

7. СТРАТЕГИИ ОТРАСЛЕВОГО ЛИДЕРСТВА

7.1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли

Лидерами отрасли являются предприятия, занимающие на рынке наиболее выгодную рыночную позицию и обладающие наилучшими конкурентными возможностями по отношению к другим компаниям или фирмам. Компании-лидеры обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и определяя интенсивность мероприятий по продвижению. Конкурентные позиции лидеров отрасли либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие. Лидеры хорошо известны в отрасли и используют опробованные стратегии (лидерство по издержкам или за счет дифференциации).

В большинстве случаев позиции лидеров в отрасли определяются по размеру доли рынка. Например, абсолютным лидером в лесном комплексе является ЗАО «Пинскдрев», доля которого практически в два раза выше его ближайшего конкурента ОАО «Гомельдрев» (рис.2.3). Однако лидерство также может определяться по другим критериям: конкретному виду продукции, ассортименту и качеству товаров или услуг, производственным издержкам, количеству внедренных новых моделей, уровню обслуживания клиентов и сервиса, финансовым показателям. ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» имеет в три раза меньшую долю рынка по сравнению с ОАО «Гомельдрев», но по уровню динамики рентабельности, финансовых показателей значительно опережает последнего. В этом плане можно говорить об определенном финансовом превосходстве и потенциальных возможностях мебельной фабрики, которые при сохранении данной тенденции могут позволить ей в перспективе обогнать ближайшего лидера.

Как правило, предприятия, обладающие лучшими финансовыми возможностями, способны инвестировать большие средства в развитие технологий и продвижение в расчете на единицу продукции, что позволяет увеличить темпы роста объема продаж и долю рынка в перспективе. В этом плане для ОАО «Гомельдрев» и его рынка существует определенная угроза со стороны ОАО «Гомельская фабрика «Прогресс», которая в последние годы интенсивнее наращивает свои финансовые возможности.

В зависимости от размера занимаемой доли рынка в отрасли предприятия условно можно разделить на три основные группы: лидеры, преследователи и участники рыночных ниш или слабые компании с низкой долей рынка (рис.6.1).

Доля рынка 10-20%	<i>Предприятия-лидеры</i> (ЗАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев»)
Доля рынка 5-7%	<i>Преследователи</i> (ОАО «Молодечномебель», ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Борисовдрев» и др.)
Доля рынка менее 1%	<i>Участники рыночных ниш</i> (ОАО «Минскмебель», ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Мостовдрев», ЧУП «Брестская мебельная фабрика» и др.)

Рис. 6.1. Классификация предприятий по конкурентной позиции

Основная стратегическая задача отраслевого лидера – выбор методов защиты и упрочения конкурентной позиции либо завоевания *доминирующей* позиции. Завоевание позиции лидера отрасли и большой доли рынка является важной стратегической задачей, поскольку обеспечивает значительное конкурентное преимущество и уровень рентабельности, соответствующие статусу крупнейшего предприятия отрасли. Обычно лидеры отрасли и доминирующие лидеры используют следующие из ниже перечисленных стратегий.

1. *Наступательная стратегия.* Основная цель этой стратегии – сохранение позиции первопроходца в отрасли. Наступательная стратегия строится на принципе, что лучший способ добиться широкой известности и доминирования на рынке – постоянно опережать конкурирующие предприятия и ставить их в положение догоняющих, вынужденно адаптирующихся к стратегическим подходам и действиям лидера. Этот принцип фактически означает, что *лучшая защита – нападение*. Удержание позиций лидера отрасли заставляет организацию непрерывно искать пути совершенствования и обновления бизнеса, удерживать технологическое и инновационное лидерство, лидерство по качеству и потребительским свойствам товара, по уровню обслуживания потребителей, пытаться оптимизировать издержки, стимулировать переход потребителей с других конкурирующих товаров на собственные товары. Дополнительно оказываемые услуги покупателям являются основой для формиро-

вания или повышения узнаваемости торговой марки (бренда) предприятия-лидера. Например, в национальном конкурсе «Бренд 2002 года» ЗАО «Пинскдрев» признан лидером по товарной группе «Мебель» в двух номинациях: «Самый предпочтительный бренд» и «Самый известный бренд».

