

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ИНТЕГРАЦИЯТА НА БИЗНЕСА

Христо Василев

докторант, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

hvasilev@yahoo.com

Резюме: В статията се разглеждат ключовите аспекти на успешния бизнес модел, с акцент върху стратегическата интеграция като фундаментална стратегия за постигане на конкурентно предимство. Оценява се необходимостта от стратегически подход в управлението, особено когато става въпрос за хоризонталната и вертикалната интеграция. Водещият акцент е поставен върху анализ на възможностите на стратегическото планиране на интеграцията на бизнеса като инструмент за подобряване на ефективността, конкурентоспособността и устойчивостта на организацията. В рамките на емпиричното изследване са оценени предимствата и недостатъците на различните стратегически подходи за интеграция. Основният извод е, че стратегическото планиране на интеграцията допринася за оптимално използване на ресурси и постигане на синергия между различни компоненти на бизнеса.

Ключови думи: бизнес модел, устойчив бизнес модел, бизнес интеграция, хоризонтална интеграция, вертикална интеграция, стратегическо планиране, стратегически мениджмънт

STRATEGIC PLANNING FOR BUSINESS INTEGRATION

Hristo Vasilev

PhD student, D.A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

hvasilev@yahoo.com

Abstract: The article delves into the key aspects of a successful business model, with a primary focus on strategic integration as a foundational strategy for attaining a competitive advantage. It evaluates the necessity of a strategic approach in management, particularly when addressing horizontal and vertical integration. The central emphasis is placed on analyzing the potential of strategic planning for business integration as a tool for enhancing efficiency, competitiveness, and sustainability of the organization. Within the framework of empirical

research, the advantages and disadvantages of various strategic integration approaches are assessed. The primary conclusion drawn is that strategic planning for integration contributes to optimal resource utilization and the achievement of synergy among different components of the business.

Keywords: *business model, sustainable business model, business integration, horizontal integration, vertical integration, strategic planning, strategic management*

Въведение

Стратегиите за интеграция, в т.ч. вертикална и хоризонтална интеграция са от съществено значение за представянето на бизнеса. Като се започне от по-ефективното управление на вътрешните процеси, премине се през по-добрата видимост на веригата за доставки и се стигне до по-рентабилното управление на глобалната общност, стратегиите за интеграция дават на компаниите един цялостен контрол върху дейността, и същевременно така се подсигурава гладкото и ефективно протичане на бизнес операциите на техните партньори. Посредством такива стратегически решения компаниите могат да ограничат закъсненията на доставките, да подсигурят „тесните места“ във веригата за доставки и да получат ясен и централизиран поглед към определящите за приходите процеси, рефлектиращо и върху по-доброто обслужване на клиентите, като всичко това подчертава тяхната значимост и *актуалност*.

1. Модели за развитието на бизнес организацията

Всяка компания¹ създава своя схема, своя организация за осъществяване на дейността си по рентабилен начин. Този модел на работа позволява най-рационалното, най-ефективното използване на различните ресурси за да се задоволят по оптимален начин изискванията на клиентите. Така моделът на работа се превръща в печеливша формула за „мислене“ и „реализация“ в различните сфери на човешката дейност и познание, в т.ч. и при стратегическото планиране и стратегическия мениджмънт. Бизнес моделът е концептуална версия на икономическите и конкурентните взаимоотношения. Бизнес моделът разкрива схемата, по която бизнес организацията създава допълнителна продуктова стойност за клиента и печалба за компанията.

¹ Термините „компания“, „бизнес организация“ и „организация“ се използват като синоними.

L. Massa, Ch. Tucci и **A. Afuah** обобщават аргументите в подкрепа на използването на бизнес моделите изобщо при стратегическия мениджмънт по следния начин: (Massa, Tucci, & Afuah, 2017, Vol. 11, No. 1)

Първо, бизнес моделите са станали изключително важни за конкурентоспособността, като вече са безспорен стратегически приоритет за висшия мениджърски екип (Senior Management Team – SMT) от различни сектори в качеството им на източник на доходност над средната. Тази констатация освен всичко друго е базирана на проучвания на **H. Chesbrough, S. Ahern, M. Finn, S. Guerraz, M. Johnson, J. Suskewicz** и др. (Chesbrough, Ahern, Finn, & Guerraz, 2006, 48 (3)) (Johnson & Suskewicz, 2008)

Второ, бизнес моделите могат да представляват ново измерение на иновациите, което допълва традиционните като продуктови, процесни и организационни иновации, като по този начин разширява границите на явленията, свързани с иновациите и, съответно, теориите за иновациите. Потвърждения за това има в изследванията на **R. Casadesus-Masanell, F. Zhu, L. Massa, Ch. Tucci** и др. (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, (34)) (Massa & Tucci, Business model innovation, 2014)

Трето, големи „сили“ на макро ниво, като интернет технологиите и глобализацията, заличават разликата между индустриите, намаляват бариерите за навлизане и потенциално водят до по-интензивно съперничество, принуждавайки компаниите да преосмислят и препроектират начина, по който да постигат целите си (напр. по отношение рентабилност, растеж, социално въздействие и др.). Този феномен на конвергенция добавя елемент на неотложност пред мениджърите и необходимост от ре-дизайн на досегашните бизнес модели, за да се възползват от новите възможности. Това ясно личи от изследвания на **F. Hacklin, C. Marxt, F. Farhi, K. Kim, S. Min, O. Osiyevskyy, J. Dewald** и др. (Hacklin, Marxt, & Fahrni, 2009, 76) (Kim & Min, 2015, (9)) (Osiyevskyy & Dewald, 2015, (9))

Четвърто, учените и мениджърите, които се интересуват от създаването на социална и екологична стойност - в допълнение към създаването на икономическа стойност - все повече използват концепцията за бизнес модел. Съществуват възможности за проектиране на бизнес модели, способни да пренасочат търсенето на печалби на организациите с иновации, които също са от полза за околната среда и обществото, включително инициативи в контекста на дълбока бедност и пазари с ниски доходи. Потвърждения за това измерение се намират в разработки на **S. Dohrmann, M. Raith, N. Siebold** и др. (Dohrmann, Raith, & Siebold, 2015 (5))

