

## **Стратегия инновационного развития компании в ситуации диверсификации**

**Поспелова Ирина Андреевна**, СПбНИУ ИТМО, факультет технологического менеджмента и инноваций, магистратура, 2 курс

*Научный руководитель*

**Соловьева Дина Витальевна**, доцент, кандидат экономических наук

### *Аннотация*

В работе изучены существующие на сегодняшний день стратегии развития компании в ситуации диверсификации. Предложена инновационная модель оценки факторов для компаний, принимающих решение о целесообразности диверсификации, а также выявлены сильные и слабые стороны этих стратегий, чтобы компаниям было проще выбирать наиболее подходящую для них. Данная разработка даст компаниям четкое представление не только о направлениях инновационного развития и готовности компании к изменениям, но и возможностях и угрозах, которые представляет внешняя среда. В ходе данного анализа также выявлены области будущих исследований.

*Ключевые слова:* диверсификация, стратегия диверсификации, стратегия развития, маркетинговый анализ, критерии выбора стратегии, сильные и слабые стороны стратегий диверсификации

### **The Strategy of Innovative Development of the Company in the Situation of Diversification**

**Irina A. Pospelova**, ITMO University, Faculty of technological management and innovations, Master's degree student, 2 year of study

### *Abstract*

The article is about the current development strategies of the company in the situation of diversification. The author suggested an innovative model for evaluating factors for companies that make decision about advisability of diversification. The strengths and weaknesses of these strategies are identified to choose the most suitable and easy strategy for companies. This development will give companies a clear idea of not only the directions of innovative development and the company's readiness for change, but also the opportunities and threats that the external environment can represent. This analysis also identified areas for future research.

*Keywords:* strategy, strategy of diversification, strategy of development, marketing analysis, criteria for choosing a strategy, strengths and weaknesses of strategies of diversification

Тема моей научной статьи обусловлена тем, что в условиях современной экономики, наибольших стабильности и успеха достигают те компании, которые за-

нимаются сразу несколькими видами деятельности. Такое поведение обеспечивает фирме страховку на случай, если даже она будет терпеть неудачи в каких-то направлениях своей деятельности, то сможет «остаться на плаву». Большинство крупнейших корпораций оперируют сразу на нескольких рынках, предлагая, порой, совершенно разные продукты. Так, например, Samsung занимается продажей различных категорий товаров — от микроэлектроники до бытовой техники. Но не у всех компаний есть четкий вектор развития и большие ресурсы, поэтому очень важно не ошибиться при выборе стратегии развития. Также можно сказать и об условии стагнации продаж. Казалось бы, только вчера бизнес развивался, но, как все знают, макросреда очень изменчива, а потребители капризны и то, что было интересно сегодня — завтра становится ненужным. Поэтому компании нужно всегда иметь несколько видов товарных предложений, чтобы не обанкротиться и иметь определенный запас прочности. Так что же делать дальше, если возникла та или иная ситуация? Стараться исправить положение на базовом рынке, что не всегда возможно, поскольку зачастую существующий рынок перенасыщен товарными предложениями, или искать новые пути выхода на потенциальные рынки, что является очень рискованным шагом, но и очень прибыльным в случае успеха [2]. Стратегия диверсификации подразумевает под собой выход на новые сегменты потребителей или секторы, рынки, что поможет компании снизить риски и достичь большей стабильности. На сегодняшний день существует типология стратегий диверсификации, описанная Филиппом Котлером [1]. В данной типологии стратегии подразделяются на концентрическую, горизонтальную и конгломератную, но отсутствуют критерии целесообразности ее выбора, а также сильные и слабые стороны каждой из них. Именно поэтому я считаю, что будет востребована моя инновационная разработка модели оценки факторов для компаний, принимающих решение о диверсификации, а также модель, в которой будут описанные наиболее важные сильные и слабые стороны стратегий диверсификации. Это позволит компаниям выбрать наиболее подходящую для них стратегию, минимизировать риски и эффективно вложить свои денежные средства, так как иногда данный шаг является решающим, и компания либо выживает и продолжает развиваться в новом для себя направлении деятельности, получая прибыль и увеличивая долю на рынке, либо уходит с рынка в ситуации агрессивной конкуренции.

