

Разработка стратегии на корпоративном уровне

Тема 11

План

- Роль и оценка преимуществ
- Стратегии диверсификации
- Стратегический (портфельный) анализ диверсифицированной компании

Диверсификация (от лат. «изменение, разнообразие») — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).

Основные источники эффекта разнообразия:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
- концентрация сбытовой сети;
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Варианты поведения недиверсифицированной компании

		Конкурентная позиция	
		слабая	сильная
Темпы роста рынка	высокие	<p><i>Стратегические возможности:</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). Вертикальная интеграция. Диверсификация. Слияние или продажа. Ликвидация.</p>	<p><i>Стратегические возможности:</i> Продолжение концентрации в одной области. Международная экспансия. Вертикальная интеграция. Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них знаний и опыта из базовой отрасли).</p>
	низкие	<p><i>Стратегические возможности:</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. Слияние с конкурирующей фирмой. Вертикальная интеграция. Диверсификация. «Снятие сливок» и уход с рынка. Ликвидация.</p>	<p><i>Стратегические возможности:</i> Международная экспансия. Диверсификация в смежные отрасли. Диверсификация в новые отрасли. Совместные предприятия в новых отраслях. Вертикальная интеграция. Продолжение стратегии концентрации.</p>

Виды диверсификации:

■ Связанная

- Связанная вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция)
- Связанная горизонтальная диверсификация (горизонтальная интеграция)

■ Несвязанная

- Центрированная диверсификация
- Конгломерантная диверсификация

Основной критерий определения типа диверсификации — принцип слияния

Связанная вертикальная

диверсификация, или

вертикальная интеграция,

— это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Типы вертикальной интеграции:

- **полная интеграция** производственной деятельности;
- **частичная интеграция**, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- **квазиинтеграция** — создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.

Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция,

— это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

Главная цель горизонтальной интеграции

— усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.

**Несвязанная диверсификация
охватывает такие направления
деятельности, которые не имеют
прямой непосредственной связи
с основной деятельностью
предприятия.**

Виды несвязанной диверсификации:

- Стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.
- Стратегия конгломератной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически несвязанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Портфель предприятия,
или
корпоративный портфель,

— это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу

Портфельный анализ

— это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Цель портфельного анализа

— согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Процесс портфельного анализа включает четыре этапа:

- Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса.
- Определяются относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.
- Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.
- Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка

Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
- матрица Мс Кинсеу, или «экран бизнеса».

Матрица БКГ

Прирост рынка	высокий	ЗВЕЗДЫ	ВОПРОСЫ
	низкий	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	ИЗГОНЯЕМЫЕ СОБАКИ
		высокая	низкая
		Доля рынка	

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

- Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства
- Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития

Выделяют 4 группы рынков товара при выполнении обоих предположений:

- **Проблемы**» — товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.
- **«Звезды»** — это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.
- **«Дойные коровы»** — товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».
- **«Собаки»** — это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — деинвестирование и скромное существование

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

Матрица Mc Kinsey

— основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Основными критериями привлекательности могут быть:

- размер рынка,
- темпы роста,
- уровень конкуренции,
- чувствительность рынка к цене.

Матрица Мс Kinsey

Привлекательность отрасли	Высокая	Селективный рост («проблемы»)	Агрессивный рост («звезды»)
	Средняя		
	Низкая	Деинвестирование («собаки»)	Низкая активность («дойные коровы»)

Рекомендации матрицы

Мак Кинси:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Недостатки методов портфельного анализа:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Спасибо за внимание!