Една от най-утвърдените дефиниции за бизнес модел е това на **A. Osterwalder** (Osterwalder, 2004), който, в своята дисертация, набляга на определенията на понятията „бизнес“ („покупката и продажбата на продукти и услуги“ и „печеленето на пари“) и „модел“ („представянето на нещо чрез опростено описание, което може да се използва, за да се направи преценка“) поотделно, за да достигне до точна дефиниция на бизнес модела. (Osterwalder, 2004) Чрез бизнес модела се описват факторите, които представляват интерес за членовете на SMT, като се премахват всички ненужни детайли, за да могат да се видят по-ясно взаимовръзките и да могат по-добре да развиват, споделят, оценяват, променят и изпълняват визиите и стратегиите си. (Leung, 2007)

Бизнес моделът обединява ключовите компоненти на успешния бизнес. Той обединява стратегиране, планиране и управление. Той включва фактори като финансови ресурси, продукти, инфраструктура, както и информация за пазарната конюнктура, реалните и потенциалните клиенти и т.н. И всичко това може да се представи в три основни плоскости: (Какво е бизнес модел и как да си направиш?, 2023) *Създаване; Доставка; Улавяне.*

Още по-важно от наличието на разработен бизнес модел е наличието на разработен *устойчив бизнес модел* (Sustainable Business Model – SBM). По дефиниция устойчивият бизнес модел е модел, който допринася за генериране на такива конкурентни предимства, които способстват за устойчиво развитие на бизнес организацията и обществото. SBM представлява идеален тип бизнес модел, който се фокусира върху генерирането на положително въздействие върху околната среда и обществото посредством дейностите на бизнес организациите. SBM² се основава на икономически, екологични и социални аспекти на устойчивостта при определяне на целите на съответната компания; използвайки подход на трите крайни направления – хора (социалното), печалба (икономическото), околна среда (целите за устойчиво развитие), при измерване на представянето. (Bocken, 2021)

Целта на моделите е да предизвикат това, което се нарича „инсайт“ (Insight)³. По тези причини идеята е посредством използването на моделите е не толкова да се създаде огледален образ на системите и обектите (и като цяло на действителността), а да бъдат

² В процесно отношение създаването на устойчив бизнес модел включва етапите: (Костов, 2020) *Анализиране и оценяване на досегашния бизнес модел; Разработване конструкция на бъдещия устойчив бизнес модел; Внедряване на устойчивия бизнес модел; Бъдещо развитие на устойчивия бизнес модел чрез работа в мрежа.*

³ В превод, разбиране, проникновение, познание за вътрешното уникално съдържание.

използвани като схематизиращи средства, които да служат за прозрение и разбиране, за евристично подхождане към нови проблеми. (Янков, Марчевски, & Веселинова, 2003)

2. За базовата релация „концептуализиране – стратегиране – планиране“

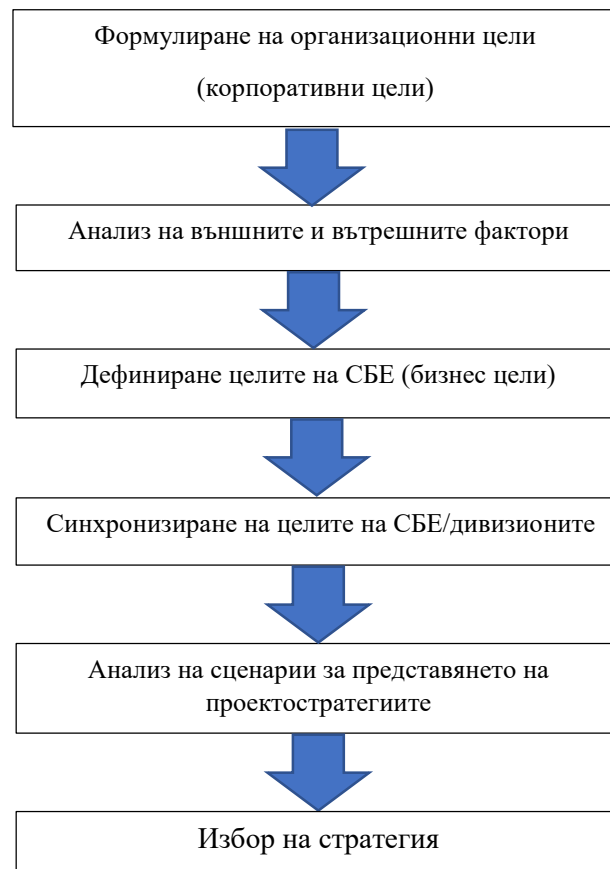
Успешната реализация на стратегическите модели и концепции за развитие може да се търси като резултативна величина на дейностите на комплекса „концептуализиране – стратегиране - планиране“.

Стратегията на една отворена навън бизнес организация и нейната корпоративна (мениджърска, маркетингова, производствена, на учене и т.н.) култура следва да са известни на както на отделния потребител, така и на обществото в цялостен аспект. (Янков, Марчевски, & Веселинова, 2003)

От логически позиции след концептуализирането идва стратегирането, или т.нар. формулиране на стратегия. По дефиниция стратегирането представлява аналитичен процес на избиране на най-подходящата стратегическа посока за действие за постигане на организационните цели и визия. В този смисъл то се явява една от стъпките с ключово значение за процеса на стратегически мениджмънт.

