
Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ

Касс М.Е.
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

ТЕМА 7

**СТРАТЕГИИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ.**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ
КОМПАНИЙ.**

Элементы разработки стратегии диверсифицированной компании

- *Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль.*
 - *Повышение производительности в новой отрасли.*
 - *Превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество.*
 - *Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.*
-

Когда начинать диверсификацию?

Диверсификация назрела, если:

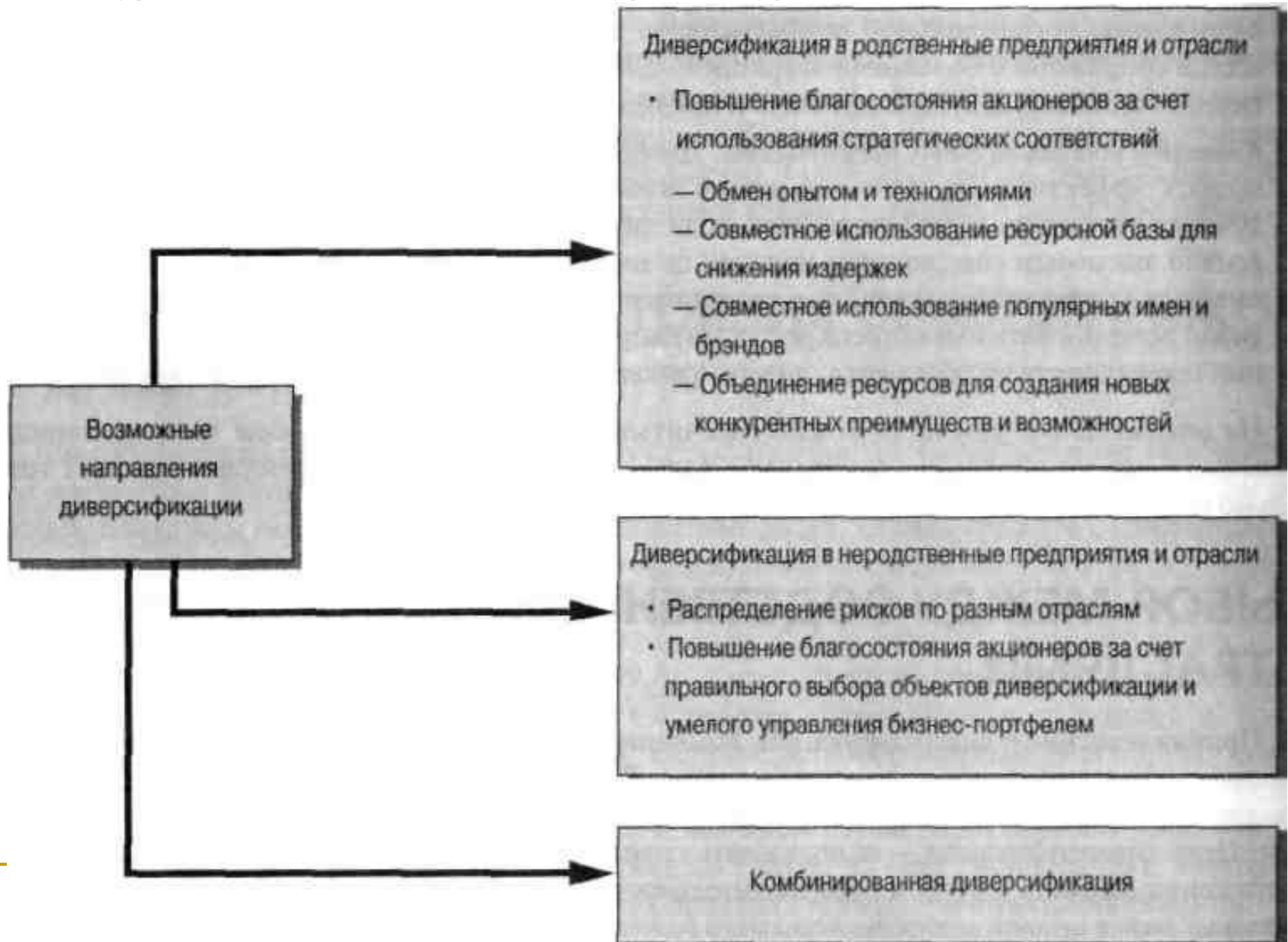
1. сужаются возможности развития текущего бизнеса;
 2. диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения;
 3. можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли;
 4. диверсификация в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
 5. у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.
-

Диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если объединенные в корпорацию подразделения под общим руководством работают лучше, чем по отдельности, как самостоятельные компании.

Критерии целесообразности диверсификации

- *Критерий привлекательности отрасли.*
 - *Критерий затрат на вхождение в отрасль.*
 - *Критерий дополнительных преимуществ.*
-

Направления диверсификации

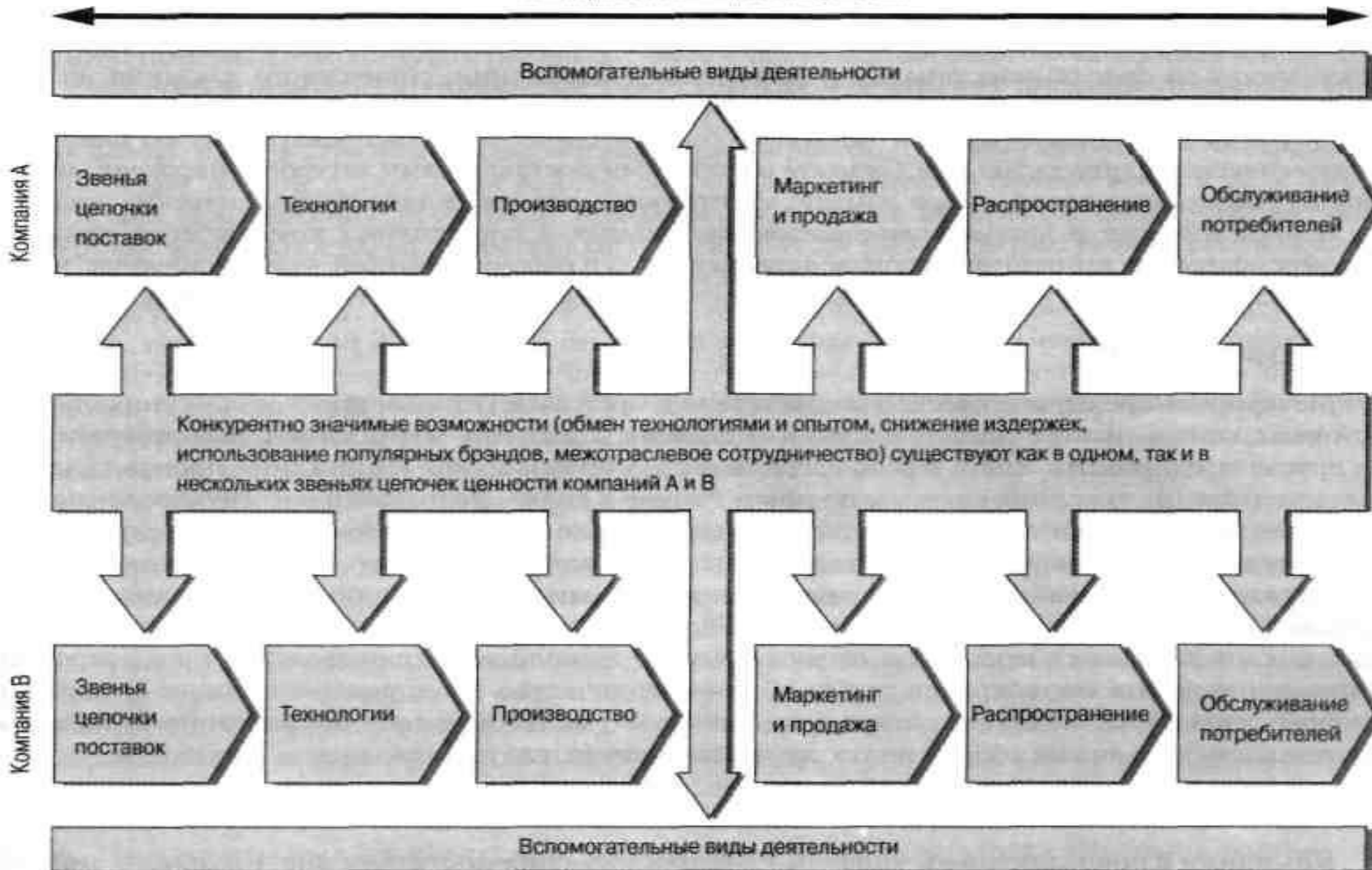


Родственными считаются компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности (эффект $1+1=3$ в производительности и росте стоимости акций).

У неродственных компаний звенья цепочек ценности настолько разнородны, что не позволяют обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки и создавать иные конкурентно значимые преимущества при функционировании под корпоративным зонтиком.

Цепочки ценности родственных компаний

Стандартные звенья цепочки ценности



Стратегическое соответствие между родственными компаниями создает конкурентное преимущество за счет:

- обмена ключевыми навыками, технологиями, опытом и управленческими решениями;*
 - снижения издержек;*
 - совместного использования брендов;*
 - создания новых конкурентно значимых ресурсов и возможностей.*
-

Стратегическое соответствие цепочек ценности

■ НИОКР и технологии:

- сокращение издержек на НИОКР,
 - ускорение выведения на рынок новых товаров,
 - использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений компании.
-

Стратегическое соответствие цепочек ценности

■ Цепочка поставок:

- Обмен опытом в организации снабжения,
 - Совместное давление на поставщиков для снижения цен,
 - Заключение разного рода союзов с общими партнерами по цепочке
 - Совместные закупки больших объемов сырья или комплектующих со скидкой.
-

Стратегическое соответствие цепочек ценности

■ Производство:

