

## **Стратегия 1. Из региональных лидеров – в национальные**

Амбициозная цель в моем понимании не обязательно должна выражаться в цифрах. Это в первую очередь качественные изменения в управлении бизнесом. Это новые задачи, которые воспринимаются внутри компании как притягательные и трудновыполнимые, но достижимые.

К примеру, владелец петербургской компании «Хлебный Дом» заявил в 2005 году: «Моя мечта – до 2008 года построить компанию, состоящую из специализированных предприятий минимум в 20 регионах России». То есть, став лидером на Санкт-Петербургском рынке, предприниматель решил добиться лидерства на национальном рынке хлеба.

Что важно учесть при реализации этой стратегии? В первую очередь нужно понять, каким путем предпочтительнее идти к этой цели – путем органического роста (создавать новые предприятия с нуля) или за счет слияния и поглощения (скупать местных игроков в регионах). Плюсы и минусы есть в обоих случаях. Стратегия слияний и поглощений более затратна, чем органический рост, но позволяет развиваться и расти.

Хороший пример – компании МТС и «ВымпелКом». «ВымпелКом» рос органически, создавая свои собственные представительства, а МТС, наоборот, скупала в регионах мелких игроков. Долгое время МТС была впереди по объемам и по прибыли. Но сейчас «ВымпелКом» уже догнал и перегнал ее по показателям эффективности. Наверное, во многом это и есть результат стратегии органического роста.

Конечно, большую роль играет фактор времени. Если вы обладаете информацией о том, что кто-то из конкурентов собирается идти в те же регионы, то вам надо их опередить, а значит, начать покупать местные компании. Правда, очень часто в регионах просто некого купить, а если какие-то компании из вашего сектора и есть, то технологии у них не отработаны, поэтому проще создать свое. Развиваться органически имеет смысл также компаниям с сильной корпоративной культурой, так как, поглощая предприятия с другими ценностями и традициями, им будет сложно их интегрировать.

Вторая важная проблема, которую необходимо учитывать при реализации стратегии национального лидерства, – проблема тиражирования бизнеса. Важно, решая эту задачу, не «размазать» имидж компании и ее бренд, добиться того, чтобы повсюду соблюдались бизнес-стандарты. А значит, эти стандарты как минимум должны существовать. Многие эксперты считают, что успех, например, «Пятерочки» обусловлен как раз тем, что в ней все четко стандартизировано. Компания работает словно «микросхема»: ее технологические алгоритмы позволяют быстро открывать все новые магазины во все новых и новых регионах.

Впрочем, здесь возникает другой вопрос: что стандартизировать? Общий ответ: самые главные бизнес-процессы. А детали определяет отраслевая специфика. Успех одного бизнеса обеспечивают качественные исследования рынков, другого – сервис, третьего – логистика и т. д. И еще одна проблема – централизация. Важно решить, какие вопросы решаются на местах, а какие в центре. Есть компании, в которых каждый «чих» транслируется через центр. На мой взгляд, такой подход не очень перспективен в долгосрочном плане. Но на коротком промежутке времени он может быть вполне эффективен. При этом нужно постепенно подбирать грамотных людей-единомышленников на местах и смело делегировать им существенную часть полномочий.

## **Стратегия 2. Из национальных лидеров – в международные**

Например, подобную стратегию провозгласила компания «Балтимор». Она заявила о своем намерении стать одним из лидеров среди транснациональных корпораций на рынке овощной продукции. Другой хороший пример – «Ирбитский мотоциклетный завод», выпускающая всем известные мотоциклы «Урал». Он вовремя оценил перспективы выхода на мировой рынок, изучил его, убедился, что на его продукцию есть спрос, и предложил оригинальное позиционирование для своей техники. Сначала «Уралы» предлагались за рубежом как ретро, а чуть позже – как «мотоциклы для любителей семейного экстремального отдыха». Компания сама создала эту нишу и, занявшись экспортом, вышла на новый уровень. Ну и конечно, она много работает над качеством выпускаемой мототехники.

При такой стратегии важен, во-первых, выбор географии. Большинство российских компаний мечтают работать на Западе, но не учитывают, что западные рынки более структурированные, зрелые и потому более конкурентные. Россиянам проще выходить на крупные растущие рынки, например Юго-Восточной Азии, Китая, Индии, Латинской Америки. А начинать вообще надо с ближнего зарубежья, то есть с СНГ и бывших соцстран. Это логичнее всего. Пример – компания «Восток-Сервис», лидер отечественного рынка спецодежды. Недавно она купила крупнейшего дистрибьютора и производителя спецодежды Чехии. И тем самым создала плацдарм для освоения сначала Центральной, а затем и Западной Европы.

Во-вторых, важно изучить зарубежный рынок, понять и адаптировать под него свой продукт. В-третьих, так как инвестиционные возможности средних компаний, как правило, ограничены, имеет смысл подумать о партнерстве. В данном случае это выход.

