нефте- и газодобывающих компаний России

Добыча нефти и газового конденсата в 2011г.

	<u>млн тонн</u>
1. Роснефть	114,5
2. ЛУКОЙЛ	85,3
3. ТНК-ВР	72,6
4. ОАО «Сургутнефтегаз»	60,7
5. «Газпром нефть»	30,3
6. Татнефть	26,2
7. Славнефть	18,08
8. Башнефть	15,1
9. ОАО «Газпром»	14,5
10. Русснефть	13,6
• Итого	450,8 (88%)
• Всего в России	511,4 (100%)

Плюсы вертикальной интеграции

- Увеличение скорости производства товара за счет оптимизации внутренних процессов ранее разных предприятий
- Сокращение издержек на производство продукции (прибыль от производства стали теперь остается у вас)
- Уменьшение зависимости от внешней среды (те предприятия которые были внешними по отношению к вам и от которых вы зависели — теперь внутренние и вы от них не зависите больше)

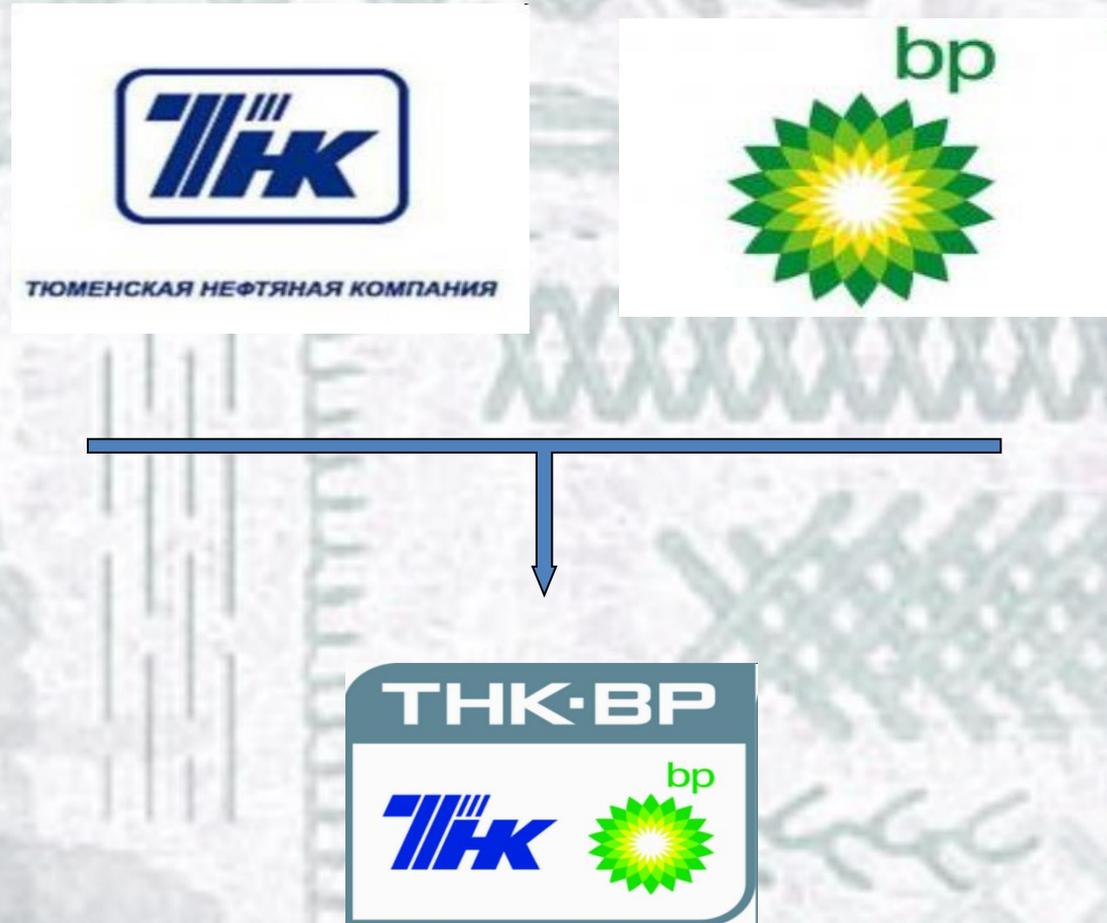
Минусы вертикальной интеграции

- Вхождение в новый рынок (рынок производства стали в нашем примере) требует опыта работы на этом рынке, а у вас его нет.
- Увеличение зависимости от внешней среды (ваш завод по производству стали тоже зависит от своих поставщиков).
- Уменьшение гибкости. Если раньше вы могли выбирать среди поставщиков, а при желании и вообще отказаться от стали в пользу полимерных материалов, то теперь вы должны учитывать и нужды своего сталепрокатного заводика.