К вариантам наступательной стратегии относятся действия, направленные на расширение потребительского спроса в отрасли, – проекты по созданию новых товарных линий, адаптация товара к потребностям покупателей экспортных рынков, расширение спектра возможностей использования товара, привлечение новых потребителей, стимулирование повторных покупок.

Об успешности наступательной стратегии говорят три показателя: умение удерживать конкурентов в позиции преследователей, темпы роста предприятия выше средних по отрасли, увеличение своей доли рынка за счет конкурентов.

Доля рынка отраслевого лидера нередко достигает таких размеров, что возникает угроза применения к нему антимонопольного законодательства. Как правило, во избежание этого, доля рынка не должна превышать 60%. Поэтому наступательная стратегия направлена на достижение темпов роста выше средних по отрасли и захват долей рынка конкурентов. Темпы роста лидера ниже среднеотраслевых свидетельствуют о постепенной утрате им своих позиций и улучшении шансов конкурентов.

2. Стратегия активной обороны. Эта стратегия состоит в создании препятствий для действующих конкурентов и новых компаний на рынке. Цель оборонительной стратегии – сохранить за собой имеющуюся долю рынка и конкурентные преимущества, надежно закрепиться на уже занятых рыночных позициях.

Предприятия могут использовать следующие основные оборонительные действия:

- затруднение фирмам-новичкам и ближайшим конкурентам достижение их целей посредством интенсификации проведения рекламных кампаний, улучшение уровня обслуживания потребителей, активное инвестирование в НИОКР;
- расширение ассортимента предлагаемых товаров или моделей для того, чтобы противопоставить товарам конкурентов собственные товары с теми же или лучшими потребительскими свойствами, либо занятие свободных рыночных ниш, чтобы исключить выход конкурентов;
- предложение индивидуального обслуживания и других дополни-

тельных услуг, повышающих уровень приверженности покупателей и затрудняющих их переход на товары конкурентов;

- удерживание цен и качества товаров на уровне, превышающем уровень ожиданий потребителей;

- создание резервных производственных мощностей на случай резкого роста спроса и для предотвращения попыток более мелких конкурентов расширить свою производственную базу;

- инвестирование в снижение издержек и обновление технологии для обеспечения себе лидерства по данным позициям;

- патентование приоритетных технологий;

- заключение эксклюзивных контрактов или соглашений с лучшими поставщиками и дилерами в отрасли, на внешних рынках.

Стратегия активной обороны подходит компаниям, которые уже достигли доминирующего положения в своей отрасли и стремятся извлечь максимальную прибыль из своего лидирующего положения в ситуации, когда темпы роста отрасли невысоки или дальнейшее увеличение доли рынка не обещает приемлемой прибыли. Стратегия активной обороны подразумевает также сохранение темпов роста компании на уровне не ниже среднеотраслевых, чтобы избежать сокращения доли рынка, и инвестирование средств в поддержание и укрепление конкурентоспособности предприятия, продукции.

3. Стратегия демонстрации силы. В этом случае доминирующий в отрасли лидер действует достаточно жестко и решительно (не выходя за рамки юридических и этических норм), если более слабые или мелкие конкуренты пытаются с помощью ценовых скидок и иных наступательных действий захватить часть рынка компании-лидера. Компания может еще сильнее снизить цены в ответ на снижение цен конкурентом, развернуть мощную маркетинговую кампанию при первых попытках конкурента отвоевать долю рынка, предложить более привлекательные условия поставок ключевым потребителям. Доминирующий лидер в рамках стратегии демонстрации силы жестко преследует дистрибьюторов за попытки заключения соглашений с конкурентами, снабжает торговых агентов письменной информацией о недостатках товаров конкурентов, переманивает лучших сотрудников конкурентов, предлагая им заманчивые условия труда и оплаты.

