Стратегии вертикальной интеграции компании Tesla: теория, практика, результаты

Мовсесян Э.К.
3-й курс, факультет менеджмента
РЭУ им. Г.В. Плеханова
e-mail: ericmovsession71@gmail.com

Анохина М.Е.
К.э.н., доцент кафедры
организационно-управленческих инноваций
РЭУ им. Г.В. Плеханова
e-mail: Anokhina.ME@rea.ru

Аннотация. Целью данной статьи является раскрытие содержания стратегий вертикальной интеграции на примере компании Tesla. В теоретической части рассмотрена типология стратегий интегрированного роста и обоснована целесообразность их применения. В практической части представлен опыт использования таких стратегий производителем электромобилей Tesla в условиях турбулентной среды функционирования компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегии интегрированного роста, Tesla, рынок электромобилей.

Tesla Vertical Integration Strategies: Theory, Practice, Results

Movsesyan E.K.
3rd year, Faculty of Management
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: ericmovsession71@gmail.com

Anokhina M.E.
Ph.D., Associate Professor
Department of organizational and managerial innovation
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: Anokhina.ME@rea.ru

Abstract. The purpose of this article is to disclose the content of vertical integration strategies using Tesla as an example. In the theoretical part, the typology of integrated growth strategies is considered, and the feasibility of their application is substantiated. The practical part presents the experience of using such strategies with the Tesla electric vehicle manufacturer in the turbulent environment of the company.

Keywords: strategic management, integrated growth strategies, Tesla, electric car market.

Актуальность представленного материала обуславливается как предметом исследования, так и деятельностью компании, выступившей в качестве объектной области исследования. В жизненном цикле организаций часто наступает момент, когда менеджмент компании понимает, что она исчерпала все возможности концентрированного роста и следует рассматривать вариант интеграции как путь к дальнейшему ее развитию. Компания Tesla является ярким примером использования такого стратегического хода. Выбор компании и сферы ее деятельности для проведения исследования был предопределен быстрыми темпами роста продаж и популярности электромобилей, а также успехом организации в использовании механизма вертикальной интеграции.

Стратегии интегрированного роста являются эталонными стратегиями наряду со стратегией концентрированного роста, диверсифицированного роста и сокращения. Само слово «интеграция» означает объединение, слияние нескольких частей в единое целое, а в стратегическом менеджменте интеграция подразумевает добавление компанией различных структур отраслевой цепочки с целью увеличения конкурентных преимуществ, снижения издержек, увеличения контроля над производственной цепочкой и т.д. Стратегия вертикальной интеграции основывается на концепции «стоимостной цепи» Майкла Портера, которая рассматривает совокупность видов деятельности отраслевой системы, каждое звено которой добавляет ценность продукту или услуге. Перед компанией, руководство которой запланировало расширить зону деятельности и повысить конкурентоспособность компании за счет вертикальной интеграции, встает вопрос, в какую сторону проводить интеграцию: «назад», то есть в сторону начала производственной цепочки, или «вперед» – в сторону реализации продукции конечным потребителям. Данное решение является ключевым в контексте эффективности выбранной страте-

гии, так как для разных компаний, с разной специализацией интеграция производственных процессов в любую сторону может проходить с разной степенью сложности. С увеличением сложности эффективного проведения интеграции увеличивается риск материальных потерь.

Стратегии вертикальной интеграции делятся на следующие три группы: [3, С. 7.]

1. Обратная вертикальная интеграция;
2. Вперед-идущая вертикальная интеграция;
3. Сбалансированная вертикальная интеграция.

Обратная вертикальная интеграция – это отличный инструмент для укрепления конкурентоспособности компании, которая в ряде случаев существенно расширяет технологические возможности организации и предоставляет навыки и умения, необходимые для занятия более выгодного положения на рынке. Применение данного инструмента заключается в том, что организация включает в свою структуру те фирмы, которые предоставляют ей сырье или комплектующие, находясь внизу отраслевой цепочки. Важно понять, нуждается ли организация в обратной вертикальной интеграции, иначе она может понести огромные убытки. Приведем случаи, когда компаниям следует рассмотреть обратную вертикальную интеграцию в качестве своих стратегических действий:

- Объем производства выдает такую же экономию на масштабе производства, как и у поставщиков;
- Эффективность деятельности организации возрастает до уровня поставщиков, обеспечивая качественный выпуск продукции;
- Показатель отношения прибыли к объему реализации поставщиков находится на высоком уровне;
- Основную себестоимость продукции составляют компоненты некоторого поставщика;
- Ключевые технологические навыки проще всего заполучить, присоединив к себе поставщика, а не потратив деньги на НИОКР. [2 с. 7.]