Горизонтальная интеграция

- взятие под контроль или поглощение фирмы, находящейся в той же отрасли промышленности и на той же ступени производства что и поглощающая фирма.
- *Пример: вы производите автомобили и ваши соседи производят автомобили. После горизонтальной интеграции остается только 1 фирма производящая и те и другие автомобили.*

Интеграция горизонтальная



Способы горизонтальной интеграции

- **Слияние** – при добровольном слиянии акционеры компании объединяются на добровольной основе и делят ресурсы образованной укрупненной компании, становясь акционерами новой организации.
- **Поглощение** - это «неравный брак», когда одна компания приобретает другую. При такой сделке акционеры поглощаемой компании не являются владельцами укрупненной организации. Акции малой компании скупаются более крупной компанией. Присоединение это еще один способ приобретения одной компании другой с той лишь разницей, что приобретающая компания выступает в роли захватчика. В этом случае используется термин *«принудительное поглощение»*. Поглощающая фирма становится юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав первой все имущество, обязательства, долги.

Плюсы горизонтальной интеграции

- 1. Слияние может привести к тому, что самый прогрессивный управленческий и технический опыт будет направлен на использование недостаточно эксплуатируемых фондов;
- 2. Слияние может привести к экономии на масштабах производства, что способствует снижению себестоимости, улучшению качества продукции и стимулирует производительность труда;
- 3. Слияние может дать возможность предпринимателю продать свою фирму кому-то, кто уже знаком с этим типом производства и, следовательно, будет занимать более выгодную позицию и заплатит самую высокую цену. Перспектива выгодной продажи побуждает предпринимателей основывать новые фирмы, стимулируя конкуренцию, облегчая как выход на рынок, так и уход с рынка;
- 4. Интеграция помогает компаниям преодолевать трудности периода экономической трансформации.
- 5. В отдельных случаях горизонтальная интеграция позволяет объединять эффекты масштаба и размеры и тем самым сокращать средние издержки на производство продукции. Обычно такие типы горизонтальных объединений выгодны и в социальном плане

Минусы горизонтальной интеграции

- 1. Слияния прямых конкурентов могут привести к:- приобретению одним из хозяйствующих субъектов значительной власти на рынке; увеличению вероятности того, что остальные хозяйствующие субъекты станут открыто либо тайно координировать свои решения в области ценообразования или объема выпускаемой продукции
- 2. Проблема состоит в том, что широкомасштабное развитие интегрированных предприятий может привести к концентрации экономической и политической мощи в ограниченном количестве центров влияния, тем самым препятствуя проникновению на рынки новых фирм.
- 3. Данные предприятия могут оказаться менее приспособленными к быстрым изменениям внешней среды, чем независимые малые и средние предприятия.

Глубина интеграции

поглощение, партнерство и сотрудничество

- **Поглощение** (слияние) подразумевает такую форму интеграции, когда одна организация вливается целиком в другую организацию, и именно последняя юридически продолжает существовать, будучи фактически результатом объединения двух организаций.
- **Партнерство** – это форма объединения равноправных участников интеграционного процесса, в результате которого ряд объединяющихся организаций начинает осуществлять совместную деятельность во всех формах и по всем направлениям.
- **Сотрудничество** подразумевает интеграцию организаций только по ряду вопросов, которые, безусловно, могут иметь крайне важное и стратегическое значение и для объединяющихся сторон, и для всего социально-экономического процесса.

