

## 6. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

### 6.1. Стратегия внедрения в новые отрасли

Новые перспективные отрасли отличаются высокими темпами роста и возможностями получения более высокой прибыли на вложенный капитал по сравнению с традиционными отраслями или продуктами. Поэтому вход в новые отрасли для диверсифицированной компании может открыть новые возможности с точки зрения прибыльности бизнеса. Вход в новый бизнес может иметь одну из трех форм: *приобретение, создание новой компании внутри старой и совместное предприятие.*

*Приобретение уже существующего бизнеса (компании)* – это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на новый целевой рынок. Приобретение может осуществляться в форме поглощения или слияния.

*Поглощение компании* означает попытку (часто неожиданную) одной фирмы приобрести право собственности или контроль над другой (путем скупки ее акций на рынке) против желания руководства последней. *Слияние* – это, как правило, добровольное решение руководства об объединении (или продаже) предприятия. Этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе в новую отрасль, как наличие квалифицированного персонала и налаженных каналов распределения, клиентской базы, приобретение технологического опыта, установления взаимоотношений с поставщиками, достижения такого масштаба, который позволил бы повысить эффективность и добиться более низких удельных затрат на единицу продукции в сравнении с конкурентами, увеличения затрат на рекламу и продвижение продукции для приобретения известности на рынке.

Однако самой трудной задачей является нахождение именно той компании, которую следует приобрести. Серьезная дилемма, встающая перед руководством компании, намеревающейся совершить покупку, заключается в выборе между успешной, но дорогостоящей компанией, и едва выживающей, но дешевой. Как правило, перспективные и высокоприбыльные фирмы не проходят тест на стоимость.

*Тест на стоимость входа* требует, чтобы ожидаемый поток прибыли приобретаемого бизнеса создавал привлекательный доход на

общие затраты на покупку и на любые новые капиталовложения, необходимые для поддержания или расширения его деятельности. Тест на стоимость проходят компании, которые заняты в перспективных сферах и обладают потенциалом роста, но в данный момент по тем или иным причинам (низкий объем продаж, неизвестная торговая марка, высокая задолженность и т.п.) имеют заниженную рыночную стоимость. При определенной реконструкции эти компании могут стать высокоприбыльными бизнесами. Поэтому, если покупатель видит перспективные пути преобразования слабой фирмы в сильную, имеет для этого необходимые средства, ноу-хау и терпение, то слабая компания может оказаться лучшим объектом для долгосрочных инвестиций и способна улучшить финансовое положение предприятия.

Диверсификация может осуществляться путем *создания новой собственной фирмы, предприятия* «под зонтиком» всей компании (акционерного общества) для участия в конкуренции на желаемом новом рынке или сфере бизнеса.

*Создание новой компании* для выхода на рынки новой отрасли наиболее благоприятно, когда:

- 1) имеется достаточно времени для полного ввода ее в действие;
- 2) действующие на рынке компании, скорее всего, будут слабо и неэффективно реагировать на попытки новичка расколоть рынок;
- 3) такой выход на рынок требует меньших затрат, чем приобретение компании;
- 4) компания уже имеет все или большую часть тех знаний и опыта, которые нужны для эффективной конкуренции;
- 5) создание новых производственных мощностей не окажет отрицательного влияния на баланс спроса и предложения в отрасли;
- 6) в целевой отрасли имеется множество относительно мелких фирм, и поэтому новой компании не будут непосредственно противостоять крупные и более сильные соперники.

*Совместные предприятия* являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия – это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании. Разделение риска между двумя или несколькими компаниями повысит вероятность реализации нового рискованного проекта. Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организа-

цию, обладающую всем необходимым, чтобы стать сильным конкурентом и противостоять глобальной конкуренции. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха.

В третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами порой являются единственной или наилучшей формой выхода на новые внешние рынки и преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград. Экономические, конкурентные и политические реалии национальной окружающей среды часто требуют того, чтобы иностранная компания для получения доступа на национальный рынок другой страны объединялась с отечественными производителями данной страны. Местные партнеры создают для иностранных компаний определенные преимущества, заключающиеся в знании местных условий, предоставлении управляющего и маркетингового персонала, а также в доступе к местным каналам распределения.

В совместных предприятиях часто возникают трудные вопросы: как разделить работу между партнерами и кто должен осуществлять эффективное управление, нужно ли использовать местные сырьевые материалы или лучше ввозить иностранные, какую часть продукции следует экспортировать, чему должны соответствовать технологические процессы – стандартам иностранной компании или местным нормам, что затрудняет возможности налаживания эффективных коммуникаций. Данные причины достаточно часто становятся главными причинами закрытия совместных предприятий при не нахождении компромиссных решений между местными и иностранными партнерами.

## **6.2. Стратегия родственной диверсификации**

*Стратегия родственной диверсификации* означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием» и возможностью использования родственных технологий в производстве, сбыте, маркетинге. Стратегическое соответствие существует, когда различные предприятия имеют достаточно родственные производственные циклы, из чего следуют важные возможности для *переноса квалификации и опыта с одной сферы в другую и совмещения родственных подразделений отдельных сфер деятельности с целью снижения издержек*. Диверсифицированная компания, использующая

взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущество из стратегического соответствия достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы предприятия при работе независимо друг от друга. Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства компании в использовании конкурентных преимуществ от взаимодействия предприятий позволяет получить *синергический эффект* родственной диверсификации ( $2 + 2 = 5$ ), который становится основой конкурентоспособности. *Родственную диверсификацию делает привлекательной возможность превратить стратегическое соответствие в конкурентное преимущество.*

Синергический эффект, заключающийся в дополнительной эффективности и конкурентоспособности диверсифицированной компании, обеспечивается следующими основными факторами:

➤ *возможностью снижения затрат* за счет роста масштабов деятельности, использования уже задействованного квалифицированного персонала в менеджменте, маркетинге, сбыте и распределении продукции при создании нового производства (предприятия), проведения совместных рекламных кампаний, НИОКР и т.п. Например, ОАО «Гомельдрев», располагающий сетью представительств в других городах Беларуси и Российской Федерации, может организовать сбыт продукции нового производства (предприятия) через уже имеющиеся каналы распределения, что снизит затраты на продвижение продукции как нового, так и прежних видов основной деятельности;

➤ *переноса технологии или производственного опыта, ноу-хау* на новое предприятие и обеспечение дополнительной дифференциации продукции, повышение качества обслуживания клиентов, предоставление нового комплекса услуг. Например, на базе конструкторского бюро ОАО «Минскпроектмебель» можно создать дизайн-центр, оказывающий услуги по проектированию новых моделей мебели для ОАО и других предприятий отрасли на платной основе;

➤ *использование преимуществ известной торговой марки (бренда)* при реализации продукции нового предприятия (производства) в той же отрасли. Например, продажа дверных блоков или другой продукции под зарекомендовавшей себя торговой маркой ЗАО «Пинскдрев» будет иметь больший успех, чем под фирменным наименованием неизвестного потребителям производителя;

➤ *приобретение такого нового бизнеса (предприятия, фирмы)*, который улучшит положение компании в ее прежней сфере деятельности. Например, крупный производитель, имеющий большие обороты и соответствующие издержки на продвижение, рекламу, может посчитать целесообразным приобрести или создать собственную рекламную компанию.

Диверсификация в родственные сферы деятельности предоставляет возможность приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и укрепление рыночных позиций компании благодаря наличию *стратегического соответствия родственных рынков, производственного и управленческого соответствия*.