На практике часто компании сталкиваются с проблемой нестабильных поставок и зависимостью от крупных поставщиков, что может быть нивелировано использованием ряда классических способов. Например, увеличение запасов сырья, заключение краткосрочных и среднесрочных контрактов о фиксированных ценах, заключение контрактов на поставки с большим количеством поставщиков, переход на товары-заменители. Проблема в том, что в большинстве случаев, особенно при турбулентной или гипертурбулентной среде функционирования организации, такие методы становятся невозможными в силу экономической нецелесообразности для поставщиков. Компании, которые не являются приоритетными покупателями для поставщиков, вынуждены долгое время ожидать поставки и нести убытки. В случае, когда компания часто сталкивается с такой проблемой, обратная вертикальная интеграция может послужить хорошим решением, так как снижается зависимость от поставщиков, и компания сама решает, сколько производить сырья и какого качества. [1 с.7.]

Второй вид вертикальной интеграции – вперед-идущая вертикальная интеграция, обуславливается равно такими же причинами, что и обратная вертикальная интеграция, только в противоположном направлении по отраслевой цепочке. Такая интеграция представляет собой движение к потребителям. Компания интегрирует в свою структуру тех участников цепочки, которые стоят между компанией и конечным потребителем, причем количество таких посредников может варьироваться в зависимости от позиции интегрирующей компании в цепи создания ценности. Например, между большой скотобойней и конечным потребителем как минимум два участника: оптовая компания и розничный продавец. При этом их количество также может варьироваться, что определяется включением в цепь дополнительных промежуточных структур, выполняющих ряд специфических функций, например хранение, первичная переработка и т.д.

Причины и рыночные ситуации, по которым компании склонны к принятию решения о выборе вперед-идущей вертикальной интеграции, значительно не отличаются от причин использования обратной вертикальной интеграции, но, помимо прочего, выделяют следующие ситуации:

- Компания-посредник, является единственным клиентом организации или покупает большую часть товаров компании;
- Компания-посредник добавляет слишком большую стоимость товару, что в итоге может привести к снижению продаж даже при условии хорошей конкурентной позиции такой компании;
- Компания пытается достичь статуса производителя всех компонентов некоторой продукции. Это имеет место в технологически сложных отраслях, например производство ноутбуков, роботов и т. д.;
- Компания может заполучить возможность войти в другие сегменты рынка путем поглощения или слияния с компанией-посредником.

Однако такой вид интеграции также имеет ряд недостатков, среди которых следует отметить усложнение управления компанией из-за увеличения количества структур или подразделений. В наши дни отличной альтернативой вперед-идущей вертикальной интеграции может послужить обеспечение продаж конечному потребителю, а также оптовикам через интернет. Таким образом компания сохранит деньги в ряде случаев, к тому же такой вид продаж не требует больших операционных издержек. [4 с.7.]

Третий вид вертикальной интеграции представляет собой гибрид обратной и вперед-идущей вертикальной интеграций. Компании осуществляют сбалансированную вертикальную интеграцию в случае, когда они пытаются контролировать всю отраслевую цепочку от производства сырья или добычи до непосредственной реализации готовой продукции конечному потребителю. На практике использовать стратегию сбалансированной интеграции при условии, что это выгодно для организации, могут большие корпорации в связи с огромными затратами.

