**Стратегии роста: Quo Vadis**

Анатолий Тимофеевич Зуб, профессор кафедры теории и технологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, специалист в области корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Куда организация или бизнес в целом может двигаться в своем стратегическом развитии? В самом общем виде, абстрактно, организация имеет следующие пять вариантов стратегического развития:

оставить все без изменений;

выбрать стратегию внутреннего роста;

выбрать стратегию внешнего роста;

выбрать стратегию выхода на международный рынок;

выбрать стратегию изъятия вложений.

Давайте рассмотрим эти варианты стратегического развития подробнее.

I. Без изменений. Это тоже стратегия, и, как всякая другая стратегия, она может быть хорошо обоснована исследованиями внутренней и внешней среды. Как правило, это означает, что компания будет производить или поставлять тот же продукт или услугу тем же покупателям. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения, судебной системы, муниципальных службах и других, где отказ от осуществления изменений не является одновременно угрозой существованию организации. К сожалению, в условиях динамичной, постоянно меняющейся среды такая удобно-стабильная позиция для большинства компаний неприемлема и приведет к их поражению в конкурентной борьбе.

II. Внутренний рост. Эта группа стратегий исходит из предположения, что организация делает правильные вещи и эту деятельность целесообразно расширять. При этом предполагается, что организация обладает достаточными ресурсами для развития. Другой вопрос, в каком направлении его ориентировать. Существуют четыре стратегии, которым может следовать организация, ориентированная на внутренний рост: концентрация, развитие рынка, разработка товара, обновление. Давайте рассмотрим их подробнее.

1. Более глубокое внедрение на рынок (концентрация). Такая стратегия требует от компании сконцентрироваться на том, чтобы делать в большем масштабе и лучше то, в чем успех компании очевиден. Обычно эта стратегия бывает успешной:

когда имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;

когда доля имеющихся покупателей может быть значительно увеличена;

когда доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут;

когда изначально имела место тесная связь между объемом продаж и затратами на маркетинг в стоимостном выражении;

когда возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

2. Развитие рынка. В этом случае компания представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия применима:

когда доступны новые каналы распределения — надежные, недорогие и качественные;

когда организация очень успешна в том, что она делает;

когда существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;

когда организация имеет необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы справиться с расширением производства;

когда организация имеет избыточные производственные мощности.

3. Разработка товара. Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развить свое присутствие на рынке. Стратегия наиболее успешна:

когда фирма начинает новую деятельность;

когда организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить удовлетворенных ее товарами (ценами) покупателей как потребителей ее новой продукции в будущем;

есть смысл предложить новые (улучшенные) товары, исходя из положительного опыта продаж существующих товаров и услуг;

когда организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием.

4. Обновление. Эта стратегия связана со значительными изменениями в товарах или услугах. Включает замену существующих товаров новыми, что означает новый жизненный цикл товара. Подобная стратегия моет существенно повысить престиж компании и создать ей конкурентное преимущество, но является довольно дорогостоящей, поэтому предполагает соответствующее финансирование.

III. Внешний рост. Эти стратегии реализуются за счет приобретений, слияний, вертикальной интеграции и диверсификации (т. е. распределения усилий и капиталовложений между разнообразными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой). Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа среды: в среде обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста.

1. Горизонтальная интеграция или слияние двух и более компаний, занятых в одной сфере производства. Стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. Например, в настоящее время задачу межрегиональной горизонтальной интеграции компаний по видам бизнеса поставило перед собой РАО «ЕЭС России».

2. Вертикальная интеграция или комбинация разноотраслевых компаний, производство в которых связано единой целью. Примером может быть приобретение концерном, производящим различные напитки, завода по производству стеклотары. Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться в обратном направлении относительно цепочки создания ценности (т. е. в направлении контроля над поставками сырья) или в прямом направлении (в направлении контроля за сетью распределения). Прямая интеграция целесообразна:

когда существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога, ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);

когда сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые ею располагают;

когда у организации есть и капитал, и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров;

когда преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;

когда имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании; эта ситуация предполагает, что компания может сама выгодно распределять свои собственные товары и установить на них более конкурентные цены за счет прямой интеграции.

Обратная интеграция уместна в следующих случаях:

когда имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье;

когда организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; поэтому диверсификация (переход) в отрасли с падением производства менее выгодна;

когда организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;

когда особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

3. Концентрическая диверсификация. Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т. е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности. Именно так ведет себя, например, корпорация Nestle, крупнейший в мире производитель продуктов питания, которая первоначально специализировалась на кофе, а сейчас позиционирует себя и в других областях — производстве кондитерских изделий, продуктов быстрого питания, товарах для животных, фармацевтике, напитках. Говоря в общем виде, эта стратегия рекомендована при следующих условиях:

когда основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;

когда добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;

когда новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высококонкурентным ценам;

когда новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;

когда производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;

когда в организации имеется сильная команда управляющих.

