

## Двухфакторный подход к корпоративному росту

© 2011 С.С. Кузьмин  
кандидат технических наук  
E-mail: kuzmin@fox-ltd.ru

Задача исследования - уточнить характеристики условий для корпоративного роста. Они определяются как параметрами внешней среды компании, так и наличием и происхождением ресурсов, необходимых для роста. Внешняя среда рассматривается с позиций переменных: товары, потребители, географические возможности и возможности бизнеса. Выделяются внешние и внутренние источники ресурсов. В целом, сочетание этих факторов определяет разнообразие стратегий корпоративного роста.

*Ключевые слова:* корпоративный рост, организационные ресурсы, корпоративные стратегии.

Различные варианты и альтернативы корпоративного роста в конечном итоге базируются на двух факторах: условиях для роста, определяющихся внешней средой компании, и наличием и происхождением ресурсов, необходимых для роста. Поэтому такой взгляд на источники корпоративного роста может быть назван двухфакторным.

С позиций анализа внешнего окружения корпорации выясняется, что у нее есть несколько альтернатив, или направлений, роста: во взаимодействии с имеющимися или потенциальными клиентами, путем выпуска нового продукта, с освоением рынков новых территорий (географические возможности) и, наконец, с освоением новых отраслей экономики (возможности бизнеса). Они могут комбинироваться, определяя возможные направления роста компании, которые могут сочетаться друг с другом в различных ситуациях, однако их относительные веса могут существенно меняться (рис. 1). Дадим им краткие характеристики.

**Рост с опорой на существующих или потенциальных потребителей** требует соответствующей

оценки текущей позиции корпорации и ее продукции на рынке, эффективности ее ценовой политики, каналов дистрибуции, ассортимента товаров и сегментации рынка. Результаты такого анализа могут привести к решению, например, улучшать старый продукт или запустить в производство новый для имеющихся или новых покупателей, или изменить ценовую политику, или усовершенствовать ассортимент товаров.

**Рост, основанный на выпуске нового продукта (товара)**, требует пересмотра ассортимента продукции или услуг компании, оценки возможностей продажи их прежним покупателям или разработки и запуска в производство таких новых продуктов, которые заложат основу для дальнейшего устойчивого роста.

**Рост, основанный на поиске новых географических рынков (географических возможностей)**, подразумевает освоение новых территорий и во многих случаях распространение своей деятельности на зарубежные рынки, что в свою очередь может потребовать изменений ассортимента товаров, типа целевой аудитории, кардинальных перемен в методах работы компании<sup>1</sup>.

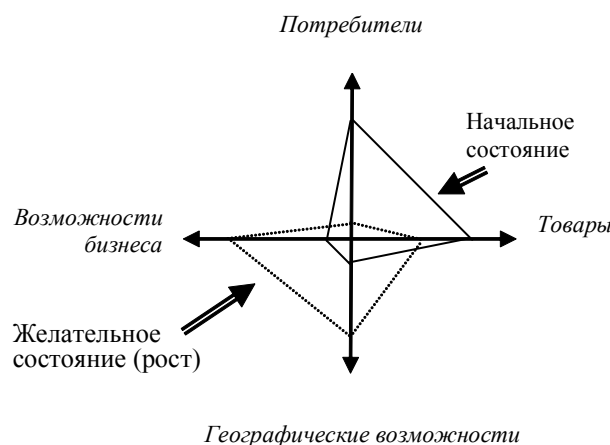


Рис. 1. Альтернативы корпоративного роста согласно внешним критериям

И наконец, освоение новых сфер бизнеса предполагает поиск возможностей для роста в других областях промышленности, что представляет собой классический случай диверсификации. При этом можно говорить о **росте, основанном на возможностях бизнеса**.

Вряд ли можно априори объявлять какой-либо из вышеперечисленных путей корпоративного роста лучшим или худшим, правильным или неправильным. Любая оценка должна основываться на конкретной ситуации, на анализе ресурсов и возможностей компании, ее конкурентной позиции на рынке и специфических возможностей роста, существующих в данной сфере бизнеса. На рис. 1 изображено начальное состояние некой компании, описанное по заданным единицам параметров осей, и желательное состояние, которое будет получено в результате реализации стратегии роста. Как видно, такая стратегия будет опираться, главным образом, на реализацию возможностей бизнеса и на освоение новых рынков.

