

ЛЕКЦИЯ 9

Корпоративные стратегии диверсификации

План лекции

1. Понятие стратегии диверсификации
2. Диверсификация в родственные отрасли
3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли
4. Стратегии вхождения в новую отрасль
5. Стратегии диверсифицированных компаний
6. Стратегический анализ диверсифицированных компаний

ПРОДОЛЖЕНИЕ ЛЕКЦИИ

Диверсификация – лат. *diversus* – разный и *facio*- делаю – изменение, разнообразие, представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только для производства основной продукции, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли.

Понятие стратегии диверсификации

Диверсифицированная компания- это набор отдельных видов предпринимательской деятельности.

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента:

Выбор направлений деятельности и метода вхождения в новую отрасль

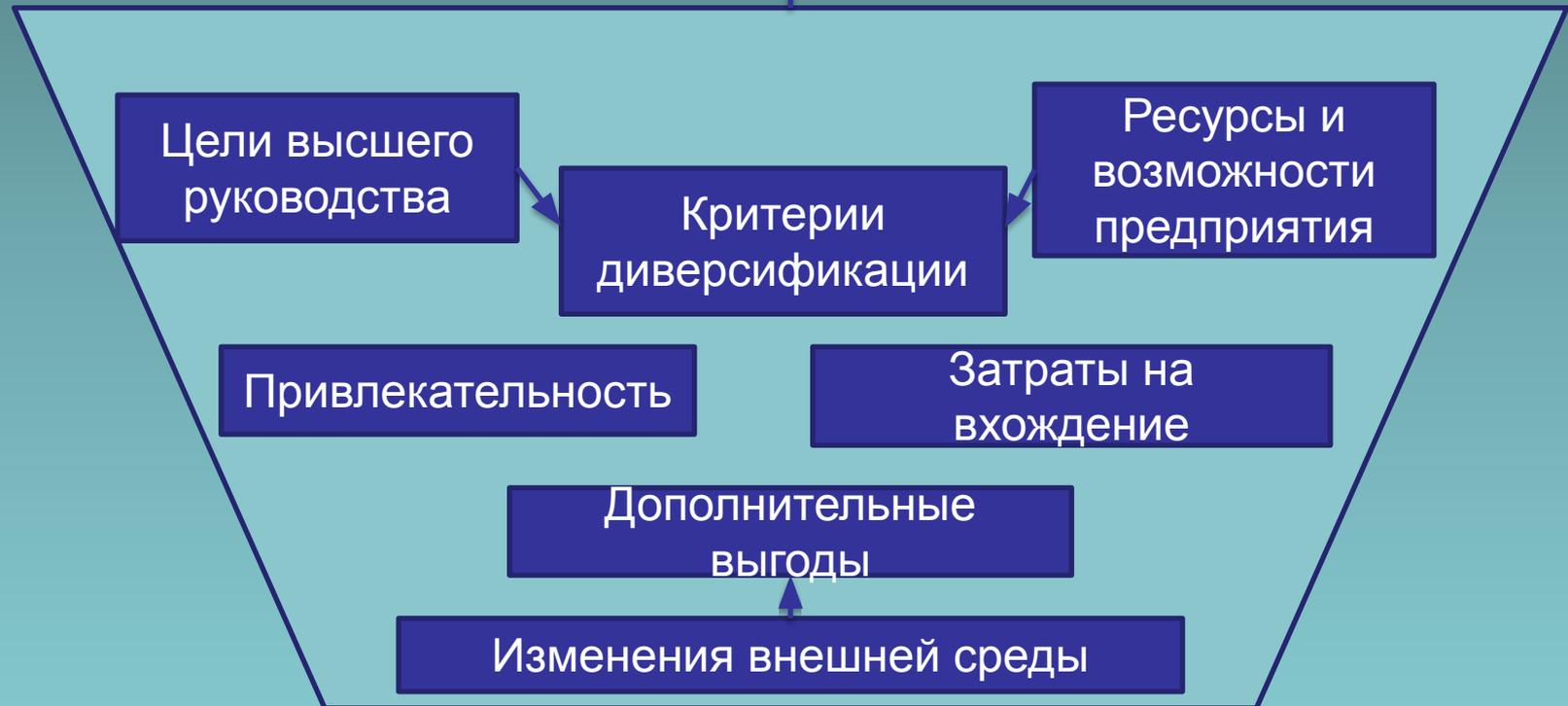
Повышение производительности в новой отрасли

