ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ "КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Кафедра "Экономика и предпринимательство"

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: "Стратегический менеджмент"

на тему: Диверсификация. Проблемы диверсификации предприятия.

Работу выполнил:

студент гр.06-ВИМ

Николаева А.Н.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_2009г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Калининград 2009

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты процесса диверсификации

1.1 Основные понятия процесса диверсификации

1.2 Методы диверсификации производства

1.3 Цели диверсификации производства

Глава 2. Диверсификация, ее виды и классификация

2.1 Типы диверсификации производства

2.2 Виды диверсификации. Классификация.

Глава 3. Возможные пути диверсификации

Глава 4. Проблемы диверсификации предприятия

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Целью данной курсовой работы является изучение направлений и механизмов диверсификации. В данной курсовой работе будет рассмотрена одна из стратегических альтернатив перспективного планирования - диверсификация.

Актуальность работы:

Эта проблема ранее и фактически до сих пор не находила отражения ни в отечественной экономической литературе, ни на практике. Хотя первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, тем не менее до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных диверсифицироваться. Существующие теоретические наработки, появившиеся за рубежом, возникли не на пустом месте, они основывались прежде всего на накопившемся практическом опыте предприятий. Но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешал выработке единой концепции диверсификации. Поэтому до сих пор теоретическая основа диверсификации весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике. В нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере не накоплен. Существуют лишь единичные примеры проявлений некоторых форм диверсификации, об успешности которых судить сложно. Но насколько зарубежные теоретические разработки применимы к нашим условиям, также невозможно определить наверняка.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1) Дать определение понятию классификация.

Классифицировать различные виды диверсификации предприятия.

Рассмотреть пути диверсификации предприятия.

Рассмотреть проблемы диверсификации.

## Глава 1. Теоретические аспекты процесса диверсификации

## 1.1 Основные понятия процесса диверсификации

В хозяйственной практике может быть предложено большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка. Одной из таких альтернатив и является диверсификация.

В экономической литературе встречается большое множество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация - такая концепция, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту концепцию применительно к своим обстоятельствам. Тем не менее можно дать достаточно общее, широкое определение диверсификации, но с некоторыми замечаниями. Это даст определенную основу для дальнейшего анализа. Общеизвестно, что с экономической точки зрения диверсификация (от лат. diversus - разный и facer - делать) - это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам "держаться на плаву" при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий (временно, особенно по новым) перекрываются прибылью от других видов продукции. Диверсификация - это: во-первых - проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности.

Во-вторых - в широком смысле - распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.п.). Диверсификация производства и предпринимательской деятельности, являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, преследует, как правило, различные цели и определяет направления реструктуризации корпораций и экономики в целом.

Этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, и, причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это - диверсифицированная компания.

Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта.

Приведенная классификация относится только к выпущенным на данный момент продуктам или услугам и не затрагивает изменений продукта или услуг. В условиях рынка отнесение предприятия к тому или иному типу абсолютно на данный момент и относительно в длительной перспективе, так как с течением времени специализированное предприятие может быть преобразовано в диверсифицированное и наоборот.

Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был, достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности.

В каждом отдельном случае целый ряд причин диверсификации может играть важную роль, но более слабое влияние других причин может в конечном итоге привести к иному решению проблемы. И. Ансофф считает, что основной причиной является несоответствие должному уровню производительности и эффективности.

Все причины диверсификации вызваны одним - повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу.

Существует критерий диверсификации. Установление подобного критерия рекомендуется только для предприятия, которое действительно заинтересовано в своей диверсификации. Это первое существенное "прикрытие" неоценимо, так как оно предотвращает различные ошибки и, кроме того, может служить в качестве программы безопасности и хорошего контроля.

Процесс выработки оценки и плана диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Заключение, которое было сделано за один вечер, не может быть положено в основу изучения рынка, технического исследования процессов и товаров, финансового анализа, даже какого-либо совещания и услуг внешних экспертов по предоставлению какой-либо информации. Действительно, оно необходимо лишь как основа для того, чтобы определиться в самом начале, следует или нет заниматься этой проблемой всерьез. Оценка может показать, что все это действительно хорошо, но не для данной компании.

## 1.2 Методы диверсификации производства

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации могут содержать один из ниже перечисленных методов.

Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но тем не менее присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура.

Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.

Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор.

Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты. Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны ("узкая" диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран ("широкая" диверсификация).

Прежде всего, при рассмотрении этой проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра. Согласно этому, мы имеем то, что принято называть "вертикальной интеграцией", когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять необходимые материалы и сырье для данной фирмы и/или будут обеспечивать рынки сбыта для продукции этой фирмы.

## 1.3 Цели диверсификации производства

Существует ряд мотивов и целей, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов деятельности:

Предпосылки:

1. Неравномерное развитие отраслей экономики (закон неравномерного экономического развития)

2. Закон падения нормы прибыли в традиционном производстве (закон тенденции нормы прибыли к понижению)

3. Развитие научно-технического прогресса

Мотивы:

Технико-технологические. Желание более полно загрузить производственные мощности и сохранить производственный потенциал. Альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий. Незанятость и неполное использование ресурсов.

Экономические. Перенакопление капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых сфер приложения капитала. Расширение доли рынка, завоевание новых рынков, извлечение синергического эффекта. Экономия на масштабах деятельности. Экономическая ограниченность ресурсов.

Финансовые. Распределение рынков между большим объемом производства. Финансовая стабильность.

Социальные. Сохранение рабочих кадров. Создание новых рабочих мест. Удовлетворение иных потребностей. Инновационная политика менеджеров.

Стратегические. Приспособление к конъюнктуре рынка. Противодействия колебаниям конъюнктуры. Страхование будущего предприятия. Антимонопольное законодательство. Слияния и поглощения. Государственный заказ.

Цели:

1. Экономическая стабильность и финансовая устойчивость.

2. Прибыль.

3. Конкурентоспособность.

Все эти мотивы могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом - это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами.

В целом существуют три типа диверсификационных возможностей:

каждый продукт, предлагаемый компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя покупают большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, она характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением стратегии диверсификации. Однако соответственные миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции;

другой возможный вариант - горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции, и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу;

также возможно благодаря боковой диверсификации выходить за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации, по сути, являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация, наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить свою существующую рыночную структуру.

Какой из перечисленных вариантов диверсификации следует выбрать компании? Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для промышленности, авиакомпания может предпринять некоторые шаги для реализации задач по долгосрочному внедрению посредством диверсификации:

направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.

диверсификация увеличивает охват сегментов "военных" рынков.

направление также увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.

движение стабилизирует реализацию продукции в случае экономического спада.

движение также способствует расширению технологической базы компании.

Некоторые из этих целей диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые - к ее миссиям. Каждая из целей предназначена для улучшения некоторых аспектов баланса между общей стратегией продукт-рынок и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для некоторых определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории: *цели роста*, которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций; *цели стабилизации*, предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и предсказуемых явлений, *цели гибкости* - все для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий. Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой.

Цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей корпорации. На рисунке 1 показана зависимость целей и направления диверсификации от финансового положения компании.

Уровень

прибыльности

Высокая

прибыль

Умеренная прибыль

Уровень

выживания

Ступени приоритетности

Экономическая стабильность и финансовая устойчивость

Завоевание других рынков

Социальные цели

Прибыль

Экономическая стабильность

Финансовая устойчивость

Новый товар, услуга, работа

Конкурентоспособность

Прибыль

Рис.1. Приоритет целей диверсификации

## Глава 2. Диверсификация, ее виды и классификация

Связь между финансовым положением корпорации и диверсификацией деятельности является достаточно простой, поскольку первое определяет направления и эффективность второго. Так, направления диверсификации, характерные для начальных этапов развития, опирались на объективную основу - альтернативное использование отходов, производственных мощностей, торгово-коммерческой сети и были тесно связаны с финансовыми возможностями традиционного производства.

Отличие следующих этапов диверсификации состояло в уменьшении роли основного производства, не ограничивалось экспансией в свои или сопряженные отрасли и сопровождалось полным отрывом финансовых интересов от интересов производства. По мере развития, как корпораций, так и собственно диверсификации, цели извлечения прибыли достигались путем расширения возможностей миграции ресурсов за пределы отрасли, региона, национальной экономики. Поэтому два направления в развитии предпринимательской деятельности нетрудно объяснить эволюцией процесса от родственной диверсификации к неродственной или "автономной".