- Возможность распространения на другие предприятия опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек
- Обмен опытом организации эффективной системы поставок "точно в срок", подготовки и стимулирования работников
- Отказ от автономного выполнения производственных операций и консолидация их, сокращая тем самым количество предприятий и общие издержки производства.

Стратегическое соответствие цепочек ценности

■ **Распространение:**

- Использование общей системы распространения
 - Использование одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов
 - Возможность хранения товаров на одних тех же складах розничных торговцев
-

Стратегическое соответствие

цепочек ценности

■ Маркетинг и продажи:

- ❑ Снижение издержек на оплату труда продавцов, если реализацию товаров обеих компаний возложить на персонал одного торгового отдела
 - ❑ Рекламирование товаров родственных компаний на одном Web-сайте и в совместных проспектах и каталогах
 - ❑ Снижаются издержки на координацию доставки и транспортировки, обработку заказов, выписку счетов, мероприятия совместного продвижения (купоны, бесплатная раздача образцов и пробных товаров, сезонные скидки и пр.)
 - ❑ Использование сходных маркетинговых стратегий компаний: в этом случае происходит обмен опытом торговли, товароведения, рекламы и дифференциации товаров
 - ❑ Перенос популярного имени марки и репутации компании на новые виды деятельности.
-

Стратегическое соответствие цепочек ценности

■ Менеджмент и административная деятельность:

- Перенос сходных управленческих навыков, опыта и ноу-хау из одной отрасли в другую.
 - Использование одного и того же административного ресурса предприятия разных отраслей (базы данных и центры обслуживания клиентов, представительства, система выписки счетов и инфраструктура предоставления услуг).
-