Превращение стратегического соответствия в конкурентные преимущества

Определение инвестиционных приоритетов в перспективные подразделения

Продолжение лекции

Движущие силы диверсификации



Вопрос1 (продолжение)

Решение этих задач требует сосредоточенности и времени, поэтому менеджмент корпоративного уровня не должен заниматься разработкой и реализацией стратегий подразделений, а переложить эти обязанности на ответственных за разработку бизнес-стратегии.

Пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоённой отрасли необходимости в диверсификации нет. Однако, диверсификация возможна и в том случае, если у компании есть

Вопрос1 (продолжение)

технологические разработки, ключевые компетенции и ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях. Концентрация на одном виде бизнеса имеет организационные, управленческие и стратегические преимущества. Например, проще сформулировать миссию и стратегическое видение, когда весь потенциал сконцентрирован на одном

Вопрос1 (продолжение)

виде бизнеса. Работники
однопрофильной компании, поднимаясь
по служебной лестнице, не забывают
опыт производственной деятельности.
Чем успешнее развивается
однопрофильная компания, тем больше
шансов, что накопленный ею опыт,
уникальные компетенции и хорошая
репутация помогут ей занять прочное
положение на рынке и стать лидером.

Вопрос1 (продолжение)

Однопрофильные компании рискуют тем, что вкладывают все свои преимущества и ресурсы в одну отрасль.



Вопрос1 (продолжение)

Не существует готовой формулы для определения готовности начала диверсификации. Диверсификация возможна:

Сужаются
возможности
текущего
бизнеса

Открываются
возможности
повышения
потребительской
ценности

Можно перенести
имеющиеся
компетенции и
возможности в
другие отрасли

Диверсификация в
смежные отрасли
позволяет
сократить
издержки

У компании есть
финансовые и
организационные
ресурсы

Вопрос1 (продолжение)

Диверсификация оправдана лишь в том случае, если повышает благосостояние акционеров, а им она выгодна в том случае, если объединенные в корпорацию подразделения под общим руководством работают лучше, чем по отдельности, как самостоятельные компании.



Вопрос1 (продолжение)

На оптимальный результат можно рассчитывать при соответствии всем трем критериям. Решение о диверсификации, основанное только на двух или одном критериях, следует тщательно обдумать.

Родственная диверсификация.

Родственными считаются компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения цепочек ценности или их звеньев для достижения синергетического эффекта.

Вопрос1 (продолжение)