Формулирането на стратегия е процесът на използване на наличните знания за документиране на планираната посока на бизнеса и предприетите стъпки за постигане на неговите цели. Чрез него се разпределят ресурсите, извеждат приоритетите и валидират бизнес целите. Стратегирането осигурява рамка за бъдещи действия, които ще доведат до очакваните резултати. С формулирането на стратегията внимателно се оценява динамичната обкръжаваща среда и се определят необходимите организационни промени в отговор на бъдещите предизвикателства. И по-конкретно: (Foundation, 2013) извършва се широк набор от дейности, като се започне от анализ, премине се през дефиниране на мисия, цели и задачи, разработване на алтернативни проектостратегии и се завърши с избора на стратегия; определянето на мисията гарантира, че компанията е в състояние да идентифицира своите ценности, естеството на своя бизнес, неговата конкурентоспособност и предимства; дефинирането на цели въз основа на постигнати до момента резултати за бъдещи периоди; идентифициране на клиенти на база търсени крайни ползи, избрани целеви пазари, или технология; определя се разпределението на ресурсите, за максимизиране на ROI, ROE и др. В още по-детайлен разрез процесът на стратегиране включва етапите, показани на фиг. 1. (Strategy Formulation, 2023) За отбелязване е фактът, че прегледът на литературните източници по въпроса за логическата последователност на етапите за стратегически анализ и формулиране на

целите показва нееднозначност. В едни случаи стратегическия анализ предхожда изграждането на целевата уредба, а в други – последва формулирането на мисията и стратегическите цели.



Фиг. 1. Фази на стратегирането

(Източник: *Strategy Formulation*. (2023, 3 9). Retrieved from [businessjargons.com](https://businessjargons.com/strategy-formulation.html):
<https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>)

Завършващата фаза е „планиране“, с резултат – разработен стратегически план. По своя характер стратегическият план е средството, с което стратегията (стратегическият избор) се трансформират в оперативно-тактически решения. Стратегическият план е инструмент за реализиране на стратегията. В съдържателен аспект стратегическият план показва разпределението на ресурсите, предоставя финансов план и установява най-подходящата план-програма за действие с цел увеличаване на печалбата. Освен това съдържа бюджети и определя най-ефективния план за максимизиране на възвръщаемостта на инвестициите (Return on Investment – ROI).

Определянето на стратегическия целеви портфейл на бизнес организацията се следва на практика от имплементирането на *системата за планиране, програмиране и бюджетиране (Planning Programming Budgeting System - PPBS)*, чрез която се подпомага разпространението на корпоративната стратегия на бизнес равнище, т.е. на равнището на отделните СБЕ.

Полезността на използването на PPBS може да се аргументира посредством съставляващите я дейности, както следва: *Планиране на дейностите; Програмиране/проектиране; Бюджетиране.*

Посоченото по-горе продължаващо интегриране на дейности и целеви параметри чрез плановете за действие, програми/проекти и бюджети намира своя логичен завършек в изготвянето на стратегическия план на бизнес организацията.

Водещите *изисквания към стратегическия план* като най-важен планов документ са систематизирани от **Н. Hinterhuber** по следния начин: (Hinterhuber, 1992) прецизност и яснота на стратегическата ориентация; балансираност в организационната структура от СБЕ, формираща стратегическия целеви портфейл; балансираност при използването на способностите и капацитетните възможности в отделните функционални области; синергия между СБЕ по отношение на техните дейности и тяхното управление; балансираност на стратегиите по отношение на позиционирането им в жизнения цикъл на пазара; наличие на антикризисни мерки и др.⁴

За успешно и високоефективно развитие на дадена бизнесорганизация са необходими няколко важни предпоставки като разработване и предлагане на пазара на „търсени“ продукти, прилагане на оптимални ценови решения, максимално възползване от съществуващите производствени и маркетингови потенциали, своевременно прецизно изпълнение на изготвените плановете за действие, програми, проекти и бюджети за реализацията на общоорганизационната (корпоративната) стратегия. Ключов фактор за изпълнението на тези цели е *корпоративния подход*. По дефиниция корпоративния подход е средство за управленско въздействие и контрол върху дейностите в бизнес организацията. Чрез него се разработват и внедряват правилата и процедурите за

⁴ Няма да е грешно да се каже, че стратегическия план отразява дейността на отделните СБЕ. А освен това и тяхното място в стратегическия целеви портфейл на компанията. Което неизменно означава преследване на единна посока за развитие, съчетано с преследване на синергия, икономия от мащаба и други положителни ефекти, които да повишат цялостната конкурентоспособност на организацията на съответните пазари за реализация. В този смисъл е и универсалното съдържание на стратегическия план със структурни части като: стратегическа начална позиция; стратегически пазарен потенциал; целева система; общоорганизационна (корпоративна) стратегия; плановете, програми, проекти и бюджети; механизми за мониторинг и контрол.

изработването на корпоративните решения, а самите *ползи* от това могат да се изразят в следните насоки: (Красикова & Филатов,, 2005) увеличаване стойността на компанията; привличане на финансови ресурси и укрепване доверието на акционерите; увеличаване нивото на управляемост, както и на отчетността пред собствениците. Корпоративният подход е фактор за катализиране на трансформационните процеси от корпоративната визия и корпоративната стратегия към оперативните програми за работа на отделните структурни единици. (Гупта, 2008)

В приложен аспект корпоративният подход намира своето място в рамките на системата на корпоративно планиране и корпоративен мениджмънт.⁵ Корпоративното планиране цели да насочи производствено-пласментните дейности на организацията към пазарните изисквания, да стимулира определени промени в компанията в съответствие с измененията в заобикалящата среда и по този начин да подпомогне спечелването на нови конкурентни предимства, които да дадат възможност за успешно развитие в дългосрочен план. (Чиприянов, 2010)

Бипартидният поглед върху процеса на корпоративно планиране води до обособяване на две основни фази: *Формулиране на стратегията* (Strategy Formulation Cycle); *Реализиране на стратегията* (Strategy Implementation Cycle). Формулирането на стратегията съдържа дейности като дефиниране на визията, провеждане на стратегически анализ, формулиране на целевата стратегия и избор на стратегия, докато реализирането на стратегията се свързва в голяма степен с внедряването на стратегията и контролирането, респ. регулирането на изпълнението на стратегическите решения.