В результате описанных выше проблем, я предложила модель, в которой описываются сильные и слабые стороны разных стратегий диверсификации и предложила новый тип стратегии (смешанный).

Если компания собирается использовать стратегии диверсификации, то ей необходимо понять сильные и слабые стороны каждой из них, чтобы выбрать подходящую.

*Для концентрической стратегии диверсификации.*

Сильные стороны: одна технология производства. Есть своя уже сформировавшаяся целевая аудитория. Минимальные затраты, так как потре-

бители уже знакомы с компанией и меняется только товар и не сильным образом, стратегия помогает компании напомнить о себе.

**Слабые стороны:** напоминание о компании на очень малый срок. Финансовые выгоды появляются в течение среднего или длительного срока. Долгий поиск организаций, подходящих для вопросов сбыта, каналов распределения и ресурсах.

*Для конгломератной стратегии диверсификации.*

**Сильные стороны:** ориентация на прибыль. Снижение зависимости от одного продукта или рынка. Возможно возникновение эффекта масштаба и синергии. Усиление рыночной власти компании в отношении покупателей. Уменьшение и распределение риска. Привлечение новых потребителей. Открытие новых рынков сбыта. Расширение ассортимента. Развитие бизнеса за счет использования новой технологии производства.

**Слабые стороны:** принципиально новая технология производства требует больших затрат и навыков. Подходит для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен. Высокие риски, отдача от которых обеспечивается только в долгосрочном плане.

*Для горизонтальной стратегии диверсификации.*

**Сильные стороны:** гарантии выживания, так как вероятность обрушения всех отраслей бизнеса минимальна. Возможность заимствования между компаниями. Отсутствие необходимости заимствования средств у инвесторов или банков.

**Слабые стороны:** сложность управления организацией. Необходимость разветвления управленческой структуры. Поиск новых руководителей. Необходимость точного расчета при выборе отрасли.

Я предложила также новый тип — *смешанная стратегия диверсификации*, которая подразумевает под собой расширение ассортимента как на уже существующем рынке, за счет производства универсальных товаров, так и выход на новые рынки с инновационным товарным предложением, что минимизирует риски предприятия.

**Сильные стороны:** присутствие на различных рынках, увеличение доли компании, занятие новой ниши и рынков, лояльность к компании со стороны потребителей, известность компании, гарантия «не остаться банкротом».

**Слабые стороны:** расширение штата сотрудников, повышение затрат на бизнес, большие риски, связанные с производством двух новых товарных предложений, привлечение инвесторов, необходимость в поддержке со стороны банков, необходимость четкой структуры организации.

Как видим, у каждой стратегии есть свои сильные и слабые стороны, поэтому компании предстоит сложный выбор, стоит ли ей вообще принимать решение о диверсификации, поскольку это очень ответственный шаг. Поэтому я предложила инновационную модель оценки факторов для ком-

паний, принимающих решение о диверсификации. Я оценила компании на различных стадиях, которые они проходят перед выбором стратегии развития. Первой стадией является анализ текущей деятельности фирмы, для оценки которой я взяла следующие факторы: определение наличия свободных ресурсов и их достаточность (финансовых, трудовых, материальных, производственных, управленческих и информационных); оценка стабильности бизнеса, которую можно получить, исследуя динамику продаж за предыдущие и текущие периоды; емкости рынка, как потенциальной, так и реальной; финансовой устойчивости предприятия (с помощью коэффициента, который отражает способность предприятия устойчиво финансировать производственный процесс в долгосрочной перспективе и рассчитывается, как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса [3]). Проанализировав данный показатель, компания сможет дать оценку стабильности положения компании на рынке и ее платежеспособности. Также одним из важных факторов будет являться наличие квалифицированных сотрудников и необходимых навыков.

После того как компания прошла первую стадию оценки и поняла, что действительно обладает необходимыми ресурсами и стабильно чувствует себя на рынке, можно переходить ко второй.