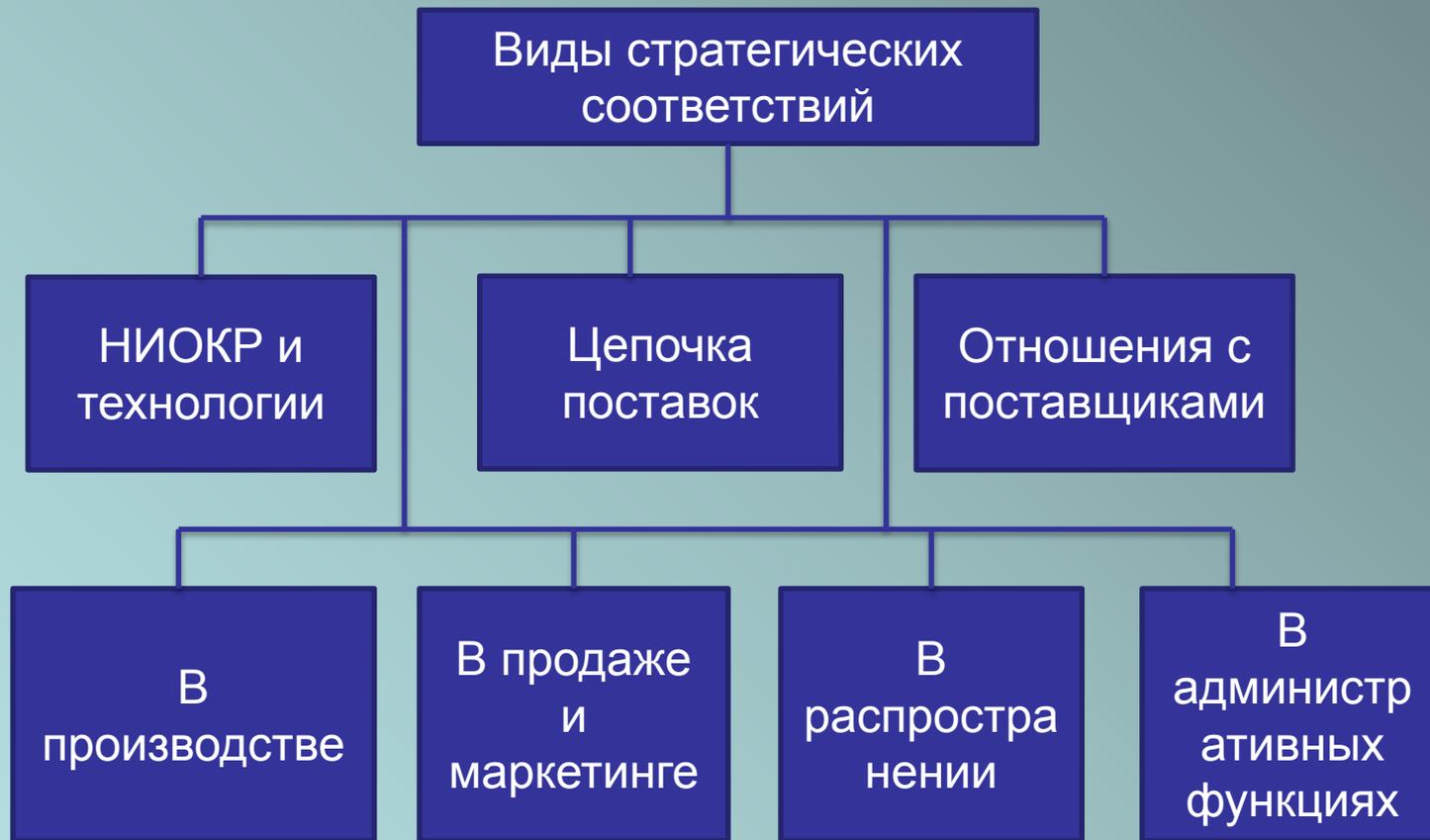
Возможные
направления
диверсификац
ии

Комбинированная
диверсификация

Диверсификация в родственные
предприятия и отрасли.
Повышение благосостояний
акционеров растет за счет
стратегических соответствий

Диверсификация в
неродственные предприятия и
отрасли. Повышение
благосостояния акционеров за
счет умелого управления бизнес-
портфелем

Вопрос2(продолжение)



Вопрос2(продолжение)

Родственная диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценностей разных предприятий, обеспечивая эффект межфирменной кооперации. Она позволяет также превратить элементы стратегического соответствия в конкурентное преимущество и конкурен-

Вопрос2(продолжение)

тный потенциал, позволяющий компании быстрее, чем ее конкуренты, и при меньших издержках увеличить имеющиеся и создавать новые активы и стратегические ресурсы.

Диверсифицированная компания при наличии межфирменных стратегических соответствий и совпадений звеньев цепочек ценности дает более высокие

Вопрос2(продолжение)

показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности.

Стратегия диверсификации в неродственные отрасли- когда компании вкладывают капитал в любую отрасль, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со

Продолжение вопроса 3

стратегическими соответствиями. В этом случае интерес представляют два типа компаний:

- Предприятия с заниженной оценочной стоимостью. Их можно дешево купить, а потом дорого продать;
- Предприятия, испытывающие финансовые затруднения. Их тоже можно дешево купить, с помощью

Вопрос3(продолжение)

материнской компании вывести из кризиса, а потом либо включить в бизнес-портфель компании, либо выгодно продать. Такие компании называются промышленными конгломератами, поскольку их деятельности не связаны с производственной кооперацией.