Иногда компаниям, использующим вертикальную интеграцию, приходится сталкиваться с ситуацией вертикальной дезинтеграции. В таком случае организация по тем или иным причинам передает управление некоторыми видами деятельности внешним исполнителям, другими словами, реализует функцию аутсорсинга. Некоторые виды деятельности слишком затратны по времени и другим ресурсам. Компании-приобретателю нужно

обучаться особой корпоративной культуре, что достаточно сложно и часто невыполнимо. Реализовать дезинтеграцию, передавая некоторые функции на аутсорсинг, целесообразно в следующих случаях:

- Внешние исполнители выполняют такие функции эффективнее и дешевле. Например, многие производители компьютеров передают конечную сборку на аутсорсинг, сосредотачивая свои усилия в области НИОКР и избегая лишних затрат на комплектующие;
- Передаваемый вид деятельности не является стратегически значимым. В таких случаях передача некоторых функций на аутсорсинг не вредит компетенциям и стратегическим целям организации. К подобным функциям чаще всего относят бухгалтерский учет, обработку данных, подбор персонала, информационное обслуживание и т.д.;
- Для компании сложно и нецелесообразно вкладывать средства на приобретение современного оборудования для бизнес-единицы;
- Это ускоряет процесс принятия решений организацией, позволяя быстрее координировать работу подразделений и тратить меньше времени на согласование.

Компания может избежать недостатков вертикальной интеграции и освоить ключевые виды деятельности путем заключения долгосрочных контрактов с высокоэффективными поставщиками. Раньше компании делали акцент на заключение краткосрочных контрактов с большим количеством поставщиков, создавая среди них интенсивную конкуренцию. При этом не исключается долговременный характер совместной деятельности с такими поставщиками. Поставщики опасались потерять клиента, поэтому предлагали выгодные цены, используя их как средства конкурентной борьбы. Компании создавали угрозу перехода к другому поставщику еще сильнее путем заключения краткосрочных контрактов. Сейчас же наблюдается всеобщий отказ от такой стратегии. Компании склонны заключать долгосрочные контракты с маленьким количеством поставщиков. Ввиду всеобщности данной тенденции смены поставщиков происходят редко, исключением могут являться кризисные ситуации. По факту, в современных условиях пандемии многие компании поменяли поставщиков по причине действия экономического фактора. Поставщики в свою очередь в таких условиях испытывают значительные сложности с обеспечением необходимого объема поставок.

Дезинтеграция организационных структур обладает рядом существенных преимуществ:

- Позволяет получать комплектующие дешевле и качественнее;
- Ускоряет приобретение ресурсов и навыков внутри одной структуры;
- Улучшает инновационные возможности компании при партнерстве с ведущими поставщиками;
- Обеспечивает увеличение гибкости и реактивности компании в условиях турбулентности среды функционирования: проще находить нужные комплектующие через нужных поставщиков, нежели перестраивать свою систему и производство, теряя концентрацию над более важными проектами.

Рассмотрим в практических аспектах механизм использования стратегий интегрированного роста.

Компания Tesla использует вертикальную интеграцию, направленную и в сторону поставщиков, и в сторону конечных потребителей. Вперед-идущая вертикальная интеграция проявляется в том, что автомобили компании продаются только через сайт компании, исключение составляют некоторые штаты США, где продажа через посредников обязательна. Во всех остальных регионах, где Tesla ведет деятельность, не используются услуги посредников для продажи автомобилей. Это позволяет существенно снизить расходы на заработную плату персонала и иметь полный контроль над уровнем цен, так как исчезает фактор создания стоимости посредниками между компанией и потребителем. Следует отметить, что салоны тем не менее существуют, однако они выполняют исключительно функции сервисного центра и шоурума. Второй вариант применения прямой интеграции Tesla реализуется через создание собственной большой сети зарядных станций автомобилей (суперчарджеров). Такие зарядные станции позволяют заряжать автомобиль с емкостью батареи в 100 кВт·ч. примерно за 1,5 часа, что в разы быстрее обычных зарядных станций. Суперчарджерами могут пользоваться исключительно владельцы Tesla. Стоимость полной зарядки значительно ниже стоимости полного бака бензина или дизельного топлива. Сейчас во всем мире насчитывается больше 16 000 суперчарджеров. Следует отметить, что компания создала сеть суперчарджеров для поощрения распространения электромобилей, а не для увеличения прибыли.

