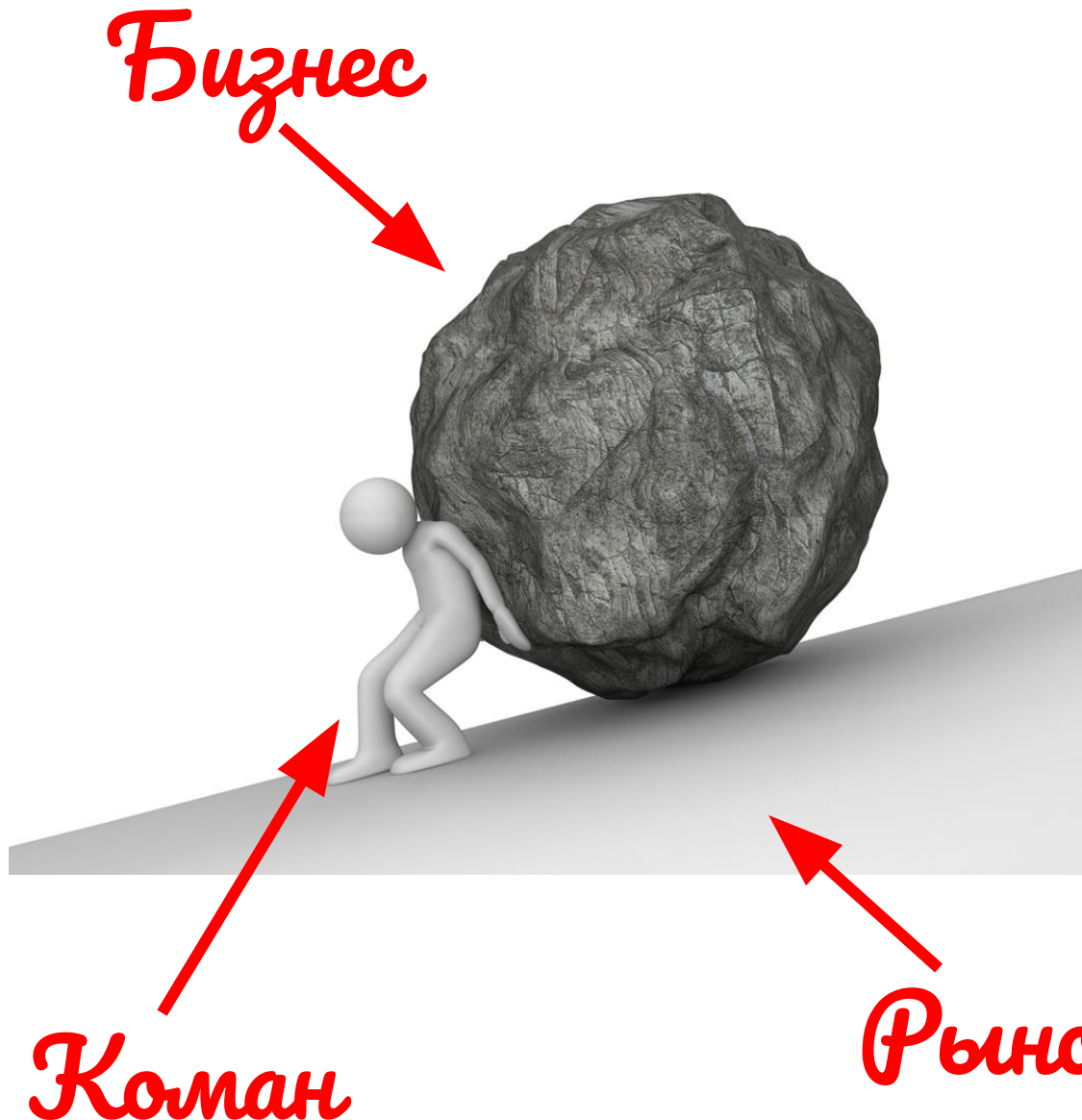




# ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СТРАТЕГИЯ РОСТА

## Зачем компаниям рост?



- Рынок – это **динамическая среда**. В нем, в постоянном движении и взаимодействии находятся запросы потребителей, интересы компаний и инвесторов, государственные и надгосударственные регуляторы
- С учетом того, что **количество благ ограничено**, и количество претендентов на них постоянно растет, для участника рынка нет возможности замереть в развитии.
- Относительно **базового показателя** он будет либо расти либо падать
- В случае затяжного падения, компания неизбежно будет **терять эффективность**. В конечном итоге это может закончиться банкротством