Как показал проведенный анализ, наиболее распространенным типом организационной структуры при диверсификации является холдинг. Рассмотрим систему определений, связанных с холдинговыми структурами.

Классическое определение, данное в малом толковом словаре иностранных слов: "Холдинговая компания (компания держатель) - это компания, которая владеет контрольным пакетом акций каких-либо других предприятий с целью контроля и управления их деятельностью". В нем раскрывается суть классического понимания холдинга (с экономической точки зрения) - есть акционеры, владеющие акциями, которые либо сами управляют холдинговой структурой, либо доверяют управление общим бизнесом управляющей компании.

*Горизонтальные холдинги* - объединение однородных бизнесов (энергетические компании, сбытовые, телекоммуникационные и пр). Они представляют собой, по сути, филиальные структуры, которыми управляет головное (материнское) предприятие.

*Вертикальные холдинги* - объединение предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов потребления, сбыт). Примеры: объединения, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции, металлов, нефтепереработкой.

*Смешанные холдинги* - наиболее сложный пример. В такой холдинг входят структуры, напрямую не связанные ни торговыми, ни производственными отношениями, как, например, российские банки, инвестирующие средства в какие-то предприятия. Их главная задача - куда-то вложить средства и затем их с выгодой своевременно изъять. По существу, это инвестиционные проекты.

Что касается типов холдингов, то необходимо конкретизировать некоторые понятия. Классификацию можно несколько трансформировать:

*Диверсифицированные холдинги (смешанные)* - объединение несвязанных бизнесов. (Характерный пример - когда банки скупают акции разных предприятий)

*Сбытовые холдинги (горизонтальные).* В них действительно главное - единая логистика: единая система поставщиков и много сбытовых ячеек. Если ячеек много, то необходим норматив на создание новой сбытовой точки (и автоматизация должна его поддерживать). С точки зрения логистики, специфика холдинга в том, что получатель рассредоточен. Всегда есть остатки на складах сбытовых ячеек и стоит задача их перераспределения. Возможна единая политика в отношении конкретного вида товара (реализуемая в виде скидок, подарков для клиентов и т.д.). В данном случае централизация управления играет важную роль в выработке общей политики ликвидации остатков. Если холдинг желает все правильно консолидировать (в смысле налогов и управленческого учета), то в нем должен быть установлен единый стандарт на документооборот. Это позволит, в частности, вести единое маркетинговое исследование непосредственно в процессе продаж. (Особенно интересные результаты получаются именно тогда, когда сбытовых точек много. Можно выявить зависимость спроса от региона, местоположения, национальную специфику предпочтений) При грамотном использовании этой агрегированной маркетинговой информации удается избежать остатков и неликвидов на складах. Это очень существенно для торговых холдингов. Таким образом, преимущества единой сети поставок и сбыта в том, что появляется возможность, во-первых, закупать товар у поставщиков по более низким ценам (совокупная скидка), во-вторых, вести единую сбытовую и маркетинговую политику и, в-третьих, гибко и оперативно перераспределять остатки на складах, не допуская образования неликвидов (экономия издержек).

*Холдинги концернового типа.* Они характеризуются объединяющей их цепочкой переделов от сырья до готового товара. В этом случае есть свои особенности:

предприятия передают друг другу свой продукт по себестоимости (нет смысла наживаться друг на друге);

по всей цепочке необходимо обеспечить сквозное управление качеством (вплоть до внедрения ISO 9000);

все предприятия концерна должны быть уравновешены по уровню оснащения производственных процессов, квалификации персонала и пр.

То есть, одним из наиболее распространенных способов объединения предприятий в диверсифицированные корпоративные объединения является организация холдинга. Реализация данной схемы позволяет четко урегулировать все проблемы в структуре собственности и системе взаимоотношений в иерархии корпорации.

Таким образом, наиболее адекватной реакцией на глобализацию экономики является диверсификация бизнеса и создание диверсифицированных корпоративных объединений.

Основной целью диверсификации, как правило, является обеспечение выживания организации, усиление ее конкурентоспособности и повышение прибыльности. Любая коммерческая фирма старается остаться "на плаву" и соответственно ищет, как этого добиться. Именно диверсификация, поиск новых направлений эффективной деятельности позволяет компании ускорить свое развитие, получить дополнительные доходы и обрести новые конкурентные преимущества.