4. Конгломератная диверсификация. Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками. Она считается стратегией высокого риска. Например, компания « Веда», специализирующаяся на производстве напитков, приобрела в 2002 году 60 % акций крупного металлургического предприятия « Днепроспецсталь», планируя выйти на новый рынок. Но управление непрофильным производством вызвало ряд столь серьезных проблем, что уже через год акции продали. Можно сказать, что такая стратегия оправдана:

когда в отрасли, в которой в основном действует организация, наблюдается сокращение годовых объемов продаж и прибыли;

когда организация имеет капитал и талантливых управляющих, необходимые для успешной конкуренции в новой отрасли производства;

когда организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств;

когда существует финансовая синергия между покупаемой и покупающей фирмой;

когда существующие рынки организации для реализации выпускаемых продуктов насыщены;

когда законодательство, ограничивающее конкуренцию, может быть использовано против организации, которая исторически концентрировалась в одной отрасли.

IV. Упадок или изъятие вложений. В случае с этими стратегиями деньги не вкладываются с целью роста. Эти стратегии обычно используются в кризисных ситуациях и включают следующие меры.

1.Экономия. Эта мера предполагает осуществление действий по оздоровлению для того, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Такая стратегия применяется в том случае, если в результате внешнего и внутреннего анализа делается вывод, что фирма может выжить в случае ее оздоровления. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно. Все эти действия предполагают ужесточение контроля за затратами.

2.Сдвиг. Включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в данную конкретную область. Примером такой стратегии является сокращение ассортимента товаров (услуг). Для этого необходимо определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее и наиболее прибыльными, и переориентировать производство на те товары (услуги), которые помогут компании выжить в трудный период.

3.Изъятия вложений. Обычно они включают продажу части предприятия. Такая продажа может дать остро необходимые ресурсы для развития оставшихся направлений бизнеса. Самой распространенной сегодня формой изъятия вложений является «выкуп управлением», когда часть компании продается ее руководству. Материнская компания (та, которая владела предприятием раньше) может сохранить за собой на некоторый срок долю в продаваемой компании. Обычно эта доля равна сумме отсроченных платежей. Поясним это примером. Компания с условным названием «Альфа» владеет автосервисом и магазином, но кризисное состояние заставляет ее продать автосервис, как наименее прибыльную часть бизнеса, для того, чтобы обеспечить лучшее финансирование магазина. Автосервис передается во владение существующему управлению, — менеджер(ы) становятся одновременно владельцами. Выкуп управляющими удобен обеим сторонам: компании «Альфа» нет необходимости искать покупателя, команда менеджеров, которая становится новым владельцем автосервиса, владеет полной информацией о предприятии, сохраняются взаимосвязи и преемственность. Но, как правило, управление не может сразу выкупить предприятие из-за отсутствия свободных денежных средств, поэтому заключается договор о постепенном погашении долга за счет прибыли предприятия. «Альфа», уже не участвуя в деятельности автосервиса, регулярно получает определенную часть его прибыли, но по мере погашения долга (что может занять и несколько месяцев, и несколько лет) процент акций автосервиса, которым владеет «Альфа», уменьшается. Когда новые владельцы полностью выплатят оговоренную при передаче им автосервиса сумму, «Альфа» теряет свою долю в этом предприятии.

4.Ликвидация. Включает продажу всего предприятия либо целиком, как действующего предприятия, либо по частям — различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры уже не работают.

В представленном спектре стратегии не исключают одна другую, и организации для достижения своих целей могут использовать различные их комбинации. Как уже говорилось, существует множество доступных компании стратегических альтернатив, и в связи с этим возможность ошибки значительна. Важным вопросом, который необходимо здесь задать, является следующий: как достичь стратегического соответствия возможностей организации и желаемых целей? Ответ на него зависит от анализа внешних сил, воздействующих на фирму, а также ее сильных и слабых сторон (внутреннего анализа). Далее мы проанализируем типы возможных стратегий.

Вторая часть этой публикации, посвященная анализу методов роста за счет внутренних средств, будет опубликована в среду, 18 июня. Третью, заключительную часть этой серии публикаций, в которой рассматриваются стратегии роста за счет внешних средств, читайте на сайте в эту пятницу, 20 июня.