Причем партнерство может быть не обязательно на уровне капитала. Можно, например, получить права эксклюзивного дистрибьютора или какие-то другие возможности. Партнерство с иностранцами компаниям важно прежде всего для того, чтобы быстрее и правильнее адаптировать под зарубежный рынок свой продукт, разобраться, что нужно местному потребителю, выстроить правильную политику ценообразования и пр. Во всех странах разные стандарты работы. И в силу этого принятие международной стратегии автоматически предъявляет новые требования к продукту компании и дает толчок ее качественному развитию.

Ну и, в-четвертых, конечно, кадры: нужно нанимать иностранцев. Если ты хочешь серьезно работать на зарубежном рынке, ты должен создать за рубежом сеть своих представительств. Потому что, находясь в России, продавать в той же Чехии или Германии очень сложно.

### **Стратегия 3. Создать компанию мирового класса**

Эта стратегия не подразумевает обязательной экспансии за рубежом. Можно работать в России, но по международным стандартам эффективности, управляемости и пр.

С самого начала Тимур Горяев, владелец компании «Калина» (лидера отечественной парфюмерно-косметической отрасли) ставил перед собой цель: достигнуть уровня Procter & Gamble. «Задача компании – четко соответствовать лучшим западным стандартам», – говорил Горяев еще в 2000 году. И сегодня «Калина», по сути, уже добилась этого. Если в 1996 году ее руководство выводило бизнес из кризиса и боролось с издержками «советского предприятия» (в то время шло формирование новой управленческой команды, создание системы продаж, финансового управления), то уже в 1999 году благодаря копированию западного опыта компания начала превращаться в национального лидера. А в 2004 году «Калина» успешно провела IPO, подтвердив тем самым свой международный класс.

В какой-то момент Горяев и его единомышленники просто сказали себе: «Мы не будем придумывать ничего нового, мы просто освоим международные стандарты». И такая цель подняла уровень всех бизнес-процессов в компании, повысила амбиции всего коллектива. Ведь одно дело ориентироваться на соседний завод, а другое – на мировых лидеров. И вообще, принадлежность к компании международного уровня – чувство приятное.

Следуя этой стратегии, самое главное – не копировать слепо бизнес-модель и систему управления ведущих мировых компаний, а определить, что является ключевой компетенцией твоего бизнеса, и понять, как эта компетенция реализуется. То есть не нужно пытаться перенять абсолютно все.

И при этом не обязательно равняться на какого-то одного лидера, можно смело перенимать опыт из разных компаний, более того – из разных отраслей. Хороший пример – компания «Нижфарм». Она внимательно изучила самый успешный мировой фармацевтический опыт, но, например, некоторые элементы дистрибуции переняла у Coca-Cola.

Второе. Выбрав такой путь, также важно привлекать людей из международных компаний, которые смогут внедрить эти технологии и которые знают, как они работают.

Третье. Не обязательно гнаться за модными западными инструментами управления. Основная задача – построение эффективно работающей компании. Поэтому нужно внедрять наиболее эффективные, но надежные механизмы. К тому же модные инструменты не всегда подходят для конкретной ситуации в конкретной компании.

И еще один нюанс: важно быть последовательным. Да, это здорово – ставить перед собой все новые и новые амбициозные цели, но все задачи одновременно решить невозможно. Нужно выбирать приоритетные и настойчиво двигаться по выбранному пути.

### **Стратегия 4. Диверсифицировать бизнес**

Занять достойное место на новом для себя рынке – цель вполне амбициозная. Тот же «Балтимор», очевидный российский лидер по производству и продаже кетчупа, в свое время заявил: мы можем и дальше расти на 1-2% в год, повышая свою долю в этой области с 55% до 57% и выше, но это не очень интересно. Поэтому создатель «Балтимора» Алексей Антипов пошел на другие рынки – майонеза, горчицы, овощных консервов. «Мы хотим стать овощной компанией», – заявил он в 2004 году. И сегодня «Балтимор» активно развивается в этом направлении. Начал выпускать овощные соки, развернул собственные овощные плантации в Краснодарском крае, стал продавать брэндированную капусту.

Однако прежде чем перевести бизнес на новые рельсы, стоит все хорошенько взвесить, спросить самого себя: а может быть, я еще не все сделал в основном бизнесе? Многие компании диверсифицируются и ищут успеха в других областях часто только потому, что не видят, куда и как можно развивать существующий бизнес. Важно суметь разглядеть скрытые возможности своей компании. Но уж если решение принято, то

важно найти в новой отрасли правильную нишу. Желательно, чтобы она была смежной с основным бизнесом, тогда появляется возможность получить синергетический эффект.

Если проанализировать опыт диверсификаций компаний (причем не только российских), то, к сожалению, можно увидеть такую тенденцию. Чем сильнее различия между бизнесами, которые входят в компанию, тем менее она успешна в целом. Не все умеют эффективно управлять диверсифицированным портфелем.

