

УДК 331 DOI: 10.14451/1.223.162

Разработка модели принятия решений для вертикальной интеграции продаж и сервисная сеть

© 2023 Костенко Роман Николаевич

аспирант Самарского государственного экономического университета.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, сервисная сеть, модель принятия решения.

Под вертикальной интеграцией будем понимать стратегию фирмы, при которой фирма объединяет в единый технологический процесс все бизнес-процессы, чтобы получить контроль над производством и реализацией продукции с целью увеличения доли рынка и снижения транзакционных издержек. Вертикально интегрированные фирмы, как правило, больше концентрируются на внутренних операциях. Данная работа основывается на исследованиях, проведенных по материалам фирмы Scania, которая занимается производством и продажами транспортной техники. Сервисная сеть является основной частью бизнес-модели Scania. В настоящее время с изменением динамики рынка Scania необходимо оценить соответствующий уровень вертикальной интеграции, чтобы использовать рыночный потенциал, достижения прибыльности и управления рисками для сети продаж и обслуживания. Это привело к разработке модели решения для вертикальной интеграции продаж и обслуживания сети.

Целью данного исследования является разработка структурированной модели принятия решений для выполнения вертикальной интеграции или дезинтеграции в сфере продаж и обслуживания Scania для поддержания или повышения прибыльности за счет учета рисков. Вышеупомянутая информация служит основой для проведения анализа на построение модели решения.

На основе полученной информации анализ проводится путем определения приоритетов и классификации преобладающих факторов и силы вертикальной интеграции. Модель принятия решений построена на четырех уровнях, и соответствующие решения принимаются для определения уровня вертикальной интеграции в сети продаж и обслуживания. Наконец, чтобы проверить достоверность модели решения, для анализа выбирается страна и обсуждаются результаты.

Введение

Scania CV AB – глобальный поставщик грузовых автомобилей и автобусов, в котором работает около 52100 сотрудников во всем мире [10]. Scania в настоящее время трансформируется из поставщика грузовых автомобилей, автобу-

сов и двигателей в поставщика комплексных и устойчивых транспортных решений. В настоящее время организация Scania присутствует более чем в 100 странах. Центральный отдел маркетинга, который присутствует в Сёдертелье в головном офисе Scania, занимается конку-

рентным анализом, стратегией и разработкой метода. 95% продаж происходят за пределами Швеции. Scania получает информацию о различных потребностях клиентов благодаря тесному контакту с клиентами, чтобы стимулировать разработку продукта на пользу конечному потребителю. Scania поддерживает отношения со своими клиентами на протяжении всего жизненного цикла продукта. В сфере обслуживания Scania предлагает услуги по финансированию, лизингу и аренде транспортных средств, чтобы клиенты могли сосредоточиться на своем основном бизнесе. Scania является не только поставщиком транспортных решений, но также является крупным поставщиком промышленных и судовых двигателей. Scania торговая-сервисная сеть тактически расположена там, где нужно клиенту, где бы он ни находился. Исследования и разработки в основном проводятся в Швеции, филиалы в Бразилии и Индии. Производство осуществляется в Европе, Латинской Америке и Азии с возможностью для глобальной торговли, как компонентами, так и комплектными автомобилями. Кроме того, есть производственные центры в Африке и Евразии. Сейчас Scania входит в состав Тратон групп. В Тратон групп представлены различные бренды, такие как Scania, MAN и Volkswagen Caminhões e Ônibus, которые тесно сотрудничают, чтобы превратить Тратон групп и ее бренды в мировых лидеров.

В бизнесе большегрузных автомобилей достижение количества продаж автомобилей – не единственная цель. Продажи транспортных средств, это обязательное условие для того, чтобы компания могла обеспечить ремонт, техническое обслуживание, услуги ближе к конечному потребителю. Поэтому, чтобы продавать больше автомобилей, Scania необходимо расширять торговую-сервисную сеть.

В рыночной организации деловые сети разделены в закрытую сеть и свободную сеть. Закрытая сеть содержит бизнес-подразделения, которые принадлежат и контролируются Scania.