Вопрос9продолжение)

Плюсы неродственной диверсификации

```
graph TD; A[Плюсы неродственной диверсификации] --- B[Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям]; A --- C[Максимально эффективное использование финансовых ресурсов]; A --- D[Стабильная прибыльность компании]; A --- E[Быстрый рост благосостояния акционеров];
```

Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям

Максимально эффективное использование финансовых ресурсов

Стабильная прибыльность компании

Быстрый рост благосостояния акционеров

Вопрос3(продолжение)

Минусы неродственной диверсификации

Сложность управления крупным конгломератом и сложность нахождения правильных стратегий для несхожих предприятий

Без стратегических соответствий уровень прибыли всего бизнес-портфеля ниже чем у предприятий родственной диверсификации

На практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно

Вопрос3(продолжение)

Диверсификация есть инструмент повышения стоимости акций, причем неродственная диверсификация – это финансовый инструмент, а родственная – стратегический. Неродственная диверсификация базируется на выгодном размещении корпоративных финансовых ресурсов и умелом использовании финансово привлека-

Продолжение вопроса 3

тельных возможностей. Стратегический подход обусловлен тем, что для увеличения стоимости акций и снижения издержек используются различные преимущества стратегических соответствий. Для эффективной реализации неродственной диверсификации необходимо соблюдать некоторые условия.

Вопрос3(продолжение)

Качества менеджера при выборе
неродственной диверсификации

Безошибочно
выбирать
направления
диверсификации

Добиваться
выгодных цен при
покупке компании

Своевременно и
выгодно
продавать
приобретенные
компании

Вовремя переносить
финансовые ресурсы
из неперспективных
отраслей в
перспективные

Внимательно следить и
отлично управлять
всеми подразделениями
компании

Вопрос3(продолжение)

Комбинированные стратегии диверсификации

Однопрофильные объединения основной бизнес обеспечивает 50-80% всех доходов, оставшаяся доля приходится на родственные и неродственные предприятия

Узко диверсифицированные и включают в себя несколько родственных и неродственных подразделений

Несколько несмежных групп родственных компаний

Широко диверсифицированы – в их бизнес-портфель входит множество родственных и/или неродственных подразделений

Стратегии входа в новую отрасль

Освоение нового направления деятельности (родственного или неродственного) осуществляется в трех формах.

Приобретение
действующей
компании

Создание
нового
предприятия

Совместное
предприятие
(стратегическое
партнерство)

Вопрос 4(продолжение)

Войти в привлекательную отрасль путем приобретения достаточно сложно из-за того, что практически невозможно купить подходящую компанию по цене, которая соответствовала бы критерию затрат на вхождение.

Создание новой компании имеет смысл если у компании достаточно времени на «раскрутку» нового предприятия

Вопрос 4(продолжение)

когда действующие в отрасли игроки не могут предпринять эффективных конкурентных действий в ответ на попытки новичка изменить ситуацию на рынке, если дешевле создать свое предприятие, если у компании есть большинство необходимых навыков и опыта для успешной конкуренции в данной отрасли, если в отрасли много

Вопрос 4(продолжение)

мелких компаний и новой компании не угрожает соперничество с крупными, мощными фирмами.

Совместное предприятие(СП) – это новое корпоративное формирование, принадлежащее партнерам, а стратегическое партнерство-совместная деятельность или сотрудничество, которое может быть

Вопрос 4(продолжение)

прекращено в любой момент по желанию одного из партнеров. В последнее время СП все чаще заменяются стратегическими альянсами или партнерством. Стратегические альянсы представляют собой самую эффективную форму освоения нового рынка в следующих случаях.

Вопрос4(продолжение)

- Достижение поставленных целей силами одной компании экономически неэффективно или рискованно.
- Для выполнения поставленных задач в новой отрасли требуются такие компетенции и ноу-хау, которыми не располагает ни одна компания в отдельности.
- Политика страны, в которой хочет ра-

Вопрос 4(продолжение)

ботать компания, проводит политику протекционизма (Пример Китая, правительство которого закрыло рынок автомобилестроения практически для всех иностранных автомобильных компаний).

