

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Раскрыты методические рекомендации по формированию стратегии развития холдинга, производится позиционирование в выбранных матричных моделях, а так же определяется миссия, главная стратегическая цель развития и план мероприятий по внедрению стратегии.

*Ключевые слова:* формирование стратегии развития холдинга, определение рыночной позиции, матричные модели выбора стратегии.

L.N. Babkina  
E.A. Sokolov

## WORKING OUT DEVELOPMENT STRATEGY OF HOLDING COMPANY IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS

The article gives guidelines on working out development strategy of holding company and positioning in the chosen matrix models, as well as determines the mission, the primary strategic goal and the plan of introducing the strategy.

*Keywords:* working out development strategy of holding company, market positioning, matrix models of choosing a strategy.

Методические рекомендации по совершенствованию процесса формирования стратегии развития холдинга «РРТ» (Retus Rally Team) должны способствовать последовательному решению таких основных задач, как:

- определение рыночной позиции холдинга в отрасли;
- выбор приоритетных стратегий развития холдинга;
- определение миссии холдинга, исходя из выбранных приоритетных направлений развития;
- формулирование главной стратегической цели развития на долгосрочную перспективу;
- разработка плана мероприятий по внедрению стратегии развития.

Для решения задачи рыночного позиционирования во внешней среде и определения общего стратегического направления развития рекомендуем воспользоваться несколькими матричными моделями.

В первую очередь, на наш взгляд, целесообразно применить матрицу, разработанную Бостонской Консалтинговой Группой, которая поможет выявить общую позицию компании в отрасли. Так, учитывая темпы изменения объемов продаж автомобилей на территории Северо-Западного региона и занимаемую в настоящий момент холдингом «РРТ» долю относительно основного конкурента, текущую позицию холдинга можно определить в квадранте «звезды». В таком случае для холдинга следует выбрать как приоритетную, оборонительную стратегию более глубокого проникновения со старыми товарами на старые, уже освоенные рынки с целью удержания своей рыночной доли. Тогда основной поток генерируемых денежных средств рекомендуем инвестировать в собственное

развитие на открытие новых точек продаж на старых рынках, а так же на улучшение качества производимых работ по техническому обслуживанию и ремонту проданных автомобилей, а так же повышение качества сопутствующих процессу продаж услуг.

Во вторую очередь целесообразно провести позиционирование с помощью моделей, позволяющих разработать комплексные рекомендации по определению необходимых приоритетов в дальнейшем формировании стратегий развития по направлениям деятельности холдинга. Например, для определения маркетинговой стратегии, на наш взгляд, следует использовать матрицу конкурентных стратегий, разработанную М. Портером. Несмотря на то, что исследуемый холдинг является официальным дилером нескольких автопроизводителей, выбор традиционной для торговых сетей стратегии лидерства по издержкам и смежной с ней сфокусированной стратегии низких издержек не целесообразен (табл. 1).

Таблица 1

**Маркетинговая стратегия холдинга «РРТ»**

Целевой рынок	Тип конкурентного преимущества	
	Низкие издержки	Дифференциация
Широкий круг покупателей на всем рынке	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации «РРТ»
Отдельный сегмент покупателей или рыночная ниша	Сфокусированная стратегия низких издержек	Сфокусированная стратегия дифференциации отдельные целевые группы «РРТ»

Во-первых, это обусловлено тем, что цены на автомобили устанавливаются самими заводами изготовителями, так же ими регулируется и маржа на конкретные модели автомобилей. Данное условие не касается только некоторых исключений, таких как рекламные акции, автомобили прошлого года выпуска, автомобили некоторых моделей в рамках марки.

Таким образом, торговая сеть лишается ценового механизма регулирования продаж.

Во-вторых, не менее существенными бизнес-процессами для автодилера являются сервисное обслуживание и последующий ремонт проданных автомобилей, для которых стратегия лидерства по издержкам также малоприменима, так как цены на техническое обслуживание автомобилей установлены автопроизводителем, а ремонт автомобилей после аварий производится в основном за средства страховых компаний, что обусловлено развитием страхования новых автомобилей по программе КАСКО в последние 5–7 лет.

Поскольку холдинг «РРТ» работает в основном с пятью автопроизводителями, автомобили которых представляют обширный ассортиментный ряд марок и моделей и направлены на удовлетворение потребностей различных целевых групп покупателей, то для холдинга в целом, как можно видеть в табл. 1, становится целесообразным выбор стратегии широкой дифференциации.

При этом системе управления холдингом рекомендуется сформулировать стратегическую цель для бизнес-процессов в таком виде — придать продукции и услугам специфические черты, которые будут отличать холдинг от фирм-конкурентов и способствовать привлечению большего числа покупателей. Маркетинговую стратегию для отдельных целевых групп можно определить так — обеспечить покупателей выбранных сегментов рынка автомобилями и/или работами, которые наиболее полно

отвечают их вкусам и требованиям, что соответствует стратегии сфокусированной дифференциации.