Другая важная составляющая роста - наличие и источники ресурсов, которые будут задействованы компанией в процессе роста. Здесь мы различаем две альтернативы для компании: внутренние и внешние ресурсы (второй случай возможен при создании альянсов или слиянии компании с другой фирмой). Наконец, компания использует ресурсы (независимо, внутреннего или внешнего происхождения) традиционным образом, т.е. в той же сфере бизнеса и теми же методами, или инновационно, т.е. создавая новые сферы ведения бизнеса или перемещая капитал в таковые. Комбинируя эти факторы, выделим четыре варианта корпоративного роста, которые мы кратко рассмотрим ниже (рис. 2).

**Проникновение на рынок.** Первая ситуация выбора, в которой оказывается растущая фирма, - организовывать проникновение на тот же рынок, на котором фирма работала раньше, посредством расширения продаж существующим или потенциальным покупателям, или предложения им привычных для компании товаров и услуг, или через совершенствование товарного ассортимента и включения в него новых товаров. Особый тип проникновения состоит в коммерческой стратегии, основанной на завоевании более высокой доли на рынке за счет, например, низких цен. Новая ценовая политика, соответствующая потребностям и ожиданиям покупателей, может существенно повлиять на рост компании. В данном случае очевидно преимущество первооткрывателей, т.е. тех, кто догадался применить некую инновационную тактику раньше конкурентов. Однако устойчивость результатов, достигнутых с помощью таких неожиданных для конкурентов действий, прямо пропорциональна скорости (или ее отсутствию) реакции конкурентов. Если они решат немедленно начать ценовую войну, то все преимущества будут потеряны. Если же они окажутся более медлительными, то компания, начавшая наступление первой, может достигнуть существенных успехов.

Данная альтернатива роста может также принять форму репозиционирования товаров и услуг на рынке, улучшения отношения к товару или услуге или разработки и запуск в производство новых товаров и услуг. Отличительной чертой этой стратегии является то, что компания предпочитает работать на привычном рынке и со знакомыми товарами. Более того, она не стремится к использованию новых ресурсов для своей деятельности, а лишь пытается наилучшим об-

|                               | Та же область бизнеса  | Другая область бизнеса  |
|-------------------------------|--|---|
| Внутренние источники ресурсов | <p><b>Проникновение на рынок</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> <li>• Новые потребители</li> </ul>   | <p><b>Развертывание ресурсов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка нового товара</li> <li>• Освоение новой сферы бизнеса</li> </ul> |
| Внешние источники ресурсов    | <p><b>Расширение рынка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Международное расширение</li> <li>• Горизонтальное расширение: союзы, слияния, приобретения</li> </ul> | <p><b>Совместная диверсификация</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Слияния и приобретения</li> <li>• Союзы</li> </ul>                       |

Рис. 2. Матрица двухфакторного подхода к корпоративному росту

разом применить те ресурсы, которые уже имеет.

**Развертывание ресурсов.** Вторая стратегия роста - развертывание ресурсов - состоит в том, чтобы использовать существующие ресурсы и возможности для того, чтобы освоить новые сферы бизнеса, не прибегая к внешним ресурсам. Данная альтернатива корпоративного роста основана на доступности внутренних ресурсов (обычно это технологии и финансы). Доступность ресурсов побуждает фирмы к тому, чтобы искать новые способы расширения и роста.

Разработка нового продукта представляет собой возможность освоения новой сферы бизнеса. Фирмы, желающие расширить свои деловые возможности, часто прибегают к диверсификации и освоению нового бизнеса. Стратегия диверсификации ведет к созданию конгломерата, т.е. группы компаний, в которую входят бизнес-единицы, не связанные или слабо связанные между собой (например, вследствие того, что работают в разных отраслях). На Западе число крупных конгломератов сократилось, однако они еще характерны для развивающихся экономик (например, Южной Кореи, Индии, Мексики)<sup>2</sup>.

Одна из причин существования конгломератов - то, что внутренние рынки иногда могут быть более эффективны, чем организованные рынки капитала. Из этого можно сделать, по крайней мере, два вывода. Во-первых, поскольку компаниям бывает нелегко привлечь капитал с организованных рынков капитала, они предпочитают финансировать свой рост из собственных ресурсов. И во-вторых, оказывается, что реальные инвестиции в бизнес, т.е. в конкретные компании, приносят большую прибыль, чем вклады в финансовую систему вообще.

Основная проблема финансовых конгломератов носит организационный характер<sup>3</sup>. Конгломераты выживают в сильных экономиках с высокими показателями роста, в которые трудно проникнуть конкурентам. Однако если экономика открыта для внешних конкурентов и темпы роста падают, то, скорее всего, в конгломерате произойдет стагнация или упадок отдельных бизнес-единиц (при условии, что его руководство недостаточно искусно).

