**Корпоративная стратегия диверсификации в неродственные отрасли**

Несмотря на преимущества стратегического соответствия, связанные с родственной диверсификацией, многие компании выбирают стратегии неродственной диверсификации, демонстрируя тем самым готовность диверсифицировать в любую отрасль с хорошими перспективами получения прибыли. Обычно руководители корпораций отбирают компании-кандидаты по следующим критериям.

1) Отвечает ли бизнес задачам корпорации, с точки зрения прибыльности и дохода на инвестицию?

2) Потребует ли новый бизнес значительных вливаний капитала для замены основных фондов, их увеличения и обеспечения оборотными средствами?

3) Имеет ли бизнес в своей отрасли значительный потенциал роста?

4) Достаточно ли велик бизнес, чтобы вносить заметный вклад в результаты работы материнской компании?

5) Достаточен ли его потенциал для того, чтобы решить проблемы, которые могут возникнуть в результате трудовых конфликтов или неблагоприятных решений правительства относительно безопасности продукции или охраны окружающей среды?

6) Какова защищенность отрасли в случае спада, инфляции, ввода высоких учетных ставок или изменения политики правительства?

Иногда компании, использующие стратегии неродственной диверсификации, концентрируют свое внимание на таких компаниях - кандидатах на приобретение, которые предлагают возможности быстрого достижения финансовой выгоды из-за их «особого положения». Три типа бизнесов могут представлять интерес с этой точки зрения.

1. Компании, активы которых недооценены. Возможности заключаются в приобретении таких компаний по цене ниже рыночной и получении финансового выигрыша при перепродаже активов и бизнеса по цене, превышающей затраты на покупку.

2. Компании, испытывающие финансовый голод. Такие бизнесы часто можно купить по низкой цене, перестроить их работу с помощью финансовых ресурсов и управленческих возможностей материнской компании, а затем либо использовать в качестве долгосрочной инвестиции в портфеле покупателя (благодаря высоким прибылям и потенциалу потоков денежных средств), либо продать с прибылью (благодаря более высокой привлекательности).

3. Компании, имеющие хорошие перспективы, но испытывающие дефицит капиталовложений. Бедные фондами, но богатые возможностями компании обычно бывают самой желанной добычей для мощных в финансовом отношении и ищущих новые возможности компаний.

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. Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию, часто называют конгломератами, потому что в их диверсификационной структуре отсутствует стратегическое направление, и потому что их предпринимательские интересы охватывают широкий диапазон различных отраслей экономики.

Неродственная, или конгломератная, диверсификация обладает привлекательностью с нескольких финансовых точек зрения:

1) Предпринимательский риск распределен по нескольким различным отраслям, что делает компанию менее зависимой от одного бизнеса. Хотя то же самое можно сказать о родственной диверсификации, неродственная диверсификация исключает препятствия при решении вопроса о том, как распределить риск. В пользу этого подхода свидетельствует также утверждение о том, что неродственная диверсификация является наилучшим способом распыления финансового риска, так как инвестиции компании могут быть распределены в диапазоне более разнообразных и совершенно различных бизнесов.

2) Финансовые ресурсы могут быть инвестированы в любые отрасли, предлагающие наилучшие перспективы прибыли. Потоки денежных средств от бизнесов с меньшими перспективами прибыли могут использоваться для приобретения и расширения бизнесов с высоким потенциалом роста и прибыли. Таким образом, финансовые ресурсы корпорации могут использоваться с максимальной эффективностью.

3) Прибыльность компании станет в некоторой степени стабильнее, поскольку тяжелые времена в одной отрасли могут быть частично компенсированы хорошими временами в другой. Идеальным является случай, когда циклические спады у одних бизнесов уравновешиваются циклическими подъемами у других бизнесов, в которые диверсифицировалась компания.

4) Насколько проницательными окажутся руководители компании при поиске и выявлении дешевых компаний с большим скрытым потенциалом прибыли, настолько и увеличится биржевая стоимость акций.

Хотя вход в неродственную отрасль часто сопровождается проведением испытаний с помощью тестов на привлекательность и стоимость входа (и даже иногда тестов на улучшение), стратегия неродственной диверсификации имеет и недостатки, Ахиллесовой пятой конгломератной диверсификации является большая ответственность, которая ложится на высшее руководство корпорации при принятии решений относительно работы принципиально отличного бизнеса в принципиально отличных отрасли и конкурентной окружающей среде. Чем большее число бизнесов собрано в компании и чем больше они отличаются друг от друга, тем труднее высшему руководству корпорации контролировать каждый филиал и четко определять его проблемы, давать реальную оценку при определении привлекательности того или иного бизнеса и его конкурентной окружающей среды, определять объем и характер стратегических действий и планов, предлагаемых руководителями, работающими на уровне бизнеса.

При широкой диверсификации руководители корпорации должны быть достаточно компетентными и проницательными для того, чтобы:

- отличить хорошее приобретение от плохого;

- выбрать грамотных руководителей для управления каждым из многочисленных бизнесов;

- увидеть правильное решение в главных стратегических предложениях руководителей бизнеса;

- знать, что делать, когда бизнес начал спотыкаться.

Хотя в теории неродственной диверсификации считается, что она обладает потенциалом для повышения стабильности объемов продаж и прибыли в процессе движения компании вдоль экономического цикла, на практике все попытки противоциклической диверсификации закончились неудачей. Немногие из привлекательных отраслей имеют противоположные циклы. На подавляющее большинство бизнесов оказывают одинаковое влияние и хорошие, и плохие времена. Не существует убедительных свидетельств того, что совокупные прибыли широко диверсифицированных компаний являются более стабильными или в меньшей степени подвержены отрицательному влиянию в периоды спадов и кризисов, чем прибыли менее диверсифицированных компаний.

Несмотря на эти недостатки, неродственная диверсификация может в некоторых случаях стать желательной стратегией для корпорации. Ее, конечно, следует рассмотреть в ситуации, когда компания нуждается в уходе из опасной или непривлекательной отрасли, но не может переместиться в смежную отрасль. Доводы в пользу чистой диверсификации определяются в некоторой степени также сильным желанием акционеров инвестировать в несколько неродственных областей вместо инвестирования в родственные. В противном случае аргументация в пользу неродственной диверсификации зависит в каждом конкретном случае от перспектив финансового успеха.

Основная проблема неродственной диверсификации заключается в вопросе, насколько «широко следует забрасывать невод» при формировании предпринимательского портфеля. Другими словами, сколько неродственных бизнесов должен включать в себя корпоративный портфель – много или мало? Каким числом диверсифицированных бизнесов руководители корпорации смогут успешно управлять? Эффективным способом решения задачи определения степени диверсификации являются ответы на два вопроса: «Какая минимальная диверсификация позволит достигнуть приемлемого роста и прибыльности?», и «При какой максимальной диверсификации корпорация будет оставаться управляемой с учетом повысившейся сложности?». Оптимальная величина диверсификации обычно располагается между этими двумя крайностями.

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. Дополнительное конкурентное преимущество, которое компания получает в результате родственной диверсификации, является источником создания рыночной стоимости акции.