Особое внимание при этом должно уделяться приданию услугам холдинга большей потребительской ценности. Имеет смысл существенное развитие и увеличение узнаваемости бренда дилера «РРТ» («RRT») в рамках действующих брендов производителей «Дженерал Моторс», «Хонда», «Субару», «Ниссан», «Шкода». Именно наличие сильного бренда позволит холдингу в наибольшей мере использовать свое конкурентное положение на рынке и увеличить свою рыночную долю, вследствие предпочтения покупателями известной дилерской сети высокой степени надежности менее известным мелким дилерам.

В третью очередь, для более детального понимания рыночной позиции по каждому из располагаемых холдингом указанных брендов производителей рекомендуем использовать матрицу GE/McKinsey, которая предполагает формулирование собственных стратегий развития по двум признакам — отдельным направлениям и ценовым группам. Первый признак в связи с различными рыночными позициями компаний-производителей более предпочтителен. Позиционирование по ценовым группам в данном случае считаем менее целесообразным, так как одна и та же марка имеет модели различной стоимости, а взаимодействие со всеми поставщиками подразумевает приобретение всего набора моделей.

В целях позиционирования отдельных направлений деятельности автобизнеса на основе матрицы GE/McKinsey следует использовать методы экспертизы для оценки десяти факторов, влияющих на привлекательность отраслевого рынка, и десяти характеристик сильных сторон. Пример расстановки экспертных оценок по пятибалльной шкале для компаний холдинга «РРТ» приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Экспертные оценки характеристик, влияющих  
на конкурентное преимущество компаний холдинга «РРТ», балл**

Характеристики сильных сторон компаний холдинга	Экспертная оценка по направлениям (max 5 баллов)				
	Субару	Дженерал Моторс	Ниссан	Хонда	Шкода
Относительная доля на рынке России	5	4	4	2	1
Рост занимаемой доли рынка	5	4	2	2	1
Охват дилерской сети по сравнению с конкурентами	5	4	2	2	1
Наличие программ финансирования покупателей	2	5	3	2	3
Квалификация персонала	4	4	4	2	1
Лояльность покупателей	5	2	2	3	1
Технические преимущества автомобилей	4	2	4	4	2
Стоимость автомобилей	1	4	3	2	4
Маркетинговые преимущества (акции, условия)	3	4	2	1	3
Наличие отношенческих (особых условий) компетенций с поставщиком	5	4	3	1	1
<i>Итого</i>	39	37	29	21	18

Такой фактор как размер рынка оценивается экспертами пятью баллами, шесть факторов — темпы роста и прибыльность рынка, тенденции, ба-

рьеры для доступа, развитие технологий и возможность дифференциации товаров — четырьмя баллами. И наименьшей оценкой в три балла оцениваются три фактора — конкурентная напряженность, изменчивость спроса и ценность потребителя для холдинга. Общая оценка 38 баллов. Данные формулировки факторов, влияющих на привлекательность отраслевого рынка определены моделью стратегического управления GE/McKinsey.

Основываясь на полученных оценках произведем позиционирование компаний холдинга в матрице GE/McKinsey, при этом высота прямоугольника будет соответствовать занимаемой доле в продажах конкретного бренда (рис. 1).

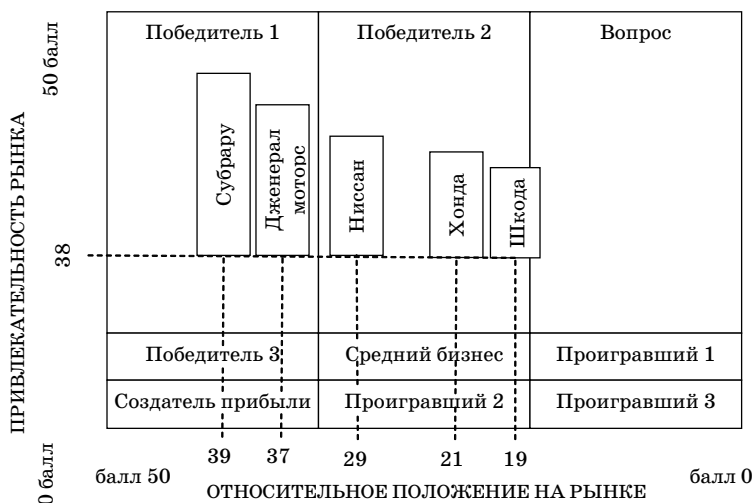


Рис. 1. Позиционирование холдинга по направлениям продаж «РРТ» в матрице GE/McKinsey

В результате позиционирования холдинга «РРТ» в матрице GE/McKinsey, представленного на рис. 1, направление «Субару» и «Дженерал Моторс» заняли положение, наиболее близкое к позиции «Победитель 1». Направления бизнеса «Ниссан» и «Хонда» приближаются к позиции «Победитель 2», «Шкода» — к позиции «Вопрос».