В обобщение, *корпоративното планиране е надеждно средство за повишаване ефективността на функционалните дейности и процеси, а оттам – и за повишаване на*

⁵ Посредством възползване от *позитивните страни* на високоефективното корпоративно планиране бизнес организациите успяват: (Чиприянов, 2010) (Lawton, 2022) (Team, 2021) да въведат общовалидни правила и процедури за различните дейности; да подобрят ефективността при управлението на ресурсите; да увеличат своята производителност; да постигнат висока степен на интегрираност на отделните функционални сфери и бизнес единици; да достигнат оптимизация при управлението на паричните потоци; да управляват по-ефективно логистичните и информационните потоци; да улеснят изготвянето на оперативни решения във връзка с функционалните области; да подобрят своята гъвкавост и способност за реагиране на възможни бъдещи промени в средата и др. Корпоративното планиране има и своите *ограничения*, които следва да се вземат под внимание, а именно: (Чиприянов, 2010) то не дава цялостно финализирана „картина“ на перспективите за бъдещия период – в общия случай задава посоката и линията, основано на различни планови разработки (визия, анализи, прогнози); не е способно да обхване в абсолютен смисъл целия набор от „критични“ външни и вътрешни фактори обуславящи представянето – фокусира се върху най-значимите, притежаващи най-висок относителен дял за бъдещото развитие на компанията.

цялостната конкурентоспособност. Ключов момент при това е оптималният избор на водещ подход за разработване на отделните стратегии. В следващите редове ще продължим да развиваме тези наши разсъждения вече с оглед на формулиране на *стратегии за интеграция* в ролята им на важен инструмент за изграждане на конкурентен бизнес.

3. Развитие чрез стратегическа интеграция – основни алтернативи

Стратегическата интеграция е такъв стратегически подход, който включва повишена степен на използване на съществуващия потенциал за растеж посредством комбиниране на ресурси и компетенции от дадени СБЕ и насочването им към нови стратегически бизнес зони (СБЗ) и благоприятни възможности. Избирайки и прилагайки стратегиите за интеграция бизнес организациите могат да постигнат важни общи ефекти като увеличаване на своето влияние върху веригата на доставките, да реализират икономии от мащаба при производството и дистрибуцията и така да повишат своята обща конкурентоспособност.

По своята същност стратегиите за интеграция са свързани с постепенно комбиниране и трансформиране на първоначално независими компоненти на различни компании във високоинтегрирани и синергични СБЕ. Като корпоративна стратегия те се явяват ключов елемент в процеса на подобряване на организационната ефективност чрез непрестанно привеждане на бизнес стратегиите към динамично променящата се обкръжаваща среда.

Използването на критерия за приоритетно развиваната дименсия (измерение) при формулиране и осъществяване на стратегическата интеграция при развитието на бизнес организацията води до обособяване на *типовете* вътрешна интеграция и външна интеграция.⁶

⁶ *Вътрешна интеграция.* Тук най-често се търсят възможности за интегриране на вътрешноорганизационни дейности като логистика, производство, продажби, сервиз и др. Ключов момент е ясното разпределение на отговорностите по цялата производствена верига, респ. по целия възпроизводствен процес. Характерно за вътрешната интеграция е, че се използва приоритетно при големи и дивизионално развити корпоративни организационни структури. *Външна интеграция.* В този случай са водещи усилията за рационализиране работата на функционални звена или СБЕ, които имат отношение към т.нар. външни партньори (доставчици, дистрибутори, клиенти, свързани компании и др.). Стремелът е да се изградят ефективни мрежови взаимовръзки, т.е. ефективни връзки между външни и вътрешни партньори. Определящ фактор за успех тук е конструирането и внедряването на модерни дигитални комуникационни системи за обмен на критична информация между партньорите.

Двете основни *форми*, посредством които се провежда стратегическата интеграция на бизнеса са хоризонтална интеграция и вертикална интеграция, чиито специфични особености ще бъдат оценени по-долу.

Хоризонтална интеграция. Характерно за тази стратегия е обвързването, респ. получаването на контрол над други бизнес организации, предлагащи аналогични продукти на пазара. На практика хоризонталната интеграция предполага придобиване на бизнес, опериращ на същото ниво от стойностната верига⁷ в същия сектор/подсектор. Стратегията за хоризонтална интеграция може да се реализира чрез:

- *Сливане (Merger).* Извършва се обединяване на две независими бизнес организации със сходен размер с цел създаване на нова единна съвместна компания;
- *Придобиване (Acquisition).* В този случай една бизнес организация закупува друга бизнес организация;
- *Поглъщане (Takeover).* При него една компания придобива друга компания, която, обикновено е в затруднено положение, но се стреми да остане независима. Затова е известно и като „враждебно поглъщане“;
- *Вътрешно разширяване (Internal Expansion).* Извършва се стратегическа интеграция по пътя на вътрешно преразпределение на капитала. Компанията променя стратегическата си посока за развитие и ангажира повече ресурси по нов/различен начин – привличане на инвестиции, придобиване на оборудване, обучение/ангажиране на нов персонал за самостоятелно изграждане на нова СБЕ.

В обобщение, хоризонталната интеграция организира множество компании в рамките на една корпоративна структура, която се фокусира върху една и съща цел: (Team, What is Horizontal Integration?, 2023) консолидация на бизнес активи, производство, процеси и служители; подпомага компаниите да разширят своето продуктово портфолио и пазар и да намалят конкуренцията.

Вертикална интеграция. Успешното изпълнение на тази форма на интеграция осигурява на бизнес организацията по-пълнен контрол върху процесите на производство и разпространение на съответните продукти. Компанията получава възможност да разшири своята конкурентна сила на съответния пазар посредством редуциране на разходите си и увеличаване обхвата на своите продукти. Популярните начини за

⁷ Стойностната верига е аналитичен модел, разработен от **M. Porter**, чието предназначение е да определи приноса на отделните дейност, респ. етапи на възпроизводствения процес към процеса на създаване на допълнителна продуктова стойност и печалба за компанията.

