**СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

**Реферат по курсу «Стратегический менеджмент» выполнила: студентка 5 курса факультета экономики и управления,гр.ФМ-501 Новоселова О.В.**

**Московская Гуманитарно-Социальная Академия**

**Кафедра менеджмента**

**Москва 2002г.**

**Введение**

**Формирование стратегии – это осознанный поиск плана действий, который обеспечил бы создание конкурентных преимуществ бизнесов и объединил их.**

**Брюс Д.Хендерсон**[[1]](#footnote-1)

**В своем реферате я уделю внимание формулирование стратегии для диверсифицированного предприятия. Поскольку диверсифицированная компания – это совокупность отдельных видов бизнеса**[[2]](#footnote-2)**, то формирование корпоративной стратегии требует анализа более обширной информации, чем при разработке стратегии одного вида бизнеса. На диверсифицированном предприятии руководители корпорации должны разрабатывать многоотраслевой план стратегических действий для некоторого числа отдельных видов бизнеса, конкурирующих в разнообразных экономических условиях, в отличии от предприятий с одним видом бизнеса, где руководство должно рассматривать только одну отраслевую окружающую среду.**

**В своей теме «Стратегии диверсификации» я попытаюсь рассмотреть основные типы стратегий диверсифицированных корпораций и объяснить, как компании могут использовать диверсификацию для создания или соединения конкурентоспособности каждого вида бизнеса.**

**Теоретическая часть**

**1. Стратегия одного бизнеса как один из вариантов ведения бизнеса**

**Большинство компаний начинают свою деятельность с небольших предприятий с одним видом деятельности, обслуживающих местные или региональные рынки. Такие компании могут добиваться выдающихся успехов в течение десятилетий, не прибегая к диверсификации для поддержания своего роста. Например, компании МакДональдс, Кока-Кола, Ксерокс, Полароид завоевали высочайшую репутацию, работая в одном виде бизнеса. Но как и везде, здесь есть как свои преимущества, так и недостатки. И каждый бизнесмен (руководитель), открывая новое дело или расширяя сферы своей деятельности должен все продумать, просчитать и выбрать для себя, в зависимости от множества факторов, обуславливающих его бизнес (деятельность), более удобный вид стратегии. Или это будет стратегия одного бизнеса, или одна из стратегий диверсификации.**

**Преимущества стратегии одного бизнеса:**

**Работа в одном виде бизнеса снимает неопределенность при ответе на вопрос: «Кто мы и что делаем?»;**

**Предпринимательские усилия направлены исключительно на реализацию стратегии компании и конкурентного подхода, чувствительного к изменениям в отрасли и ответственного за «тонкую подстройку» к запросам потребителей;**

**Все руководство компании могут иметь непосредственный контакт с основным бизнесом и быть глубоко знакомым с его работой;**

**Концентрация в одной сфере деятельности энергичнее стимулирует руководителей к завоеванию более прочной долгосрочной конкурентной позиции в отрасли;**

**Возрастает вероятность появления новых идей по усовершенствованию технологий производства.**

**Это не все преимущества. Их достаточно много.**

**Недостатки стратегии одного бизнеса:**

**Значительный риск («все яйца сложены в одну корзину»**[[3]](#footnote-3)**);**

**При спаде в отрасли, она переходит в разряд непривлекательных.**

**2.Целесообразность диверсификации**

**Перед компанией, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, стоят несколько логичных стратегических вариантов, лучший из которых в краткосрочном плане - это продолжение концентрации в одном виде бизнеса. С учетом высоких темпов роста отрасли для компании в таком положении целесообразно стремление к удержанию или увеличению своей доли рынка, дальнейшему повышению компетентности и продолжению капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции в отрасли. В некоторых случаях занимающая такое положение компания может рассмотреть возможности вертикальной интеграции, если она укрепит ее конкурентную позицию. Позднее, темп роста отрасли начнет замедляться, можно будет рассмотреть стратегию диверсификации для распределения риска и переноса накопленных опыта и знаний в близкий, родственный вид бизнеса.**

**Хочу отметить, что время диверсификации частично является функцией конкурентной позиции компании, а частично функцией остающихся возможностей в старой отрасли. Практически невозможно указать точку, в которой компании, относящиеся к одной отрасли, должны осознанно выбрать различные подходы к диверсификации и начать их реализацию в различное время.**

**3. Стратегии диверсификации**

После принятия решения о диверсификации следует выбрать один из нескольких альтернативных путей. Существует множество различных стратегических подходов.