Как показывает зарубежный опыт, лидеры нередко проводят так называемую *политику «выкручивания рук»* компаниям-потребителям (торговым фирмам), заключающиеся в использовании методов «принуждения» их к отказу от приобретения товаров конку-

ренгов. Используемые подходы могут быть здесь самые разнообразные, начиная от активного выражения недовольства и заканчивая предложением торговым организациям подписывать эксклюзивные контракты на поставку товаров компании в обмен на более низкие цены, либо наоборот, повышать цены на свою продукцию для тех потребителей, которые закупают и товары конкурентов. В качестве последнего средства применяются специальные скидки и привилегированные поставки тем клиентам, которые не работают с компаниями-конкурентами.

К главным предпринимательским рискам применения стратегии демонстрации силы относится опасность настроить против себя потребителей излишне агрессивной тактикой и испортить репутацию компании. Предприятия или фирмы, прибегающие к агрессивным мерам для защиты своей лидирующей позиции, должны ориентироваться на использование этических методов борьбы.

7.2. Стратегии для компаний-преследователей

Компаниями-преследователями называют фирмы, предприятия являющиеся второстепенными игроками на рынке и располагающие долей рынка на порядок меньше долей рынка лидеров. Некоторые последователи, быстро развивающиеся компании могут реализовывать агрессивную стратегию для усиления конкурентной позиции или увеличения своей доли рынка. Другие компании-преследователи относятся к категории узких конкурентов и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах рынка. Кроме того, в любой отрасли также всегда существует некоторое количество предприятий, которые всегда остаются вторыми, находящимися в роли догоняющих и неспособных из-за отсутствия ресурсов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию.

В производственных отраслях, где масштаб деятельности оказывает существенное влияние на уровень издержек или достижение успеха, наличие небольшой доли рынка серьезно сказывается на конкурентном положении предприятия. При низкой доле рынка предприятия имеют меньшие возможности для использования эффекта масштаба производства, распространения или маркетинга, им труднее завоевать признание и приверженность потребителей, ограничен их доступ к рекламе в СМИ, они испытывают трудности с источниками финансирования. Если возможность получать значительную эконо-

мию за счет эффекта масштаба предоставляет крупным предприятиям *доминирующее* конкурентное преимущество по издержкам, то предприятия меньшего размера имеют лишь два стратегических варианта выбора – либо активно бороться за уровень продаж и долю рынка, обеспечивая достаточный для реализации эффекта масштаба объем производства, либо уйти с рынка. Вполне естественно, что большинство компаний выбирает первый вариант. Например, в целях удержания своих позиций на рынке и обеспечения прибыльности производства ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от производства мебели и перепрофилировать свою деятельность на выпуск ДВП.

Конкурентные стратегии большинства предприятий, занимающих второстепенные позиции, нацеленные на завоевание достаточной доли рынка и наращивание объемов производства могут включать следующие мероприятия:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- предложение более высоких скидок крупным клиентам;
- инвестирование в экономичные технологии и оборудование, внедрение технологических новшеств;
- перестройка цепочки ценности для снижения затрат;
- создание новых производств, слияние или поглощение конкурирующих компаний, предприятий поставщиков, торговых фирм для достижения необходимого масштаба деятельности;
- перемещение производства поближе к поставщикам сырья или рынкам сбыта продукции (например, в Российскую Федерацию, Казахстан, Украину и другие).

Однако рассматривать второстепенные компании как заведомо менее прибыльные либо неспособные противостоять натиску крупных предприятий не совсем правильно. Многие малые и средние предприятия могут получать достаточно высокую прибыль и пользоваться хорошей репутацией у потребителей. В случае, если эффект масштаба или обучаемости выражены в отрасли не слишком сильно, а экономия у крупных предприятий на этой основе не слишком велика, то второстепенные фирмы получают определенное пространство для стратегического маневра и могут применять любой из приведенных ниже стратегических подходов.

Наступательные стратегии для захвата доли рынка. Активная фирма, стремящаяся улучшить свою рыночную позицию, должна разработать оригинальную стратегию достижения конкурентного пре-

имущества. Иногда второстепенной компании удастся улучшить свою позицию на рынке за счет *стратегий следования за лидером* отрасли (копирование продукции). Главное для второстепенных компаний – избегать лобового столкновения с лидером с помощью стратегии копирования, какими бы ресурсами и силами она ни располагала. Более того, если атакующая компания владеет 5% рынка, а приемлемую прибыль на вложенный капитал обеспечивает доля рынка в 20%, то стратегический подход «упорный труд – залог успеха» недостаточен для обеспечения кардинального рывка вперед.