Согласно методике GE/McKinsey, для направлений «Субару» и «Дженерал Моторс» становится актуальной угроза возможного усиления позиций отдельных конкурентов, что может привести, по нашему мнению, к необходимости формирования оборонительных целей по защите своего конкурентного положения на рынке на основе привлечения в текущие планы денежных средств.

Стратегической задачей направлений «Ниссан» и «Хонда» становится выборочное инвестирование в свое развитие, исходя из имеющихся сильных сторон. В результате по данным направлениям необходимо определить географические рынки (регионы), требующие больших объемов инвестирования для последующего увеличения долей на рынках до максимума, т.е. внедрения стратегии расширения и захвата новых рынков.

Рыночная позиция направления «Шкода» вызвана весьма коротким сроком существования автосалона данной марки. Для данного направления рекомендуем придерживаться аналогичной стратегии, выбранной для «Ниссан» и «Хонда». Однако рекомендуем предварительно определить сильные и слабые стороны этих направлений.

Таким образом, в качестве общей рекомендации при построении стратегии развития по направлениям можно выделить необходимость привлечения инвестиций для удержания и укрепления конкурентных позиций на рынке автомобильных дилеров России.

В четвертую очередь, для проверки результатов позиционирования с помощью матрицы GE/McKinsey и уточнения рекомендаций по формированию стратегий развития следует воспользоваться матрицей ADL-LC, которая также строится на основе экспертных оценок двух групп переменных характеристик по десятибалльной шкале. Первая группа характеристик позволяет определить относительное конкурентное положение холдинга исходя из сильных сторон бизнеса (табл. 3), вторая, на основе стадий жизненного цикла отрасли (табл. 4).

Произведем позиционирование холдинга «РРТ» в матрице ADL-LC, используя полученные в табл. 3 и 4 экспертные оценки.

Таблица 3

**Экспертные оценки переменных характеристик сильных сторон холдинга «РРТ» по направлениям, балл**

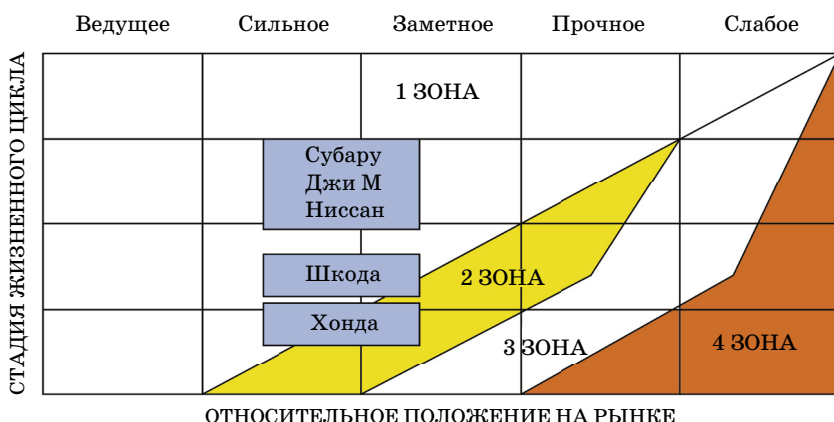
Переменные характеристики сильных сторон бизнеса	Экспертная оценка направления, балл				
	Субару	Дженерал Моторс	Ниссан	Хонда	Шкода
Общая конкурентоспособность холдинга	5	7	6	4	6
Патенты в наличии	6	4	7	2	2
Эффективность торговли	6	8	8	3	6
Уровень качества обслуживания	8	8	8	7	6
Наличие вертикальной интеграции	1	1	1	1	1
Степень учета факторов риска	7	7	5	2	5
<i>Итого</i>	33	35	35	19	26

Таблица 4

**Переменные характеристики стадий жизненного цикла авторейла**

Переменные характеристики стадий жизненного цикла отрасли	Экспертная оценка, балл (max 10 баллов)
Стадия жизненного цикла	5
Темпы роста рынка	8
Характеристики конкуренции	8
Приверженность клиента торговой марке	5
Стабильность доли на рынке	6
Препятствия на входе нетехнологического (определяющегося наличием нематериальных активов и ключевых компетенций) плана	7
Широта производственных линий	7
Степень развития технологий	9
<i>Итого</i>	55

Таким образом, как видно из рис. 2, холдинг «РРТ» занимает пограничное положение между «сильным» и «заметным» и находится на стадиях или развития или роста. Даже принимая во внимание общее падение потребительского спроса на всех рынках автомобилей в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 40–50% ввиду мирового экономического кризиса, можно констатировать, что на 5–7 летнем временном отрезке новые автомобили будут пользоваться спросом у все большего числа покупателей.