В отличие от закрытой сети, свободные сети

контролируются отделом продаж и маркетинга. Как во внутренней, так и в свободной сети бизнес-единица состоит из дистрибьютора, дилера и управляемых дилером мастерских. В закрытую сеть могут входить мастерские частных предпринимателей. Однако они полностью контролируются отделом коммерческих операций. Коммерческие операции отвечают за стратегии, операции и контроль бизнес-подразделений, принадлежащих Scania, по всему миру.

В свободной сети вся бизнес-единица (дистрибьютор, дилер и мастерские) принадлежат и контролируются частными предпринимателями. В этом случае Scania продает продукт как частный дистрибьютор напрямую от заводских продаж и маркетинга. Кроме того, заводские продажи и маркетинг выступает в качестве основы для разработки и обеспечения стандартов франшизы для продаж и обслуживания сети по всему миру. Кроме того, он отвечает за продажу автомобилей, двигателей и частей, включая брендинг, рыночные спецификации, стратегический маркетинг и заводские цены с параллельной коммерческой деятельностью.

Основа вертикальной интеграции

Отрасли коммерческих автомобилей все больше осознают, что более совершенная цепочка поставок может обеспечить ценовое преимущество. Интеграция цепочки поставок в большой корпорации является широко обсуждаемой темой в управлении цепочками поставок [1]. Вертикальная интеграция подразделяется на два типа: обратную и прямую интеграцию (рис. 1).

Обратная интеграция – это процесс, при котором компании перемещаются вверх по цепочке поставок, чтобы владеть большим количеством поставщиков. Принимая во внимание, что при прямой интеграции, компания перемещаются вниз, чтобы владеть цепью конечных потребителей поставок. Кроме того, интеграция вниз играет важную роль в развитии бизнеса.

Вертикальная интеграция отличается в основном от горизонтальной интеграции по направлению приобретения. Оба метода интеграции

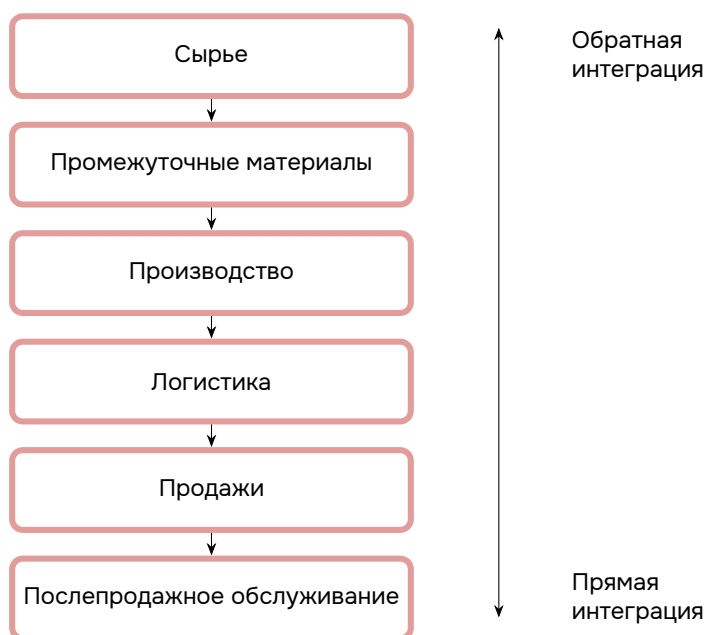


Рис. 1. Вертикальная интеграция.

используются для повышения эффективности работы и прибыльности компании. В цепочке поставок действия на соседних этапах рассматриваются по горизонтали интеграции.

Чтобы быть конкурентоспособными и выжить на рынке, отрасли должны выработать структурированную стратегию, модель принятия решений для эффективной цепочки поставок. Вертикальная интеграция включает в себя все открытые спотовые рынки, сотрудничество и совместные предприятия для заключения контрактов и полной вертикальной интеграции.

В производственных компаниях нисходящая или прямая вертикальная интеграция играет важную роль в управлении жизненным циклом продукта. Это означает, что компания имеет тенденцию контролировать всю цепочку поставок ниже, в отличие от компаний, которые занимаются только продуктом продаж. Когда компания занимается только продажей продукции, она не может контролировать жизненный цикл продукта, такие действия, как поддержка продукта, обслуживание и решение по окончании срока службы, которые в основном переданы на аутсорсинг частным компаниям. В этом случае снижается доверие клиентов, и это снижает

понимание требований потребностей клиентов. Кроме того, это не позволяет компаниям сразу же адаптироваться к изменениям. У них нет никакого контакта с конечными потребителями.