вертикално интегриране на бизнеса са следните: (Team, Defining and Understanding Integration Strategy in Business, 2022)

- *Интеграция „назад“*. Дава възможност на компанията да придобие контрол върху веригата за доставки (на своите продукти), като се интегрира/обедини под някаква форма със своите доставчици или като произвежда междинни продукти за себе си;
- *Интеграция „напред“*. Тук бизнес организацията придобива контрол върху дистрибуцията на крайните си продукти;
- *Балансирана интеграция*. При тази алтернатива се наблюдават определени белези и на интеграция „назад“ и на интеграция „напред“, и съответно стремеж от възползване от предимствата и на двата подхода.

Самите организационни и юридически варианти за реализиране на вертикалната интеграция са идентични с тези при хоризонталната интеграция, а именно: сливане, придобиване, поглъщане и вътрешно развитие.⁸

И хоризонталната интеграция, и вертикалната интеграция са стратегически подходи и решения, с които бизнес организацията разширява своята дейност. Всеки от тези подходи обаче има различна цел и води до различен резултат от стратегическа гледна точка. Докато при хоризонталната интеграция компанията запазва настоящата си позиция по веригата на доставките и се стреми да усъвършенства своите продукти и да спечели по-висок пазарен дял, то при вертикалната интеграция компанията се разширява/придобива по-добър контрол вече върху етапи от възпроизводствения процес, в които до момента не участва.

На практика хоризонталната интеграция включва интегриране/обединяване дейността на сходни по своята дейност бизнес организации, а вертикалната интеграция включва интегриране/обединяване на различни бизнес организации, свързани с аналогичен продукт. Водещата стратегическа цел при хоризонталната интеграция е да се

⁸ Наложително е SMT да използва оптимално разнообразните типове и форми на стратегическа интеграция, които са подходящи за конкретни нужди на техните организации. Приемането на стратегическа интеграция предвещава следните последици за бизнес организациите: (Schmidt, 2008) (Strategic integration, 2015) коригиране на цели и показатели за отразяване на промените в процедурите и подхода към производството; създаване на бюджетни планове и добавки за покриване на допълнителни финансови нужди от оценки на взаимната функционална съвместимост, които могат да възникнат от процесите на интеграция; автоматизиране и надграждане на комуникационните структури във функционалните групи и процеси в организацията за постигане на ефективност чрез ефективен материален, нематериален и информационен поток; повишаване степента на стандартизиране, респ. унифициране, на бизнес процесите и просът на обмен на различни данни, за да се отразят/обединят интересите както на вътрешните, така и на външните заинтересовани страни.

оптимизират производствените операции, да се реализира икономия от мащаба (*Economies of Scope*) и да се придобие по-голям пазарен дял, а при вертикалната интеграция – да се спечели по-висока степен на независимост от доставчиците и по-добър контрол върху веригата за доставки и дистрибуционните канали. Изборът на конкретен тип и конкретна форма за провеждане на стратегическата бизнес интеграция зависи от оценките на организационните структури, възможностите за ефективно използване на ресурси, тенденциите в сектора и спецификата на външната среда на дадената бизнес организация. Така се маркира отправната точка за усилията, насочени към постигане приоритетите при стратегическата интеграция. (Strategic integration, 2015)

4. Стратегии за хоризонтална и вертикална интеграция – „за“ и „против“

Основната стратегическа цел, която се опитва да реализира висшия мениджмънт на организацията с предприемането на стъпки по хоризонтално, респ. вертикално интегриране на бизнеса предполага безспорно търсене на трансформиране на своята пазарна позиция в по-позитивна насока. В този смисъл, стратегията за интеграция може да се определи като стратегическа алтернатива за растеж. (Goddard, 2019)

В литературата са описани редица предимства, но също и ограничителни характеристики на вертикалната и хоризонталната интеграция. (Ball, 2022) (Rampling, 2021) (Yang, Yan, & Gu, 2022) Затова цел на настоящото изследване е да се проучи доколко те се проявяват в българските предприятия от сектор металообработваща промишленост. Предвижда се водещият изследователски метод да е *дълбочинно интервю*.⁹

Осъществяването на стратегия за хоризонтална интеграция на бизнеса е оправдано, когато потребностите на организацията надвишават капацитета на собствените производствени единици, т.е. когато пласментния потенциал не може да бъде изпълнен единствено със собствени усилия и ресурси. Целта на хоризонталната интеграция е да се ограничи неблагоприятното отражение върху дейността на неоптималния производствен, респ. продажбен капацитет.

⁹ За целите на дълбочинното интервю в периода 1.09.2022-20.01.2023 г. са проведени общо 11 бр. интервюта с представители от мениджърските екипи на предприятия от металообработващата промишленост у нас. Това са в голямата си степен специалисти на позиции мениджъри производство или търговски директори на компании от сектор С Преработваща промишленост, 24 Производство на основни метали, 24.2 Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана, и 24.3 Производство на други продукти при първичната преработка на стомана. Обхванатите тематични области се свеждат в най-голяма степен до: предимствата и недостатъците на вертикалната и хоризонталната интеграция при отчитане характеристиките на сектора; и, приложимостта на методологическата рамка за вземане на решения.

В приложен аспект хоризонталната интеграция на дейността се характеризира със сравнително по-малък размер на постоянните разходи (41,7% от отговорите). Това е възможно благодарение на опцията за приспособяване степента на пазарен риск чрез промяна на относителния дял на продуктите групи/продуктите единици, респ. услуги, подsigурявани „отвън“. Премахва се също така риска от появяването на „капацитетни несъответствия“ (25,0% от отговорите). Резултатът от всичко това (респективно водещото предимство на тази стратегия) е, че в условията на динамична пазарна среда и пазарна конюнктура така получените колебания се „балансира“ от външните партньори, докато собствените звена и единици имат относително постоянна и непрекъсната по своята специфика дейност.