Амбициозные второстепенные компании, стремящиеся прорваться в ряды отраслевых лидеров, должны увеличить свою долю рынка, «раскачав» его с помощью следующих подходов:

- неожиданный технологический прорыв;
- постоянное опережение конкурентов в выведении на рынок новых или улучшенных товаров, создание репутации лидера в предложении новинок;
- проведение более активной и инновационной реакции на рыночные изменения по сравнению с достаточно медлительными конкурентами-лидерами;
- заключение стратегических союзов с ключевыми дистрибьюторами, дилерами и производителями сопутствующих товаров либо реализация кооперативных стратегий с другими конкурирующими компаниями для борьбы с более крупным лидером;
- поиск принципиально новых путей радикального снижения затрат с последующим использованием политики снижения цен для переманивания покупателей у конкурентов;
- разработка эффективной стратегии дифференциации товара на основе первоклассного качества, технологического лидерства, высокого уровня обслуживания потребителей, быстрой модернизации товаров, организации продажи товаров через Internet.

Если предприятие не располагает наступательной стратегией, нацеленной на быстрое увеличение доли рынка, то оно вынуждено оставаться на своей второстепенной роли, уступить дорогу отраслевым лидерам и довольствоваться оставшимся после них постоянно снижающимся объемом продаж.

Стратегия роста за счет поглощения конкурентов. Стратегия роста за счет поглощения конкурирующей компании или слияния с ней может использоваться достаточно амбициозными второстепенными компаниями. В результате образуется новая, более мощная фирма с

более широкими конкурентными возможностями, способная резко увеличить свою долю рынка. Для успеха данной стратегии менеджмент компании должен подготовиться к интегрированию поглощенной фирмы в свою структуру, устраняя дублирование и накладки, повышая эффективность и сокращая издержки, усиливая конкурентные возможности за счет объединения ресурсной базы. В перспективе использование данного подхода станет одной из главных возможностей противостояния глобальной конкуренции, требующей объединения ресурсов одного или нескольких предприятий.

Стратегия захвата свободной ниши. Это один из вариантов стратегии концентрации, состоящей в фокусировании усилий на отдельном сегменте потребителей или модели товара, которые по определенным причинам игнорируются лидерами отрасли или являются для них не привлекательными. В идеале рыночная ниша должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить удовлетворительный уровень рентабельности операций и потенциал роста, соответствовать ресурсной базе и конкурентным возможностям предприятия и не представлять интереса для лидеров. Например, ОАО «Гомельдрев» для усиления своих конкурентных позиций разрабатывает программу производства «молодежной» мебели, что на данный момент пока не используется другими предприятиями конкурентами.

Стратегия специализации. Специализированная компания направляет свои усилия на приобретение уникальных знаний и опыта в производстве одного конкретного продукта или товарной группы, эксплуатации одной технологии, обслуживании одного сегмента потребителей (часто имеющих специфические потребности). Компания стремится сформировать ресурсную базу и развить конкурентные возможности в своей специализации, чтобы получить конкурентное преимущество в одной узкой области. Например, стратегия специализации очень широко используется в отраслях лесного комплекса. Например, ОАО «Стройдетали» является лидером в производстве хвойных пиломатериалов по концерну «Беллесбумпром» и фактически на треть обгоняет своих ближайших конкурентов ОАО «Фандок», ОАО «Мостовдрев», ОАО «Мозырьдрев» в выпуске данной продукции. Занимающий лидирующие позиции в производстве шпона строганного ОАО «Лесдревпром» (общая доля на рынке менее 0,5%) выпускает данной продукции практически в 1,3 раза больше своего ближайшего конкурента ОАО «Гомельдрев» и в 2,3 раза больше ЗАО «Пинскдрев».