В западных странах сейчас наблюдается (за редкими исключениями) тенденция исчезновения конгломератов или сосредоточения их деятельности на немногих сферах бизнеса. В условиях эффективных рынков капитала, снижения темпов роста экономических показателей и обостряющейся конкурентной борьбы конгломераты становятся менее привлекательными вариантами роста.

**Расширение рынка.** Третья стратегия корпоративного роста - расширение рынка - состоит в увеличении размера рынка фирмы или территории ее охвата, но при этом фирма продолжает действовать в прежней сфере бизнеса. Различие между данной стратегией и стратегией проникновения на рынок состоит в том, что в последнем случае компания использует для роста исключительно внутренние ресурсы, в то время как при стратегии расширения рынка также привлекаются внешние ресурсы (посредством союзов, слияний, приобретений). При этом возможны два типа действий.

Первый заключается в интернационализации компании. Компания, использующая определенные ресурсы и производящая определенный продукт, имеет простую и ясную перспективу для роста, а именно: предложить свои товары и услуги на различных географических рынках. Именно таким путем и пошло множество европейских и американских фирм в процессе своего роста (Ikea, Ford, Citibank, Marks & Spencer). Как показали исследования, проведенные консалтинговой компанией Assenture, толчком для выхода компаний на международные рынки "послужил поиск возможностей реализовать свои профессиональные и финансовые преимущества"<sup>4</sup>.

Однако интернационализация требует несколько большего, чем просто развертывание ресурсов на других рынках. Трудности, которые данный процесс влечет за собой, велики, и многие транснациональные корпорации это осознали (особенно при работе на отсталых, развивающихся рынках). В дополнение к обычным рыночным рискам процесс интернационализации влечет за собой большой финансовый риск (связанный с изменчивостью валютного курса), а иногда и серьезный политический риск, порождаемый актуальной или потенциальной аполитической нестабильностью.

Независимо от способа выхода на новые рынки (путем приобретения действующей компании либо организации собственных) корпорация должна обладать определенными преимуществами и уметь их использовать. В уже упоминавшемся исследовании Assenture приводится следующий список желательных преимуществ, которые предполагают наличие следующих качеств компании:

- авторитета и широкой известности торговой марки, которые подразумевают способность оправдывать ожидания клиентов, платящих за бренд дополнительные деньги;
- маркетинговой стратегии, основывающейся на наличии конкурентоспособных услуг и дифференцированном подходе к их продвижению и рекламе;

- управленческих технологий, включающих в себя разработку новых услуг и способов их продвижения наряду с методами управления информационными потоками, качеством и рисками, а также формированием корпоративной культуры;

- использования опыта в отдельных областях деятельности, которые требуют кристаллизации коллективных знаний, опыта и навыков в целях их дальнейшего применения на новых рынках;

- системы управления информационными потоками, охватывающей общение с клиентами и партнерами и организацию внутрикорпоративного обмена<sup>5</sup>.

Выявив преимущества выхода на международные рынки, можно попытаться выявить основные модели, которые определяют дальнейшие направления международной деятельности. Можно выделить, по крайней мере, четыре таких модели:

- компании-интеграторы;
- компании-инвестиционные управляющие;
- компании-разработчики;
- компании-технологи.

Первые из них, *компании-интеграторы*, характеризуются единством миссии, целей, унификацией структур филиалов по всему миру. Для них характерна единая торговая марка, общая рыночная стратегия, стандартная и консолидированная система учета. Типичный пример такой компании - финансовая корпорация Citicorp<sup>6</sup>.

Для *инвестиционных управляющих компаний* характерно проникновение на международные рынки путем приобретения национальных действующих компаний с сохранением их традиций, торговых марок и корпоративной культуры. Стоимость и спектр предоставляемых услуг варьируются в зависимости от условий конкретных рынков. Среди инвестиционных компаний выделяются два типа: первые насаждают собственные управленческие принципы для каждого филиала, одновременно с этим предоставляя им достаточную самостоятельность, обеспечивающую гибкость и адаптацию к меняющимся условиям. Вторые исходят из принципа самодостаточности каждого их филиалов, требуя лишь того, чтобы они приносили доход.

Структура интеграторов и инвестиционных управляющих компаний напоминает традиционную финансовую организацию, построенную по вертикальной схеме в соответствии со звеньями цепочки создания стоимости, в то время как компании других типов являются, скорее, специалистами в тех или иных областях.