- Применительно к стратегии бизнеса, наиболее универсальным параметром можно считать **долю рынка**

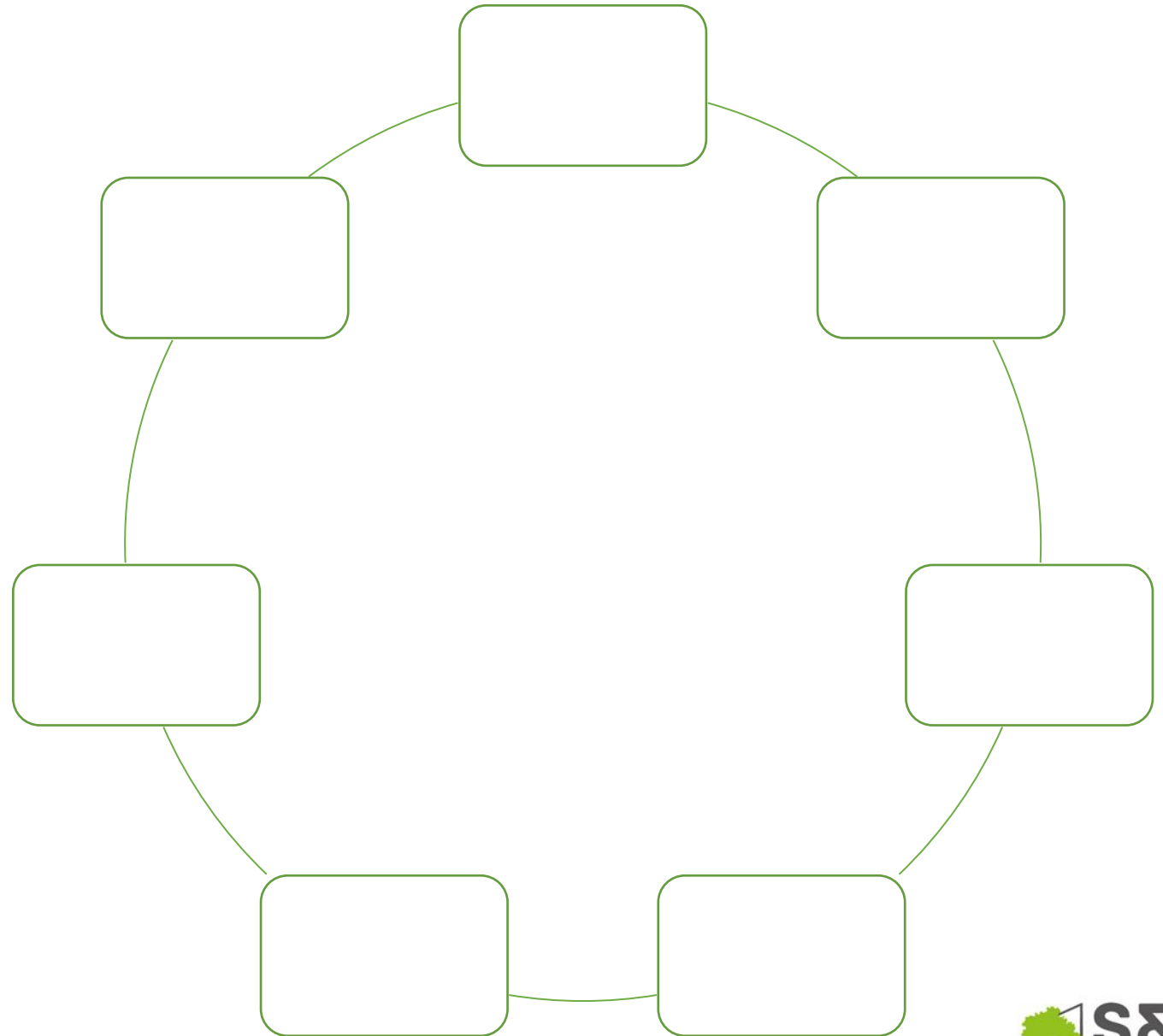
- Этот параметр сравнительно прост для вычисления и восприятия.
- В динамике он наиболее полно отражает такие рыночные параметры как: рост/сжатие рынка, активность конкурентов, появление новых игроков



