

MODALITĂȚI DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERILOR: CREȘTEREA INTERNĂ ȘI CREȘTEREA EXTERNĂ

Alina Georgiana HOLT
Universitatea “Constantin Brancusi” din Targu-Jiu

ABSTRACT

INCREASING THE COMPLEXITY OF THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE EXPANSION OF THE COMPETITIVE ECONOMY HAS PROFOUND IMPLICATIONS IN THE PROCESS OF ADOPTING THE MANAGERIAL DECISIONS THAT OBLIGE THE ABANDONING OF THE ROUTINE AND IN THE USE OF SCIENTIFIC METHODS BASED ON THE KNOWLEDGE OF REALITY IN ORDER TO ESTABLISH THE CAUSAL LINKS BETWEEN THE ECONOMIC PHENOMENA AND THE FINANCIAL SITUATION OF THE AGENT ECONOMICALLY, IRRESPECTIVE OF OWNERSHIP. ORGANIZATIONS EVERYWHERE TODAY FACE INCREASINGLY COMPLEX, COMPLICATED AND DIFFICULT ISSUES TO ADDRESS AND SOLVE. THE HIGH AMPLITUDE CHANGES IN THE CURRENT SOCIETY, STRONG COMPETITION AND GLOBALIZATION REQUIRE MANAGERS TO MOBILIZE SUSTAINABLY ALL THE RESOURCES AVAILABLE TO ADAPT TO THIS NEW CONTEXT IN WHICH BUSINESSES RUN. HUMANITY CROSSES AN ERA IN WHICH NOT ONLY THE QUANTITY OF RESOURCES, BUT ESPECIALLY THE QUALITY OF MANAGEMENT AND THE STRATEGIES DEVELOPED AND IMPLEMENTED, BECOMES DECISIVE FOR THE ECONOMIC AND SOCIAL PROGRESS.

KEY WORDS: INTERNAL GROWTH, MARKET PENETRATION, DIVERSIFICATION, KNOWLEDGE IMPROVEMENT, INVESTMENT SPREAD, EXTERNAL GROWTH

Când se pune problema dezvoltării, creșterii, două aspecte trebuie avute în vedere: stabilirea orientării (ce orientări se dă dezvoltării), și modalități de a operaționaliza dezvoltarea respectivă (cum se poate realiza dezvoltarea).

În ceea ce privește orientarea, strategiile se referă la două opțiuni extreme: concentrarea și diversificarea.

Referitor la modalitatea de a realiza dezvoltarea întreprinderilor, indiferent de orientarea strategică aleasă, sunt posibile două alternative:

a) acționarea pe cale internă, dezvoltând activități în cadrul perimetrelor actuale ale întreprinderilor sau ale grupului. Aici pot fi folosite două soluții: opțiunile produs/piață (matricea Ansoff) sau crearea de unități de producție autonome (internal new venture).

b) acționarea pe cale externă, părăsind perimetrele actuale, prin alianțe strategice și parteneriate (fuziuni, achiziții, licențe, francize, coîntreprinderi etc).

Creșterea înseamnă atât dezvoltarea cantitativă, cât și cea calitativă în afaceri. Creșterea cantitativă înseamnă o creștere a producției curente, a veniturilor din vânzări, diversificarea gamei de produse, amploarea resurselor (numărul de angajați, suma de

capital, etc.) și investiții. Creșterea calitativă se referă la dezvoltarea calității elementelor de afaceri. Prin urmare, este dificil de explicat creșterea calitativă cu termeni cantitativi.

Creșterea internă reprezintă îmbunătățirea și optimizarea continuă a activelor operaționale și financiare ale întreprinderii, fiind calea de operaționalizare a unei strategii de specializare într-un domeniu de activitate aflat în etapa de creștere.[Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M., Strategii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 515]

Pentru multe firme, creșterea internă constituie principala cale de dezvoltare strategică, opțiunea pentru această formă de dezvoltare fiind bazată pe următoarele considerente:

- creșterea internă asigură o mai bună consolidare a capacităților indispensabile obținerii unui avantaj competitiv;
- asigură o mai bună cunoaștere a mediului extern;
- minimizează riscurile de ruptură cu activitățile cotidiene;
- permite managerilor să gestioneze dezvoltarea în deplină autonomie.[Burduș I., Popa I., Metodologii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014, pag. 142]

Creșterea internă se impune în toate cazurile unde activitatea (creșterea unei activități sau a unui vector de creștere) nu este disponibilă pe piață. De asemenea, se impune și în sectoarele emergente, unde creșterea întreprinderii are loc prin inovare și crearea unui nou profil al întreprinderii. Inovarea este considerată ca o nouă combinație de idei, resurse și abilități care rezultă din procesul de învățare nu doar din interiorul unei firme ci și din diversele rețele în care interacțiunea dintre diferiții actori permite inovării să se ivească. Astfel, pentru a fi inovative, firmele trebuie să fie deschise, fiind în același timp dependente de resursele externe în activitățile lor de inovare.

