

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-17-21



## Применение стратегии концентрированного роста на примере АО «НИИПП»

Галиуллина А. Ш, студентка первого курса магистратуры  
Факультет технологического менеджмента и инноваций  
Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург  
(E-mail: galiullinaalbina1@gmail.com)  
Научный руководитель: Тихомирова О.Г., к.э.н., доцент  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49.

Тимофеева В. А, студентка первого курса магистратуры  
Факультет технологического менеджмента и инноваций  
Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург  
(E-mail: timoxaaaa@gmail.com)  
Научный руководитель: Тихомирова О.Г., к.э.н., доцент  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49.

**Аннотация.** В статье приводятся характеристики трех базовых стратегий развития бизнеса: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста и стратегии диверсифицированного роста. Описывается опыт применения стратегии концентрированного роста в компании АО «НИИПП», методы, которые использует организация, а также результаты. Особое внимание уделяется решениям задач по поиску новых сегментов рынка через построения карты позиционирования, а также поиску новых каналов сбыта через тендерный анализ.

**Ключевые слова:** стратегия, АО «НИИПП», светодиодный светильник, карта, сегмент, тендерный анализ.

### APPLICATION OF CONCENTRATED GROWTH STRATEGY

#### ON THE EXAMPLE OF JSC «NIIPP»

Galiullina A. Sh, first-year student of the Faculty of Technology Management and Innovation under the National Research University ITMO, St. Petersburg  
(E-mail: galiullinaalbina1@gmail.com)  
Supervisor: Tikhomirova O. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
197101, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49.

Timofeeva V.A., first-year student of the Faculty of Technology Management and Innovation under the National Research University ITMO, St. Petersburg  
(E-mail: timoxaaaa@gmail.com)  
Supervisor: Tikhomirova O. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
197101, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49.

**Annotation.** The article describes the characteristics of three basic business development strategies: concentrated growth strategies, integrated growth strategies and diversified growth strategies. The experience of applying the strategy of concentrated growth in the company NIIPP JSC, the methods used by the organization, as well as the results are described. Particular attention is paid to solving problems of finding new market segments through building a positioning map, as well as finding new distribution channels through tender analysis.

**Keywords:** strategy, NIIPP, LED lamp, map, segment, tender analysis.

### 1. Характеристика стратегий развития бизнеса

Стратегическое планирование является одним из факторов, являющихся обязательным для построения успешной компании, имеющей долгосрочные перспективы развития. Эффективная стратегия развития бизнеса способна обеспечить долгосрочное развитие компании, реализацию потенциала команды в быстро изменяющейся деловой среде, при нестабильных экономических и политических условиях. Именно наличие стратегии развития и постоянное осуществление стратегического управления бизнесом является важнейшим требованием для современного бизнеса.

Можно выделить три эталонных стратегии развития бизнеса: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста. Они являются базовыми за счет изменения главных элементов компании: рынок, продукт, отрасль, технологии и положение внутри отрасли. Эти элементы могут изменяться как по отдельности, так и вместе или терпеть вовсе незначительные изменения.

На рис. 1 представлена структура стратегий развития бизнеса.



Рис. 1. Классификация стратегий развития бизнеса

Все стратегии представляют четыре вектора развития потенциала компании различной отрасли. Данный факт изучали зарубежные исследователи, в том числе Виссема, Ханс. В своей книге «Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания» было проведено исследование стратегий, которых придерживались корпорации после Второй мировой войны. При этом была обнаружена схожесть стратегий, хотя корпорации принадлежали к совершенно различным секторам экономики, так постепенно были выделены и обозначены базовые стратегии. Обозначим сущность каждой стратегии развития бизнеса [ 1].

1. Первую группу базовых стратегий открывают стратегии концентрированного роста. Данная группа сфокусирована на изменении продукта или на изменении на рынке. Если главным компонентом изменения является продукт, то компания пытается улучшить его или начать производство новой продукции в прежней отрасли. Если изменения касаются рынка, то тогда компания ищет возможности для улучшения своей позиции на существующем рынке или возможность перехода на новый рынок [2].

Стратегия концентрированного роста включает в себя следующие стратегии, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1. Стратегии концентрированного роста

Наименование стратегии	Содержание стратегии
Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для сбыта продукции, которая уже производится компанией
Стратегия развития продукта	Производство новой продукции, способной удовлетворить потребности уже имеющихся покупателей компании

2. Вторая группа состоит из бизнес-стратегий, которые предусматривают расширение компании за счет добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегии интегрированного роста [3].

Вторая группа имеет следующую классификацию, представленную в табл. 2.