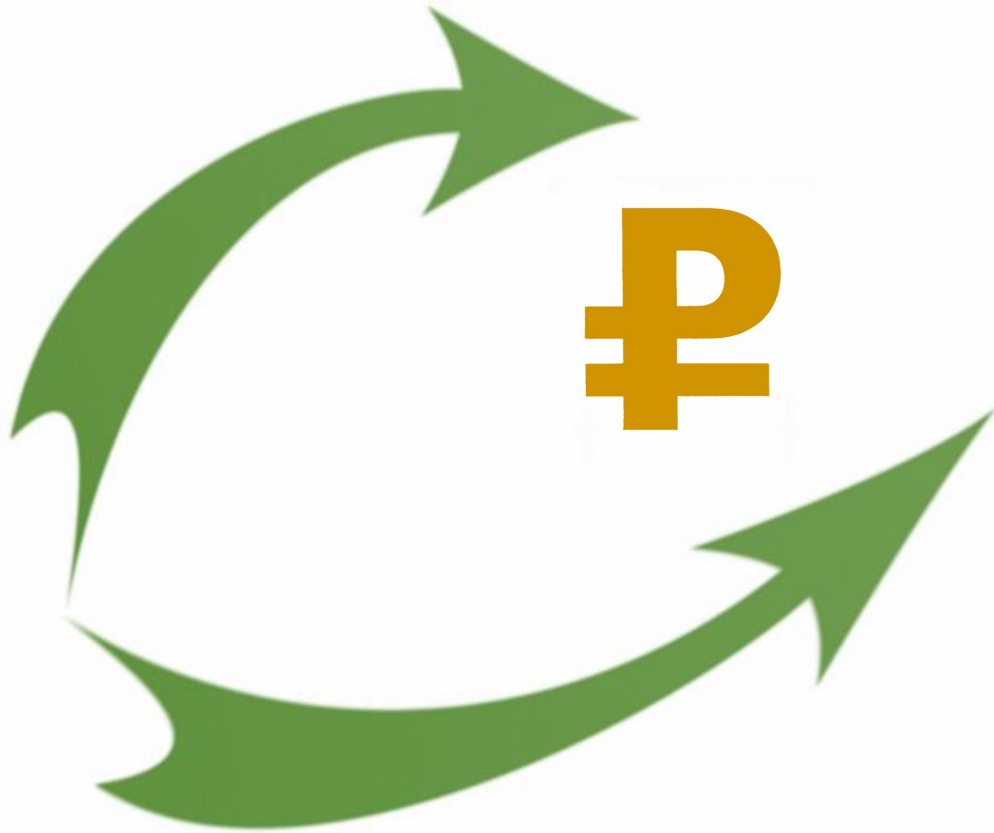
**ОДНАКО, ВСЕ ЛИ КОМПАНИИ  
ГОТОВЫ И МОГУТ РАСТИ?**

## Не смотря на тотальную потребность в росте, не каждая компания к нему готова

- Реализация стратегии роста подразумевает значительные риски, которые должны быть учтены, проанализированы и нивелированы.
- Характер рисков напрямую связан с текущей или перспективной деятельностью компании
- Это может требовать серьезных инвестиций в виде: финансов, времени, профессионального и управленческого ресурса еще до начала реализации стратегии роста или в процессе



## Что бы начать экспансию через два-три года, начинать работы нужно сегодня



- Реальность заключается в том, что многие российские компании задумываются о стратегиях роста только когда бизнес начинает показывать тяжелые симптомы болезни
- Начавшиеся работы имеют характер «латания пробоин» и редко приводят к значительному росту как таковому. Большинство усилий тратиться на поддержание текущего состояния а не на развитие
- Наиболее благоприятна ситуация когда подготовка к экспансии начинается за 3-5 лет. Заблаговременная работа дает особые преимущества:
  1. Возможность создать объективную картину рынка в динамике.
  2. Разработать и протестировать управленческие модели
  3. Разработать и протестировать линейку продуктов для завоевания рынка
  4. Получить или аккумулировать необходимые фонды.
  5. Подготовить производственные мощности