Основное преимущество компаний, обладающих известными торговыми марками, доста-

точно очевидно. Данная модель ориентирована, прежде всего, на розничный бизнес, что требует особого внимания вопросам маркетинга: пользуясь преимуществами известной торговой марки, некоторые компании выступают посредниками между реальными поставщиками услуг и клиентами.

Для высокотехнологичных отраслей характерна интернационализация бизнеса через *компании-разработчики*, которые создают продукты и услуги, но сами не выходят на рынок. Обычно им приходится ограничиваться весьма узким сегментом рынка. Например, это узкие рынки компаний-разработчиков программных продуктов технологического предназначения.

Наконец, *компании-технологи* занимаются, главным образом, развитием технологической базы финансовых операций, что требует значительных инвестиций в информационные технологии. Однако, будучи созданной, подобная система дает большие возможности для экономии за счет ее широкого применения. Именно с этим преимуществом технологии компании и выходят на мировой рынок.

Другой тип действий представляет собой горизонтальное расширение в той же самой отрасли промышленности путем слияний и приобретений. Яркие примеры применения этой стратегии - недавние слияния банковских, нефтяных и телекоммуникационных компаний в Европе, России и Америке<sup>7</sup>. Такие действия можно объяснить двояко. С одной стороны, они дают возможность изменить структуру данной отрасли промышленности путем сокращения числа компаний, оперирующих в ее рамках. С другой стороны, расширение может помочь достичь высоких показателей эффективности, так как сокращаются расходы, и, кроме того, в некоторых случаях компания может значительно сэкономить из-за своих больших размеров. Иногда есть и третье объяснение: увеличивается клиентская база компании, однако на практике это труднодостижимо.

*Совместная диверсификация.* Последняя альтернатива корпоративного роста - совместная диверсификация - имеет некоторые общие черты с вышерассмотренной стратегией развертывания ресурсов. Ее отличительная особенность состоит в том, что компания не только развертывает собственные ресурсы, а делает это совместно с другими компаниями в целях достижения роста в новых отраслях бизнеса. Два типичных варианта данной стратегии - приобретение других компаний с целью проникнуть в те области промышленности, где компания еще не работала и не имеет опыта, и создание союзов для совме-

стной разработки новых технологий и продуктов.

Говоря о совместной диверсификации, следует отметить, что существуют дополнительные затраты и риски помимо тех, которые обычно связаны с союзами и приобретениями, и в основном это касается их управления и организации. Диверсификация влечет за собой риск сама по себе и, следовательно, порождает подобные риски для приобретений и союзов. Однако приобретения и союзы обладают одним явным преимуществом: они позволяют уменьшать объем ресурсов, необходимых для роста в новой отрасли экономики. Кроме того, когда выбранный партнер имеет опыт в новой сфере бизнеса, издержки компании в данной сфере могут быть несколько снижены<sup>8</sup>.

Разумеется, рассмотренные нами направления и модели корпоративного роста не претендуют на всеохватность, универсальность и абсолютную новизну, тем более что, как отмечается многими авторами, поле для управленческого, организационного творчества здесь безбрежно, по справедливому замечанию К. Баумена, «очень сложно приписать успех, достигнутый организацией, какому-либо отдельно взятому фактору

либо отдельной взятой стратегии, поскольку он обусловлен множеством причин»<sup>9</sup>. Существенно другое: выявление и классификация тенденций, направлений, ограничений развития бизнеса является важным материалом, исходными данными для построения рациональной государственной политики по созданию благоприятной обстановки для корпоративного роста.

<sup>1</sup> Вигери П., Смит С., Багаи М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М., 2009. С. 39.

<sup>2</sup> Khanna T., Palepu K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets? // Harvard business review. 2007. July-Aug. Pp. 41-51.

<sup>3</sup> Montgomery C. Corporate diversification // J. of economic perspectives. 1994. Summer. P. 134-147.

<sup>4</sup> Глобализация: мода или стратегия? Исследование Assenture // Управление ростом. Идеи и технологии. М., 2002. С. 56.

<sup>5</sup> Там же. С. 63.

<sup>6</sup> Там же. С. 86.

<sup>7</sup> Трнейси Б. Формула роста. Лучшие стратегии успешных предпринимателей. М., 2008.

<sup>8</sup> Meyer M. The fast path to corporate growth: leveraging knowledge and technologies to new market. N.Y., 2007.

<sup>9</sup> Цит. по: Гранди Т. Рост бизнеса. М., 2007. С. 150.

Поступила в редакцию 02.02.2011 г.