Реализирането на представените позитивни черти на хоризонталната интеграция може да бъде ограничено вследствие на твърде високо равнище на интеграция „навън“. При ситуация, в която се наблюдава съществен обем на покупките, респ. на продажбите от и на подобни по дейност външни партньори има риск да се стигне до отслабване на конкурентните преимущества на водещата компания (38,9% от отговорите). Съществени затруднения се появяват и в случаите, когато се осъществява ясно изразена подразделена по фази интеграция, съчетана с наличието на голям брой структурно отграничени участници във възпроизводствения процес. Според данните от нашето проучване, при такива ситуации се наблюдава нарастване на разходите по координацията, в резултат от необходимостта за изпълнение на условието за пълна съвместимост на продуктите/услугите, подsigурявани от собствените звена и външните партньори (33,3% от отговорите).

Водещо предимство на вертикалната интеграция на бизнеса и същевременно аргумент „за“ нейното реализиране се свързва с възможността за редуциране на разходите (36,7% от отговорите). Това са разходите по преминаването на съответните продукти, респ. суровини от една към друга фаза от възпроизводството (от процеса на създаване на продуктова стойност и печалба). Друг позитив е възможността за подsigуряване нормалното протичане на дейностите по снабдяването и пласмента (33,3% от отговорите). От една страна, вертикалната интеграция „назад“ спомага за облекчено подsigуряване на нужните суровини за производство (съответно качество, количество, условия на доставка), а от друга страна, вертикалната интеграция „напред“ подобрява „баланса“ на взаимовръзките с клиентите и води до постигане на по-високо ниво на задоволяване на тяхното търсене.

Възможността за реализиране на синергичен ефект като друго предимство (13,3% от отговорите), тук се изразява в споделянето на специфични компетенции по технологията на процеса на снабдяване, производство и продажби. Оказва се, че вертикалната интеграция може да се разглежда и като средство за изграждане на бариери срещу пазарно навлизане (10,0% от отговорите). На практика това се получава посредством контролиране източниците на суровини и пласментните канали, значителни инвестиционни възможности, технологично и управленско ноу-хау и др., което води до подобряване на относителната пазарна позиция на компанията спрямо водещите конкуренти.

Стратегията за вертикална интеграция на бизнеса съдържа и някои негативни страни като например ограничена способност за успешно реагиране на промените в търсенето (60,0% от отговорите). Понижената степен на гъвкавост може да се отрази в спад на приходите от продажби, съчетано с увеличаване на разходите за реализиране на нови решения по снабдяването и технологичното осигуряване, което да влоши крайния финансов резултат на организацията.

5. Подходи за разработване на стратегии за интеграция

В приложимата научна литература се срещат четири основни (групи) подходи за разработване на стратегии, респ. за структуриране на отделните дейности в рамките на

тази фаза на корпоративното планиране, а именно: стандартен подход¹⁰; йерархичен подход¹¹; трансформационен подход¹²; мултидивизионално-организационен подход¹³.

На тази основа може да се открие сравнително стандартен вариант на *методика за дефиниране на стратегически решения* по повод установяване на партньорски отношения между организациите и по-специално – за провеждане на стратегия за бизнес интеграция, включваща етапите: (Панайотов, Банчев., & Димитрова, том 1, 2003) Установяване на стратегическите проблеми, респ. възможности; Сканиране и анализ на причините – в три направления (за партньор „А“; за партньор „Б“; в заобикалящата среда); Генериране на алтернативни решения за използване на възможността/преодоляване на проблема; Оценка на вариантите и определяне на реалния им потенциал; Избор на стратегическо решение; Верификация на избраното решение по отношение на общоорганизационната стратегия; Определяне на механизми за

¹⁰ Според **Ив. Георгиев** *стандартният подход* е по своята същност по-общ подход. При него се различават четири основни стъпки: определяне необходимостта от внедряване на стратегически подход в планирането и управлението на дейността; дефиниране типа и формите на стратегията; определяне на атрактивните за компанията бизнес зони; избиране на механизмите за навлизане (Георгиев, 1993). Стандартният подход се отличава със сравнително висока гъвкавост и с икономия на ресурси, което го прави приложим в най-голяма степен за малки компании.

¹¹ От друга страна, при *йерархичният подход* фокусът е поставен върху портфолиото на бизнес организацията, съдържащо съответния набор от бизнес единици. Последователността от дейности тук, според **М. Джорджевич**, се свежда до: идентифициране на бизнес единиците в организационната структура, провеждане на стратегически анализ на ниво бизнес единици, стратегически мениджмънт на бизнес единиците, стратегическо изследване и контрол. (Джорджевич, 7/1997) Ясно се вижда, че този подход би бил приложим най-вече при средни и големи по размер организации с доминиращо йерархично подчинена структура. Това от една страна дава възможност за минимизиране случаите на конфронтиране на отделните бизнес единици, но същевременно намалява способността за гъвкаво реагиране на промените в пазарната среда.

¹² *Трансформационният подход* се счита за своеобразно развитие на йерархичният подход. Идеята на прилаганата тук методология, разработена в най-голяма степен от **Н. Hinterhuber**, е да се улеснят трансформациите в бизнес организацията посредством логическата последователност от дейности, както следва: изготвяне на настоящия портфейл, разработване на нормирани стратегии за бизнес единиците; тестване на настоящия портфейл; съставяне на стратегически алтернативи; избиране на стратегии; формиране на стратегическия целеви портфейл; разработване на програми и бюджети; тестване, преразглеждане и утвърждаване на целевия портфейл. (Hinterhuber, 1992) Областите на приложение на трансформационния подход се свързват със средните и големите по мащаб бизнес организации. В случаи, когато програмите и проектите за развитие са с продължителност от две и повече години. Видно е, че става въпрос за разходване на относително по-съществен обем ресурси.