*Стратегическое соответствие родственных рынков*. Из стратегического соответствия родственных рынков вытекают различные возможности экономии затрат (или эффекты масштаба), использование единой сбытовой службы для всех родственных продуктов вместо отдельных сбытовых служб для каждого предприятия, пропаганда родственных изделий в одних рекламных объявлениях или печатных материалах, применение общей торговой марки, координация отгрузки и доставки, объединение послепродажного обслуживания и ремонта, координация процессов оформления заказов и выписки счетов, проведение общих рекламных мероприятий. Такое стратегическое соответствие родственных рынков обычно позволяет компании сэкономить на стоимости маркетинга, продаж и распределения.

*Производственное соответствие*. Различные сферы деятельности обладают производственным соответствием, когда имеются потенциальные возможности для совместного использования мощностей или квалификации персонала, осуществлении научных исследований и разработок, освоении новой технологии, производстве деталей, окончательной сборке изделий или выполнении функций административной поддержки. Это позволяет оптимизировать производственные затраты всей компании.

*Управленческое соответствие*. Этот тип соответствия возникает, когда работа различных сфер деятельности связана с приблизительно одинаковыми предпринимательскими, административными и производственными проблемами, что позволяет переносить управленческие технологии и ноу-хау с одного предприятия на другое, входящие в общую структуру компании (или ОАО). Такой перенос управленческого опыта может осуществляться в любой точке цепи издержек: на стадии проектирования и внедрения продукции, организации

снабжения сырья и материалов, управления финансами и т.д. Родственная диверсификация в этом плане позволяет сэкономить управленческие издержки на единицу изделия за счет того, что часть постоянных издержек действующих предприятий перекладывается на продукцию новых производств.

Основным недостатком родственной диверсификации является повышение предпринимательского риска. Вложение средств в развитие бизнеса в рамках одной отрасли может привести к резкому ухудшению финансового положения предприятия при существенных колебаниях спроса на продукцию этой отрасли или по другим экономическим причинам. Поэтому некоторые крупные предприятия используют альтернативные стратегии внедрения в разные отрасли экономики для повышения финансовой устойчивости.

### **6.3. Стратегия неродственной диверсификации**

*Стратегия неродственной (конгломератной) диверсификации* предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Формирование «портфеля» неродственных бизнесов в структуре компании (акционерное общество или холдинговая компания) позволяет распределить основной капитал предприятия между разными сферами экономики и снизить уровень предпринимательского риска, связанного с возможностями стабильного долгосрочного развития. Использование взаимоотношений стратегического соответствия в данном случае является вторичным.

*Основная предпосылка неродственной диверсификации* заключается в том, что любая компания или фирма, которая может быть куплена на выгодных финансовых условиях и которая имеет удовлетворительные перспективы прибыли, представляет собой хороший объект для диверсификации.

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»:

➤ *Компании, активы которых недооценены.* Возможности заключаются в приобретении таких компаний по цене ниже рыночной и получении финансового выигрыша при последующей перепродаже активов после реструктуризации и совершенствования.

➤ *Компании, испытывающие финансовый голод.* Такие бизнесы часто можно купить по низкой цене, перестроить их работу с помощью финансовых ресурсов и управленческих возможностей материнской компании и обеспечить их достаточно высокую прибыльность, темпы роста масштабов деятельности.

➤ *Компании, имеющие хорошие перспективы, но испытывающие дефицит капиталовложений.* Бедные фондами, но богатые возможностями фирмы обычно бывают самой желанной «добычей» для мощных в финансовом отношении и ищущих новые возможности компаний. Данными фирмами, как правило, являются новички рынка, предлагающие новые товары, технологии, но которые для достижения рентабельного объема продаж требуют значительных объемов инвестиций, которые они не в состоянии генерировать на первоначальном этапе развития бизнеса. Именно поэтому диверсификация является взаимовыгодной сделкой для обеих компаний.

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. Неродственная диверсификация является наилучшим способом распыления финансового риска, так как инвестиции компании могут быть распределены в диапазоне более разнообразных и совершенно различных сфер деятельности.