Когда диверсификация становится серьезным стратегическим выбором, необходимо принять решение о том, как она будет осуществлена: с родственными видами бизнеса, с неродственными или при сочетании этих двух случаев. После осуществления диверсификации задача руководства будет заключаться в определении того, каким образом управлять видами бизнеса, в которые компания сделала капиталовложения.

Выделяют **шесть альтернативных стратегий**[[4]](#footnote-4)**:**

**1.Стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие.**

**2.Стратегии родственной диверсификации.**

**3.Стратегии неродственной диверсификации.**

**4.Стратегии исключения и ликвидации.**

**5.Стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации.**

**6.Стратегии многонациональной диверсификации.**

Первые три пункта определяют пути диверсификации, а последние — стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний.

**3.1 Стратегии входа в новый бизнес**

Вход в новый бизнес может иметь одну из трех форм:

Приобретение;

Создание новой компании внутри старой;

Совместное предприятие.

Приобретение уже существующего бизнеса — это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на целевой рынок. Этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе, как необходимость приобретения технологического опыта, установления взаимоотношений с поставщиками и мн.др.

Диверсификация может осуществляться путем создания новой компании "под зонтиком" всей корпорации для участия в конкуренции на желаемом рынке. Новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить снабжение, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т.д.

Совместные предприятия являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов. **Во-первых**, совместные предприятия — это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании. **Во-вторых**, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организацию, обладающую всем необходимым, чтобы стать мощным конкурентом. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха. **В-третьих**, совместные предприятия с иностранными партнерами порой единственный или наилучший путь преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград.

**3.2 Стратегии родственной диверсификации**

При выборе отрасли для диверсификации существуют две возможности: диверсификация в родственные и неродственные основному бизнесу компании отрасли. Стратегия родственной диверсификации означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным "стратегическим соответствием". Стратегическое соответствие существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы.

Диверсифицированная компания, использующая взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущества из стратегического соответствия, достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы бизнесы, если бы работали независимо друг от друга. Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства корпорации в деле извлечения преимуществ от взаимодействия позволяет получить эффект родственной диверсификации (2 + 2 = 5), который становится основой конкурентоспособности. Чем больше преимущества стратегического соответствия, тем большее конкурентное преимущество создает родственная диверсификация и тем в большей степени этот ее вид удовлетворяет условиям теста на улучшение при создании рыночной стоимости акции.

**Примером родственной диверсификации** является, например, компания ВIС Реn — пионер в области производства дешевых одноразовых шариковых ручек - использовала свою компетентность при изготовлении и продаже дешевой продукции в массовых количествах в качестве основы для диверсификации в производство одноразовых зажигалок и бритвенных станков с лезвиями, которые для успеха требуют обладания ноу-хау в области производства с низкими издержками и грамотного маркетингового персонала.

**Родственная диверсификация** обладает значительной привлекательностью. Она позволяет сохранить единство бизнеса, получить конкурентное преимущество от переноса опыта и квалификации, диверсифицировать риск инвестора на более широкой предпринимательской базе. Диверсификация в такой бизнес, технологии, производственные мощности, функциональные службы и каналы распределения которого могут использоваться совместно, способна привести к снижению издержек благодаря эффекту масштаба. **Эффект масштаба** всегда имеет место там, где работа двух или нескольких бизнесов при централизованном управлении требует меньших издержек, чем при независимой работе этих бизнесов. Экономия при совместной работе группы бизнесов или производственных линий возникает в результате реализации возможностей совместного использования ресурсов или производственных мощностей в любом месте соответствующих производственных циклов бизнесов, а также в результате совместного использования общепризнанной торговой марки. Чем больший эффект масштаба связан с диверсификацией компании в определенный бизнес, тем большие имеются возможности для создания конкурентоспособности на базе низких издержек.