¹³ В големите по размер компании намира широко приложение т.нар. *мултидивизионално-организационен подход*, оформен от **М. Allen**. При него процедурата по формулиране на корпоративната стратегия обхваща следните етапи: установяване на стратегическата изходна позиция, стратегически анализ на външните и вътрешните фактори за всяка бизнес единица; дефиниране на бизнес стратегиите (стратегии на отделните бизнес единици); тестване стратегиите на бизнес единиците на дивизионално ниво; формулиране на цялостната корпоративна стратегия; разработване на петгодишни планове и бюджети за отделните бизнес единици; взаимно адаптиране на петгодишните планове и бюджети на структурните единици на корпоративно ниво и финално утвърждаване. (Allen, 5/1977) (Cassidy & Glissmeyer, Sept./Oct. 2013 Vol. 29, N5) Специфичното условие за прилагането на този подход е свързано с целевото внедряване на два вида интегрираност: програмна/проектна – в хоризонтална плоскост; функционална – във вертикална плоскост. Откроява се ясно водещата роля в процеса на SMT.

осъществяване на стратегическото решение; Внедряване на избраното стратегическо решение.

Резултатите от проведеното от нас дълбочинно интервю¹⁴ се разкриват както определени предимства (фиг. 2), така и потенциални затруднения (фиг. 3) при прилагането на тази методика.



Фиг. 2. Оценки за предимствата на методиката за дефиниране на стратегически решения. (Източник: собствено проучване)

Позитивните черти са свързани с: наличие на универсалност в методиката, което благоприятства облекченото и внедряване при различни ситуации и проблеми (32,4% от отговорите); отчитане аргументите на партниращите организации при изработване на стратегическите решения (29,4% от отговорите); наличие на висок потенциал за реализиране целите на интеграцията посредством оптимизираното използване на разполагаемите ресурси (17,6% от отговорите); други (20,6% от отговорите).

¹⁴ В групата компании от извадката доминира използването на йерархичният подход за разработване на стратегии (69%).



Фиг. 3. Оценки за недостатъците на методиката за дефиниране на стратегически решения. (Източник: собствено проучване)

Потенциалните „тесни“ места на приложението на така структурирана методика са: нарушени темпове на реализация на целите при промяна на първоначалната ситуация и необходимост от актуализиране параметрите на стратегията за интеграция (43,5% от отговорите); поява на конфликти между участващите страни, породени от нежеланието за изпълнение на дадено стратегическо решение (30,4% от отговорите); други (26,1% от отговорите).

Заклучение

Разработването на собствен бизнес модел от съответната компания на практика представлява създаване на собствена печеливша формула за „мислене“ и „реализация“ по пътя на стратегическото развитие. Бизнес моделът визуализира формулата за създаване на допълнителна продуктова стойност и печалба.

Реализирането на успешно стратегическо развитие следва да се търси като резултативна величина на изпълнението на дейностите по релацията „концептуализиране – стратегиране – планиране“. Особено когато се касае за провеждането на стратегическа интеграция и развиване на стратегически партньорства и мрежи. Стратегическата бизнес интеграция е значим стратегически подход, базиран на увеличена степен на използване на съществуващия потенциал за растеж чрез комбиниране на ресурси и компетенции от определени СБЕ и тяхното насочване към нови СБЗ и усвояване на разкритите благоприятни възможности.

Формулирането и осъществяването на вертикална и хоризонтална интеграция е успешно, когато се извършва в рамките на системата на корпоративен мениджмънт и планиране. Корпоративният подход е фактор за ефективно управленско въздействие върху дейностите в компанията. На базата на проведеното емпирично изследване бяха открити следните водещи аргументи „за“ стратегията на бизнес интеграция: намаляване на разходите при преминаването на съответните суровини и продукти през фазите на възпроизводствения процес (и при хоризонталната и при вертикалната интеграция; елиминиране на риска от поява на капацитетни несъответствия (хоризонтална интеграция); вертикалната интеграция редуцира степента на риск, респ. подsigуряване регулярното протичане на дейностите по снабдяването и пласмента; вертикалната интеграция благоприятства реализирането на синергия.

Осъществяването на стратегии за интеграция би могло да е съпроводено и с поява на определени неблагоприятни аспекти – аргументи „против“ тази стратегия, като: високата степен на хоризонтална интеграция крие риск от повишаване разходите по координацията съчетано с загуба на корпоративна идентичност, а оттам и на конкурентоспособност; силно изразената вертикална интеграция може да ограничи способността за гъвкаво реагиране на промените в търсенето.

Резултатите показват, че йерархичния подход за корпоративно планиране е най-подходящ за използване в предприятията от металообработващата промишленост у нас с оглед на тяхната специфика. В общия случай методическата рамка за изработване на управленско решение за стратегиите за интеграция на бизнеса включва етапи като анализ на изходната позиция, диагностичен анализ, разработване на стратегически алтернативни решения, оценяване на вариантите и избор на стратегия, разработване на механизми за осъществяване на избора и всичко това се последва от внедряването на съответното стратегическо решение.

Емпиричните данни показват, че *позитивните черти* от прилагането на методиката са: наличие на универсалност в методиката, което благоприятства облекченото и внедряване при различни ситуации; отчитане аргументите на партниращите организации при изработване на стратегическите решения; наличие на висок потенциал за реализиране целите на интеграцията посредством оптимизираното използване на разполагаемите ресурси и др. *Негативните страни* са: нарушени темпове на реализация на целите при промяна на първоначалната ситуация и необходимост от актуализиране параметрите на стратегията за интеграция; поява на конфликти между

участващите страни, породени от нежеланието за изпълнение на дадено стратегическо решение и др.