Таблица 2. Стратегии интегрированного роста

Наименование стратегии	Содержание стратегии
Стратегия обратной вертикальной интеграции	Основной задачей стратегии является рост компании за счет ее структуры. Рост может происходить двумя способами. Первый заключается в том, чтобы установить контроль над постоянными поставщиками. Второй – в создании дочерних компаний-поставщиков.
Стратегия прямой вертикальной интеграции	Основной задачей также является рост компании за счет ее структуры. Данный рост происходит за счет приобретения или усиления контроля над структурами, расположенными между предприятием и конечным пользователем, то есть над системами распределения и продажи

3. Третья группа стратегий развития бизнеса – это диверсифицированные стратегии роста. Они необходимы компании в случае кризиса. В основном это выражается в утративании ресурсов организации, вследствие чего она больше не может конкурировать на рынке с определенным продуктам в освоенной ею отрасли [4].

Стратегиями этого типа являются следующие виды, которые представлены в табл. 3.

Таблица 3. Стратегии диверсифицированного роста

Наименование стратегии	Содержание стратегии
Стратегия центрированной диверсификации	Основная задача стратегии заключается в производстве новых товаров. Главным критерием стратегии является производство новых продуктов на уже существующих технологиях и производственных цепочках
Стратегия горизонтальной диверсификации	Основная задача стратегии заключается в производстве новых товаров, реализация которых требует внедрения абсолютно новых технологий
Стратегия конгломеративной диверсификации	Основная задача заключается в расширении бизнеса путем ввода в эксплуатацию производств, продукция которых никак не связана с ранее производимой компанией и не является потребляемой на целевых, освоенных рынках

## 2. Применение стратегии концентрированного роста на практике на примере АО «НИИПП»

Все виды стратегий можно реализовывать как параллельно, то есть используя несколько стратегий одновременно, где их реализация будет являться некой системой и компонент одной будет зависеть от компонента другой стратегии, так и выборочно. Именно этим на данный момент занимается АО «НИИПП».

В своей деятельности АО «НИИПП» постепенно начинает использовать стратегию концентрированного роста, как было описано ранее, она включает в себя стратегию развития продукта и стратегию развития рынка.

Для реализации стратегии развития продукта АО «НИИПП» для линейки светотехнической продукции разработано новый проект светодиодных светильников. Среди них можно выделить светильники уличного направления серии SLED-Street-9-500, которые имеют технические характеристики продуктов, подобных которым не имеется на рынке. Так, световой поток данных светильников в зависимости от модификации варьируется от 45000 до 55000 Лм при мощности 500 Вт, но при этом они имеют малые массогабаритные характеристики: габариты – 660\*240\*214 мм, масса – не более 11,3 кг.

АО «НИИПП» совместно с ООО «Газпромнефть-Восток» провело опытно-промышленные испытания данного светильника на площадке заказчика «Кустовая площадка № 1 Южно-Табаганского месторождения», которые были успешно завершены в 2018 году – продукт подтвердил свою надежность, экономичность и энергоэффективность. ООО «Газпромнефть-Восток» приняло решение о приобретении опытной партии данных светильников. Также в линейке новейших продуктов имеются офисные светильники серии SLED-Office-5-40-40. Продукты данной серии являются уникальной разработкой 2019 года и сочетают в себе высокоэффективность и оригинальный дизайн с высоким качеством света. Данный проект по разработке светодиодных светильников находится на стадии реализации и скоро будет участвовать в продаже светотехнической продукции АО «НИИПП» [5].

Также производится работа и по стратегии развития рынка. Основная цель данной стратегии предполагает продвижение уже выпускаемой продукции на новые рынки сбыта. Продуктом в данном случае являются серии светодиодных светильников офисного направления SLED-Office. Для того чтобы успешно реализовать данную стратегию на практике, необходимо использовать инструменты реализации стратегии:

1. Поиск новых сегментов рынка;
2. Поиск новых каналов сбыта.

По первому инструменту был выполнен целый ряд задач: поиск прямых конкурентов АО «НИИПП», анализ продукции конкурентов, выделение главных технических характеристик для продукта, разбиение всей продукции на группы, критериями которых являются выявленные главные технические характеристики, построение карты позиционирования.

На рис. 2 показана карта позиционирования, на которой представлена структура рынка светодиодных светильников офисного направления на территории Российской Федерации

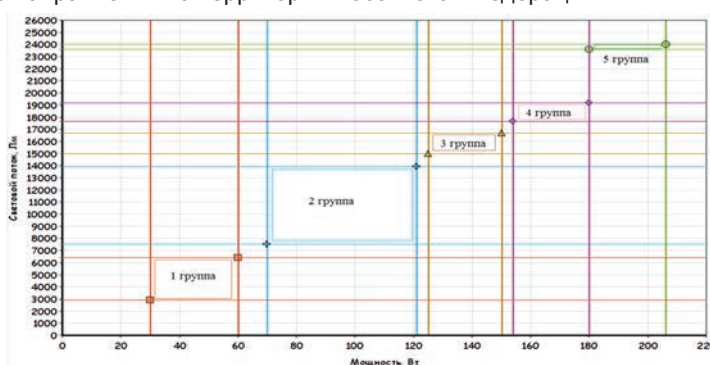


Рис. 2. Позиционирование офисных светодиодных светильников

Карта позиционирования является наглядным инструментом для отображения реальной ситуации на рынке светодиодных светильников офисного направления на территории Российской Федерации. Она демонстрирует, что все продукты можно разбить на пять групп, каждая из которых занимает свою нишу. Светодиодные светильники, которые выпускает АО «НИИПП», располагаются в первой и второй группе. Для того чтобы компания следовала стратегии развития рынка, ей необходимо обратить свое внимание на сегменты рынка, которые занимают группы под номерами три, четыре, пять или же немного расширить производство и занять большие объемы рынка около групп один, два.