# Этапы подготовительной работы перед началом экспансии



- Сбор статистики компании и рынка: прогноз трендов
- Создание теоретических обоснований и сценариев развития
- Формулирование пула возможностей и неопределенностей
- Определение внутренних рисков компании

- Формирование стратегической продуктовой матрицы
- Создание плана продаж на 5-10 лет с распределением по брендам, каналам и регионам
- Маркетинговая стратегия продукта

- Аккумуляция ресурсов необходимых для запуска экспансии
- Создание производственных и логистических фондов
- Создание структуры управления компанией в ходе роста
- Разработка средств повышения эффективности работы в процессе роста

# Итак, стратегический рост – это...

- **Стратегический рост**, это положительное изменение **доли рынка** компании и связанные с этим позитивные факторы: рост производства/продаж, увеличение стоимости бренда, расширение географии продаж и пр
- На конкурентных рынках, рост доли рынка напрямую связан с **экспансией компании**. Ввиду взаимосвязанности можно обобщить эти понятия.
- Существуют **негативные исключения**, которые могут ввести в заблуждение. Доля компании может расти в ходе **сокращения объема рынка**.





## Два основных параметра на которых строится стратегия роста

---

**ЦЕЛИ КОМПАНИИ  
ПО ДОЛЕ РЫНКА**

**АЛГОРИТМ  
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ**

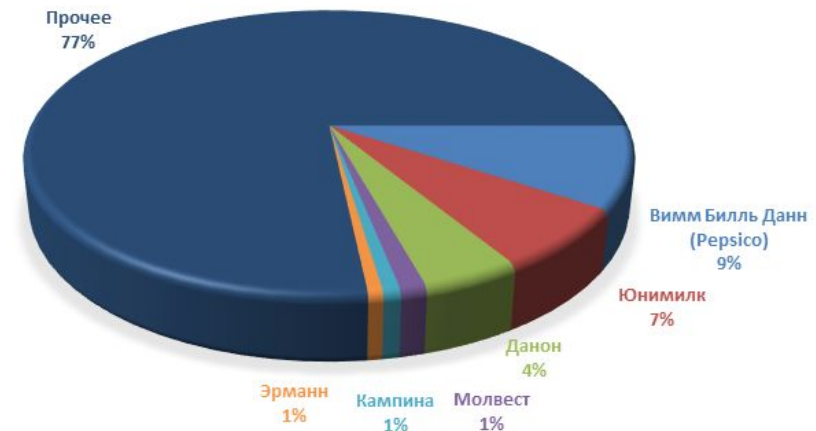
## Консолидация рынка и целеполагание

- Следует сразу сказать что конкретное числовое значение доли рынка в отрыве от рыночной ситуации не столь важно.
- Гораздо больший вес имеет значение доли рынка относительно консолидации рынка и индекса CR4 (совокупная доля четырех крупнейших игроков)
- На примере показаны два рынка где доли ведущих компаний имеют разное значение и вес.
- А сами рынки могут отличаться по объему и уровню инвестиций на достижение каждого процента доли рынка

КОНСОЛИДАЦИЯ РЫНКА ИТ УСЛУГ, РФ, 2013



КОНСОЛИДАЦИЯ РЫНКА МОЛОЧНЫХ ПРОДУКТОВ  
(КРОМЕ МАСЛА И СЫРОВ), РФ, 2013



# Структура рыночных долей гораздо более важный параметр

- Не смотря на разницу в валовых объемах и количество игроков, структура рынков почти всегда одинакова
- Ввиду этого, корректная стратегия роста опирается прежде всего на достижение определенной позиции в иерархии рынка

Лидеры

Одна или две компании (реже три), имеющие самые крупные доли рынка на глобальном уровне. Достижение данных долей как правило характеризуется интенсивной конкурентной борьбой и значительными сроками реализации стратегий

Догоняющие игроки

Пять –десять компаний имеющих значимые рыночные доли, но очевидно отстающих от лидеров. Между тем эти компании имеют возможности влиять на глобальную картину рынка и при определенных обстоятельствах побороться за лидерские позиции

Региональные игроки

Компании с незначительными долями рынка на глобальных уровнях, но имеющие некий вес на региональных и замкнутых рынках.