Използвана литература

- Георгиев, И. (1993). *Диверсификация в бизнеса*. София: УИ Стопанство.
- Гупта, А. (2008, 10 5). *Корпоративное планирование: взгляд в будущее*. Retrieved from <http://citcity.ru/11194/>
- Джорджевич, М. (7/1997). Използване на портфейлната концепция за формулиране на маркетинговата стратегия. *Икономическа мисъл*, 52-62.
- Какво е бизнес модел и как да си направя?* (2023, 2 10). Retrieved from <http://vofisa.com/statii/biznes-model.html>
- Красикова, И., & Филатов, А. (2005, 2 9). *Зачем компании корпоративное управление?* Retrieved from <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-2/18.shtml>
- Лучков, К. (2022). За ролята и значението на нефинансовата информация в годишния финансов отчет в контекста на съвременните икономически условия. *Международна научнопрактическа конференция "Кръговата икономика в контекста на релацията индустрия 4.0 - общество 5.0"* (pp. 424-431). Свищов: АИ "Ценов".
- Панайотов, Д. (1997). In Д. Панайотов, А. Дамянов, Н. Митев, К. Каменов, & М. Мойнов, *Съвременен мениджмънт* (pp. 170-175). Свищов: АИ Ценов.
- Панайотов, Д., Банчев, П., & Димитрова, В. (том 1, 2003). Разработване на процедура за избор на стратегически решения при фирмени партньорства в България. *Алманах научни изследвания*, 5-46.
- Панов, Д. (2011). *Бизнес моделът. Елемент на системата от управленски инструменти*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Pavlov/publication/327531282_Biznes_modelt_-_element_na_sistema_ot_upravlenski_instrumenti_Business_model_as_a_tool_of_the_management_system/links/5b93975992851c78c4fafaad/Biznes-modelt-element-na-sistema.pdf
- Радев, К. (2018). *Стратегически мениджмънт*. София: Нов Български университет.
- Чиприянов, М. (2010). *Корпоративно планиране*. Велико Търново: Абагар.
- Янков, Н., Марчевски, И., & Веселинова, Н. (2003). Моделиране развитието на българската бизнесорганизация. *Алманах научни изследвания*, pp. 377-40
- Allen, M. (5/1977). Diagramming GE's Planning for What's Watt. *Planning Review*, 3-8.
- Ball, M. C. (2022, 10 11). *Vertical integration and horizontal integration*. Retrieved from <https://www.mbacrystalball.com/blog/strategy/vertical-horizontal-integration-strategy/>
- Bocken, N. (2021). Sustainable Business Models. In W. Leal, U. Azeiteiro, & L. Brandli, *Decent Work and Economic Growth* (pp. 516-545). Berlin - New York: Springer.

- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013, (34)). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 464-482.
- Cassidy, C., & Glissmeyer, M. (Sept./Oct. 2013 Vol. 29, N5). Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concepts. *The Journal of Applied Business Research*, 1523-1528.
- Chesbrough, H., Ahern, S., Finn, M., & Guerraz, S. (2006, 48 (3)). Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. *California management review*, 48-61.
- Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015 (5)). Monetizing social value creation: A business model approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 127-154.
- Foundation, T. S. (2013, 9). *Strategy Formulation*. Retrieved from resources.saylor.org: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-Strategy-Formulation.pdf>
- Goddard, W. (2019, 4 24). *Business Integration and What It Really Means*. Retrieved from <https://itchronicles.com/technology/business-integration-and-what-it-really-means/>
- Hacklin, F., Marxt, C., & Fahrni, F. (2009, 76). Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 723-736.
- Hinterhuber, H. (1992). *Strategische Unternehmensführung. Band I. Strategische Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie*. Berlin - New York: de Gruyter.
- Hussey, D. (2000). *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Publishers.
- Johnson, M., & Suskewicz, J. (2008). *Accelerating innovation. In From Strategy to Execution*. Berlin - Heidelberg: Springer.
- Kim, K., & Min, S. (2015, (9)). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 34-57.
- Lawton, G. (2022, 4 27). *6 top business process management benefits, advantages*. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/tip/6-top-business-process-management-benefits-advantages>
- Leung, C. (2007). *Evolution of the Business Model. Master Thesis Innovation Management*. Eindhoven: Technical University Eindhoven. Department Technology Management.
- Massa, L., & Tucci, C. (2014). Business model innovation. In D. Dodgson, M. Gann, & N. Phillips, *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 420-441). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017, Vol. 11, No. 1). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 73-104.

- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015, (9)). Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 58-78.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*. Retrieved from http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. E. (2009). *Business Model Generation*. Retrieved from www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
- Ramplung, P. (2021, 1). *Horizontal and Vertical Integration The Tool for Growth in Century 21*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348834764_Horizontal_and_Vertical_Integration_The_Tool_for_Growth_in_Century_21
- Schmidt, J. (2008, 6 23). *Integration as a Strategy*. Retrieved from http://blogs.informatica.com/enterprise_data_management/index.php/2008/06/integration-as-strategy/
- Strategic integration*. (2015, 7). Retrieved from <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/strategic-integration>
- Strategy Formulation*. (2023, 3 9). Retrieved from [businessjargons.com](https://businessjargons.com/strategy-formulation.html): <https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>
- Team, I. E. (2021, 8 18). *What Is Corporate Management and How Does It Work? (With Types)*. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/careerdevelopment/corporate-management>
- Team, I. E. (2022, 6 25). *Defining and Understanding Integration Strategy in Business*. Retrieved from [www.indeed.com](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/integration-strategy): <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/integration-strategy>
- Team, I. E. (2023, 2 4). *What is Horizontal Integration?* Retrieved from [www.indeed.com](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-integration): <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-integration>
- Teczke, M., Bezpayeva, R., & Bugubaeva, R. (vol. 3, 2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Managment*, 195-208.
- Yang, Y., Yan, L., & Gu, J. (2022, 7 18). *Vertical or horizontal: optimal integration strategy under separation of ownership and control*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2022.2097104?scroll=top&needAccess=true>