Эффект межфирменной кооперации - снижение издержек производства за счет консолидации двух или нескольких предприятий в рамках одной корпорации благодаря стратегическому соответствию одного или нескольких звеньев цепочек ценности этих предприятий - одно из главных достоинств родственной диверсификации

СТРАТЕГИЯ НЕРОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

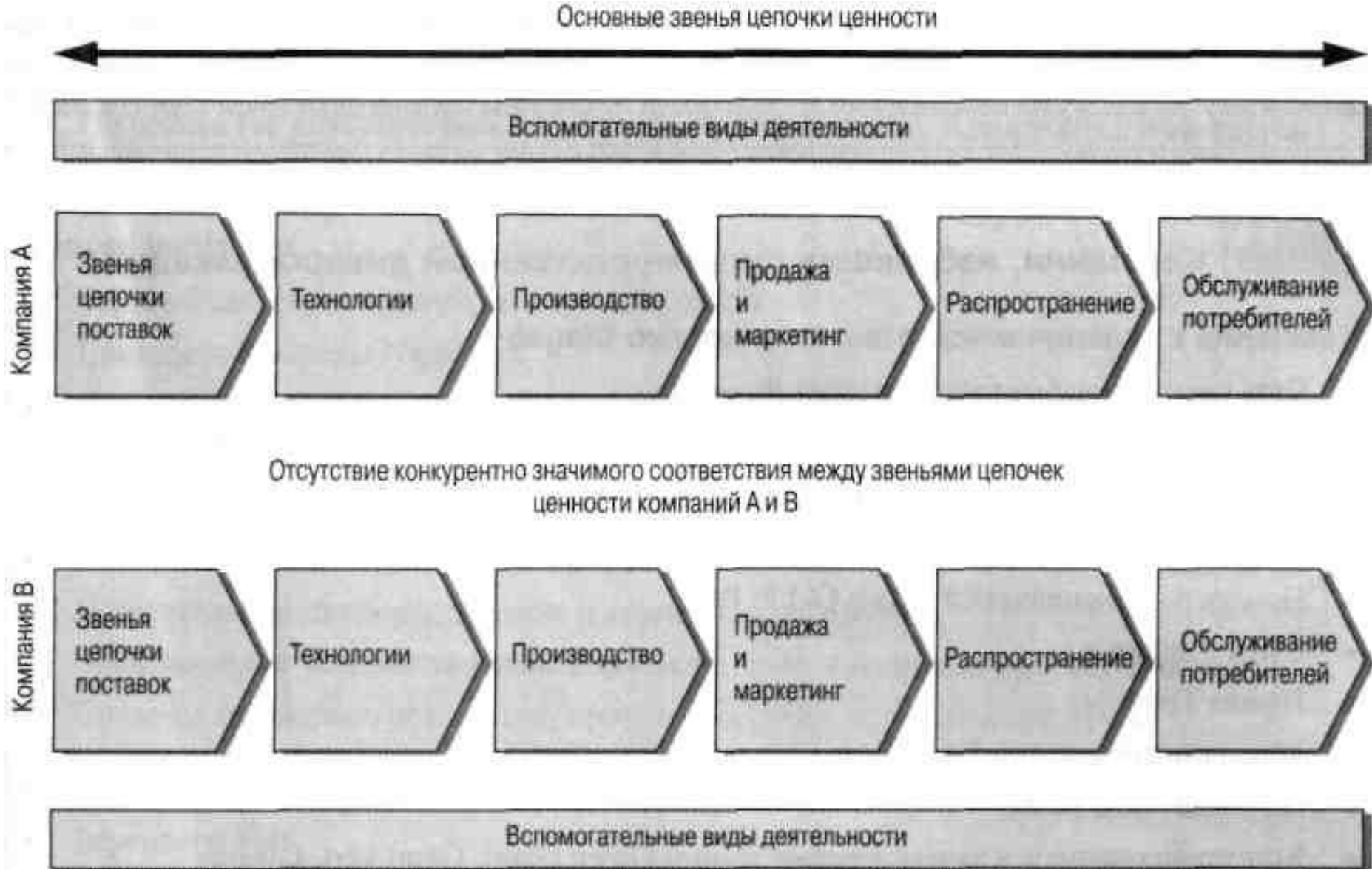
*Любая компания с хорошими перспективами
прибыльности, которую можно выгодно
приобрести, представляет собой новое
направление расширения.*