2) *Финансовые ресурсы могут быть инвестированы в наиболее прибыльные и быстроразвивающиеся отрасли.* Традиционные сферы деятельности компании могут испытывать определенные проблемы стагнации в развитии. Поэтому, целесообразнее в данном случае инвестировать средства компании не в дальнейшее развитие собственного бизнеса, а в другие отрасли, имеющие лучшие перспективы роста прибыли. Это также обоснованно в случае, если в действующей отрасли предприятие достигло максимального объема производства и продаж, а дальнейшее наращивание масштабов будет приводить к перепроизводству.

3) *Стабилизация долгосрочной прибыльности компании.* При неродственной диверсификации убытки в одних отраслях могут компенсироваться прибылями в других сферах деятельности. Идеальным является случай, когда циклические спады в одних бизнесах уравновешиваются циклическими подъемами в других отраслях, в которые диверсифицировалась компания.

4) *Приобретение дешевых фирм со скрытым потенциалом роста.* Приобретение такой фирмы может существенно повысить стоимость курса акций компании-покупателя. Однако возможность нахождения такого выгодного объекта для диверсификации будет зависеть от проницательности высшего руководства, его объективной оценки перспектив развития своей и приобретаемой компании

5) *Использование известной торговой марки.* При неродственной диверсификации, как собственно и при родственной, компания может использовать в продвижении товаров нового предприятия имеющуюся известную торговую марку, что будет повышать уровень продаж и прибыльность бизнеса по сравнению с малоизвестными производителями. Достаточно часто известные корпорации используют свои популярные торговые марки при выходе в новые отрасли, что дает им преимущественные шансы для организации эффективного бизнеса в новой сфере деятельности.

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 противочиклической диверсификации закончились неудачей. Подавляющее большинство отраслей испытывают одинаковое влияние в условиях динамики экономического роста. Как правило, спад происходит во многих отраслях экономики, оказывая общее отрицательное воздействие на широко диверсифицированную компанию в том числе.

Основная проблема неродственной диверсификации заключается в определении степени или широты охвата различных отраслей экономики при формировании предпринимательского портфеля. Чем больше ширина, тем сложнее обеспечить эффективную координацию входящих предприятий и общую финансовую устойчивость. В результате, руководство должно взвешивать дополнительные издержки, связанные с руководством, с финансовыми выгодами от диверсификации.

Недостатки неродственной диверсификации:

➤ *данная стратегия является чистым финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акций, в то время как родственная диверсификация является стратегическим подходом;*

➤ *не создает конкурентных возможностей на основе стратегического соответствия, т.к. при выходе в другие отрасли компании приходится конкурировать с новым внешним окружением, а организация нового бизнеса не оказывает прямого влияния на уровень из-*

держек или прибылей других производств, возможно только косвенное влияние через перекрестное финансирование;

➤ *недостаточная компетентность высшего руководства* при управлении различными предприятиями, входящими в структуру компании и относящимися к разным секторам экономики. Как правило, в разных отраслях (производство, торговля, консалтинговые услуги, банковское дело и т.п.) действуют различные факторы успеха. Поэтому обеспечить эффективное руководство в такой компании достаточно сложно.

Следует отметить, что неродственная диверсификация была достаточно популярна в 1960-е гг. В период с 1959 по 1969 гг. доля компаний с единственным видом бизнеса в списке Fortune 500 снизилась с 23% до 15%, в то же время доля конгломератов без доминирующего вида бизнеса в общем числе компаний возросла с 7,3% до 19%. Интерес к неродственной диверсификации стимулировал рост биржевых котировок. Однако, в настоящее время считается, что неродственная диверсификация 1960-х гг. была ошибкой. В среднем, приобретаемые компании не становились прибыльнее. Более того, большинство из них в последствии были дивестированы. По исследованиям М. Портера в период с 1980 по 1986 гг. 74% из ранее приобретенных неродственных бизнесов были проданы.