Стратегия превосходящего качества. Это вариант стратегии концентрации за счет дифференциации товара, в которой упор сделан на уникальном качестве или потребительских свойствах. Маркетинг проводится в расчете на сегмент покупателей, чувствительных к качеству или каким-либо потребительским свойствам. Для этой стратегии характерны высокое качество, постоянное обновление товара и/или установление тесных связей с потребителями с тем, чтобы совершенствовать товар в соответствии с их пожеланиями. Например, несомненным лидером в производстве мебели среди отечественных производителей остается ЗАО «Пинскдрев», который практически в 1,5 раза опережает по продажам ближайшего своего конкурента ОАО «Гомельдрев» и в 1,9 раза – ОАО «Молодечномебель».

Стратегия отличительного имиджа. Некоторые второстепенные компании строят свою стратегию на основе легко узнаваемого и отличного от соперников имиджа компании. В качестве отличительных черт могут выступать: репутация самых низких цен, репутация товаров и услуг элитного качества по приемлемым ценам, имидж превосходного обслуживания потребителей, репутация уникальных потребительских свойств, лидерство в представлении на рынок новых продуктов, нестандартная рекламная кампания. Например, в лесном комплексе ЗАО «Пинскдрев» является также абсолютным лидером по объемам освоения новой продукции. Объемы производства новой продукции у предприятия в среднем в 3,5 раза выше, чем аналогичные показатели у ОАО «Молодечномебель», ОАО «Гомельдрев», ОАО «Мозырьдрев».

Стратегия добровольного отступления. Предприятия могут сознательно отступить на второй план, отказываясь вследствие отсутствия достаточных ресурсов от каких-либо агрессивных действий или от попыток переманить потребителей у конкурентов. Они действуют так, чтобы не обострять конкурентную борьбу в отрасли, и предпочитают стратегии концентрации и стратегии дифференциации, избегая прямой конкуренции с лидерами рынка. Они реагируют и предпринимают ответные меры, но не наступают и не иницируют конкурентных действий. Они предпочитают оборону нападению и редко вступают в ценовую конкуренцию. Их основная цель – сохранение занимаемой рыночной позиции, хотя иногда им приходится бороться и за это. Второстепенные компании, как правило, не имеют требующих срочного решения страте-

гических вопросов, кроме принятия решений по реагированию на предпринимаемые действия других более сильных конкурентов. Предприятия, входящие в группу последователей, как правило, стараются имитировать в своих товарах потребительские свойства и дизайн товаров лидеров, чтобы продавать их чувствительным к цене потребителям гораздо дешевле, чем товары более популярных марок.

7.3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний

В структуре отраслевой конкуренции предприятия, имеющие низкую долю рынка, относятся к *слабым бизнесам или участникам рыночных ниш*. Как правило, это предприятия располагающие слабыми конкурентными преимуществами в силу занимаемой позиции, имеющие некоторые нестабильные финансовые показатели, низкую рентабельность или убыточность производства некоторых видов продукции. В случае если предприятие находится на спаде и теряет свои конкурентные позиции, целесообразно выбрать одну из четырех следующих стратегий.

При наличии достаточных финансовых ресурсов предприятие может применить *наступательную стратегию выхода из кризиса*: радикально снизить издержки или пойти на оригинальную дифференциацию товара, вложив в это достаточные инвестиции (собственные или внешние) и талант, что при определенных обстоятельствах может переломить ситуацию и в течение ближайших пяти лет обеспечить возможность войти в число лидеров либо последователей, занимающих вторые позиции в отрасли.

Предприятие может также применить *стратегию активной обороны* с использованием некоторых элементов своей прежней стратегии развития. Это потребует значительно меньших расходов, но организации придется вести достаточно тяжелую борьбу за удержание объема продаж, доли рынка и конкурентной позиции на текущем уровне. Для этого также нужны значительные усилия, так как обеспечение неизменной доли рынка требует поддержания продаж предприятия на уровне среднеотраслевых темпов роста.