Вопрос5(продолжение)

Стратегии диверсифицированных компаний

```
graph TD; A[Стратегии диверсифицированных компаний] --> B[Расширение сферы деятельности за счет дальнейшей диверсификации]; A --> C[Сужение диверсификации за счет исключения из бизнес-портфеля ряда компаний]; A --> D[Корпоративная реструктуризация и стратегия выведения из кризиса]; A --> E[Мультинациональная диверсификация];
```

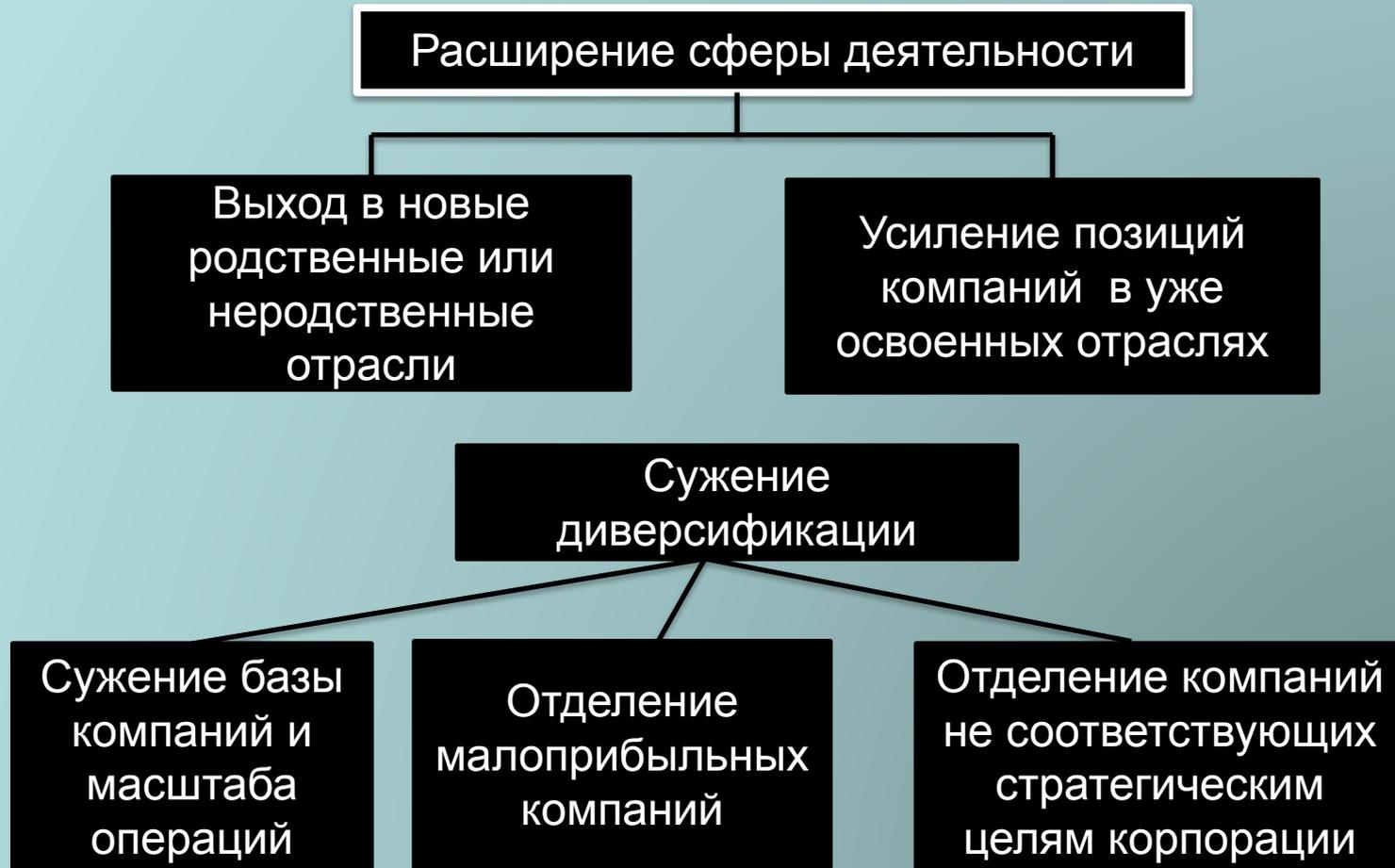
Расширение
сферы
деятельности
за счет
дальнейшей
диверсификации