При продаже продукции компании-производители не получают прибыли от последующей деятельности. Благодаря вертикальной интеграции производственные компании, как правило, получают последующую прибыль от обслуживания и деятельности по окончании срока службы продукта.

Если бизнес-структура компании вертикально интегрирована, есть аспекты, по которым она может быть дезинтегрирована. Дезинтеграция происходит, когда компания не может достичь желаемого уровня прибыльности в бизнес-рынке.

Если компания планирует вертикально интегрировать свою сеть цепочки поставок либо вверх, либо вниз есть потенциальные риски, которые могут возникнуть. Риски, с которыми могут столкнуться компании, заключаются в том, что они должны инвестировать огромную сумму капитала, чтобы создать или купить канал дистрибьютора или поставщика [2]. Вслед за этим должно быть указано надлежащее последующее

наблюдение за эффективным ведением бизнеса, иначе это приведет к огромным потерям. Вертикальная интеграция снижает гибкость компании, что означает, что она не позволяет им вносить изменения или решить сразу, так как в интегрированной цепочке поставок много этапов и решение повлияет на всю цепочку поставок. Таким образом, каждый этап цепочки поставок должен быть рассмотрен перед принятием решения [3].

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является разработка структурированной модели принятия решений для выполнения вертикальной интеграции или дезинтеграции в сфере продаж и обслуживания Scania для поддержания или повышения прибыльности с учетом рисков.

Задачи исследования:

1. Анализ текущего состояния интеграции.
2. Выявление движущих факторов и рисков при вертикальной интеграции.
3. Построение модели принятия решений с учетом выявленных движущих факторов и рисков.
4. Применение разработанной модели к текущему бизнесу.

Модель принятия решений

Модель принятия решений – это инструмент поддержки принятия решений, использующий древовидную модель решений [4]. Модели решений обычно используются в операционных исследованиях, особенно при анализе решений, чтобы помочь определить стратегию, которая с наибольшей вероятностью приведет к достижению цели [6]. Она также используется, когда для рассмотрения компании требуется выбор. Модель используется не только для определения вариантов, но и для выбора решения с наибольшей вероятностью успеха или эффективности, а также для определения наилучшего соответствия цели и ценности [8].

Операционная стратегия определяет деятельность компании и включает в себя несколько процессов принятия решений, определяющих конкурентоспособность компании на рынке.

В операционной стратегии вертикальная интеграция является одной из структурированных стратегий принятия решений, которая используется различными компаниями.

Более того, вертикальная интеграция является одним из важных стратегических решений фирм для преодоления несовершенства рынка и повышения эффективности бизнеса. Вертикально интегрируя цепочку поставок, фирмы могут лучше контролировать свой бизнес, приближаясь к конечному потребителю, который намеревается повысить ценность клиента и получить более высокую прибыль.

Если компания планирует внедрить вертикальную интеграцию, необходимо учитывать различные факторы вертикальной интеграции, которые в значительной степени влияют на способность компании работать. Четыре основных ключевых фактора, которые необходимо учитывать для осуществления вертикальной интеграции в компании, классифицируются как стратегические, рыночные, продуктовые, технологические и экономические факторы.

Стратегические факторы

Стратегические факторы связаны с решением, принятым в процессе вертикальной интеграции, путем изучения основных возможностей фирмы, благодаря которым фирма будет конкурировать на рынке [7]. Со стратегической точки зрения фирмы обычно владеют только основными, важными или жизненно важными задачами, а остальные виды деятельности в цепочке поставок передаются на аутсорсинг в зависимости от возможности и необходимости. Стратегические факторы помогают улучшить основные ключевые компетенции компании. С другой стороны, если компания не может позволить себе обеспечить основные возможности собственными силами, некоторые виды деятельности передаются на аутсорсинг, что приводит к вертикальной дезинтеграции деятельности цепочки поставок.

