**Стратегии роста: рост за счет внутренних средств**

**18 июня 2008**

Анатолий Тимофеевич Зуб, профессор кафедры теории и технологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, специалист в области корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Рост за счет внутренних средств или стратегии внутреннего роста представляют собой развитие рынка или развитие продукта или то и другое, одновременно или последовательно, за счет использования ресурсов организации. В таблице 1 представлены четыре внутренние стратегии, которые кажутся независимыми друг от друга, однако реально тесно связаны.

Таблица 1. Комбинации стратегий «товар—рынок»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Продукты | |
| Существующие | Новые |
| Рынки | Существующие | Проникновение на рынок или концентрация | Модифицирование, разработка или обновление продукта |
| Опора на единственный продукт на едином рынке | Предложение новых товаров на существующих рынках |
| Ориентация на значительное увеличение доли рынка | Расширение или удлинение жизненного цикла продукта |
| Новые | Развитие рынка | Внутренне связанная диверсификация в технологиях и рынках |
| Поставка существующих товаров в новые районы | Несвязанная диверсификация, когда продукты не связаны с существующими или рынками |
| Изменения в распределении и рекламе |

Все эти стратегии строятся на существующих сильных сторонах, сосредоточиваются на деятельности, связанной с относительно низким риском, и концентрируются на существующих товарах и рынках.

Существует ряд причин, по которым компании намерены проводить стратегии внутреннего роста. Например, существующий товар (или услуга) находится на рынке, приближающемся к насыщению, или же организация может ожидать от применения этой стратегии синергический эффект (т. е. за счет добавления большего числа товаров или услуг удельные постоянные затраты могут быть снижены так, как это происходит при эффекте масштаба). В качестве альтернативы компания может иметь излишек ресурсов и поэтому может решить вложить их в разработку нового товара. Компания может пожелать увеличить жизненный цикл ее продукта или увеличить продажи продукта в дополнительные, потенциально выгодные сегменты. Компания может найти новые способы производства продукта, которые могут быть внедрены без изменения расценок и на тех же производственных мощностях, а также сосредоточиваться на тех же покупателях. Наконец, не стоит игнорировать и психологические факторы. Например, исполнители могут устать от работы с единственным товаром.

Рассмотрим более подробно характеристики стратегий внутреннего роста, представленных в таблице.

1. Концентрация (более глубокое проникновение)

Т. Питерс и Р. Уотерман (1988) назвали этот тип стратегии «лучше делать свое дело». Концентрация базируется на ряде ясных принципов, которые могут быть представлены следующим образом:

рост — это важная задача;

необходимо вести постоянный поиск более эффективных путей производства;

стратегия сосредоточена на использовании одного продукта и старается получить большую долю существующего рынка;

широко используется реклама для привлечения новых потребителей или пользователей, а также для повышения уровня потребления существующих;

она позволяет захватить долю потребителей и рынка у конкурентов.

1.1. Преимущества стратегии концентрации:

базируется на известных способностях и возможностях организации;

сильно сконцентрированная стратегия может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ;

компания может быть более чувствительна к потребностям рынка и завоевать репутацию в этой области;

обычно это стратегия низкого риска;

постепенный рост легко отслеживается с точки зрения управления.

1.2. Недостатки:

это в большей степени поступательная, чем революционная стратегия;

существуют ограничения, в пределах которых на одном рынке может иметь место рост;

проводящая эту стратегию компания подчинена изменениям в предпочтениях потребителей и поворотам к спаду в экономике;

она накладывает значительную ответственность на компанию в вопросе отслеживания действий конкурентов;

она также накладывает ответственность за удержание уровня нововведений в области собственных продуктов;

она требует значительных финансовых расходов на рекламу и стимулирование товара.

2. Развитие рынка

Эта стратегия включает движение компании в новые области рынка с использованием существующих продуктов или услуг. Она может принимать несколько форм. Фирма может решить модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков. (Так поступают, например, некоторые автомобилестроительные компании, приспосабливая выпускаемые ими модели к особенностям того или иного географического региона.)

Рассмотрим преимущества и недостатки стратегии развития рынка.

2.1. Преимущества:

стратегия строится на существующих силах, навыках и возможностях;

это стратегия с относительно низким коммерческим риском;

реализация стратегии может дать значительный доход при относительно малых расходах;

она может обеспечить достаточный доход для разработки нового продукта.

2.2. Недостатки:

область применения стратегии ограничена: она обычно подходит тогда, когда продукт находится на ранней стадии его жизненного цикла;

требует значительного рыночного исследования;

вероятно, будет трудно выявить те особые сегменты рынка, на которые надо направлять свои усилия;

организация может не иметь возможности удовлетворить потребности выявленного сегмента рынка вследствие недостатка мощностей или по другим причинам.

3. Разработка или обновление продукта

Этот вариант стратегии наиболее приемлем для существующих рынков, и он может включать новые виды продуктов, полученных в результате технических разработок или модификаций (улучшений). Можно выделить следующий ряд причин предпочтения этого стратегического варианта:

разработан для улучшения конкурентного положения компании за счет привлечения новых покупателей;

разрабатывается для продления жизненного цикла продукта;

позволяет извлечь выгоду из профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки;

помогает компании отвечать новым потребностям на рынке или справляться с проблемами возможных заменителей;

зачастую просто необходим для выживания организации;

может использоваться для усиления дифференциации продукции.

Обновление является компонентом разработки нового продукта. Оно подразумевает большие изменения в продукте или услуге. Обновление может значительно повысить престиж компании и позволить ей создать конкурентное преимущество. Однако это дорогостоящая стратегия. Постоянное обновление требует, чтобы другие продукты и стратегии были успешны и чтобы было обеспечено соответствующее финансирование.