Цели слияния стратегическая и тактическая

- Организации, вступающие в *стратегическую интеграцию*, выражают намерение совместно осуществлять свою деятельность на протяжении длительного периода (до нескольких лет), организовывать совместные мероприятия, делать совместные заявления и, скорее всего, совместно производить ту или иную продукцию.
- *Тактическая интеграция* носит, в большей степени, кратковременный или частный характер и направлена на решение конкретной задачи, например, разработки, производству и реализации новой продукции. После решения поставленных задач интеграционные объединения могут распадаться. В этом случае начинают создаваться новые интеграционные образования.

По целям интеграции

- **инновационные** – организации осуществляют интеграционные мероприятия с целью совместной разработки и реализации инновационной деятельности;
- **производственные** – интеграция направлена на совместное производство той или иной продукции;
- **маркетинговые** – вновь созданное интеграционное образование позволяет объединившимся организациям более эффективно совместно осваивать новый рынок или продвигать новый товар;
- **инвестиционные** – после объединения организации являются более инвестиционно привлекательными, что повышает их возможности выходить на рынок капиталовложений;
- **для создания конкурентных преимуществ** – интеграция позволяет организациям выглядеть на рынке лучше, нежели их конкуренты в силу большего размера и капитализации объединенной компании, снижении внутренних издержек, упорядочении технологических и иных отношений и др.

По организационно-правовой форме различаются следующие ИКС:

- картель, синдикат, холдинг, концерн, конгломерат, суперкорпорация
- производственно-технологический комплекс, действующий в одном регионе или на всей территории страны
- транснациональная или международная корпорация



Интеграционные образования

Корпоративные объединения – организации, создаваемые для осуществления коммерческой деятельности на основе объединения капитала и бизнеса нескольких инвесторов или предпринимателей

Корпорация

Акционерная организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов и др., имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности. Корпорации решают две важнейшие проблемы: привлечение инвестиций, в том числе мелких и индивидуальных инвесторов, а также диверсификация рисков

ОАО
«Нефтяная
компания
«Роснефть»

Корпоративные объединения – организации, создаваемые для осуществления коммерческой деятельности на основе объединения капитала и бизнеса нескольких инвесторов или предпринимателей

Холдинг

Холдинговая или держательская компания, представляющая собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Выделяются чистые холдинги (выполняют только держательские функции), а также смешанные или оперативные (кроме управления активами занимаются другой предпринимательской деятельностью)

ООО «Базовый элемент»

Корпоративные объединения – организации, создаваемые для осуществления коммерческой деятельности на основе объединения капитала и бизнеса нескольких инвесторов или предпринимателей

Консорциум	Объединение, создаваемое на основе соглашения между несколькими банками, компаниями, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению науко- и капиталоемких проектов, в том числе международных	ОАО «Каспийский трубопроводный консорциум»
Концерн	Объединение организаций, связанных единой технологической или коммерческой цепочкой, для обеспечения единства управления и согласованной экономической политики	ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский»

Монополистические объединения – интеграционные образования, создаваемые для получения монополистического (исключительного) положения на рынке

Конгломерат	Интеграционное образование хозяйственных организаций, которое возникает в результате слияния различных компаний, вне зависимости от их горизонтальных или вертикальных связей. Выделяются функциональные, рыночно ориентированные и чисто конгломеративные объединения	«Интеррос»
Картель	Интеграционное образование, при котором его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности, между ними заключается соглашение по ряду вопросов: цены, квоты, рынки сбыта, условия найма рабочей силы	Организация экспортеров нефти (ОПЕК)

Монополистические объединения – интеграционные образования, создаваемые для получения монополистического (исключительного) положения на рынке

Синдикат	Объединение, отличительной особенностью которого является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли	Запрещен
Трест	Объединение собственности и управления организаций одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность	Запрещен

Международные объединения – интегрированные организации, объединяющие предпринимателей или инвесторов из разных стран мира

Транснациональная корпорация (ТНК)	Объединение, рассматривающее в качестве своего рынка всю мировую экономику вне зависимости от границ и национальных условий	«Кока-Кола»
Международная организация	Объединение, осуществляющее свою деятельность в ряде стран мира и использующее ресурсы (сырье, капитал, рабочую силу и др.) и рынки сбыта нескольких государств	ОАО «Газпром»
Совместное предприятие	Организация, созданная предпринимателями из нескольких, как правило, двух стран	Множество небольших СП