К примеру, год назад по финансовым результатам группы АФК «Система» было видно, что прибыль и стоимость всего холдинга создается главным образом за счет прибыли МТС. Остальные бизнесы были либо близки к нулю по рентабельности, либо вообще убыточны. И если посмотреть на компании, которые входят в «Систему», то мы увидим, что они разнопрофильные. А тот же «Балтимор» хоть и работает на разных рынках, но его бизнесы связаны между собой – по сырью, каналам дистрибуции, способам продвижения.

Конечно, это не стопроцентное правило, есть исключения. Пример – корпорация General Electric, которая тоже имеет многопрофильный портфель не связанных между собой бизнесов. При этом на протяжении 30 лет это одна из самых успешных и дорогих компаний в мире.

И еще одно опасное место в стратегии диверсификации. Очень часто российские компании, ставшие холдингами, плохо структурированы, не имеют четкой системы управления и распределения ресурсов. Например, логика движения финансовых потоков между бизнесами часто непонятна даже для топ-менеджмента. Руководители недоумевают, почему прибыль, заработанную их бизнес-подразделением, забирают и направляют в другое. Такая ситуация демотивирует персонал. А чтобы этого не происходило, важно четко выстраивать бизнес-модель: есть один бизнес, другой, третий, и между собой они взаимодействуют по понятным всем принципам.

### **Стратегия 5. Заработать миллиард долларов**

Эту знаковую сумму определили для себя целый ряд средних компаний, имеющих сегодня годовой оборот в \$100-200 млн.: «Сибирский Берег», «Глория Джинс», «Атлант-М» и др. Эта стратегия однозначно подразумевает переход бизнеса в новое качество. Сама цель – вырасти за пять лет со \$100-200 млн. до миллиарда – более чем амбициозна. Хотя, впрочем, достигнуть ее можно и с помощью одной из четырех стратегий, описанных выше.

Предпринимателю-лидеру, замахнувшемуся на миллиардные обороты, главное – правильно соотносить темпы роста своего бизнеса с внутренней готовностью к этому росту у сотрудников и готовностью всей системы управления. Компания не может расти быстрее, чем растут работающие в ней люди. Поэтому важно создать условия для профессионального развития всего персонала и выращивания толковых менеджеров, количество которых в нашей стране ограничено. Система, позволяющая находить и вытаскивать наверх эффективных людей внутри компании, работает более эффективно, чем переманивание кадров у конкурентов. И дело даже не в том, что «приобретение» ценных профессионалов обходится дорого. Чем агрессивнее развивается компания, тем важнее ей иметь сотрудников, пропитанных ее уникальной корпоративной культурой. А там, где много нелояльных людей, заметно повышаются риски, связанные с падением качества, несоблюдением стандартов и прочими проблемами.

Второе. Очень важно принять правильные решения в ходе привлечения капитала для финансирования роста. Собственники бизнеса должны быть готовы жертвовать своей долей для привлечения инвестиций. И должны быть готовы искать компромисс между объемом ресурсов, предоставляемых инвестором, и степенью его влияния на бизнес.

Третье. Часто, наметив новые количественные ориентиры, компании недостаточно продумывают путь их достижения. Важно ясно сформулировать, какие изменения в бизнесе требуется произвести, чтобы выйти на амбициозные цифры. Ведь количественный рост не начнется сам собой. Сначала должны произойти какие-то качественные изменения – появиться новые продукты, появиться новые управленческие механизмы, измениться сама атмосфера бизнеса. И это должно быть понятно всем.

#### **Александр Печерский**

В 1999 году окончил факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Работал менеджером в компаниях «Лазерный Центр», «Хлебный завод “Арнаут”», членом комитета по стратегии при совете директоров «СУЭК». В июле 2002 года возглавил исследовательско-консультационную компанию «Альт». Осуществил более 40 консалтинговых проектов в сфере дистрибуции, машиностроения, металлургии, пищевой, лесной, текстильной, швейной, добывающих и др. отраслях.

#### **Очень рискованно!**

- 61% слияний не окупают вложенных в них средств
- 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других игроков данного рынка и вновь разделяются на самостоятельные корпоративные единицы
- 53% крупнейших слияний и поглощений приводят к снижению акционерной стоимости компании, 30% практически на нее не влияют, и только 17% ее создают

Источники: Mergers & Acquisitions Journal (1998 г.); PriceWaterhouse, исследование 300 слияний за 1987-1997 гг.; Zweig (1995).

**Реализация стратегии – дело каждого**

Как этого добиться:

- сформулировать привлекательную долгосрочную цель;
- определить стратегически важные проекты;
- вовлекать коллектив в реализацию стратегии;
- обеспечить дисциплинированное выполнение поставленных задач.