Принято считать, что диверсификация компании - будь то расширение сферы деятельности путем открытия новых производств или приобретение холдингом дочерних структур различных профилей - явление обоюдоострое. И в каждом конкретном случае руководство, выбирая направления развития, должно рассматривать как позитивные, так и негативные последствия.

## 2.1 Типы диверсификации производства

Имеется два главных типа диверсификации - *связанная* и *несвязанная*.

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Существует мнение, что связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, т.к компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. Если же накопленные навыки и технологии невозможно передать другому структурному подразделению, а возможностей роста и развития не столь много, может быть имеет смысл рисковать и компании стоит прибегнуть к несвязанной диверсификации.

**Несвязанная диверсификация** выражается в переходе фирмы в область иную, чем существующий бизнес, к новым технологиям и потребностям рынка. Она направлена на получение большей прибыли и на минимизацию предпринимательских рисков. При помощи данной стратегии специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей. Несвязанная диверсификация сложнее связанной. Поскольку организация вступает на неведомое доселе конкурентное поле, она должна осваивать новые технологии, формы, методы организации работ и многое другое, с чем она раньше не сталкивалась. Именно поэтому риск здесь гораздо выше. Примером такой диверсификации может служить всё постсоветское пространство. Во времена перестройки и кооперативов многие жители страны занимались производством одежды, продуктов повседневного спроса и одновременно занимались поставками продуктов и товаров из-за рубежа. В связи с этим можно считать возможным утверждать, что практически всё население постсоветского пространства в большей или меньшей степени ощутило на себе прелести и тяготы несвязанной диверсификации.

На практике повсеместно применяется как масштабная, связанная либо несвязанная диверсификация, так и локальная, экспериментальная микродиверсификация. Последняя реализуется в виде внедрения отдельных элементов масштабной диверсификации, которые позднее могут оформиться в самостоятельное производственное подразделение. Именно локальное, небольшое экспериментирование способно впоследствии дать жизнь новому крупному производству.

## 2.2 Виды диверсификации. Классификация

На рисунке 2 указаны самые очевидные и показательные достоинства диверсификации и расширения предприятия в различных направлениях. Но следует учитывать, что диверсификация очень трудоёмкий и сложный процесс, который может принести не только дивиденды, но и проблемы и убытки.

Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса.

Родственная диверсификация

Её достоинства:

Обмен опытом и технологиями

Совместное использование ресурсов, и как следствие – снижение издержек

Использование брендов и торговых марок

Объединение ресурсов для создания новых конкурентных преимуществ и возможностей

Неродственная диверсификация

Её достоинства:

Распределение рисков по разным видам деятельности

Повышение стоимости компании при правильном выборе направления диверсификации и качественном управлении бизнесами компании (холдинга)

Возможные направления диверсификации

Смешанная диверсификация

Её достоинства:

Всё перечисленное для родственной и неродственной диверсификации.

Рис.2. Виды диверсификации

Диверсификация может осуществляться следующими путями:

через внутренний рынок капиталов;

реструктурированием;

передачей специфических искусств между стратегическими зонами хозяйствования;

разделением функций или ресурсов.

Диверсификация с помощью внутреннего рынка капиталов выполняет те же функции, что и фондовый рынок. При внутреннем рынке капиталов главный офис играет следующие главные роли:

выполнение функций стратегического планирования, состоящих в определении портфеля стратегической зоны хозяйствования корпорации;

определение финансовых целей и отслеживание деятельности стратегической зоной хозяйствования;

размещение корпоративных капиталов среди конкурирующих стратегических зон хозяйствования.

В этих условиях стратегические зоны хозяйствования представляют собой автономные центры прибыли, находящиеся только под финансовым контролем главного офиса.

Стратегия реструктурирования представляет один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Разница состоит в степени вмешательства главного офиса в действия стратегических зон хозяйствования. Компании, которые подвергаются реконструированию, обычно были плохо управляемыми в процессе создания и развития. Цель состоит в помощи им активизировать свою деятельность, изменить образ действий, развить новые стратегии на уровне СЗХ и влить в компанию новые финансовые и технологические ресурсы.