Creșterea externă constă în cumpărarea altor întreprinderi sau în încheierea de alianțe cu alte întreprinderi, fie concurente în cazul unei strategii de specializare, fie aparținând altor domenii de activitate, în cazul unei strategii de diversificare. Creșterea externă este un mijloc de a dobândi rapid competențele unui nou sector sau de a cuceri noi cote de piață.

Spre deosebire de creșterea internă, în creșterea externă perioada de punere în aplicare a strategiei, a obiectivelor în planuri de acțiune, în rezultate, -fuziunile și achizițiile - se reduce, aceasta oferindu-i întreprinderii achizitoare o oportunitate de a crește mecanic și rapid prin simpla adăugare de resurse la ținta sa (creștere a cifrei de afaceri, a cotelor de piață etc.). Perspectiva de a crește și de a crea valoare rapid, face din creșterea externă levierul favorit al managerilor de întreprinderi și al acționarilor, adesea, în detrimentul creșterii interne.[Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M, op cit., pag. 517]

Dezvoltarea unei afaceri/întreprinderi este procesul de îmbunătățire a succesului unei companii. O afacere poate să cunoscă o creștere în termeni ce privesc angajații, piața de desfacere sau clienții, dezvoltarea în plan internațional, creșterea profitului, dar dezvoltarea unei întreprinderi este adesea determinată din punct de vedere al veniturilor financiare. Există diferite moduri de a dezvolta o afacere. Igor Ansoff a identificat patru strategii de creștere și le-a rezumat în așa-numita Matrice Ansoff. Matricea Ansoff (cunoscută și ca Grilă de extindere a produselor/piaței) permite managerilor să rezume rapid aceste strategii potențiale de creștere și să le compare cu riscul asociat fiecăruia. Ideea este că de fiecare

dată când managerul își planifică strategiile de creștere într-un nou cvadrant (orizontal sau vertical), crește riscul. Cele patru strategii sunt:

- penetrarea pe piață: vânzarea mai multor produse existente ale companiei către piețele existente. Pentru a pătrunde și a dezvolta baza de clienți pe piața existentă, o companie poate reduce prețurile, poate îmbunătăți rețeaua de distribuție, poate investi mai mult în strategiile de marketing și poate crește capacitatea de producție existentă;

- dezvoltarea pieței: vânzarea mai multor produse existente pe noi piețe. Această strategie vizează atingerea de noi segmente de clienți sau extinderea la nivel internațional prin vizarea unor noi zone geografice;

- dezvoltarea produselor: dezvoltarea și vânzarea de produse noi pe piețele existente. Dezvoltarea de produse înseamnă fie realizarea unor modificări asupra produselor existente în gama proprie pentru a oferi clienților mai multă valoare prin achiziționarea lor, fie prin dezvoltarea și lansarea de noi produse alături de oferta existentă a unei companii;

- diversificarea: intrarea pe noi piețe cu produse noi, care sunt, fie asemănătoare produselor autohtone puse la dispoziție de o firmă, fie nu au nicio legătură cu oferta existentă a acesteia. Diversificarea la rândul său poate fi clasificată în trei tipuri de strategii de diversificare:

- diversificarea concentrată/orizontală (sau diversificarea aferentă): penetrarea pe noi piețe cu un produs nou care este oarecum legat de oferta de produse a companiei;

- diversificarea conglomerată: intrarea pe o piață nouă cu un produs nou care nu are nicio legătură cu oferta existentă a companiei;

- diversificarea verticală (sau integrarea pe verticală): deplasarea în lanțul valoric prin preluarea controlului asupra activităților care fuseseră externalizate către terți, cum ar fi furnizorii, producătorii de echipamente originale sau distribuitorii.