Tesla больше фокусируется на обратной вертикальной интеграции, так как такая стратегия открывает больше возможностей. Одной из стратегических целей компании является снижение стоимости автомобилей, так как, несмотря на то что электромобили становятся все более популярными и спрос увеличивается по экспоненте, автомобили все еще значительно дороже обычных аналогов. В электромобилях, как показано на рис. 1, самую большую часть стоимости производства составляет батарея автомобиля. [5 с. 7.]

Рис.1. Структура стоимости обычного и электрического автомобиля

Сейчас компания производит батареи в венчурном производстве с Panasonic, что значительно снижает стоимость батареи. Однако для достижения лучших результатов компания предпринимает шаги для освоения технологий производства батарей, которые будут стоить меньше, чем сейчас, и будут намного качественнее. В целом, использование механизма вертикальной интеграции в деятельности компании Tesla заключается в следующем:

- В 2015 году произошло поглощение компании Riviera tool LLC, специализирующейся на производстве комплексных инструментов штамповки для серийного производства. В результате были созданы условия для значительной экономии затрат на производственные инструменты и увеличения прибыли компании. [12 с. 7.]
- В 2016 году Tesla поглотила немецкого производителя автоматизированных систем массового производства Grohmann Engineering. Это было сделано для того, чтобы обеспечить автоматизированное будущее Tesla необходимыми технологиями и снизить себестоимость продукции. [9 с. 7.]
- В 2017 году компания поглотила частную компанию Perbix, специализирующуюся на производстве роботов и инструментов массового производства. Этими действиями компания еще больше углубилась в решение задачи снижения себестоимости продукции. Данная сделка открыла путь в направлении развития технологического потенциала организации [11 с. 7.]
- В 2019 году Tesla поглотила канадскую компанию Hibar systems, которая производит различные инструменты для разных стадий разработки и производства литий-ионных батарей. Эта сделка подтвердила намерение компании в дальнейшем перейти на самостоятельное производство батарей, снизить производственные издержки и отойти от венчурного партнерства с Panasonic. [10 с. 7.]
- В 2019 году компания поглотила американского производителя особых литий-ионных батарей Maxwell Technologies. Это очередной шаг организации в направлении начала своего производства батарей с целью снижения себестоимости электрических автомобилей. В рамках такого шага Tesla еще в большей степени укрепила свой технологический потенциал [7 с. 7.]
- В 2019 году Tesla купила перспективный американский стартап Deepscale, специализирующийся на программном обеспечении систем беспилотного вождения. Это другое направление интеграции, позволяющее получить новые технологии и потенциально улучшить конкурентные позиции организации. [8 с. 7.]

Таким образом, компания нацеливается на снижение себестоимости производства путем снижения издержек на самые дорогие части автомобиля.

Следует отметить, что выбранная стратегия обеспечила укрепление стратегической позиции Tesla, особенно заметными стали результаты после 2015 года. На рис. 2 приведены данные по ценовой ситуации на рынке батарей для электромобилей. [6 с. 7.]

Рис.2. Средняя стоимость батареи за к/ч Tesla и остального рынка

Tesla на протяжении всего анализируемого периода выступала лидером по ценовому фактору, что определяет в современных условиях потенциал компании по изменению ценовой ситуации в целом по отрасли. Данный фактор и другие, рассмотренные выше, позволяют рассматривать компанию Tesla в качестве драйвера развития рынка электромобилей. В укреплении такой ее роли важное значение имеют успешные стратегии интегрированного роста.

Список литературы

1. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2010.
2. *Гуськов Ю.В.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. – М.: Альфа-М, 2019.
3. *Мочалов Д.С.* Вертикальная интеграция: стратегические выгоды и негативные последствия. *Journal of Corporate Finance Research / Корпоративные Финансы.* 2014; 8 (3). С. 55–67.
4. *Томпсон-мл. А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: [Учебное пособие] / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009.
5. *Steps. An Overview of Costs for Vehicle Components, Fuels, Greenhouse Gas Emissions and Total Cost of Ownership Update 2017: Steps, 2017.* [online]. 2017 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://steps.ucdavis.edu/wp-content/uploads/2018/02/FRIES-MICHAEL-An-Overview-of-Costs-for-Vehicle-Components-Fuels-Greenhouse-Gas-Emissions-and-Total-Cost-of-Ownership-Update-2017-.pdf>