Организация может избрать *стратегию немедленного выхода* и уйти с рынка, либо продать бизнес, либо прекратить операции, если покупателя не нашлось. Это, как правило, касается убыточных и неперспективных предприятий или фирм, обеспечить прибыльность

которых практически невозможно. Применение подобной стратегии позволяет минимизировать совокупные убытки либо своевременно продать предприятие до момента, когда убытки превысят стоимость основного капитала.

Наконец, компания может избрать *стратегию последнего тайма*, поддерживая реинвестирование средств в бизнес на минимальном уровне и добиваясь максимизации прибыли в краткосрочной перспективе, готовясь в долгосрочной перспективе уйти с рынка. При использовании данного подхода в первую очередь минимизируются расходы на рекламу, продвижение, производится сокращение персонала и т.п. Последние два варианта стратегии используются только в коммерческом частном секторе, в деятельности небольших фирм. Более крупные предприятия с участием государственного капитала в структуре их собственности, как правило, поддерживаются государством в целях повышения уровня занятости в стране.

Стратегии выхода из кризиса. Когда в тяжелое положение попадают перспективные и заслуживающие сохранения компании, целесообразно поскорее выявить и устранить причины конкурентной и финансовой слабости. Первостепенная задача менеджмента в выработке стратегии выхода из кризиса – установление причин кризиса организации. В зависимости от причин кризисной ситуации – неожиданный экономический спад, слабая конкурентная стратегия или ее отсутствие, высокие издержки, устаревшие технологии, отсутствие необходимых ресурсов, большая задолженность и т.п. – производится выбор соответствующей стратегии выхода из кризиса.

Наиболее распространенными могут быть следующие причины кризисной ситуации:

- отсутствие экономически обоснованной долгосрочной стратегии развития предприятия;
- слишком высокая доля постоянных издержек из-за неэффективного использования производственных мощностей;
- неспособность создать экономически эффективные инновационные технологии или модели, использование устаревшего оборудования и технологических процессов;
- избыточное инвестирование в не оправдавшие себя технологические проекты;
- переоценка собственных возможностей проникновения на новые рынки;
- привлечение слишком больших заемных средств;

- переоценка потенциала роста продаж;
- игнорирование снижения прибыли в ходе борьбы за увеличение доли рынка с помощью резкого снижения цен;
- действия более сильных соперников.

В стратегическом менеджменте предлагаются следующие решения по выходу предприятия из кризисной ситуации: *распродажа части активов* для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса, *пересмотр текущей стратегии, мероприятия по обеспечению роста доходов, сокращению издержек, комплексные меры.*

Распродажа части активов. Стратегия распродажи части активов приносит успех в ситуации, когда компании жизненно необходимо получить свободные денежные средства. Два самых реальных источника этих средств – продажа части активов компании (предприятий, оборудования, земли, патентов, товарно-материальных запасов, прибыльных подразделений и т.д.) и введение чрезвычайных мер по экономии (прекращение выпуска малорентабельных видов товаров, закрытие или продажа устаревших предприятий, сокращение штатов, уход с отдаленных рынков, сокращение количества услуг потребителям).

Иногда компании в кризисном положении распродают часть активов не столько для того, чтобы избавиться от малорентабельных операций и прекратить неэффективное расходование денежных средств, сколько для того, чтобы использовать высвободившиеся средства для спасения и оздоровления оставшихся видов деятельности, обновления технологий. В таких случаях дело сводится к перемещению активов из второстепенных видов деятельности в основные для создания базы обновления стратегии.

Пересмотр стратегии. Если плохие результаты обусловлены неудачной стратегией, надо пересмотреть используемые подходы, в частности: изменить стратегию конкуренции, пересмотреть внутреннюю организацию бизнеса и функциональные стратегии и привести их в соответствие с общей бизнес-стратегией предприятия, объединиться с другой компанией на условиях слияния и разработать новую стратегию с учетом сильных сторон новой компании, сократить ассортимент выпускаемой продукции или количество обслуживаемых сегментов для соответствия с конкурентными возможностями и преимуществами компании.