- 1 ЗОНА — естественное развитие  
 2 ЗОНА — избирательное развитие  
 3 ЗОНА — доказывать жизнеспособность  
 4 ЗОНА — выход

*Рис. 2. Позиционирование холдинга «РРТ»  
 по направлениям развития продаж в матрице ADL-LC*

Следовательно, по нашему мнению, будет происходить усиление конкуренции между крупными дилерскими сетями, такими как ГК «Автомир», ГК «Рольф», «Genser», ГК «Независимость», «Транстехсервис», «Атлант-М», «СИМ», ГК «Авилон», «Мега-авто», «Модус», ГК «Блок» за обладание большими долями автомобильного рынка России. Как следствие, будет происходить повышение входных барьеров для новых дилеров на исследуемый рынок из-за роста цен на автосалоны, как имущественные комплексы, и необходимости открытия сразу нескольких автосалонов одновременно, как основного условия конкуренции с действующими дилерскими сетями. В перспективе объем продаж будет быстро увеличиваться, что приведет к значительному росту прибыли.

К числу основных рекомендаций в данной конкурентной позиции обычно относят необходимость инвестирования с целью увеличения темпов роста объемов продаж, что и подтверждается позиционированием в матрице GE/McKinsey.

Таким образом, определив общую и приоритетные (маркетинговую, бизнес-процессов, по направлениям продаж) стратегии развития холдинга «РРТ» становится возможным решение задачи формулирования миссии, которая отражает видение позиции холдинга для сотрудников и клиентов, способствовать повышению узнаваемости бренда «РРТ». Рекомендуем разработку миссии холдинга «РРТ» произвести в нескольких вариантах:

- полный, который следует использовать для осведомления сотрудников холдинга и его партнеров;
- сокращенный для клиентов;
- лозунговый для целей рекламы.

В качестве сокращенного варианта миссия холдинга «РРТ» формулируется следующим образом — быть надежным партнером россиян в поставке автомобилей ведущих мировых производителей во всех городах западноевропейской части России, оказывая весь комплекс услуг по приобретению, страхованию и последующему обслуживанию приобретаемых автомобилей на высочайшем уровне.

В качестве лозунгового варианта рекомендуем использовать такую формулировку — «Автохолдинг РРТ. Действуй, воплощая мечты».

Определив миссию холдинга «РРТ» сформулируем главную стратегическую цель развития — осуществлять экспансию на новые рынки на основе расширения дилерской сети и привлечения долгосрочных инвестиционных вложений, выстраивая долгосрочные, взаимовыгодные партнерские отношения с банками и потенциальными инвесторами.

Методические рекомендации по внедрению этой главной стратегической цели развития холдинга включают следующие планы мероприятий:

- создать подразделение ответственное за подготовку стратегического плана;
- ежегодно проводить анализ рынка продаж автомобилей для выявления занимаемой конкурентной позиции с целью последующей корректировки сформированных стратегий;
- разработать методику по сбору данных, характеризующих текущее состояние внутренней среды холдинга;
- создать подразделение, ответственное за работу с финансовыми учреждениями и формирование стратегии кредитования, исходя из выявленной необходимости привлечения значительных объемов инвестиционных средств;
- реформировать организационную структуру холдинга с целью последующей реализации намеченных стратегий развития;
- разработать эффективную систему оценки работы подразделений, обеспечивающих сопутствующие процессу продаж и послепродажного обслуживания для реализации стратегии широкой дифференциации.

### Информация об авторах

*Бабкина Людмила Николаевна* — доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов им. з.д.н. РФ Лаврикова Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург, e-mail: [upravlenie\\_finec@mail.ru](mailto:upravlenie_finec@mail.ru).

*Соколов Евгений Александрович* — аспирант Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, г. Санкт-Петербург, e-mail: [sokolov84@list.ru](mailto:sokolov84@list.ru).

### Authors

*Babkina Lyudmila Nikolayevna* — Doctor of Economics, Professor, Chair of Management and Planning Social and Economic Processes, Saint-Petersburg State University of Economy and Finance, Saint-Petersburg, e-mail: [upravlenie\\_finec@mail.ru](mailto:upravlenie_finec@mail.ru).

*Sokolov Yevgenyi Aleksandrovich* — post-graduate student, Saint-Petersburg State University of Economy and Finance, Saint-Petersburg, e-mail: [sokolov84@list.ru](mailto:sokolov84@list.ru).