Сужение
диверсификации за счет
исключения
из бизнес-
портфеля
ряда
компаний

Корпоративная
реструктуризация и
стратегия
выведения из
кризиса

Мультинациональная
диверсификация

Вопрос5(продолжение)



Вопрос5(продолжение)

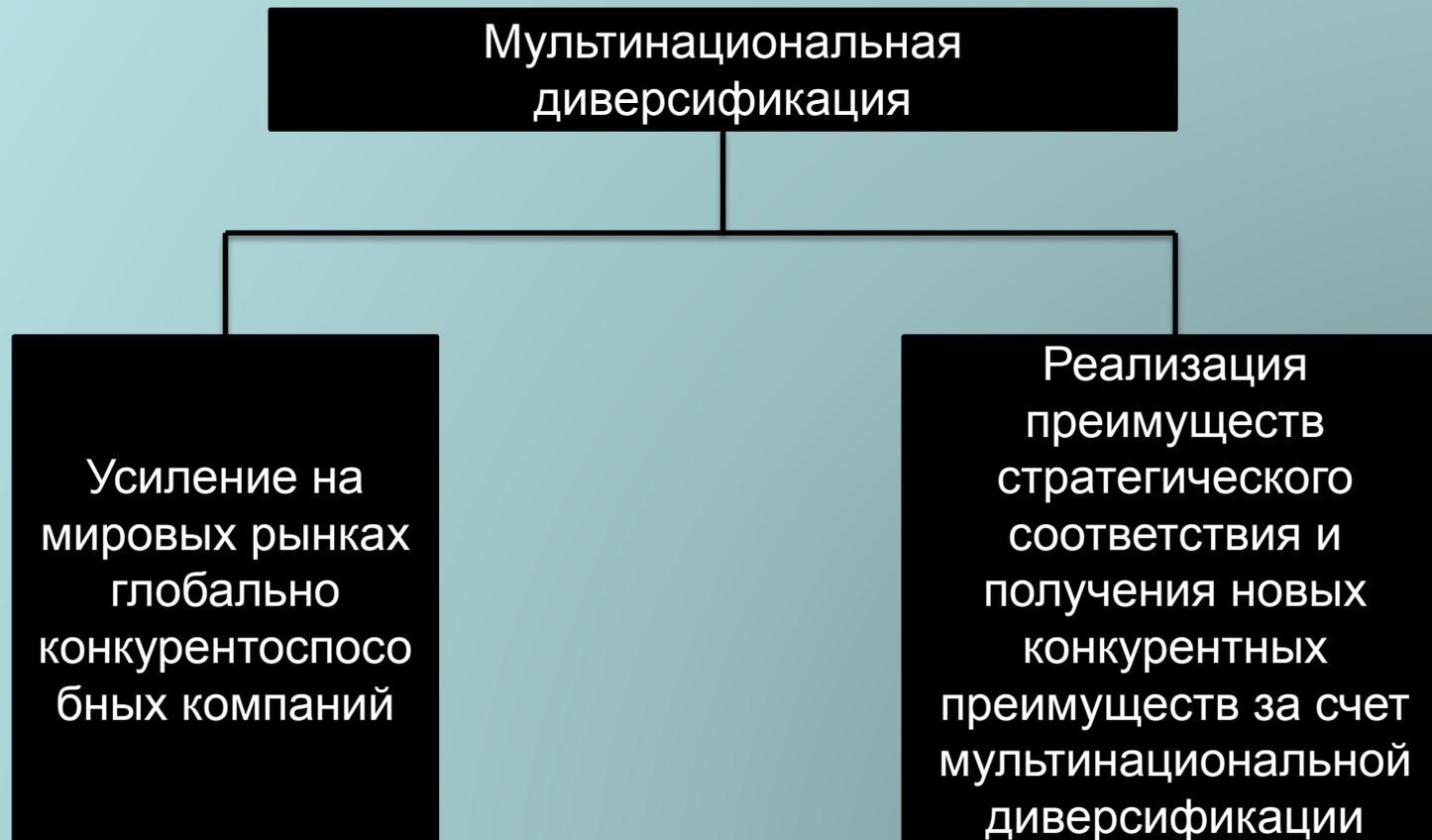
Корпоративная реструктуризация и
стратегия выведения из кризиса

```
graph TD; A[Корпоративная реструктуризация и стратегия выведения из кризиса] --> B[Продажи малоприбыльных, либо стратегически второстепенных компаний]; A --> C[Направление высвободившихся средств и привлечение капитала на новые приобретения];
```