Эти стратегии обладают следующими преимуществами и недостатками.

3.1. Преимущества:

разработка нового продукта играет важную роль в определении прибыльности на более поздних стадиях его жизненного цикла;

она может дать побочные эффекты с точки зрения производственного процесса (например, усовершенствованный контроль качества, более быстрые поставки, более низкая себестоимость продукции);

в компаниях, производящих продукцию с коротким жизненным циклом, она необходима, если нужно добиться постоянного роста.

3.2. Недостатки:

это стратегия с относительно высоким риском: существует высокая вероятность неудач нового продукта;

требуются значительные вложения в исследования, разработки и рекламу.

4. Диверсификация

Компания может диверсифицироваться внутренне либо создавая товары или услуги, сходные с имеющимися в смысле технологии или рынков, либо за счет создания продуктов, которые совершенно отличны от существующих. Примером диверсификации первого вида может быть строительство автомоек или автосервисов на автозаправочных станциях: все эти виды деятельности ориентированы на одних и тех же клиентов — автовладельцев. Диверсификацией второю рода будет решение о строительстве отеля для компании, занимающейся добычей газа.

Могут существовать разные причины, почему компания стремится диверсифицироваться. Выделим некоторые из них:

новые продукты могут иметь циклические схемы продаж, уравновешивающие цикличность продаж существующих продуктов организации;

существующие каналы распределения организации могут использоваться для сбыта новых продуктов (услуг) имеющимся покупателям,

прибыль, получаемая от имеющихся у организации продуктов или услуг, может значительно возрасти за счет добавления новых, не связанных с ними, продуктов;

диверсификация может быть необходима в связи с тем, что организация конкурирует в высококонкурентной или нерастущей отрасли, имея в результате низкие уровни прибыли.

Отметим определенные преимущества и недостатки диверсификации.

4.1. Преимущества:

может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить в течение продолжительного времени;

зачастую ведет к синергии;

способствует эффективному использованию избытка средств;

предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.

4.2. Недостатки:

для стратегического успеха диверсификация необходима в больших масштабах;

организации могут не иметь знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами;

могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;

это приростная стратегия: для получения прибылей необходимо время.

\*\*\*

Ключевым вопросом в выборе стратегии будут финансовые воздействия. Мы отметили четыре стратегии внутреннего роста. Каждая из них имеет различные финансовые воздействия с точки зрения объема финансовых ресурсов, необходимых для осуществления стратегии; уровня финансовой отдачи, ожидаемой от выбранной стратегии; распределения финансовой отдачи во времени; возможности финансовой синергии; уровня риска, связанного с проведением стратегий.

В табл. 2 представлен анализ каждой из внутренних стратегий, проведенный на основе этих критериев.

Таблица 2. Финансовые воздействия различных стратегий внутреннего роста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансовые критерии | Стратегии внутреннего роста | | | |
| Проникновение на рынок (концентрация) | Развитие рынка | Разработка продукта или обновление | Диверсификация |
| Необходимые финансовые ресурсы | Умеренные | От умеренных до значительных | Значительные / очень значительные | Очень значительные |
| Уровень ожидаемой финансовой отдачи | Умеренный | От умеренного до высокого | Очень высокий | Очень высокий |
| Распределение финансовой отдачи во времени | От среднего до долгосрочного | Краткосрочный | Долгосрочный | Долгосрочный |
| Существование финансовой синергии | Нет | Есть | Возможно | Есть |
| Степень связанного со стратегией риска | Низкая | Умеренная или высокая | Очень высокая | Высокая |

На основании рассмотрения финансовых воздействий различных стратегий внутреннего роста можно прийти к следующим выводам.

Диверсификация — это стратегия высокого риска. С точки зрения финансов она требует значительных вложений. Финансовая же отдача, скорее всего, будет получена в долгосрочном плане. В то же время, если стратегия удачна, уровень финансовой отдачи может быть значительным и существует высокая вероятность достижения финансовой синергии.

Разработка продукта или обновление также должны рассматриваться как стратегия высокого риска. С финансовой точки зрения такая стратегия поглощает значительное количество финансовых ресурсов, однако возврат может быть значительным в том случае, если продукт удался. В случае с модификацией продукта отдача может быть значительно меньше, как, впрочем, и риск, содержащийся в этом выборе. Возврат, скорее всего, будет получен в долгосрочном плане.

Развитие рынка требует от умеренных до высоких уровней финансовых ресурсов. Это в основном зависит от того, находятся рынки в стране или за рубежом. В последнем случае финансовые ресурсы могут быть значительными. Уровень финансовой отдачи будет также от умеренного до высокого, однако отдача может быть получена в короткие сроки. Уровень риска — от умеренного до высокого, в зависимости от разрабатываемого рынка. При этом иностранные рынки могут иметь более высокий уровень риска. Существует большая вероятность финансовой синергии, нарастающая по мере реализации этой стратегии.

Более глубокое проникновение, или концентрация на одном продукте или на одном рынке должны быть оценены как стратегии с невысоким уровнем риска, требующие умеренных уровней финансовых ресурсов и обещающие приемлемую отдачу, обычно в долгосрочном плане. Так как затраты не распределяются на многие продукты, финансовая синергия в этом случае не возникает. В подобной ситуации часто оказываются малые фирмы.

Третью, заключительную часть этой серии публикаций, в которой рассматриваются стратегии роста за счет внешних средств, читайте на сайте в эту пятницу, 20 июня.