Выбор действий зависит от ситуации в отрасли, сильных и слабых сторон компании, ее конкурентных возможностей по сравнению с основными конкурентами и от степени серьезности проблем. Окончательное решение принимается после тщательного анализа отраслевой ситуации, основных конкурентов и собственной конкурентной позиции компании, ее ресурсной базы и интеллектуального капитала. При пересмотре стратегии компания должна ориентироваться на свои сильные стороны и выявленные конкурентные преимущества.

Резкое наращивание объема доходов. Цель этой стратегии – максимальное повышение объема продаж. Для ее реализации применяются ценовые скидки, активизация усилий по продвижению, расширение штата торговых работников, расширение обслуживания потребителей, быстрое обновление моделей товара.

Наращивание объема доходов используется в случае, если нет возможности сократить операционные затраты, а уровень безубыточности еще не достигнут, или если для повышения рентабельности текущей деятельности нужно увеличить загрузку производственных мощностей. Если потребители не слишком чувствительны к цене, поскольку их привлекают в первую очередь отличительные свойства товара, то самым быстрым средством наращивания доходов будет повышение цен.

Сокращение издержек. Стратегия выхода из кризиса с помощью сокращения издержек дает оптимальные результаты, если можно радикально пересмотреть цепочку ценности и структуру издержек компании, если неэффективность операционной деятельности очевидна и корректируема, если издержки компании явно завышены и есть резерв для их снижения, если объем продаж компании обеспечивает безубыточность деятельности.

В рамках общей стратегии сокращения издержек особое внимание должно уделяться сокращению административных расходов, исключению второстепенных или малоэффективных видов деятельности из цепочки ценности, модернизации существующих производственных мощностей и оборудования для повышения производительности, временному отказу от инвестиций во второстепенные проекты или виды деятельности, реструктуризации задолженности для сокращения процентных выплат по долговым обязательствам и отсрочки их погашения.

Например, при переходе лесохозяйственных предприятий на принципы самофинансирования наряду с необходимостью обеспечения роста доходности лесного хозяйства важное внимание следует уделять и опти-

мизации уровня затрат. В настоящее время в структуре затрат на ведение лесного хозяйства практически более 70% расходов составляет содержание лесохозяйственного аппарата управления (лесной охраны), в то время как до 1990 года эта статья затрат не превышала 30-40%. Кроме того, работники лесхозов и лесничеств, относящиеся к лесной охране (лесничие, помощники, мастера, лесники и другие), основную часть заработной платы получают по бюджетной деятельности (лесное хозяйство), в то время как значительную часть времени уделяют лесопромышленной деятельности. Перераспределение расходов и их оптимизация могли бы существенно снизить убыточность лесохозяйственного производства.

Комплексная стратегия. Комплексная стратегия выхода из кризиса используется в тяжелых ситуациях, когда нужно действовать быстро и по всем возможным направлениям. При этом, чем серьезнее проблемы, стоящие перед организацией, тем эффективнее использование комплексной стратегии. Данную стратегию нередко используют новые менеджеры или руководители, приглашенные в компанию в целях преодоления кризисной ситуации.

Вывод компании из кризиса – рискованное мероприятие и нередко заканчивается неудачей. По исследованиям зарубежных авторов, в большинстве случаев компании, оказавшиеся в сложном положении, слишком медлят с началом антикризисных мер, не обладают достаточными финансовыми и управленческими ресурсами, и в конечном итоге проигрывают в конкурентной борьбе. Даже в случае успешного преодоления кризисной ситуации требуется много усилий и организационных изменений для полного восстановления конкурентоспособности и прибыльности предприятия.

Ликвидация компании – крайняя мера. Иногда кризис слишком глубок или спасти компанию нецелесообразно из-за чрезмерной затратности этого мероприятия либо сомнительности стабильной прибыли в будущем. В таком случае закрытие неперспективной компании и ликвидация ее активов – лучшая стратегия, хотя и самая неприятная и болезненная, поскольку связана с увольнением работников и неизбежными последствиями для региона. Тем не менее, в безнадежных ситуациях вовремя предпринятая ликвидация лучше соответствует интересам собственников, чем неизбежное банкротство. Промедление с ликвидацией приводит только к ненужному истощению ресурсов предприятия и сокращению части активов, которые еще можно спасти, не говоря уже о дополнительном стрессе и негативном влиянии на будущую карьеру всех участников этого процесса. Главное – получить обоснованный ответ на

вопрос, возможен выход из кризиса или нет. В кризисной ситуации владельцы и менеджеры компании невольно могут позволить эмоциям и гордости взять верх над трезвым рассудком.