*В этом случае не требуется подбирать
предприятия со стратегическими
соответствиям*

Критерии эффективности приобретения компании нового направления

- Соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций.
 - Отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства.
 - Принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста.
 - Широкий масштаб деятельности компании и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность компании-покупателя.
 - Отсутствие неурегулированных споров с профсоюзами; отсутствие претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства.
 - Устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышению процентных ставок, изменениям в государственной политике.
-

Цепочки ценности неродственных компаний



Объекты приобретений при диверсификации в неродственные отрасли

Предприятия, которые гарантируют быстрый финансовый рост:

- *Предприятия с заниженной оценочной стоимостью.*
 - *Предприятия, испытывающие финансовые затруднения.*
-

Преимущества неродственной диверсификации

- Предпринимательский риск распределяется по *различным* отраслям
 - Максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании обеспечивается их распределением по *любым отраслям*, перспективным с точки зрения получения прибыли
 - Прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других
 - Чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия по выгодным ценам (при условии, что эти предприятия обладают существенным потенциалом), тем быстрее растет благосостояние акционеров.
-

Недостатки неродственной диверсификации

- Сложность управления множеством несхожих подразделений
 - Отсутствие конкурентного преимущества, обеспечиваемого межфирменными стратегическими соответствиями
 - На практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно, поскольку подавляющее большинство компаний приблизительно одинаково реагируют на экономические подъемы и спады, и лишь незначительная часть привлекательных для корпорации отраслей характеризуется компенсирующими циклами.
-

Предпосылки эффективности неродственной диверсификации

Высочайший профессионализм корпоративного менеджмента в создании и управлении бизнес-портфелем:

- Безошибочный выбор направления диверсификации,
 - Достижение выгодных условий покупки этих компаний,
 - Правильная оценка момента выгодной продажи приобретенных подразделений
 - Своевременный перенос финансовых ресурсов из отраслей с ухудшающимися перспективами прибыльности в отрасли с быстрыми темпами роста и хорошей окупаемостью инвестиций.
 - Эффективное управление всеми подразделениями компании, чтобы общая производительность компании оказалась выше, чем сумма показателей всех составляющих ее предприятий
-

*Диверсификация - это инструмент
повышения стоимости акций, причем
неродственная диверсификация — это
финансовый инструмент, а родственная
— стратегический.*

