Доклад на тему:

**«Корпоративная стратегия неродственной диверсификации»**

Диверсификация достаточно многообещающая стратегия, когда компания исчерпывает все возможности дальнейшего роста в своем бизнесе (включая возможности по интеграции),

*Цель диверсификации - увеличение стоимости акционерного капитала*. Это происходит при объединении нескольких компаний, которые могут добиться более высоких результатов под руководством одной материнской компании, чем, если бы они действовали бы в одиночку. До тех пор пока компания извлекает, используя возможности одной отрасли, нет необходимости проводить диверсификацию. Но, если потенциал для роста начинает сокращаться, целесообразно проводить более агрессивную политику с или две новые сферы деятельности, целью увеличения доли рынка, либо диверсификацию в другие сферы деятельности. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую для нее отрасль; как в незначительных масштабах (менее 10% от общих доходов и прибылей), так и в больших объемах (до 50%),распространяя свою активность как в одну, так и в большое количество мелких.

Существует следующие стратегии диверсификации:

1*. Вертикальная интеграция*

*2. Диверсификация в родственные отрасли.*

Родственная диверсификация проводится между компаниями, имеющими родственное производство и обладающими стратегическим соответствием.

Что делает родственную диверсификацию привлекательной, так это возможность превратить стратегическое соответствие в конкурентное преимущество.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются:

* Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно.
* Передача ноу-хау из одного вида деятельности в другой.
* Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.
* Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество.

Стратегическое соответствие среди родственных отраслей создает потенциал для конкурентного преимущества за счет: 1) более низких издержек производства, 2) эффективной передачи основных навыков и опыта, технологических особенностей, 3) возможности использования общей товарной марки.

Экономия на масштабах деятельности существует, когда появляется возможность сократить издержки управления разрозненными производствами за счет централизованного управления и снизить издержки в любом звене производственного процесса за счет существующих внутренних взаимосвязей.

Рыночное соответствие.

Когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция используется одними и теми потребителями, распределяется через общие дилерские и розничные сети или если ее маркетинг и продвижение на рынок осуществляется аналогичными методами, тогда считается, что эти производства имеют рыночное соответствие.

Производственное соответствие.

Различные виды бизнеса имеют производственное соответствие, когда существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи производственного опыта в материально- техническом обеспечении, проведении научных исследований и разработок, сборке готовой продукции или в сфере делового администрирования.

Управленческое соответствие.

Данный вид соответствия возникает тогда, когда различные производственные звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена другому.

Использование преимуществ стратегического соответствия.

Конкурентное преимущество, достигнутое при учете стратегического соответствия, в близких сферах бизнеса, дает дополнительный потенциал по сравнению по сравнению с индивидуальным производством. Дополнительный источник конкурентного преимущества разрешает при родственной диверсификации иметь эффект 2+2=5 по доходности акций.

*3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.*

*4. Конгломеративная диверсификация*

*5. Транснациональная диверсификация*

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.

Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственные отрасли и их взаимосвязь показаны на рис.



Рис. Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственной отрасли

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

Рыночное соответствие появляется тогда, когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция ис­пользуется одними и теми же потребителями, что, в свою очередь, со­здает возможность распределять ее через одну и ту же дилеровскую сеть и использовать однотипные приемы маркетинга для продвиже­ния всех рассматриваемых типов продукции.

Отметим, что в данном случае может и должна идти речь о прямой экономии на масштабах производства за счет снижения издержек производства, поскольку снижаются затраты на рекламу и продви­жение товара, а также его распределение через дилеровскую сеть.

В дополнение к этому существенным моментом является передача опыта по данным сферам деятельности предприятия. Более того, то­варная марка и репутация компании могут быть переданы из произ­водства одного товара в другое. Классическим примером является компания BIC, где от производства одноразовых шариковых ручек перешли к производству одновременно и одноразовых бритвенных станков и зажигалок.

Производственное соответствие возникает в случае, если существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи произ­водственного опыта в материально-техническом обеспечении, проведе­нии научных исследований и разработок, создании новых технологий, сборке готовой продукции или сфере делового администрирования. Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную производ­ственную деятельность, тем достигается более высокая совместная эко­номия и, таким образом, обеспечивается более высокое конкурентное преимущество.

Управленческое соответствие возникает в случае, когда различные независимые производственные подразделения имеют схожие про­блемы в организации производства, управления персоналом, что по­зволяет передавать накопленный управленческий опыт из одного под­разделения в другое.

Таким образом, корпоративные стратегии диверсификации в род­ственные отрасли как формы концентрической диверсификации осно­ваны на стратегическом соответствии и могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к мастерству пер­сонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, потенциала для совместного производства деталей и компонентов, по­хожих производственных методов и управленческого ноу-хау, в ис­пользовании одинаковых методов и подходов к маркетингу и сбыту продукции, организации дистрибьютерской сети, потенциала совмест­ного послепродажного обслуживания, а также совместного использо­вания торговой марки и репутации фирмы. Использование подобных стратегических соответствий важно, так как позволяет осуществлять системную экономию на масштабах производства и представляет мо­мент в завоевании конкурентных преимуществ перед соперниками на определенных сегментах рынка.

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.