По второму инструменту «поиск новых каналов сбыта» была проведена оценка нового канала сбыта светодиодных светильников. На данный момент АО «НИИПП» работает исключительно на B2B-рынке, используя прямые продажи. Одной из основных задач для организации являлся поиск нового канала сбыта, который может приносить индентичный доход. Данным каналом является тендерная площадка [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru) – это один из основных источников информации о госзакупках в России.

Для того чтобы оценить потенциал нового канала сбыта, был проведен поиск тендерных закупок для офисного направления. Критерии поиска:

1. Закупки были найдены по 44-ФЗ, 223-ФЗ. Все государственные тендеры регулируются Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [6]. В свою очередь, тендеры, которые регулируются Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», проводят государственные корпорации и компании, государственные и муниципальные унитарные предприятия и другие.

2. Этап закупки должен быть завершен. Данный критерий позволял закупки с выявленными победителями или закупки, в которых не было зафиксировано хотя бы одного участника. Это позволило определить максимально возможное ценовое предложение данного канала сбыта и впоследствии сравнить его с доходами, которые предоставляют прямые продажи.

3. Период размещения рассматриваемых закупок должен быть в пределах с 1 января 2018 года по 31 декабря 2018 года, то есть охватывать один календарный год. Данное решение было принято совместно с представителями АО «НИИПП». Основным мотивом послужил сбор актуальной информации.

4. Федеральный округ заказчика должен ограничиваться Сибирским федеральным округом, это связано с тем, что светодиодные светильники, производимые АО «НИИПП», имеют высокие показатели по массогабаритным параметрам и, соответственно, транспортировка в другие округа может быть дорогостоящим процессом.

В табл. 4 представлена общая информация по количеству опубликованных процедур и сумме заключенных договоров закупок уличных светодиодных светильников.

Таблица 4. Общая информация по количеству опубликованных процедур

Суммарное количество процедур	Количество рассмотренных процедур	Количество завершенных процедур	Количество несостоявшихся процедур	Количество открытых процедур	Количество закрытых процедур	Сумма заключенных договоров, руб.	% Завершенных процедур	% Незавершенных процедур
40	38	36	2	38	0	7003910,56	94,7	5,3

За период 2018 года в пределах Сибирского федерального округа было найдено 40 заявок, в которых фигурировали ключевые слова поиска «офисный светодиодный светильник». К рассмотрению было принято 38 заявок, что составило 95% от общего количества. Это объясняется тем, что заказчик запросил предоставить продукцию, которая не имеется в ассортименте АО «НИИПП». Из 38 заявок 2 были признаны несостоявшимися, что составило 5,3%. Начальная цена всех тендеров составила 10460557,09 рублей, в свою очередь суммарное ценовое предложение всех победителей равняется 7003910,56 руб. Разница между первоначальным предложением заказчика и окончательной ценой победителя равняется 3456646,53 рублей, что составляет 33%. Средняя цена светильника при максимальной цене составила 1745,31 рублей, но средняя цена светильника, высчитанная из цен победителей, равняется 776,87 рублей. Разница между ценой заказчика и ценой победителя равна 968,44 рублей. Данная сумма составляет 55,4% от первоначальной цены. При анализе тендерных закупок в сфере офисного освещения не было выявлено прямых конкурентов, так как организаций, которые выигрывали тендеры на постоянной основе, зафиксировано не было.

По завершении анализа тендеров можно сделать вывод. Потенциальное участие в тендерах по направлению офисного освещения не может принести доход, сравнимый с прямыми продажами, так как количество тендеров ограничивается небольшим числом и их сумма значительно меньше, чем у основного способа сбыта АО «НИИПП».

## Список литературы

1. Wissem Hans. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. Пер с. с англ. [Н. А. Нуреева]. – М.: Финпресс, 2000. 153 с.
2. *Brains N. I., Brain Ya. G.* Инновационные стратегии в планировании развития предприятия // Агротехника и энергообеспечение. – 2016. № 2. С. 14–26.
3. *Tinasilov M. D., Ospanova A. K., Urkumbaeva A. R.* Методические основы развития стратегии предприятия // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. – 2017. № 1. С. 212–215.
4. Стратегия развития бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: [https://cde.osu.ru/demoversion/course158/glava1\\_2.html](https://cde.osu.ru/demoversion/course158/glava1_2.html)
5. Каталог промышленной продукции АО «НИИПП – С. 5–7.
6. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: <https://tpu.antiplagiat.ru/report/byLink/apiCorp/569238?v=1&userId=4&validationHash=03D20A2056247DB33F322F325EB92E491715395C&page=34>