#### **6.4. Стратегии свертывания и ликвидации**

Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем станет неэффективным либо не оправдает ожидания относительно прибыльности. В таком случае используется *стратегия свертывания и ликвидации*.

На эффективность реализации стратегии предприятия оказывает влияние множество ситуационных факторов, которые не могут быть полностью учтены на этапе планирования стратегии и возможных ее финансовых перспектив. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. Достаточно обоснованные сегодня действия по диверсификации завтра могут оказаться ошибочными. Может произойти и так, что некоторые предприятия, несмотря на их хорошее финансовое положение, не могут эффективно работать с другими подразделениями компании, как это предполагалось первоначально. Иногда диверсификация, представляющаяся разумной с точки зрения стратегического соответствия, приводит к конфликтам,

этическим ценностям, недопустимым с точки зрения культурного соответствия. Отсутствие общих моральных ценностей и культурной совместимости между различными видами предприятий может стать преградой для диверсификации в отрасль с большим потенциалом совместного использования технологий, производственным соответствием и некоторым совпадением каналов распределения.

Поэтому, если руководство компании приходит к заключению, что какое-то производство или предприятие, входящее в структуру бизнеса, уже не обладает стратегическим соответствием или становится непривлекательным для дальнейшего инвестирования, то необходимо рассмотреть возможности его ликвидации или продажи.

В целях недопущения истощения ресурсов и сохранения достаточной ликвидности крупные компании стремятся избавляться от убыточных или неперспективных предприятий максимально быстро. Это позволяет сохранить основной капитал и высвободить ресурсы для покрытия убытков. Единственной причиной задержки с решением этой проблемы может быть задача приведения бизнеса в наилучшее состояние для продажи. Чем больше предприятий входит в структуру диверсифицированной компании, тем больше вероятность, что ей придется избавиться от неэффективно работающих предприятий («товары-собаки» или не имеющие стратегического соответствия).

*Ликвидация может быть осуществлена в одной из двух форм:*

➤ материнская компания может выделить бизнес в отдельную финансово и управленчески независимую фирму, в которой она может сохранять или не сохранять долю в собственности, в зависимости от того, какие перспективы развития имеет данная фирма;

➤ материнская компания может продать бизнес (производство) как свою часть для покупателя, предлагающего наилучшие условия для приобретения. По максимальной цене, как правило, могут купить предприятия, которым данное производство (бизнес) больше всего подходит или обладает стратегическим соответствием.

При всех стратегических альтернативах ликвидация – самое неприятное и болезненное мероприятие, особенно в случае недиверсифицированного предприятия, когда она означает прекращение существования компании. Для диверсифицированной компании трудности, связанные с ликвидацией рабочих мест, закрытием предприятия и т.д., хотя и не могут быть уменьшены, но оставляют шансы на нормальную работу остальных предприятий, которые часто начинают работать

эффективнее после реструктуризации компании и ее долгов. В безнадежных ситуациях ранняя ликвидация в большей степени защищает интересы акционеров, чем неизбежное банкротство. Продолжительная борьба в безнадежной ситуации истощает ресурсы организации и оставляет все меньше материальных ценностей. Тем не менее, прежде чем использовать подобную стратегию руководству необходимо взвесить все за и против, оценить реальные перспективы и возможности дальнейшего развития и структуру «портфеля».

### **6.5. Стратегии перестройки или сокращения компании и реструктуризации портфеля**

*Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля* используются в целях «оздоровления» портфеля входящих бизнесов в структуру компании. Тяжелое положение может быть результатом значительных убытков в одном или нескольких подразделениях, снижающих общие финансовые показатели предприятия, большого числа производств в непривлекательных отраслях, спада в экономике, отрицательно сказывающегося на многих составных частях компании, чрезмерного давления долгов или неправильно осуществленных приобретений, не оправдавших ожиданий руководства или акционеров.