3.3 **Стратегии неродственной диверсификации**

Многие компании выбирают стратегии неродственной диверсификации, демонстрируя тем самым готовность диверсифицировать в любую отрасль с хорошими перспективами получения прибыли. Руководители корпораций не предпринимают сознательных попыток поиска таких видов бизнеса, которые обладали бы стратегическим соответствием с другими видами бизнеса корпорации.

Стратегия неродственной диверсификации предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Использование взаимоотношений стратегического соответствия является вторичным.

Компании, осуществляющие **неродственную диверсификацию**, обычно выходят на новые рынки путем приобретения уже работающих на них компаний, а не формирования нового филиала в недрах материнской компании. Они исходят из того, что рост путем покупки преобразуется в увеличение рыночной стоимости акции.

Неродственная диверсификация является принципиальным финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акции, в то время как родственная диверсификация - принципиальным стратегическим подходом. Родственная диверсификация представляет собой стратегический подход для создания рыночной стоимости акции, потому что она предполагает использование связей между структурами различных бизнесов для снижения издержек, обмена знаниями и технологическим опытом, а также получения других стратегических выгод. Цель заключается в преобразовании стратегических соответствий всех входящих в корпорацию бизнесов в дополнительное конкурентное преимущество, превосходящее ту его величину, которая могла бы быть достигнута и тогда, когда бизнесы работали бы независимо друг от друга.

**3.4 Стратегии исключения и ликвидации**

Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем покажет себя просто неработоспособным. Несоответствие или частичное соответствие не может быть полностью устранено, потому что невозможно точно предсказать, какие последствия вызовет вступление в новый бизнес. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. Правильные сегодня действия по диверсификации в привлекательную отрасль завтра могут оказаться ошибочными. При неудовлетворительной работе какого-либо бизнеса обязательно возникает вопрос, продолжать работу в этой отрасли или уйти из нее. Может оказаться и так, что некоторые бизнесы, несмотря на их хорошее финансовое положение, не могут так работать с другими бизнесами компании, как это первоначально предполагалось.

Если руководство корпорации приходит к заключению, что какой-либо бизнес уже не обладает стратегическим соответствием или становится непривлекательным для инвестирования, то необходимо рассмотреть возможности его ликвидации.

Иногда диверсификационные действия, представляющиеся разумными с точки зрения стратегического соответствия, приводят к конфликтам этических ценностей.

Когда определенный бизнес теряет свою привлекательность, наиболее рациональным решениям является его продажа. Обычно от таких бизнесов следует избавляться максимально быстро. Единственной причиной затяжки с решением этой проблемы может быть задача приведения бизнеса в наилучшее состояние для продажи. Чем больше бизнесов имеется в диверсифицированном портфеле компании, тем выше вероятность, что ей представится благоприятная возможность избавиться от тех из них, которые работают плохо ("собак" и не имеющих стратегического соответствия). Самым полезным способом определения того, следует ли вообще избавляться от бизнеса, а если следует, то когда нужно это делать, является ответ на вопрос: "Если бы в настоящее время у нас не было этого бизнеса, то захотели бы мы диверсифицироваться в него сегодня?". Если ответ - "нет" или "скорее всего, нет", то необходимо рассмотреть вопрос о ликвидации бизнеса.

Ликвидация может быть осуществлена в одной из двух форм. Материнская корпорация может выделить бизнес в отдельную финансовую и управленческую независимую компанию, в которой она может иметь свою долю собственности, а может и не иметь. Или материнская корпорация может продать бизнес как свою часть, но в этом случае необходимо найти покупателя. Как правило, к ликвидации бизнеса не следует подходить, отвечая на вопрос: "Кому мы можем всучить этот бизнес и сколько максимально мы надеемся получить за него?". Наоборот, гораздо правильнее спросить: "Организации какого типа этот бизнес подошел бы лучше всего и в каких условиях это выглядело бы как хорошая идея?" Организация, для которой этот бизнес больше всего подходит, скорее всего, заплатит максимальную цену.