Стратегии последнего тайма – компромиссный вариант между стратегиями сохранения существующих позиций и стратегией немедленного выхода. На этапе заката в жизненном цикле организации нередко применяют *стратегию последней жатвы*, когда компания жертвует рыночной позицией ради немедленного получения максимальной прибыли. Главная финансовая цель такой стратегии – извлечение максимального количества наличных денежных средств из угасающей компании для последующего использования в других бизнес-проектах. Оперативная смета и объем реинвестируемых средств в такой компании утверждаются в минимально необходимых размерах. Капитальные затраты на новое оборудование прекращаются или выделяются в последнюю очередь (за исключением случаев, когда настоятельно требуется срочно заменить определенное оборудование); основное внимание уделяется продлению срока использования имеющегося оборудования и производственных мощностей предприятия.

Руководство постепенно сокращает расходы на продвижение товаров, не слишком заметно снижает качество продукции, прекращает предоставление второстепенных услуг потребителям и т.д. Подобные действия неизбежно приводят к снижению объемов продаж и доли рынка, однако если сокращение расходов идет опережающими темпами, то на первом этапе чистая прибыль временно увеличится.

Стратегия последнего тайма подходит слабой компании в следующих обстоятельствах:

1. Когда перспективы развития бизнеса в долгосрочном периоде достаточно сомнительны. Например, в настоящее время по причинам экологической безопасности увеличивается потребление мебели из массива. В перспективе эта тенденция лишь усилится, что снизит потребности в производстве ДСП. Окна их ПВХ постепенно начинают теснить рынок оконных блоков из древесины. В долгосрочной перспективе цены на древесину имеют тенденцию устойчивого роста, в то время как издержки производства ПВХ при совершенствовании технологии могут снизиться, что существенно повысит уровень их конкурентоспособности. Поэтому производители должны учитывать данные тенденции и заранее предпринимать соответствующие стратегии.

2. Когда реанимация компании обойдется слишком дорого. В случае если изношенность основного капитала предприятия достигнет кри-

тической точки, а сегодня на многих предприятиях отрасли эта цифра уже составляет около 70-75%, необходимы будут огромные средства для обновления технологий и обеспечения рентабельного производства. В результате, может оказаться дешевле создание нового предприятия, чем реконструкция старого. Поэтому сегодня важнейшей задачей является преломление тенденции дальнейшего роста уровня износа основного капитала предприятий отрасли.

3. В случае, когда сохранение имеющейся доли рынка требует все больших затрат, а прибыли предприятия имеют устойчивую тенденцию к снижению.

4. Когда есть возможность переместить высвободившиеся ресурсы в более перспективную отрасль.

5. Если угасающий бизнес не входит в число основных видов деятельности диверсифицированной компании, лучше постепенно закрыть второстепенные виды деятельности, чем постоянно ощущать их негативное влияние на прибыльность более важных подразделений.

Стратегия последнего тайма лучше всего подходит диверсифицированным компаниям, где есть побочные или второстепенные виды деятельности либо подразделения со слабыми конкурентными позициями или оперирующие в непривлекательных сферах. Такие компании имеют возможность перебросить денежные потоки из второстепенных и малоперспективных видов деятельности в подразделения с более высоким потенциалом прибыльности или направить их на создание новых производств или приобретение других фирм.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие предприятия относят к лидерам отрасли? Какие признаки лидерства Вы можете назвать?

2. Какие стратегические подходы являются наиболее перспективными для лидеров отрасли?

3. В чем специфика поведения и какие стратегии могут использовать предприятия-преследователи? Какие компании к ним относят?

4. Как формировать стратегию предприятий с низкой конкурентоспособностью?

5. Когда и какими предприятиями применяются стратегии последнего тайма? В чем их суть и возможные действия?