*Стратегия перестройки* концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных производств в прибыльные, а не на их ликвидацию. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы подразделения являются краткосрочными, а испытывающие проблемы предприятия и их сферы деятельности находятся в привлекательных отраслях. Поэтому ликвидация временно убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

*Стратегии сокращения* включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа входящих предприятий. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство компании решает, что она слишком широко диверсифицирована и что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах деятельности.

Сокращение обычно осуществляется путем ликвидации тех предприятий или производств, которые слишком малы, чтобы вносить заметный вклад в общую прибыль компании, или тех, которые имеют незначительное соответствие (или вообще не имеют никакого соот-

ветствия) с основными сферами деятельности. Ликвидация таких производств высвобождает ресурсы, которые могут быть использованы для сокращения долга или расширения основной деятельности.

*Стратегии реструктуризации портфеля* включают радикальную перестройку состава портфеля компании и доли в ней определенных бизнесов (предприятий) различных типов. *Реструктуризация портфеля* предусматривает крупные стратегические действия по перестройке структуры бизнеса компании путем серии продаж и приобретений.

Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий:

➤ когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно-слабых бизнесов (продуктов);

➤ когда один или несколько основных бизнесов (продуктов) компании стали жертвой трудного времени;

➤ когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании;

➤ во время наплыва новых технологий и продукции, когда изменение структуры портфеля необходимо для создания новой позиции в потенциально крупной новой отрасли;

➤ когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного предприятия, что это требует продажи нескольких старых предприятий для финансирования этой сделки;

➤ когда основные подразделения или портфель товаров становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив роста компании.

Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие предприятия либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочарованные работой некоторых приобретенных ими предприятий и испытывающие трудности в управлении множеством неродственных бизнесов, реструктуризируют свои портфели для сужения области ос-

новой деятельности и повышения уровня управляемости организацией в целом.

## **6.6. Стратегии международной диверсификации**

Отличительными чертами *стратегии международной диверсификации* являются диверсификация в различные сферы деятельности на различных национальных рынках. Диверсификация на международных рынках может осуществляться как в рамках родственных, так и неродственных отраслей. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации.

*Цель стратегической координации* на уровне штаб-квартиры компании состоит в направлении всей мощи корпоративных ресурсов и возможностей на решение задачи сохранения устойчивых конкурентных преимуществ в каждом бизнесе и на каждом национальном и глобальном рынке. Развитие международной диверсификации происходило в несколько этапов.

До 60-х годов прошлого века многонациональные корпорации использовали свои в достаточной степени автономные филиалы, расположенные в различных странах, для обслуживания потребностей местных национальных рынков. Цель руководства на уровне штаб-квартиры корпорации в основном ограничивалась функциями управления финансами, передачи технологии и координации экспорта.

Однако в течение 70-х годов стратегии, сориентированные на учет местных условий, стали терять свою эффективность. Конкуренция разворачивалась в глобальном масштабе во все большем числе отраслей по мере того, как японские, европейские и американские компании осуществляли международную экспансию. На международной арене конкурентные «войны» во многих отраслях поднялась с национального на глобальный уровень из-за стратегий глобальных конкурентов (по большей части японских), включающих захват прочных рыночных позиций в других странах за счет предложения более низких цен и более высокого качества, чем имелись у других компаний. В целях отражения угрозы глобальных конкурентов, международные корпорации (ТНК) были вынуждены интегрировать свою деятельность в различных странах с целью повышения эффективности и снижения производственных затрат.

В 80-е годы появился еще один источник конкурентного преимущества: построение более прочной конкурентной позиции одновременно в нескольких родственных глобальных отраслях с помощью стратегического соответствия родственной диверсификации.