Продажи
малоприбыльных,
либо
стратегически
второстепенных
компаний

Направление
высвободившихся
средств и
привлечение
капитала на новые
приобретения

Вопрос5(продолжение)



вопрос5(продолжение)

Концентрация корпоративных ресурсов на нескольких ключевых направлениях эффективнее, чем широкая диверсификация с распылением ресурсов и управленческого персонала. Компания должна решительно отказаться от подразделений, которые перестали соответствовать ее стратегическим целям или утратили инвестиционную привлекательность

Вопрос5(продолжение)

Реструктуризация влечет за собой радикальное изменение состава бизнес портфеля корпорации.

Реструктуризация чаще всего проводится при следующих условиях:

- Стратегический анализ бизнес-портфеля показывает на грядущий спад прибыльности компании из-за большого количества медленно развивающихся кризисных подразделений

Вопрос5(продолжение)

- Одно или несколько ключевых подразделений компании находятся в состоянии затяжного кризиса
- Смена главы корпорации, повлекшая за собой смены стратегии
- Появление новой технологии требует пересмотр бизнес-портфеля для закрепления ее на перспективных рынках
- У компании появляется возможность

Вопрос5(продолжение)

крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продавать несколько подразделений

- Ключевая отрасль компании теряет привлекательность, что требует коренного пересмотра портфеля
- Технологические изменения и конъюнктура рынка создают условия, при которых разделение корпорации на независимые компании выгоднее

Вопрос5(продолжение)

чем продолжение их функционирования под корпоративным зонтиком.

Выбор антикризисных мер определяется спецификой убыточного предприятия, причинами его низкой производительности, общим состоянием отрасли и конкуренции в ней, а также сильными и слабыми сторонами подразделения.

Вопрос5(продолжение)

Антикризисные стратегии

```
graph TD; A[Антикризисные стратегии] --> B[Продажа или закрытие некоторых операций]; A --> C[Выработка новой, более эффективной бизнес-стратегии]; A --> D[Новые инициативы для повышения доходов]; A --> E[Сокращение издержек производства]; C --- F[Использование этих мер в различных комбинациях];
```

Продажа или закрытие некоторых операций

Выработка новой, более эффективной бизнес-стратегии

Новые инициативы для повышения доходов

Сокращение издержек производства

Использование этих мер в различных комбинациях

Вопрос5(продолжение)

Мультинациональные стратегии диверсификации отличаются разнообразием отраслей и национальных рынков, поэтому их сложно разрабатывать и реализовывать. Однако они позволяют укрепить конкурентные преимущества за счет использования следующих действий.

Вопрос5(продолжение)

Эффект
масштаба и
обучения

Эффект
межфирменной
кооперации

Возможности
межфирменного и
межотраслевого
обмена конкурентно
значимыми
ресурсами

Популярного и
конкурентоспо-
собного имени и
брендов
корпорации

Возможностей
перекачивания
средств в
другие
подразделения
и на другие
рынки

Возможности
межфирменного и
транснационального
сотрудничества и
стратегической
координации

Стратегический анализ диверсифицированных компаний



Вопросы к лекции

1. В чем сущность стратегии диверсификации?
2. Назовите стратегические инициативы для повышения эффективности.
3. Перечислите преимущества мультинациональной диверсификации