BUILDING DIAGONAL INTEGRATION FOR INCREASING INDUSTRIAL
COMPETITIVENESS WITH LIMITED SYSTEM SALES

A. Zhdanov¹

DOI: http://doi.org/10.15350/L_26/8/11

Abstract

This article is devoted to the actual in modern conditions the problem of increasing the competitiveness of industrial enterprises in the presence of restrictions in the existing distribution system. In order to increase market opportunities for the author proposes to introduce a diagonal integrated marketing system based on the principle of feedback. As a tool for providing feedback are offered to use a focus group. Further, the article demonstrates that the coordination of "marketing efforts" of industrial enterprises and the focus of the company is mutually beneficial for both parties and is a new model of partnership in the organization of economic activity.

Keywords: industrial enterprise, diagonal integration, competitiveness, sales system, the focus company.

Несмотря на благоприятную внутреннюю политику, реализуемую в настоящее время Правительством Российской Федерации и направленную в числе прочих мер на поддержку отечественного товаропроизводителя, ряд промышленных предприятий находятся в достаточно сложном положении из-за большого количества ограничивающих факторов во внешней среде. Одним из таких факторов является узконаправленный рынок сбыта, сформированной под влиянием складывающихся на протяжении многих десятилетий хозяйственных связей.

Опыт развитых стран свидетельствует о возможности расширения сбыта, в том числе за счет хозяйственной интеграции. В настоящее время наибольшее распространение получили стратегии горизонтального и вертикального интегрированного роста. [7] Однако появление более сложных форм взаимодействия друг с другом хозяйствующих субъектов и целых секторов национальной экономики в результате диверсификации и глобализации привело к необходимости изменения способов интеграции. Таким образом, возникли диагональная, комбинированная и арьергардная интеграция.

Диагональная интеграция определяется Г.Б. Клейнером как метод установления интеграционных связей с предприятием, которое не является функционально смежным или однородным для данного, но включено в технологическую цепочку, содержащую однородные или (потенциально)

¹Alexander Zhdanov, Head of Sales, GaloPolimer, Russia.

смежные предприятия. [3] Взаимодействуя с такой компанией, промышленное предприятие обеспечивает сближение своих и ее долгосрочных интересов и путем лоббирования принуждает промежуточные звенья производственной цепочки предъявлять спрос на свою продукцию, создавая, тем самым, новые каналы сбыта для традиционных, усовершенствованных и принципиально новых продуктов.

В основу метода диагональной интеграции положен принцип обратной связи, предполагающий воздействие выхода системы на ее вход. Принцип обратной связи является универсальным принципом управления и особенно полезен в тех случаях, когда нет достоверных данных о том, как те или иные возмущения действуют на управляемую величину. [6]

Использование принципа обратной связи при управлении системой сбыта промышленного предприятия позволило автору настоящей статьи разработать предложения по увеличению каналов сбыта путем установления диагональной интеграции, основанной на обратной связи. В качестве «проводника» или инструмента обеспечения обратной связи автор предлагает использовать фокусную компанию. При этом под фокусными компаниями следует понимать промышленные предприятия, характеризующиеся следующими признаками:

- более высоким положением в производственной цепочке (является для промышленного предприятия потребителем второго и последующих уровней);

- существенным объемом спроса на продукцию следующих производственных переделов – продукцию «Х»¹.

Увеличение спроса на собственную продукцию предприятия (продукцию «0») и, следовательно, увеличение его конкурентоспособности происходит за счет возникновения в производственной цепочке обратных связей. [2]

Схематично типичный алгоритм реализации метода диагональной интеграции, основанный на принципе обратной связи, изображен на рисунке 1.

Рис. 1. Алгоритм реализации метода диагональной интеграции путем установления обратной связи

¹Под продукцией «Х» автором понимаются товары следующих по отношению к промышленному предприятию производственных переделов, изготовленные из его продукции – продукции «0».

Как следует из рисунка 1, обратная связь, возникающая в результате воздействия, выражается в увеличении заказов фокусной компании на продукцию «Х». Заказы на продукцию «Х», в свою очередь, стимулируют рост заказов на продукцию «0».

Эффект, при котором спрос рождается на уровне фокусной компании (п) и затем по промежуточным переделам спускается на уровень промышленного предприятия (0), назван автором эффектом вытягивания – фокусная компания как бы вытягивает необходимую продукцию из предыдущих производственных переделов.

Следует отметить, что процесс установления обратной связи вовлекает в систему взаимоотношений между промышленным предприятием и фокусной компанией предприятия промежуточных производственных переделов, в результате чего происходит формирование интегрированной сбытовой системы (рисунок 2).