6. Forbes. How Battery Costs Impact Tesla's Margins: Forbes, 2020. [online]. 2020 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/13/how-battery-costs-impact-teslas-margins-an-interactive-analysis/#19c749a25036>
7. Tech Crunch. Tesla Maxwell Acquisition: Tech Crunch, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://techcrunch.com/2019/02/04/teslas-maxwell-acquisition-aims-to-gives-its-batteries-a-boost/>
8. CNBC. Tesla Deepscale Acquisition: CNBC, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2019/10/01/tesla-acquiring-deepscale-computer-vision-start-up-for-self-driving.html>
9. The Verge. Tesla Grohmann Automation Acquisition: The Verge, 2016. [online]. 2016 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.Theverge.com/platform/amp/2016/11/8/13561146/tesla-acquisition-grohmann-automation-production>
10. Electrek. Tesla Hibar Systems Acquisition: Electrek, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/electrek.co/2019/10/05/tesla-quietly-acquires-battery-manufacturer/amp/>
11. CNBC. Tesla Perbix Acquisition: CNBC, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2017/11/08/tesla-buys-perbix-for-factory-automation.html>
12. The Fabricator. Tesla Riviera Tool LLC Acquisition: The Fabricator, 2015. [online]. 2015 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.thefabricator.com/stampingjournal/news/stamping/tesla-acquires-riviera-tool-llc>

References

1. Barinov V.A., Harchenko V.L. Strategicheskij menedzhment. Uchebnoe posobie (GRIF). – M.: INFRA-M, 2010.
2. Gus'kov YU.V. Strategicheskij menedzhment: Uchebnoe posobie / YU.V. Gus'kov. – M.: Al'fa-M, 2019.
3. Mochalov D.S. Vertikal'naya integraciya: strategicheskie vygody i negativnye posledstviya. Journal of Corporate Finance Research / Korporativnye Finansy. 2014; 8 (3): 55–67.
4. *Tompson-mi. A.A.* Strategicheskij menedzhment: Konceptii i situacii dlya analiza: [Uchebnoe posobie] / A. A. *Tompson-mi., A. Dzh. Striklend III.* 12-e izd. – M.: Vil'yams, 2009.
5. Steps. An Overview of Costs for Vehicle Components, Fuels, Greenhouse Gas Emissions and Total Cost of Ownership Update 2017: Steps, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://steps.ucdavis.edu/wp-content/uploads/2018/02/FRIES-MICHAEL-An-Overview-of-Costs-for-Vehicle-Components-Fuels-Greenhouse-Gas-Emissions-and-Total-Cost-of-Ownership-Update-2017-.pdf>
6. Forbes. How Battery Costs Impact Tesla's Margins: Forbes, 2020. [online]. 2020 [cit. 2020–05–19]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/01/13/how-battery-costs-impact-teslas-margins-an-interactive-analysis/#19c749a25036>
7. Tech Crunch. Tesla Maxwell Acquisition: Tech Crunch, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://techcrunch.com/2019/02/04/teslas-maxwell-acquisition-aims-to-gives-its-batteries-a-boost/>
8. CNBC. Tesla Deepscale Acquisition: CNBC, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2019/10/01/tesla-acquiring-deepscale-computer-vision-start-up-for-self-driving.html>
9. The Verge. Tesla Grohmann Automation Acquisition: The Verge, 2016. [online]. 2016 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.Theverge.com/platform/amp/2016/11/8/13561146/tesla-acquisition-grohmann-automation-production>
10. Electrek. Tesla Hibar Systems Acquisition: Electrek, 2019. [online]. 2019 [cit. 2020–05–11]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/electrek.co/2019/10/05/tesla-quietly-acquires-battery-manufacturer/amp/>
11. CNBC. Tesla Perbix Acquisition: CNBC, 2017. [online]. 2017 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.google.com/amp/s/www.cnbc.com/amp/2017/11/08/tesla-buys-perbix-for-factory-automation.html>
12. The Fabricator. Tesla Riviera Tool LLC Acquisition: The Fabricator, 2015. [online]. 2015 [cit. 2020–05–12]. Available from: <https://www.thefabricator.com/stampingjournal/news/stamping/tesla-acquires-riviera-tool-llc>