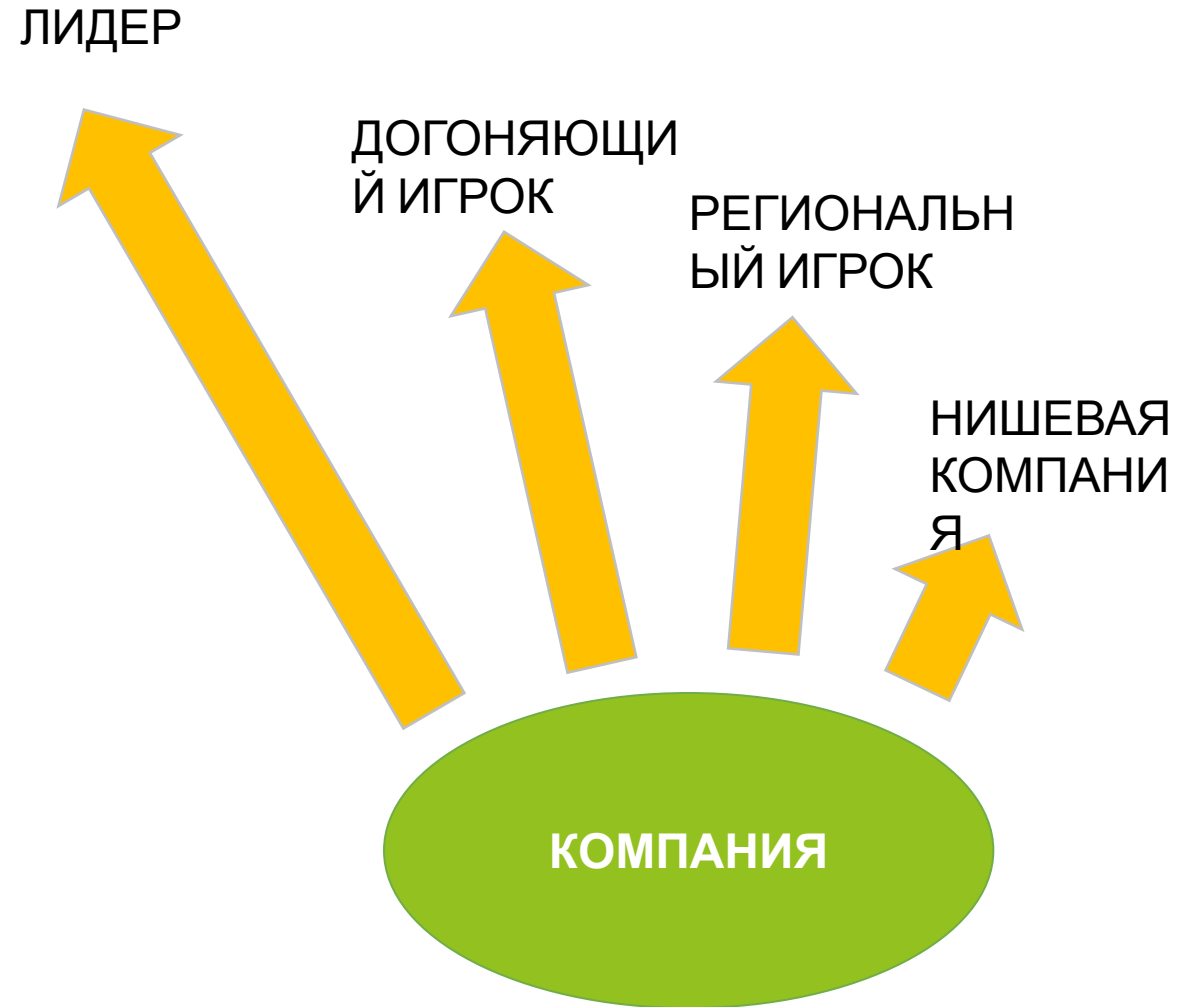
Микробизнесы

К компаниям данного уровня можно отнести стартапы, индивидуальные бизнесы, артели, компании без четкого вектора развития и умирающие бизнес-проекты. Они все вместе могут формировать определенную долю от рынка. Однако по отдельности никакого влияния на рынок они не оказывают

Нишевые компании

Компании сознательно выбравшие нишевые стратегии, дабы защитить себя от конкурентов. Такие компании как правило слабо влияют на рыночные процессы и имеют низкий темп роста, но при этом вполне жизнеспособны.