Вторая стадия — поиск направлений диверсификации. Для этого необходимо: определить темп роста рынка, чтобы понять, какой тип стратегии диверсификации выбирать. Если на базовом рынке наблюдается состояние кризиса или стагнации, то необходимо искать новые пути развития и выхода на новые рынки или сегменты, если же, наоборот, рынок находится в ситуации ускоренного роста, то значит, что от идеи диверсификации нужно отказаться в пользу развития на базовом рынке.

Оценить инновационный климат компании, проанализировав его с помощью макро- и микрофакторов.

**Макрофакторы:**

- демографические: влияние численности населения, влияние места расселения);
- экономические: курс национальной валюты, инвестиционный климат на федеральном уровне, поддержка финансирования со стороны государства, налоговые льготы, платежеспособность населения;
- политические: стабильность политической обстановки, поддержка и спонсирование инноваций на государственном уровне;
- социо-культурные: уровень консервативности взглядов в обществе, уровень образованности общества, уровень принятия инновационных решений, наличие квалифицированных специалистов;
- технологические: уровень НТП, доступ к научно-технической информации.

Каждый фактор оценивается от 1 до 5.

Кроме макрофакторов, компания также должна оценить и микрофакторы, которые также оказывают большое влияние на деятельность компании.

Микрофакторы:

- конкуренты: уровень конкуренции, количество конкурентов и их сила на рынке, наличие товаров-заменителей;
- партнеры: количество партнеров у конкурентов, количество партнеров у самой компании;
- потребители: реальное и потенциальное количество потребителей;
- наличие инвестиций;
- наличие новых технологий: доступ к технической информации и инновационному оборудованию;
- наличие трудовых ресурсов: умение и навыки специалистов;
- наличие материальных ресурсов: готовность к выплате кредитов и т. д.

Данные показатели также оцениваются от 1 до 5.

Если сумма оценки макрофакторов и микрофакторов выше 90 баллов, то инновационный климат макросреды благоприятен для диверсификации и компания понесет минимальные риски. Если результат от 50–90 баллов, то прежде, чем принимать решение о диверсификации, стоит продумать два вектора развития, поднакопить ресурсы и выждать более благоприятной и стабильной ситуации на рынке. Если результат ниже 50 баллов, то климат крайне неблагоприятный и стоит задуматься о других стратегиях развития или сделать акцент на слабых сторонах компании, чтобы усовершенствовать их для благоприятного развития.

Завершающей или третьей стадией будет оценка перспективных направлений, которую можно будет оценить с помощью следующих показателей: возможность выпуска на рынок инновационного товара, возможность улучшения уже существующего товарного предложения, возможность развития технологий, возможность усовершенствования управленческой структуры и возможность осуществления инновационной политики. Проанализировав все эти показатели, компания может сделать вывод о целесообразности диверсификации, поскольку в них рассмотрены и ресурсы компании, и возможности, которые дает внешняя среда для осуществления деятельности. Данная модель уже была апробирована на рынке запчастей для ресторанного оборудования и рынке бытовой техники, результаты подтвердили обоснованность создания и использования данной разработки.

Исследовав проблему выбора стратегии развития компании в ситуации диверсификации, разработав инновационную модель оценки сильных и слабых сторон стратегий диверсификаций, предложив новый тип стратегии, а также новую модель, которая позволяет оценить целесообразность

выбора стратегии диверсификации, мною был сделан вывод о необходимости формирования полного комплекса моделей для помощи предприятиям в определении направлений развития. В дальнейшем считаю необходимым описать компании на рынке, согласно их типу поведения, так как это поможет дать ответ об их конкурентоспособности в потенциальной для себя сфере деятельности.

### *Литература*

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Prentice Hall. 1984.
2. *Ансофф И.* Стратегии диверсификации. Harvard Business Review, сентябрь-октябрь 1957. С. 113–124.
3. Электронный журнал Налог-налог.ру. Налоговые новости и статьи: [Электронный ресурс]. М., 2017. URL: <http://nalog-nalog.ru> (дата обращения: 25.12.2018).