**Пути диверсификации производства в родственные отрасли.**

В процессе поиска вариантов для диверсификации компания может остановить свой выбор на родственной или на новой для нее отрасли. В первом случае диверсификация проводится в отрасли, обладающие своего рода стратегическим соответствием.

Оно (стратегическое соответствие) существует в том случае, ко­гда различные фирмы имеют достаточно схожее производство (однотипные цепочки ценностей), что создает возможность для:

1) передачи мастерства и опыта от одной компании к другой;

2) объединения различных производств в единую систему с це­лью снижения издержек производства.

Диверсифицированная компания, которая использует внут­реннюю взаимосвязь между фирмами, имеющими схожее производство, и берет на вооружение преимущества стратегического соответствия, достигает от совместных действий большего эф­фекта, чем в сумме две компании могли бы получить, проводя независимую политику.

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

Существование стратегического со­ответствия в хозяйственном портфеле диверсифицированной фирмы вместе с мастерством корпоративного руково­дства создает при родственной дивер­сификации эффект 2+2=5 и становит­ся базисом для создания конкурент­ного преимущества. Чем больше выго­ды, извлекаемые из стратегического соответствия, тем больше конкурентное преимущество, получаемое от осуществления род­ственной диверсификации, и, следовательно, родственная ди­версификация удовлетворяет требованиям “критерия дополнительных выгод” и увеличивает доходность акций компаний.

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

Связи, основанные на стратегиче­ском соответствии, 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 одинакового подхода к маркетингу и сбыту продукции, одних и тех же оптовых покупателей или розничных дилеров, потенциала совместного послепродажного обслуживания, а так­же в получении синергического эффекта от использования об­щей торговой марки. Соответствие или родственность могут возникать в любом звене у компаний, имеющих схожие цепочки ценностей. Подобные отношения очень важны, так как раскры­вают новые возможности для снижения издержек производства, обмена технологиями и навыками, дополнительного использо­вания преимуществ общей торговой марки и позволяют извле­кать другие выгоды из совместной деятельности. Это в свою очередь является важным моментом в завоевании конкурентных преимуществ над соперниками, которые еще не диверсифици­ровались или диверсифицировалась, но не смогли получить дос­туп к такого рода преимуществам.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются:

• Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно (хлебопекарня покупает изготовителя крекера и соленых палочек).

• Использование родственных технологий (производитель сельскохозяйственных семян и удобрений начинает постав­лять химикаты против насекомых).

• Передача ноу-хау и опыта из одного вида деятельности в другой (производитель гамбургеров покупает сеть мексикан­ских закусочных).

• Передача фирменного наименования и репутации у потреби­теля новому продукту/услуге (производители шин приобре­тают станцию техобслуживания автомобилей).

• Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности (канал кабельного телевидения, приобре­тая спортивную команду или кинокомпанию для обеспече­ния трансляции своей основной программы).

Существует масса примеров подобного рода диверсифика­ции. Компания BIC Реп, пионер в области производства недо­рогих одноразовых шариковых авторучек, использовала свои основные конкурентные преимущества как базу для изготовле­ния одноразовых зажигалок и бритв1. Для производства данных товаров требовалось наличие ноу-хау, обеспечивающих низкие издержки производства и опыт в осуществлении маркетинга потребительских товаров. Tandy Согр. осуществила родственную диверсификацию, когда ее торговая сеть Radio Snack, первона­чально торговавшая главным образом радио- и стереоаппарату­рой, добавила к этому телефоны, селекторную связь, калькуля­торы, часы, электронные и научные игры, персональные ком­пьютеры и периферийное компьютерное оборудование. Страте­гия Tandy заключалась в использовании уже имеющейся сети по продаже радиоаппаратуры для того, чтобы стать крупнейшим в мире поставщиком электронных технологий. Philip Morris, крупнейший производитель сигарет, приобретя Miller Brewing, General Foods, Kraft, использовала стратегию родственной ди­версификации и передала свой опыт маркетинга в сигаретном бизнесе в производство пива и продуктов питания.

В данном случае речь идет о наличии у компании технологии, обеспечивающей низкие издержки производства, а также массовый сбыт.

Компания Lockheed осуществила стратегию диверсификации, изучив потребности министерства обороны и создав специальные подразделения компании по поставке ракет, ракетных двигателей, авиационного и электронного оборудования, судов, а также про­ведению исследований и разработок в области новых видов воо­ружения. Перечень продуктов Procter & Gamble включает арахи­совое масло Jif, полуфабрикаты для изготовления тортов Duncan Hines, кофе Folger, стиральный порошок Tide, растительное масло Crisco, зубную пасту Crest, мыло Ivory, туалетную бумагу Charmin и шампунь Head and Shoulders. Все виды перечисленных товаров различны по своим потребительским свойствам, производятся по разным технологиям и реализуются в разных конкурентных усло­виях. Но изделия Procter & Gamble, тем не менее, представляют собой осуществление родственной диверсификации, так как они продвигаются на рынок через одну и ту же систему оптовой тор­говли, продаются в одних и тех же точках розничной торговли, одним и тем же покупателям, рекламируются и сбываются одни­ми и теми же способами и используют общий опыт компании в области маркетинга и торговли.

Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

Стратегия диверсификации в родственные отрасли выглядит действительно привлекательной. Она позволяет сохранить уро­вень существующей деловой активности, использовать конкурентное преимущество за счет передачи опыта и мастерства или более низких издержек производства, а также распределить рис­ки инвестирования с фирмами из родственных отраслей.

Диверсификация в сферу деятельности, где технология, обо­рудование, функциональная активность и каналы сбыта могут рассматриваться в отдельности, приводит к снижению издержек производства за счет экономии на масштабах деятельности1. Экономия на масштабах деятельности существует тогда, когда централизованное руководство двумя или большим количеством

[1] Экономия на масштабах производства (economies of scale) — экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции. Экономия на масштабах деятельности (economies of scope) — экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся разными видами деятель­ности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка. — Примеч. научн. ред.

предприятий обходится дешевле, чем их раздельное функциони­рование. Экономия от управления широкомасштабным произ­водством с большим ассортиментом может возникать за счет появления возможности снижения издержек производства, воз­никающих при правильном рас­пределении ресурсов или объе­динении усилий в соответст­вующих производственных звень­ях, а также от возможности ис­пользования единой товарной марки для различных продуктов. Чем больше экономия на масштабах деятельности связана с особенностями функционирова­ния диверсифицированной ком­пании, тем выше потенциал для создания конкурентного преимущества на базе более низких издержек производства.

Стратегическое соответствие среди родственных отраслей создает по­тенциал для конкурентного преиму­щества за счет: а) более низких издержек производства; б) эффектив­ной передачи основных навыков и опыта, технологических особенно­стей, управленческих ноу-хау из одной сферы деятельности в другую; в) 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.

Как передача производственных навыков, так и распределе­ние сфер деятельности позволяют компании, проводящей ди­версификацию, получать большую прибыль от своей деятельно­сти, чем та, которую могли бы получить независимо действую­щие производства. Ключом к созданию возможностей для пе­редачи производственного опыта и распределению сфер деятель­ности, ведущим к снижению издержек производства, является диверсификация в сферы дея­тельности, обладающие страте­гическим соответствием. Хотя стратегическое соответствие мо­жет возникать в любом звене производственного процесса, чаще всего оно рассматривается в рамках одного из трех взаимосвя­занных понятий.

Рыночное соответствие. Когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция использу­ется одними и теми же потребителями, распределяется через общие дилерские и розничные сети или если ее маркетинг и продвижение на рынок осуществляются аналогичными метода­ми, тогда считается, что эти производства имеют рыночное со­ответствие. Существует целый ряд возможностей экономии на издержках (или экономии на масштабах деятельности), которые возникают благодаря рыночному соответствию, использованию общих методов стимулирования продажи (купоны, дающие пра­во на получение скидки, бесплатное распределение образцов товаров, а также предоставление права на их проверку, специ­альные сезонные выпуски продукции и т. д.), а также совмест­ному использованию дилерских сетей. Такое рыночное соответ­ствие обычно позволяет фирме экономить на маркетинге, а так­же сокращать издержки по продаже и распределению товаров.

В дополнение к экономии на масштабах деятельности рыноч­ное соответствие дает возможности для передачи между различны­ми производствами опыта по продаже товаров, его продвижению на рынок, рекламе, опыта в области диверсификации продукции. Бо­лее того, товарная марка и репутация компании зачастую могут быть переданы из одного производства в другое. Товарная марка компании Honda, известная в производстве автомобилей, дала возможность компании получить скорое признание и репутацию в производстве сенокосилок без значительных затрат на рекламу. Репутация компании Canon в производстве фотооборудования зна­чительно облегчила ее продвижение в фотокопировальный бизнес. Марка Panasonic в производстве бытовой электротехники (радио, ТВ) легко была перенесена в производство микроволновых печей, что облегчило проникновение компании на этот рынок.

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, создании новых технологий, сборке готовой продукции или в сфере дело­вого администрирования. Производственное соответствие в вы­деленных областях обычно позволяет снизить издержки произ­водства. Некоторая часть экономии приходится за счет органи­зации крупносерийного производства (экономия на масштабах производства), а другая часть возникает за счет возможности снижения стоимости производства в результате совместных ус­ловий (экономия на масштабах деятельности)1.

[1] В данном случае речь идет об экономии, которая возникает в результате ди­версификации.

Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную про­изводственную деятельность, тем большая достигается совмест­ная экономия и тем значительнее конкурентное преимущество. Производственное соответствие приводит к хорошим результа­там, когда передаваемый технологический и производственный опыт одной сферы бизнеса имеет возможность выгодного ис­пользования в другой.