Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации

Корпоративная стратегия диверсификации всегда ориентирована на повышение устойчивости позиции предприятия в сферах бизнеса, которым оно занимается, и получение устойчивой прибыли в длительной перспективе.

Исследование сущности понятия «диверсификация производства» и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в большой зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. В общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов.

1. Адаптация. 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.

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

3. Поглощение. 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 на вновь образовавшуюся компанию.

4. Слияние. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

5. Присоединение. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.

6. Инвестиции. 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.

7. Содействие. Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Базовые корпоративные стратегии диверси­фикации производства могут быть представлены в виде стадий цик­ла развития предприятия.

1. На стадии роста выделяются вертикаль­ная диверсификация и комбинированная диверсификация как симбиоз указанных стратеги­ческих действий.
2. Стадии нестабильности соответствует восстановление, экономия и реструктуризация портфеля проектов в различных сферах бизнеса.
3. Стадии выживания — продажа и ликвидация убыточных или мало­рентабельных производств. Особое место занимает транснациональная диверсификация как связанная, во-первых, с географической экс­пансией, во-вторых, имеющая свои сложности, связанные с работой на новых незнакомых национальных рынках.

Следует особо подчеркнуть, что проведенное деление стратегических действий предприятия в условиях диверсификации производства по трем базовым стратегиям достаточно условно с позиций их практической реализации, поскольку в реальной жизни высшее руководство редко использует одно стратегическое действие, предпочитая комбинацию, если предприятие функционирует в различных сферах бизнеса.

Базовая стратегия роста для предприятия характеризуется как период получения высокой и устойчивой прибыли, что возможно только при условии получения данной фирмой сильных конкурентных преимуществ.

Корпоративные стратегии диверсификации производства на стадии роста цикла развития предприятия предполагают вхождение в новые сферы деятельности и могут быть реализованы в следующих формах: поглощение, создание нового или совместного предприятия.

Поглощение существующей компании. Ее преимуществом считается быстрое проникновение на целевые рынки. Но в последнее время мире широко обсуждается вопрос о «насильственном поглощении», когда различными путями одна фирма получает в свое распоряжение контрольный пакет акций другой фирмы вопреки желанию прежнего руководства и некоторых из акционеров. В то же время этот способ диверсификации производства позволяет преодолевать такие «барьеры вхождения», как ликвидация технологического отставания, установление связей с поставщиками, обеспечение конкурентоспособности по себестоимости, использование существующей дистрибьютерской сети, позволяющей гарантировать признание торговой марки и заручиться сбытом продукции.

Диверсификация «с нуля» предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Прямое вхождение в новую отрасль в условиях конкурентной борьбы связано с рядом трудностей. К ним относятся следующие.

1. Крупномасштабные входы могут привести к хроническому из­бытку мощностей в отрасли, и это может быть угрозой для рыноч­ных долей существующих фирм. Последнее втянет конкурентов в агрессивную конкурентную борьбу для защиты своих позиций.

2. Новая фирма попадает в невыгодное положение с точки зрения конкуренции со старыми фирмами, когда достижение низких затрат на единицу продукции зависит от опыта (точнее длитель­ности) производства товара и других выгод, полученных за вре­мя освоения и производства продукта.

3. При наличии некоторой дифференциации между продуктом соперничающих продавцов покупатели имеют свои предпочтения и приверженность определенным существующим маркам изде­лий. Это означает, что вновь входящий в рынок должен быть го­тов к значительным затратам на рекламу и продвижение товара для преодоления преданности потребителей и создания соб­ственной клиентуры.

Создание совместных предприятий как метод диверсификации производства целесообразен в трех случаях:

Во-первых, совместное предприятие представляет собой наиболее эффективное вложение капитала в венчурный бизнес, когда результат деятельности не может быть спрогнозирован с достаточно высокой точностью, поэтому реализация данного проекта в одиночку риско­ванна и неэффективна.

Во-вторых, создание совместного предприятия удобно, когда объе­динение двух и более предприятий создает новую производственную структуру с более значительными конкурентными преимуществами, поскольку каждый партнер вносит в общее дело свою долю специфи­ческих знаний и ресурсов, которых нет у другого, что создает новый синергетический эффект.

В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами чаще всего являются наиболее эффективным способом преодолеть импортные квоты, таможенные тарифы и четко соответствовать нацио­нальному законодательству. Такие предприятия — компромисс в плане привлечения иностранных инвестиций, поскольку, с одной стороны, позволяют развивать национальную экономику на современной тех­нологической и организационно-управленческой базе, а с другой сто­роны, обеспечивают доступ транснациональным компаниям на новый рынок.

Совместные предприятия по своей сути представляют собой выс­шую форму реализации стратегических альянсов со всеми вытекаю­щими из этого плюсами и минусами. Партнеры по совместному биз­несу должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между собой, и кто обладает правом принятия стратегических реше­ний.

Корпоративная стратегия диверсификации в родственные отрасли представляет собой по своей сути стратегию концентрической диверсификации. При осуществлении этой стратегии предприятие выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой оно действовало, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом. Цель в этом случае — добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются следующие.

1. Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно.

2. Использование родственных технологий.

3. Передача ноу-хау и опыта из одной родственной отрасли в другую.

4. Передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту (услуге).

5. Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

Под родственными понимаются отрасли, где может быть достигнуто стратегическое соответствие, обеспечивающее создание синергетического эффекта. Такой эффект достигается за счет снижения издержек производства или за счет передачи накопительного опыта. Таким образом, предприятие достигает дополнительных конкурентных преимуществ и получает высокую и устойчивую прибыль в длительной перспективе.

Основным недостатком корпоративной стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли является то, что повышаются требования, которым должно соответствовать высшее руководство предприятия для принятия эффективных управленческих решений относительно ведения дел в кардинально различных сферах бизнеса и на конкурентных рынках. Практически стратегические и тактические решения по отдельным видам деятельности принимают руководители отделений (стратегических, хозяйственных центров), а высшее руководство может влиять лишь на формирование корпоративного портфеля деловой активности, финансовую и кадровую политику, а также осуществлять стратегический контроль на корпоративном уровне.

На ряду с этим выделяют типы корпоративных стратегий диверсификации:

- Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождении дочерних предприятий, а не на избавлении от них. Она наиболее приемлема, если стратегический анализ показывает, что причины ухудшения носят кратковременный характер.

- Корпоративная стратегия экономии предполагает сокращение масштаба диверсификации и уменьшение количества предприятий. Обычно она применяется в тех случаях, когда высшее руководство приходит к заключению, что корпорация чересчур диверсифицирована и надо сконцентрировать свою деятельность на меньшем числе наиболее привлекательных сфер деятельности.

- Корпоративная стратегия реструктуризации портфеля деловой активности предполагает пересмотр состава и приоритета (процентного соотношения в объемах производства и получения прибыли) в сферах деятельности предприятия в целом. Она включает в себя меры по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Причины реструктуризации портфеля деловой активности могут быть самыми различными, основными среди них являются.

• стратегический анализ показывает, что долгосрочные перспективы предприятия утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном аспекте отделений;

• новое высшее руководство принимает решение переформулировать базовую стратегию развития предприятия;

• появляются новые технологии или продукты и требуют изменения структуры портфеля для завоевания позиций в новой, перспективной отрасли.