- Далеко не всегда бывает просто понять, какую из стратегий выбрать.
- Многое может зависеть от ситуации внутри компании и на рынке, а так же от горизонта планирования.
- Стратегия на пять лет сильно отличается от стратегии на двадцать пять лет.
- В этом плане полезно и правильно рассчитывать несколько сценариев, предусматривающих разные результаты.



## Какие параметры нужно учитывать в создании стратегических сценариев

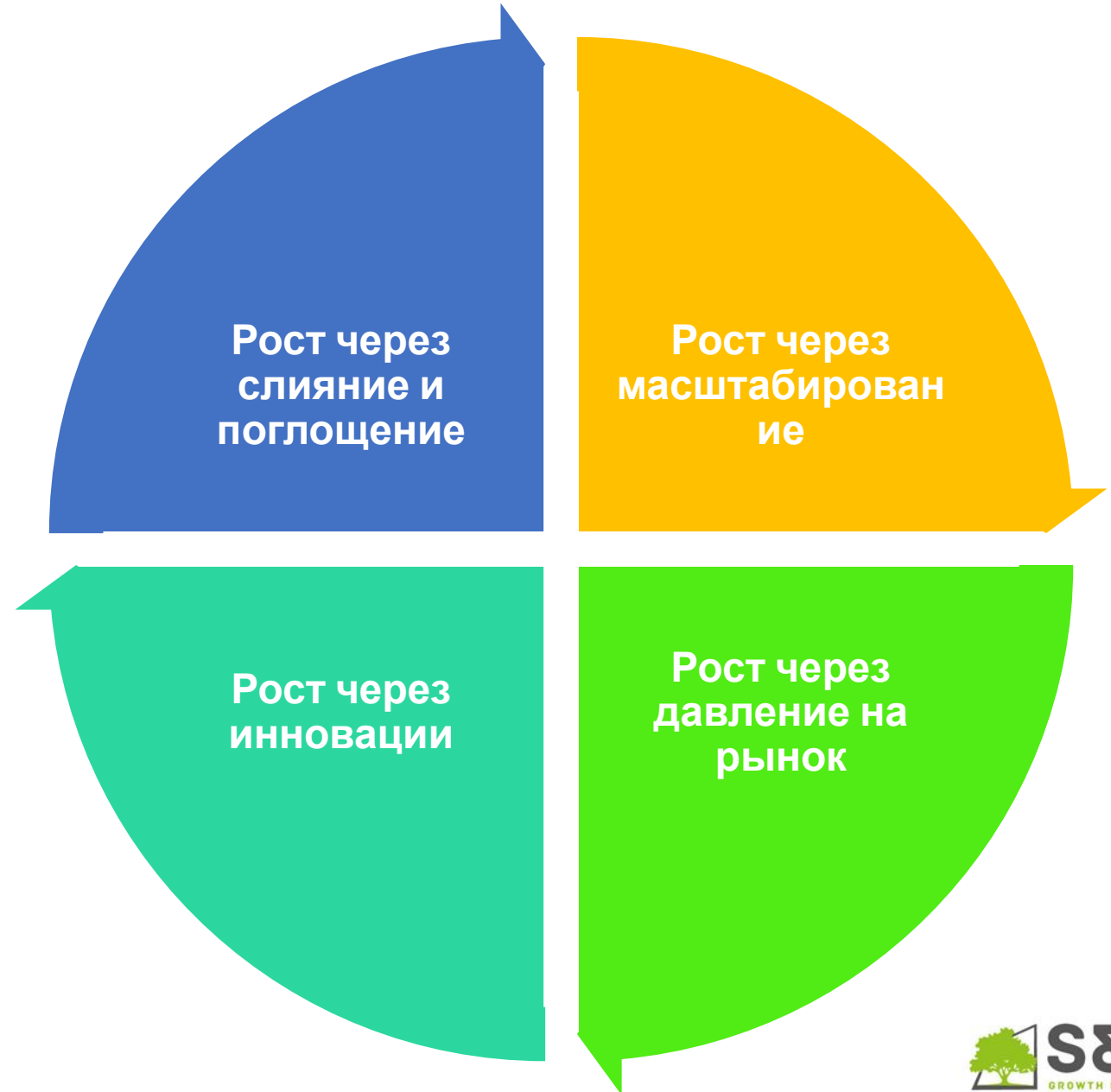
---

- В масштабе данной работы мы рассмотрим только главные из значительного числа параметров
- Даже этого будет достаточно что бы принять решение о возможностях по реализации того или иного сценария.