Creșterea internă

Creșterea internă (sau creșterea organică) vizează extinderea propriilor operațiuni ale unei companii, bazându-se pe dezvoltarea propriilor resurse și capacități interne. Acest lucru se poate realiza prin evaluarea competențelor de bază ale companiei și prin determinarea și exploatarea puterii resurselor sale curente cu ajutorul cadrului V.R.I.O. În plus, companiile pot alege creșterea internă prin extinderea operațiunilor curente și a afacerilor sau prin inițierea unor noi afaceri de la zero (de exemplu, investiții greenfield). Este important de menționat că toate creșterile se stabilesc fără ajutorul unor resurse externe sau părți din afara companiei. Analiza V.R.I.O. a fost elaborată de Barney, J.B și este utilizată pentru analizarea resurselor și capacităților interne ale firmei pentru a afla dacă acestea pot fi o potențială sursă de avantaj competitiv susținut. Analiza V.R.I.O. este, de fapt, un acronim pentru cele patru întrebări existențiale pentru o companie, și anume: valoare, raritate, imitație și organizație.

Creșterea internă are următoarele avantaje față de strategiile externe de creștere (cum ar fi alianțele, fuziunile și achizițiile):

- îmbunătățirea cunoștințelor: strategiile de creștere internă îmbunătățesc cunoștințele companiei prin implicarea directă într-o piață sau tehnologie nouă, oferind astfel cunoștințe mai profunde care pot fi internalizate în cadrul companiei;

- spațiul de investiții: o creștere treptată pe plan intern contribuie la răspândirea investițiilor în timp, ceea ce permite o reducere a costurilor și a angajamentelor anterioare,

facilitând inversarea sau adaptarea unei strategii în cazul în care condițiile pe piață se modifică;

- nu există constrângeri legate de disponibilitate: compania nu depinde de disponibilitatea unor obiective adecvate de achiziție sau de potențiali parteneri. De asemenea, dezvoltatorii care mizează pe strategia de creștere internă nu trebuie să aștepte o țintă de achiziție perfect potrivită pentru a ajunge pe piață;

- independența strategică: aceasta înseamnă că o companie nu are nevoie să facă aceleași compromisuri care ar putea fi necesare într-o alianță, de exemplu, care ar putea implica constrângeri asupra anumitor activități, și poate limita alegerile strategice viitoare;

- managementul culturii: creșterea internă permite crearea de noi activități în mediul cultural existent, ceea ce reduce riscul de conflict cultural - o dificultate comună în cazul fuziunilor, achizițiilor și alianțelor.

Strategia de creștere internă este bazată pe considerentul că managerii trebuie să caute în domeniul lor de activitate cele mai bune soluții pentru a obține cele mai bune rezultate, respectiv avantajul competitiv. Dat fiind faptul că concurența poate atrage atât succesul cât și eșecul unei întreprinderi, fundamentarea deciziei de creștere internă prin alegerea strategiei concurențiale trebuie să răspundă la 2 postulate:

1. atractivitatea domeniului – rentabilitatea pe termen lung;

2. factorii care determină poziția concurențială în cadrul domeniului de activitate.[Tanțău A.D., Managementul strategic – de la teorie la practică, Ed. C.H. Beck, București, 2011, pag. 140]

Strategia de creștere prin costuri reprezintă o metodă de dezvoltare care permite unei întreprinderi să-și crească rentabilitatea. Astfel, se pot fabrica produse standard sau produse de masă la costuri reduse sau produse cu caracteristici speciale pentru care clienții sunt pregătiți să plătească un preț mai mare.

Nucleul planificării strategiei focalizării asupra costurilor constă în analiza strategică a costurilor. O prima analiză generală a structurii costurilor actuale oferă o primă posibilitate de a alege acele activități care dețin un potențial strategic de reducere a costurilor.

Liderul prin costuri trebuie să îndeplinească anumite condiții pentru a-și menține poziția:

- proprietățile produselor nu trebuie să fie identice cu cele care caracterizează produsele cu un nivel de calitate ridicat. Acestea trebuie să fie suficiente pentru ca relația preț - performanță să fie corespunzătoare. Nu trebuie oferit un sortiment foarte bogat, ci un număr restrâns de produse care să fie deja cunoscute și să aibă un preț cât mai mic;

- complexitatea produselor trebuie să fie scăzută;

- momentul în care produsul apare pe piață poate fi influențat de evoluția produselor de substituție. Pentru ca un produs de tip lider prin cost să fie introdus pe piață, trebuie să fie produs și comercializat într-un volum ridicat;

- canalele de distribuție sunt aproape de client. Cu cât sunt mai puțini intermediari în lanțul valorii, cu atât prețul final este mai scăzut;

- locația trebuie să fie situată acolo unde clienții țintă au domiciliul sau locul de muncă sau în zone foarte populate;

- marketingul nu trebuie să fie costisitor,

- pentru a avea costuri cât mai reduse, angajații trebuie să îndeplinească mai multe sarcini. [Nicolescu O., Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Ed. Economică, București, 2000, pag. 89]

Strategiile interne de creștere au câteva dezavantaje. De exemplu, dezvoltarea capacităților interne poate fi lentă și consumatoare de timp, costisitoare și riscantă dacă nu este bine gestionată.