Рыночные факторы

Рыночные факторы вертикальной интеграции сосредоточены на надежности продуктов со стороны дистрибьютора, дилера или службы

с точки зрения повышения стоимости, качества, инновационности и доступности. Кроме того, владение бизнес-деятельностью включает в себя улучшение бизнес-операций, усиление рыночной власти и минимизацию зависимости от внешних поставщиков. Если компании предпочитают дезинтеграцию по вертикали, это приводит к усилению конкурентоспособности компаний на рынке среди различных дистрибьюторов за счет получения большей экономии за счет масштаба при меньшем рыночном спросе.

Продуктовые и технологические факторы

Продуктовые и технологические факторы связаны с технологическим усовершенствованием и изменением конструкции продукта. В зависимости от потребности принимаются оперативные решения либо о собственности на технологию, либо о передаче ее на аутсорсинг. Следовательно, интеграция дизайна и производства или продукта и услуги приносит пользу фирмам в удовлетворении потребностей клиентов. И наоборот, если компания определяет, что внешний поставщик или дилер имеет меньший доступ к передовым технологиям, вертикальная интеграция имеет тенденцию к распаду.

Финансовые факторы

Финансовые факторы относятся к финансовой деятельности фирм, которая отражается на продажах и затратах на продукт [5; 9]. При этом компании получают выгоду от снижения внутренних транзакционных издержек и снижения затрат на транспортировку и логистику. Кроме того, если компании зависят от большого количества внешних поставщиков или поставщиков услуг, это приводит к более низкой производительности и меньшим инвестиционным затратам.

В автомобильной промышленности процесс цепочки поставок фирмы вертикально интегрирован в несколько этапов, которые включают исследования и разработки, закупки, производство, сборку, логистику и другие дополнительные этапы. Наряду с этим некоторые фирмы занимаются только сборкой автомобиля, что

описывается как один из этапов процесса цепочки поставок.

Чтобы сделать решение о вертикальной интеграции более точным, фирмы должны одновременно сосредоточиться на этапах и широте интеграции. Основной проблемой при реализации стратегий вертикальной интеграции является ее сложность, поскольку каждое отдельное действие может включать в себя технологические достижения, управление бизнес-операциями и требует больших инвестиций. В зависимости от потребности руководство решает, какая часть интеграционной деятельности должна выполняться собственными силами или предоставляться сторонним организациям, а также принимаются решения об интеграции выше или ниже.

В формах интеграции многие фирмы предпочитают полностью владеть вертикально интегрированными бизнес-единицами, чтобы пользоваться преимуществами вертикальных отношений для множества других механизмов контроля. Если фирмы не могут владеть вертикально интегрированными бизнес-единицами, формы интеграции содержат три типа стратегий, позволяющих использовать преимущества вертикальной интеграции. Типы стратегий включают полную, узкую и квазиинтеграцию. В зависимости от степени и формы собственности фирмы могут адаптироваться к одной из трех стратегий интеграции. Эти типы стратегий приносят пользу фирме с точки зрения управления рисками, контроля бизнес-процессов, увеличения доли рынка и долгосрочной прибыльности.

Полная интеграция относится к компаниям, производящим больше собственных продуктов и услуг, получая все активы, ресурсы и опыт в бизнес-подразделении, что приводит к увеличению доли рынка фирмы. Если бизнес-среда стабильна, можно выполнить больше шагов интеграции и получить выгоду, когда транзакция выполняется внутри компании. Кроме того, необходимы значительные инвестиции для интеграции деловой активности. Благодаря полной интеграции фирмы могут производить больше продуктов и услуг внутри компании, что позволяет

им стать ближе к клиентам в удовлетворении их нужд и требований.

Плюсы и минусы вертикальной интеграции

Преимущества вертикальной интеграции разделены на внутренние преимущества и конкурентные преимущества. Осуществляя вертикальную интеграцию, компания может получить внутренние преимущества за счет повышения прозрачности процесса. Это также позволяет избежать трудоемких задач, таких как информирование о дизайне или услугах, а также ведение переговоров по контрактам, потому что компания будет нести ответственность за всю нисходящую цепочку поставок. Конкурентные преимущества, которые компания может получить, выполняя вертикальную интеграцию, заключаются в том, что она может совершенствовать технологии в своей деятельности, чтобы стать ведущим игроком на рынке. Это делает компанию более гибкой, что позволяет компании предоставлять дополнительные услуги продукта конечному потребителю и повышает надежность продукта.