При всех стратегических альтернативах ликвидация — самое неприятное и болезненное мероприятие, особенно в случае недиверсифицированного предприятия, когда она означает прекращение существования компании. Для диверсифицированного предприятия с множеством бизнесов ликвидация одного из них не столь болезненна. Трудности, связанные с ликвидацией рабочих мест, закрытием предприятия и т.д., хотя и не могут быть уменьшены, но оставляют шансы на нормальную работу остальных бизнесов, которые, возможно, станут работать еще лучше. В безнадежных ситуациях ранняя ликвидация в большей степени защищает интересы акционеров, чем неизбежное банкротство. Продолжительная борьба в безнадежной ситуации истощает ресурсы организации и оставляет все меньше материальных ценностей, она также может испортить репутацию руководителей и подорвать управленческую карьеру. К сожалению, редко бывает просто определить, когда полная перестройка компании даст положительные результаты, а когда нет. Это особенно верно, когда эмоции и гордость перевешивают разумные деловые суждения.

**3.5 Стратегии перестройки или сокращения корпорации и реструктуризации портфеля**

Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля используются, когда руководству необходимо "оздоровить" портфель. Тяжелое положение может быть результатом значительных убытков в одном или нескольких бизнесах, снижающих общие финансовые показатели корпорации, большого числа бизнесов в непривлекательных отраслях, спада в экономике, отрицательно сказывающегося на многих составных частях корпорации, чрезмерного давления долгов или неправильно осуществленных приобретений, не оправдавших ожиданий.

**Стратегия перестройки** концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных бизнесов в прибыльные, а не на их ликвидацию. Задача состоит в том, чтобы заставить всю компанию работать с прибылью путем решения проблем тех бизнесов, которые в наибольшей степени ответственны за снижение показателей. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы являются краткосрочными, испытывающие проблемы бизнесы находятся в привлекательных отраслях и ликвидация убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

**Стратегии сокращения** включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа бизнесов. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство корпорации решает, что она слишком широко диверсифицирована и что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах бизнеса. Иногда диверсифицированные компании проводят сокращение из-за того, что им в результате многолетних тщетных попыток так и не удается сделать прибыльными некоторые виды бизнеса, или из-за того, что они не обладают фондами, необходимыми для инвестирования во все их дочерние предприятия. Однако чаще всего руководители корпорации решают, что диверсификационные усилия фирмы слишком распылены и для достижения долгосрочного улучшения работы необходимо сконцентрировать их на обеспечении прочных позиций в меньшем числе отраслей. Сокращение обычно осуществляется путем ликвидации тех бизнесов, которые слишком малы, чтобы вносить заметный вклад в прибыли, или тех, которые имеют незначительное соответствие (или вообще не имеют никакого соответствия) с основными бизнесами корпорации. Ликвидация таких бизнесов высвобождает ресурсы, которые могут быть использованы для сокращения долга или расширения основных бизнесов корпорации.

**Стратегии реструктуризации портфеля** включают радикальную перестройку состава портфеля и доли в нем бизнесов различных типов. Например, компания в течение двух лет продала четыре бизнеса, прекратила работу еще четырех и добавила 25 новых бизнесов, купив 16 и создав внутри себя 9. Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий:

1.Когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно слабых бизнесов;

2.Когда один или несколько основных бизнесов компании стали жертвой трудного времени;

3.Когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании;

4.Во время наплыва новых технологий и продукции, когда перетряска портфеля необходима для создания позиции в потенциально крупной новой отрасли;

5.Когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного бизнеса, что это требует продажи нескольких старых бизнесов для финансирования этой покупки;

6.Когда главные бизнесы портфеля становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив корпорации.