Creșterea externă

De la un anumit punct, creșterea internă nu mai este avantajoasă pentru întreprinderi deoarece poate genera dezechilibre ale fluxului de numerar. Odată ce acest punct este depășit se recomandă implementarea unei strategii de creștere externă. În funcție de direcția creșterii, întreprinderile pot crește orizontal (în același domeniu), vertical sau lateral (în alte domenii).

Strategiile de creștere economică externă vizează creșterea productivității sau a profitului cu ajutorul resurselor și capacităților care nu sunt dezvoltate intern de către companie în sine. Mai degrabă, aceste resurse sunt obținute prin fuziunea/achiziționarea sau parteneriatul cu alte companii. Strategiile externe de creștere pot fi, prin urmare, împărțite între strategiile de M&A (fuziuni și achiziții) și strategiile de alianță strategică (subcontractarea, coîntreprinderile, francizele, licențele, fuziunile, achizițiile, subsidiarele).

Fuziuni și achiziții (Mergers and Acquisitions)

M&A, ca o strategie de creștere care îmbunătățește puterea competitivă a dobânditorului, oferă o serie de avantaje, și anume:

- extensia afacerii: poate fi utilizată pentru a extinde acoperirea unei firme în ceea ce privește spațiul geografic, produsele sau acoperirea pieței cu produse;

- consolidarea poate fi utilizată pentru: a reuni doi concurenți și a crește puterea de piață prin reducerea concurenței; a crește eficiența prin reducerea capacității excedentare sau prin împărțirea resurselor (de exemplu, facilități pentru sediul central sau canale de distribuție); a crește eficiența producției sau puterea de negociere cu furnizorii, forțându-i să își reducă prețurile;

- capacități de construire. De exemplu, decât să cerceteze o nouă tehnologie de la zero, cumpărătorii (achizitorii) pot aștepta ca antreprenorii să formuleze o idee și apoi să o preia pentru a încorpora capacitatea tehnologică în propriul portofoliu;

- viteza: permite achizitorilor să acționeze rapid și acest lucru poate reprezenta un avantaj în sine;

- eficiența financiară: acest lucru poate permite unei companii cu venituri financiare mari să fuzioneze cu o altă companie cu un bilanț slab, aceasta din urmă putând să plătească dobânzi și să acopere alte cheltuieli utilizând activele companiei cu care fuzionează. Firma achiziționată ar putea, de asemenea, să acceseze fonduri de investiții de la o companie mai puternică, care, de altfel, nu ar fi fost disponibilă.

- eficiența fiscală: de exemplu, profiturile sau pierderile fiscale pot fi transferabile în cadrul societății fuzionate pentru a beneficia de diferite regimuri fiscale între industrii sau țări, sub rezerva restricțiilor legale.

- separarea activelor: Unele companii identifică afaceri ale căror active subiacente sunt mai valoroase decât prețul întregii societăți. Acest lucru face posibilă achiziționarea unor astfel de companii și apoi vânzarea rapidă (dezbinarea) a diferitelor celule de

activitate unor cumpărători diferiți pentru un preț total care depășește substanțial costurile plătite inițial pentru întreg. Deși acest lucru este adesea respins ca o simplă exploatare oportunistă (eliminarea activelor), în cazul în care unitățile de afaceri găsesc mai mulți achizitori, prin acest proces de separare, poate exista un câștig real în eficiența economică.

Alianțele strategice

Fuziunile și achizițiile reunesc companiile prin schimbări complete în proprietate. Cu toate acestea, companiile pot împărți resursele și activitățile pentru a urmări o strategie comună fără a împărți proprietatea companiilor-mamă. Există două tipuri principale de alianțe strategice: alianțe de capitaluri proprii și non-equity.

- Alianțele de capital implică crearea unei noi entități care este deținută separat de partenerii implicați. Cea mai comună formă de alianță de capital este societatea în comun, în care două companii rămân independente, dar înființează o nouă societate deținută în comun de părți. Pot fi formate și alianțe cu mai mulți parteneri, care sunt denumite alianță a consorțiului.