В том случае, когда используется стратегия передачи искусства или опыта деятельности, новый вид бизнеса рассматривается как связанный с существующими СЗХ (например, в области производства, маркетинга, снабжения, НИОКР). Обычно используются передачи таких искусств, которые снижают издержки в диверсифицированной компании.

Диверсификация путем распределения ресурсов возможна при наличии существенного сходства между одной или несколькими важными функциями существующих и новых СЗХ. Целью распределения ресурсов является реализация синергизма в деятельности компании при использовании общих производств, каналов распространения, средств продвижения, НИОКР и т.д. Таким образом, в каждую СЗХ требуется меньше вложений по сравнению с автономным решением этого вопроса.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом СЗХ и необходимостью координации между ними. Так, затраты на управление больше в компании из 12 СЗХ, которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10 СЗХ, которые не обладают этим качеством. Это иллюстрировано рис.3. Удельные затраты на управление диверсифицированной компании при высокой потребности в координации (МВСН) сравниваются с таковыми для компании с низкой потребностью в координации (МВСL). Предположим, что компания с высокой потребностью в координации стремится усилить свое положение путем синергизма СЗХ. А компания с малыми потребностями в координации следует стратегии внутреннего рынка капитала или реструктурирования. Как видно, на каждом уровне диверсификации соответствующие значения прямых МВСH больше значений МВСL. Если мы примем, что обе компании имеют одинаковые кривые удельных затрат на управление МVA, компания с низкой нуждой в координации имеет рентабельность управления больше, чем компания с высокой нуждой в координации.



Рис.3 Зависимость удельных затрат на координацию степени диверсификации.

Для несвязанной диверсификации не требуется координации между СЗХ. Следовательно, расходы на управление растут с числом СЗХ в портфеле компании. В противоположность этому компании со связанной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом СЗХ, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при связанной диверсификации (табл.1).

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Фирма должна концентрироваться на связанной диверсификации, когда ключевые искусства компании могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передачи искусств. По той же логике компании должны концентрироваться на несвязанной диверсификации, если искусства базовой СЗХ высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

Таблица 1. **Сравнения связанной и несвязанной диверсификации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия диверсификации | Пути реализации | Источники затрат на управление |
| Связанная | Внутренний рынок капитала Реконструирование Передача искусств Распределение ресурсов | Число СЗХ Координация между СЗХ |
| Несвязанная | Внутренний рынок капитала Реконструирование |  |

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис.4)



Рис.4. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсицифированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т.д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в долговременном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т.е. должен обеспечиваться эффект 2+2=5).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

## Глава 3. Возможные пути диверсификации

*Путь первый: освоение новых сегментов.* Можно с достаточной уверенностью прогнозировать, что в ближайшем будущем структура российского рынка существенно изменится. Вслед за уже происходящими структурными изменениями в торговле и дистрибуции, вызванными развитием розничных сетей, начинаются структурные изменения в промышленности. Производственные компании отказываются от не ключевых для них операций и переходят на аутсорсинг, и это стимулирует развитие специализированных компаний, готовых составить конкуренцию неэффективным внутренним подразделениям. Для многих фирм открывается уникальная возможность "поймать волну" и стать лидером на формирующихся и бурно растущих рынках.

*Путь второй: альянсы*. В российской практике успешные альянсы с зарубежными компаниями пока что редкость. По оценке специалистов, не только российские, но и западные менеджеры часто не могут сформулировать стратегически и экономически понятную причину своего интереса к альянсу с конкретной компанией. Для многих российских компаний наиболее реальным способом преодолеть отставание является вступление в альянсы с зарубежными партнерами и покупка лицензий. Понятно, что Россия - это пока еще довольно привлекательное место для зарубежных компаний с точки зрения дешевых человеческих и энергоресурсов, и есть вещи, которые интересны нам, то есть возможно взаимовыгодное разделение труда.

*Путь третий: зарубежные рынки.* Чем более специализирована компания, тем явственнее она ощущает ограниченность объема внутреннего рынка. Тогда и возникает вопрос: диверсифицироваться, осваивать новые продукты в России, или специализироваться, осуществлять экспансию бизнеса на внешний рынок? Обычно российские компании-лидеры выбирают диверсификацию.