**Реструктуризация портфеля** обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие бизнесы либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочарованные работой некоторых приобретенных ими бизнесов и испытывающие трудности в управлении множеством неродственных бизнесов, реструктуризируют свои портфели для сужения области основной деятельности. Ликвидируются бизнесы, не совместимые с новыми критериями родственной диверсификации, оставшиеся перегруппировываются и нацеливаются на получение максимальных выгод от стратегического соответствия, а новые приобретения делаются с целью укрепления позиций материнской компании в той отрасли, на которую предполагается сделать особый упор.

Последние тенденции в среде широко диверсифицированных корпораций, заключающиеся в разделении и децентрализации, являются следствием диверсификации на основе создания прочной конкурентной позиции в небольшом числе тщательно отобранных отраслей. Действительно, в ответ на разочарование инвесторов конгломератной диверсификацией (хорошо известно, что конгломераты часто имеют более низкое отношение рыночной цены к чистой прибыли, чем компании, реализующие стратегию родственной диверсификации) многие конгломераты осуществили реструктуризацию и сокращение своих портфелей, чтобы они больше не рассматривались как конгломераты.

**3.6 Стратегии многонациональной диверсификации**

Отличительными чертами стратегии международной диверсификации являются диверсификация в бизнесы и диверсификация в национальные рынки. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации. В то же время руководство диверсифицированных многонациональных корпораций должно знать наиболее выгодные пути координации стратегических усилий своей компании по всем отраслям и странам.

Многонациональные корпорации могут получить конкретное преимущество путем диверсификации в глобальные отрасли, использующие родственные технологии.

**Практическая часть**

В качестве примера я взяла компанию Honda. Первый взгляд на ассортимент производимой компанией Honda продукции – автомобили, мотоциклы, газонокосилки, генераторные агрегаты, подвесные лодочные моторы, снегоходы, снегоуборочные машины и садовые моноблоки – может привести к выводу, что компания Honda реализует стратегию неродственной диверсификации. Однако, в основе очевидного разнообразия продукции лежит общее ядро – технология бензиновых двигателей.

Основная стратегия компании Honda заключается в использовании опыта компании в области технологии и производства бензиновых двигателей, а также во всемирной известности торговой марки Honda. Реклама компании дразнит потребителей вопросом: «Как разместить шесть машин Honda в гараже на два автомобиля?», а затем показывает гараж, в котором стоят автомобиль Honda, мотоцикл Honda, снегоход Honda, газонокосилка Honda, генератор Honda и подвесной лодочный мотор Honda.

**Заключение**

Из своей темы, рассмотренной в этом реферате, я сделала следующие заключения. Многие компании имеют корни в одной отрасли экономики. Даже если они осуществляют диверсификацию в другие отрасли, большая часть их выручки и доходов будет иметь своим главным источником первоначальную или основную отрасль. Диверсификация становится привлекательной стратегией, когда с ее помощью компания получает возможности роста прибылей в основном бизнесе.

Существует два подхода к диверсификации - диверсификация в родственный и неродственный бизнес. Доводы в пользу родственного бизнеса имеют стратегический характер.

Главным доводом в пользу неродственной диверсификации является утверждение о том, что любой бизнес, обладающий хорошим потенциалом получения прибыли и приобретенный на хороших финансовых условиях, является приемлемым бизнесом для диверсификации. Неродственная диверсификация – это в основном финансовый подход к диверсификации.

Таким образом, в заключении могу отметить только то, что каждая компания (фирма) выбирает для себя более удобный вид стратегии, исходя из поставленных перед собой целей и в зависимости от желаемого результата. Для одних это может быть стратегия одного бизнеса, для других – одна из стратегий диверсификации. Главное – это достижение эффективной деятельности, ее прибыльность (как материальная, так и духовная(например, при благотворительности)) и достижение к поставленным целям и задачам.

**Список литературы**

1. 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.

2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб: Издательство «Питер», 1999.

3. http://rambler.ru

1. 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. стр.245. [↑](#footnote-ref-1)
2. там же, стр.245. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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. стр.248. [↑](#footnote-ref-3)
4. 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. стр.253. [↑](#footnote-ref-4)