- Alianțele ”non-equity” sunt, de obicei, mai libere și nu implică angajamentul impus de proprietate. Alianțele non-equity sunt adesea bazate pe contracte. O formă comună de alianță contractuală este franciza, în care o companie (francizorul) acordă unei alte societăți (francizatului) dreptul de a vinde produsele sau serviciile francizorului într-o anumită locație în schimbul unei taxe sau redevențe. Restaurantele McDonald's este un exemplu de franciză. Licențierea este un tip similar de alianță contractuală, permițând partenerilor să utilizeze proprietatea intelectuală, cum ar fi brevetele sau mărcile, în schimbul unei taxe.

Alianțele strategice permit unei companii să își extindă rapid avantajul strategic și, în general, necesită un angajament mai redus decât alte forme de extindere. Un argument cheie este împărțirea resurselor sau a activităților, deși pot exista și motive mai puțin evidente. Există patru tipuri de alianțe: scară, acces, complementar și colaționist.

- alianțele de tip ”scale”. Capacitățile fiecărui partener pot fi destul de asemănătoare, dar împreună pot obține avantaje pe care nu le-ar putea realiza cu ușurință pe cont propriu. Astfel, alianța poate asigura economii de scară în producția de produse sau servicii. Alianța ar putea, de asemenea, să ofere economii în ceea ce privește intrările - de exemplu prin reducerea costurilor de achiziție a materiilor prime sau a serviciilor.

- alianțele de acces: o companie care se aliază pentru a avea acces la capacitățile unei alte companii care trebuie să producă sau să vândă propriile produse și servicii. De exemplu, în țări precum Mexic, o companie occidentală ar putea avea nevoie să colaboreze cu un distribuitor local pentru a accesa eficient piața națională a produselor și serviciilor sale. Alianțele de acces pot funcționa și în direcția opusă, cu o companie locală care caută o alianță de licențiere pentru a accesa intrările unei companii internaționale - de exemplu tehnologii sau mărci.

- alianțele complementare implică companiile aflate în puncte similare din rețeaua de valori, să combine resursele lor distinctive, dar complementare, astfel încât fiecare partener să fie susținut acolo unde are lacune sau deficiențe deosebite.

- alianțele coluzive implică companiile care se autodistrug pentru a-și crește puterea de piață. Prin combinarea în carteluri, acestea reduc concurența pe piață, permițându-le să practice prețuri mai mari pentru clienți sau să beneficieze de prețuri mai mici de la furnizori. Astfel de înțelegeri coluzive în rândul companiilor cu profit sunt descurajate de

autoritățile de reglementare. De exemplu, companiile de telefonie mobilă și de energie sunt adesea acuzate de comportamente coluzive.

Există multe avantaje potențiale ale creșterii externe prin achiziții și alianțe, astfel:

- viteză mai rapidă de acces la noi produse sau zone de piață;
- cota de piață instantanee/creșterea puterii de piață;
- economii de scară (prin combinarea capacității de producție);
- asigură canale de distribuție mai bune;
- asigură controlul sporit al consumabilelor;
- reducerea concurenței (prin preluarea acestora sau prin parteneriatul cu aceasta);
- achiziționarea de active necorporale (mărci, brevete, mărci comerciale);
- depășirea barierelor de intrare pentru a viza noi piețe.

În concluzie, creșterea unei companii se poate face în mai multe moduri diferite. Cele mai utilizate metode sunt creșterea internă sau creșterea externă prin achiziții și alianțe. Matricea Ansoff este un instrument excelent de a cartografia opțiunile unei companii și de a utiliza ca punct de pornire compararea strategiilor de creștere bazate pe criterii precum viteza, incertitudinea și importanța strategică.

Elementele de bază pentru succesul unei activități economice sunt: adaptarea produselor și serviciilor la nevoile consumatorilor, identificarea pieței-țintă și a clienților potențiali, evidențierea și recunoașterea rezultatului competițional ca anexă la bilanț, stabilirea modalităților de distribuție-vânzare, elaborarea politicilor de prețuri și tarife și promovarea entității economice și a produselor.

Cu alte cuvinte, nu trebuie neglijat faptul că succesul unei afaceri depinde și de abilitățile manageriale, de modalitățile de organizare, coordonare și control a activităților unității care generează fluent venituri pe baza consumului de resurse interne, materiale, umane și financiare.

Bibliografie

1. Burduș I., Popa I., Metodologii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014
2. Robu V., Anghel I., Analiza economico-financiară a firmei, Ed. Economică, București, 2014
3. Tanțău A.D., Managementul strategic – de la teorie la practică, Ed. C.H. Beck, București, 2011
4. Vagu P., Stegăroiu I., Croitoru G., Duică A., Duică M., Strategii manageriale, Ed. Pro Universitaria, București, 2014