Родственная диверсификация наиболее способна создать конкурентное преимущество многонациональной компании тогда, когда ее опыт в основной технологии может быть использован в других отраслях и тогда, когда имеет место значительный эффект масштаба и преимущества торговой марки могут быть распространены на группу родственных бизнесов. Например, компания Honda производит автомобили, мотоциклы, газонокосилки, генераторные агрегаты, подвесные лодочные машины и садовые мотоблоки, в основе которых заложена технология бензиновых двигателей. Основная стратегия компании Honda заключается в использовании опыта компании в области технологии и производства бензиновых двигателей, а также во всемирной известности торговой марки Honda.

*Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций.*

Многонациональная корпорация обладает опытом в основной технологии и, осуществляя диверсификацию в группе родственных изделий и бизнесов и централизуя на уровне штаб-квартиры корпорации работу в области научных исследований и разработок, обеспечивает создание реального потенциала для получения конкурентного преимущества на базе усовершенствованной технологии по всем бизнесам, а также разработки новых изделий.

Второй источник конкурентного преимущества для многонациональных диверсифицированных компаний связан с преимуществами систем распределения и известности торговой марки, которые могут нарастать при осуществлении диверсификации в родственные глобальные отрасли. Например, компании Sanyo и Matsushita повышают свои возможности в области распределения, снижают затраты, связанные с хранением и распределением продукции с использованием системы поставок «точно вовремя», и создают большую известность своей продукции.

Недиверсифицированные многонациональные корпорации и местные компании имеют слабые позиции для защиты своего рыночного положения от решительной атаки многонациональной диверсифицированной корпорации.

Способность диверсифицированной многонациональной корпорации из года в год поддерживать сокрушающие конкурентов цены вытекает либо из преимущества в издержках, создаваемого стратегией родственной диверсификации, либо из готовности к перекрестному финансированию низких прибылей или даже убытков за счет доходов от прибыли в других странах и/или прибылей от других бизнесов. В наиболее быстроразвивающихся странах ТНК формируют так называемые «заповедники» прибыли, компенсируя потери на других национальных рынках.

За счет размещения производств в «заповедниках» прибыли многие компании достигают значительных успехов в области лидерства в издержках и на рынке. Например, на американском рынке видеомагнитофонов доля японских торговых марок достигает 40%, однако все 100% видеомагнитофонов производятся в Японии, на рынке микроволновых печей японским маркам принадлежит менее 50%, при этом более 85% печей, продаваемых в США, также изготовлены японскими предприятиями. Компания Samsung – лидер в разработке чипов памяти, основала научно-исследовательскую лабораторию в Силиконовой Долине и передала свои ноу-хау южнокорейским предприятиям. Применяя поставки «точно в срок» и размещая производство комплектующих рядом со сборочными предприятиями, компания достигла значительных преимуществ в издержках перед другими производителями. Компания Wal-Mart, являясь крупнейшей сетью розничной торговли в США, быстро осваивает новые рынки в других странах и достигает их прибыльности за счет распространения накопленного опыта продаж и применения скидок в своей сфере деятельности.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие способы диверсификации могут использовать современные предприятия?
2. Какие особенности реализации стратегий родственной диверсификации?
3. Какие цели ставит стратегия неродственной диверсификации?
4. Приведите примеры родственной и неродственной диверсификации.
5. Какие положительные и отрицательные стороны родственной и неродственной диверсификации?

6. Целесообразно ли использование родственной и неродственной диверсификации в отраслях лесного комплекса Беларуси?
6. При каких условиях следует реализовывать стратегии ликвидации бизнеса?
7. В чем отличительные особенности стратегий перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля?
8. Какие основные элементы заложены в стратегию международной диверсификации?
9. Какие этапы выделяют в развитии международной диверсификации?
10. Решают ли стратегии международной диверсификации проблемы неродственной диверсификации?
11. Какие возможности открывают стратегии международной диверсификации для предприятий химико-лесного комплекса?
12. При каких условиях стратегии международной диверсификации могут использоваться отечественными производителями и используются ли они в настоящее время?