Минусы вертикальной интеграции делятся на внутренние затраты и конкурентные риски. Если компания выполняет процесс интеграции без какого-либо предварительного бизнес-плана, это может привести к плохим отношениям с дистрибьютором или дилером из-за высоких затрат на последующих этапах цепочки поставок. Поскольку компания несет ответственность за всю нисходящую цепочку, ресурсы, необходимые для сервисных операций и послепродажного обслуживания, должны планироваться структурированным образом, иначе это приведет к нехватке ресурсов для удовлетворения требований фирмы в сервисных операциях.

Конкурентные риски, с которыми может столкнуться компания после осуществления вертикальной интеграции, заключаются в том, что она может потерять доступ к дистрибьютору и дилерам, поскольку вся операция осуществляется самой компанией. Также, если процесс интеграции будет осуществляться с плохим деловым партнером, например, с частным дистрибьютором или дилером с плохими бизнес-показателями, компания потеряет конкурентное преимущество

на рынке.

Выводы

Чтобы сформулировать модель принятия решений, было проведено обширное исследование того, какие факторы, силы и риски следует учитывать при интеграции сети продаж и обслуживания в международную бизнес-среду. Модель решения разрабатывается на основе информации, полученной в результате текущего состояния и эмпирического исследования. Чтобы проверить достоверность модели, была выбрана страна, в которой в настоящее время присутствует Scania, и были получены результаты. Подводя итог, можно сказать, что модель принятия решений была разработана с учетом всех факторов, рисков и соответствующих сил, которые проложат путь для Scania в анализе с учетом вертикальной интеграции в сети продаж и обслуживания.

Рекомендация, предоставленная Scania, заключается в создании собственной сети, которую можно выполнить после анализа рынка или страны с помощью разработанного режима принятия решений. Внедрение замкнутой сети окажет положительное влияние на экологическую устойчивость, поскольку Scania проявляет огромный интерес к переработке демонтированных или отремонтированных деталей грузовиков и автобусов для повторного использования и, таким образом, к сокращению отходов. В свободной сети не было надлежащего повторного использования или переработки деталей, демонтированных с грузовиков и автобусов, что нанесло бы вред окружающей среде.

Одной из основных рекомендаций является замена несвободных рынков на закрытые рынки, где это возможно, после анализа рынка с помощью разработанной модели принятия решений. Поскольку закрытые рынки известны своей социальной устойчивостью, для их администрирования и функционирования требуется много новых сотрудников. Это создаст множество местных и международных возможностей трудоустройства для новых и опытных талантов, что оказывает положительное влияние на социальную устойчивость.

Библиографический список

1. Захаров А. А. Современные подходы к созданию инструментов продаж и их интеграция с существующими информационными системами // Славянский форум. – 2015. – 3 (10). – С. 113–120.
2. Максимов Д. А. Управление рисками производственной сферы предприятия // Славянский форум. – 2015. – 3 (10). – С. 160–172.
3. Совокупная стоимость владения решениями на базе технологии «интернет вещей» / С. В. Шайтура [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 2. – С. 124–133.
4. Цветков В. Я., Тюрин А. Г. Стратифицированная семантическая модель // Славянский форум. – 2013. – 2 (4). – С. 207–212.
5. Шайтура А. С. Формирование финансовых ресурсов в инновационных компаниях // Славянский форум. – 2015. – 2 (8). – С. 336–340.
6. Шайтура С. В. Стандарты и технологии параметрически-ориентированного и модельно-ориентированного проектирования // Конструкторское бюро. – 2017. – 2 (127). – С. 58–67.
7. Шайтура С. В., Сафронов О. М. Воспроизводственный подход и пространственный анализ как основа разработки стратегии устойчивого развития региона // Славянский форум. – 2016. – 1 (11). – С. 177–182.
8. Эйдлина Г. М. Финансовая модель для оценки эффективности проекта // Славянский форум. – 2015. – 2 (8). – С. 351–359.
9. Эйдлина Г. М. Финансовая модель для оценки эффективности проекта // Славянский форум. – 2015. – 2 (8). – С. 351–359.
10. Scania. – URL: <https://www.scania.com> (visited on 04/30/2023).