- Стратегический сценарий
  - Общий выпуск продукции
  - Доступ к ресурсам
  - Количество точек сбыта
  - Количество персонала

## От выбора сценария к выбору алгоритма

- На данный момент есть четыре основных алгоритма в стратегии роста
- Безусловно, почти всегда они работают в некой комбинации, поэтому стратегия роста может нести черты каждого из них в той или иной последовательности



# Рост через масштабирование

- Наверное самый доступный в плане осознания и реализации путь роста компании
- Если предельно упростить принцип, то он будет выглядеть так: Для того что бы заработать миллион нужен один станок, что бы заработать десять миллионов – десять станков.
- Рост компании идет пропорционально росту ее активов генерирующих продажи
- В быстрорастущих рыночных категориях такой подход наиболее предпочтительный.
- Причем масштабирование может происходить как на уровне простого наращивания производственных мощностей, так и на уровне создания новых, автономных юнитов

Примеры:



# Рост через давление на рынок

Примеры:



- На рынке очень часто возникают ситуации когда простое наращивание мощностей не возможно или не рационально
- В этом случае у компании есть возможности к росту доли рынка через качественное совершенствование
- Например, через оптимизацию производства предложить рынку товар/услугу сопоставимого качества по значительно более низкой цене.
- Такой подход позволяет осуществлять давление на конкурентов, у которых остается путь, либо так же снижать цену в невыгодных для себя условиях, либо терять клиентскую базу.



Примеры:

- Попытки найти «голубой океан» грезятся наверное каждому предпринимателю. И это желание понятно.
- Однако рост через инновации, это не просто удачная находка под которую можно получить инвестиции. Скорее, это поступательные и долговременные вложения в НИОКР
- Ввиду того, что данная стратегия подразумевает большое количество ресурсов на этапе разработки, она подойдет далеко не каждой компании
- Наибольшие возможности реализовать инновационную стратегию имеют крупные и состоявшиеся компании.



# Рост через слияние и поглощение

Примеры:



The MetLife logo is displayed in a large, bold, blue sans-serif font. It includes a registered trademark symbol (®) at the end of the word.

- Зачастую это единственный способ расти на консолидированных рынках.
- Но и на достаточно свободных рынках усилия по покупке бизнеса конкурентов могут быть гораздо ниже, чем на конкурентную борьбу.
- Кроме того не надо забывать, что объединяясь или приобретая активы компания «обновляет кровь». Появляется не только доступ к мощностям и рынкам сбыта, но и к ключевым сотрудникам и технологиям

- Когда у компании выбраны стратегические алгоритмы, стратегия из абстрактного набора файлов и таблиц, превращается в должностные инструкции, конкретные задачи и таймлайны.
- Не нужно питать иллюзий. Процесс роста не будет простым, дешевым и быстрым.
- И здесь наибольшее значение играет команда, которая будет реализовывать стратегию.
- Будьте готовы к тому, что реализовывать стратегию роста вам придется уже не с теми людьми с которыми вы пришли к началу этого процесса.
- Особое внимание следует уделить тому, что в команде всегда должен быть человек или рабочая группа не находящаяся внутри структуры компании.
- Это гарантирует непредвзятость решений и их объективность.
- Мы рекомендуем обращаться в специализированные агентства занимающиеся стратегическими разработками. Это позволит получить квалифицированных специалистов и минимизировать риски принятия неправильных решений.

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

По всем актуальным вопросам связанным с консультациями или использованием контента презентации пожалуйста обращайтесь:

Email: [smolind@list.ru](mailto:smolind@list.ru)

Skype: Smolin\_Dmitry

Facebook: <https://www.facebook.com/dmitry.smolin.92>