**5.1 Основные элементы теории диверсификации**

Диверсификация (позднелат. diversificatio — изменения, разнообразие, от лат. diversus — разный facio — делаю) представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли.

Диверсификация — это вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она вносит более эффективный менеджмент либо новый способ управления деятельностью фирмы. Конечно же, цель диверсификации — добиться в будущем повышения показателей эффективности при полном использовании ресурсов.

И. Ансофф: «Диверсификация — это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих»

Этот процесс касается 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, требующей новых финансовых инвестиций. Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность ее функционирования независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая при этом не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения ее устойчивого поступательного роста.

Виды диверсификации:

- косвенная, при которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями.

- прямая, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое ноу-хау, маркетинговые или экспертные услуги.

Согласно этому, мы имеем дело с «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять ей необходимые материалы и сырье и/или будут обеспечивать рынки сбыта для ее продукции. На основе такого деления можно выделить три процесса (мотива) диверсификации.

- Замена — этот процесс используется для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу либо «морального» износа, либо жесткой конкуренции.

 Дополнение — данный процесс целесообразно применять для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.

- Страхование — этот процесс может использоваться для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения рынка. Он осуществляется преимущественно путем распределения инвестиций и величины риска на все сферы производства.

Что компании следует диверсифицироваться, то где и как ему следует искать диверсификационные возможности?

Пути диверсификации:

- вертикальная диверсификация, характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов.

- горизонтальная диверси­фикация, 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.

- боковая диверсификация, выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания.

1. Вертикальное направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.

2. Горизонтальная диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.

3. Горизонтальное направление, кроме того, увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.

4. Боковое движение стабилизирует реализацию продукции в условиях экономического спада.

5. Боковое движение способствует расширению технологической базы компании.

Три типа процесса диверсификации.

1. Вертикальная диверсификация, характеризующаяся поглощением поставщиков и потребителей (включая систему торговли). Преимуществом данной формы диверсификации является контроль над всей цепочкой производства — от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, нефти).

2. Горизонтальная диверсификация, характеризующаяся осуществлением своего развития за счет поглощения системы продукт/ рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей. Например, в условиях конверсии производства предприятия военно-промышленного комплекса достаточно легко и устойчиво могут войти на соответствующий рынок гражданской продукции.

Побочная или конгломеративная диверсификация, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотносительно его технологической и сбытовой связности. Она предполагает приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый рост и получение большой прибыли. Побочная диверсификация может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Компании с технологически связанной продукцией (RT) характеризуются тем, что сбыт любого одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% от этого объема. Примером такого вида компаний могут служить предприятия лесопромышленного ком­плекса, например фирма «Хонда».

Среди основных причин диверсификации, очевидно, можно назвать следующие:

- выживаемость — меры по противодействию неблагоприятному рыночному, производственному или материальному воздействию;

- стабильность — задействование производственного баланса в циклическом производстве;

- Производственная утилизация ресурсов;

- адаптация к изменению потребностей покупателя;

- рост.

И. Ансофф выделяет следующие причины диверсификации производства.

1. Фирмы диверсифицируются, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля.

2. Даже если компания имеет привлекательные возможности для расширения производства, успешно движется к поставленным целям, она может принять решение о диверсификации, если сумма остающейся у нее прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности.

3. Даже если достигаются текущие цели, компания может принять решение о диверсификации в случае, если это позволяет ей получать большую прибыль, нежели простое расширение производства.