Рис. 2. Формирование интегрированной сбытовой системы путем взаимодействия с фокусной компанией

Преимущества интегрированных сбытовых систем вытекают из целей интеграции:

- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте;
- ограничение конкуренции;
- облегчение распространения технологических новшеств;
- снижение издержек.

Интегрированные сбытовые системы, по Т.В. Артеменко [1], представляют собой совокупность предприятий, относящихся к разным этапам производственно-сбытовых отношений и выступающих как одно целое, и бывают трех видов: корпоративной, договорной или управляемой. Корпоративная система объединяет участников, находящихся в единой собственности. Договорная система учреждается посредством добровольных соглашений, определяющих права и обязанности участников. Управляемая система сбыта формируется вокруг сильного игрока рынка, вынуждающего остальных участников следовать установленным правилам.

В этой связи автором выделены следующие способы воздействия на фокусные компании:

- приобретение фокусной компании (формируют интегрированные сбытовые системы корпоративного типа);
- переговоры с фокусной компанией (формируют интегрированные сбытовые системы договорного типа);
- подавление фокусной компании рыночной силой (формируют интегрированные сбытовые системы управляемого типа).

Тип сбытовой системы, таким образом, по мнению автора, определяется характером взаимоотношений между промышленным предприятием и фокусной компанией. Например, ключевым моментом при формировании интегрированных сбытовых систем договорного типа является долгосрочное сближение интересов промышленного предприятия и фокусной компании. Исходя из этого, можно выделить четыре группы предпосылок к формированию интегрированных сбытовых систем, каждая из которых усиливает конкурентные позиции взаимодействующих предприятий:

- установление конкурентоспособных цен на продукцию;
- повышение качества выпускаемой продукции, достижение оптимального соотношения качества и цены;
- увеличение сбыта за счет роста спроса на продукцию и создания более эффективной сбытовой системы;
- совершенствование коммуникационной политики как в отношении с внешними контрагентами, так и внутри интегрированной системы. [8]

Дальнейшее развитие внутри интегрированной сбытовой системы позволит промышленному предприятию расширять ассортимент, в том числе за счет выпуска новых продуктов, внедрять технологические новшества, осваивать новые рынки, то есть не только усиливать конкурентные позиции, но и достигать конкурентных преимуществ (обеспечивать лидерство). Выгоды фокусной компании также очевидны – обеспечение конкурентоспособности за счет предоставления конечному потребителю более качественной продукции (рисунок 3).

На уровне фокусной компании повышение качества продукции «N» происходит в следующих случаях:

- повышение параметра главной потребительской функции продукции «N» по сравнению с конкурирующим товаром за счет использования продукции «0» более высокого качества;
- повышение параметра дополнительной потребительской функции продукции «N» по сравнению с конкурирующим товаром за счет использования продукции «0» более высокого качества;
- реализация новой дополнительной потребительской функции в продукции «N», отсутствующей в конкурирующем товаре, за счет использования продукции «0» более высокого качества.

Таким образом, координация «сбытовых усилий» промышленного предприятия и фокусной компании является взаимовыгодной для обеих сторон.

Рис. 3. Преимущества развития предприятий внутри интегрированных сбытовых систем

Настоящий вывод соответствует результатам современных научных разработок в области межфирменных отношений. По мнению некоторых исследователей [5], партнерские отношения являются системой организации экономической деятельности, альтернативной корпоративным формам бизнеса, и обеспечивают устойчивость, конкурентоспособность и инновационность бизнеса. Значимость координированной конкурентной борьбы отдельных и юридически независимых компаний, связанных единой производственной цепочкой, была отмечена также Ф. Котлером, заметившим, что для современной экономики характерна конкуренция не столько между отдельными компаниями, сколько между системами создания и передачи стоимости [4], позволяющая выиграть только тем компаниям, которые создали лучшие системы.

References:

- [1] Артеменко Т.В. Сбытовая деятельность промышленного предприятия в условиях реформирования экономики: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Артеменко Татьяна Валериановна [Место защиты: ХГТУ], 1999.
- [2] Жданов А.А., Строков В.А. Метод увеличения каналов сбыта путем обратной связи. // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2013 № 3 (57). с. 96-102.
- [3] Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 568 с.
- [4] Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005.
- [5] Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Попова Юлия Федоровна; [Место защиты: С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов], 2010.
- [6] Теория автоматического управления / Под ред. члена-корреспондента РАН Ю.М. Соломенцева. М.: Высшая школа, 2000.
- [7] Харитонов Т.В. Стратегическое планирование: учебное пособие. М.: РГУТиС, 2007. 182 с.
- [8] Шаркова А.В. Условия и факторы развития организаций промышленности. // Предпринимательство. 2012. № 6. С. 111-118.