Менеджеры обычно указывают на отсутствие продукта, который мог бы быть конкурентоспособным на зарубежных рынках. Это справедливо, но вряд ли из этого следует, что перспектив нет вообще. Скорее надо ориентироваться на постепенное движение к созданию такого продукта. Обычно в качестве основного экспортного рынка для российских компаний рассматривается рынок развивающихся стран. Но ряд предпринимателей считает, что реально осваивать и рынки развитых стран.

Можно сделать прогноз, что процесс специализации будет активно развиваться в ближайшие годы. И в сложившейся ситуации критически важное значение для компаний приобретает оценка времени, имеющегося в их распоряжении, для принятия и реализации решений по реструктуризации.

## Глава 4. Проблемы диверсификации предприятия

Оценка и план диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Необходим тщательный анализ предприятия для того чтобы определить в самом начале, следует или нет диверсифицировать предприятие. Диверсификация очень трудоёмкий и сложный процесс, который может привести не только дивиденды, но и проблемы и убытки.

Диверсификация производства как правило характеризуется переходом на новые технологии, рынки и отрасли, кроме того сама продукция (услуги) предприятия совершенно новая, поэтому риск очень высок.

Диверсификация зависит от финансового состояния компании. Так что слабые компании или компании находящиеся в стадии становления вряд ли смогут завоевать новые рынки или выйти на международную арену. Так же новый товар предприятия должно быть конкурентоспособным. Диверсификация требует значительных финансовых инвестиций.

80% затраченного времени приносит лишь 20% результатов. Исходя из этого, следует до начала внедрения проанализировать наиболее благоприятные виды возможной диверсификации, которые обещают принести максимальный доход при минимальных затратах временных, материальных и человеческих ресурсов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что о диверсификации нужно думать постоянно. В любой момент может измениться как ситуация на рынке, так и политическая ситуация: введение или отмена лицензирования; установление или повышение таможенных пошлин; наложение запретов на производство той или иной продукции. Все это повлечет за собой усложнение сбыта, усиление конкуренции, необходимость прекращения того или иного вида деятельности.

Поэтому при начале производства нужно сразу же продумывать новые варианты работы, виды товаров и т.п. Пока же на практике все происходит с точностью до наоборот. Текущая деятельность зачастую не позволяет предпринимателям планировать иные направления работы. В итоге, когда предприятия сталкиваются с резким спадом сбыта, единственная традиционная мера - сокращение численности работников, на обучение которых затрачены годы и деньги.

## Заключение

Целью работы являлась изучение направлений и механизмов диверсификации.

В ходе работы были решены нижеприведённые задачи:

1. Дано определение понятию диверсификация.

Диверсификация - это переход на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, и, причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

2. Приведена классификация диверсификации предприятия.

Имеется два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Рассмотрены пути диверсификации предприятия.

Три пути диверсификации:

Освоение новых сегментов;

Альянсы;

Зарубежные рынки.

Рассмотрены проблемы диверсификации предприятия.

Диверсификация очень трудоёмкий и сложный процесс, который может привести не только дивиденды, но и проблемы и убытки.

В любой момент может измениться как ситуация на рынке, так и политическая ситуация: введение или отмена лицензирования; установление или повышение таможенных пошлин; наложение запретов на производство той или иной продукции. Все это повлечет за собой усложнение сбыта, усиление конкуренции, необходимость прекращения того или иного вида деятельности.

## Список использованной литературы

1. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24.8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2002, - 1280 с.
2. Аронов А.М., Петров А.Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. - СПб.: Лениздат, 2000. - 128 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2000г. - 451с.
4. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: "Дело и Сервис", 2002. - 416 с.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб: Издательство "Питер", 1999.
6. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. проф. В.А. Алексунина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2002. - 614с.
7. Маркетинг: Учебник для вузов/ НД. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623с.
8. Проблемы теории и практики управления. Журнал № 1/94. с.89-100
9. Проблемы теории и практики управления. Журнал № 1/98 с.97-101, 107-113.
10. Проблемы теории и практики управления. Журнал. № 1/97 с.110-115.
11. Проблемы теории и практики управления. Журнал. № 6/95 с.102 - 107.
12. Тупицын А.Л. Диверсификация предприятия // Новосибирск, 2004. - 150с.
13. Томпсон А.А., мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.