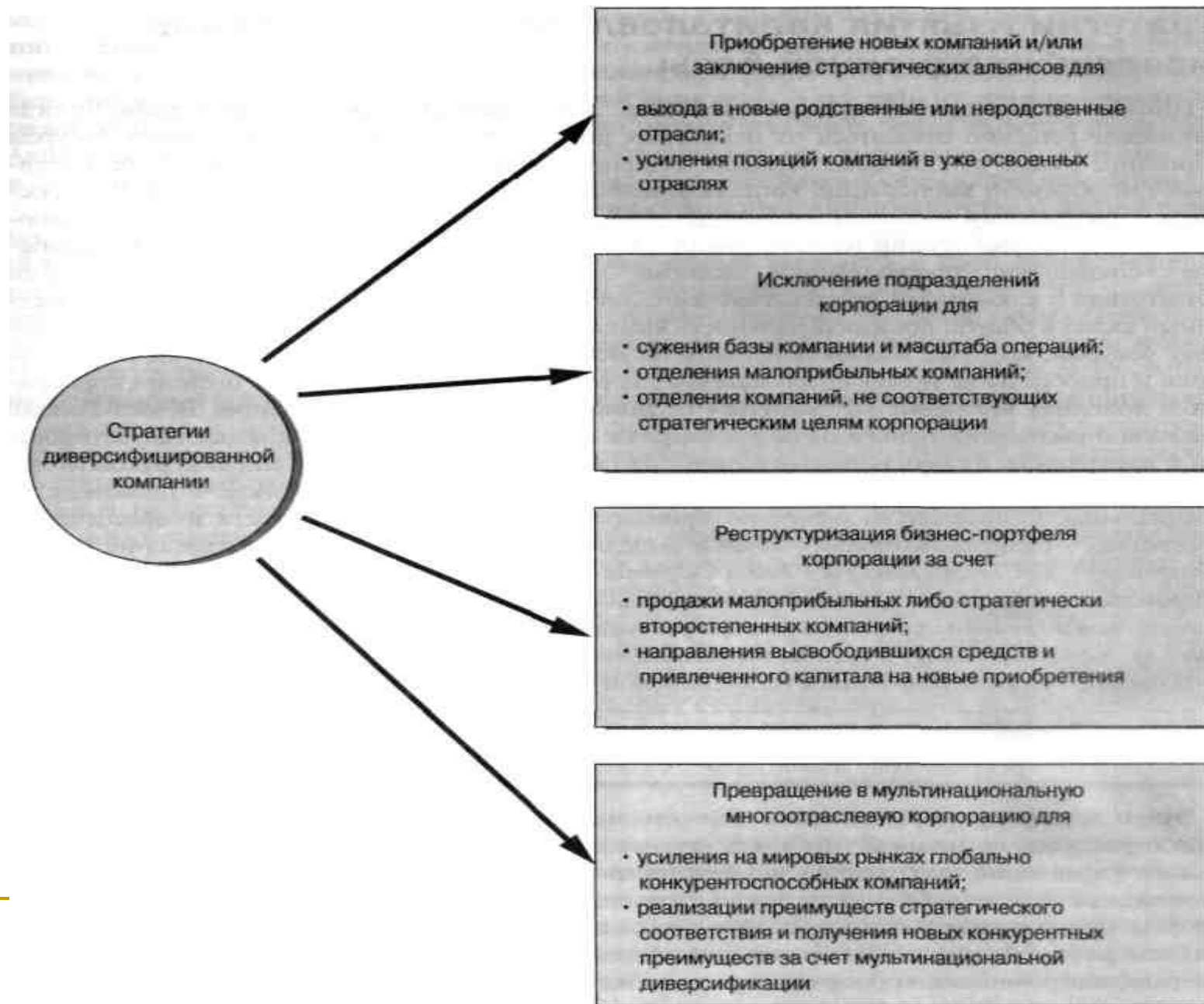
КОМБИНИРОВАННЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

- *Однопрофильные объединения*, в которых основной бизнес обеспечивает 50—80% всех доходов, а оставшаяся доля приходится на второстепенные родственные и неродственные предприятия.
 - *Узко диверсифицированные компании*, включающие в себя несколько родственных или неродственных подразделений.
 - *Широко диверсифицированные компании* — в их бизнес-портфеле множество родственных и/или неродственных подразделений.
 - Компании диверсифицированы в неродственные отрасли, однако в рамках каждой отрасли существует родственная диверсификация: бизнес-портфель этих корпораций состоит из *нескольких несмежных групп родственных компаний*.
-

СТРАТЕГИИ ВХОЖДЕНИЯ В НОВУЮ ОТРАСЛЬ

- Приобретение действующей компании (приобретение успешной компании за большую сумму или кризисного предприятия по сходной цене)
- Создание нового предприятия (создание новых производственных мощностей, организация системы поставок, подготовка персонала, разработка каналов распространения, создание клиентской базы)
- Совместные предприятия (новые корпоративные формирования, принадлежащие партнерам) и стратегическое партнерство - совместная деятельность или сотрудничество, которое может быть прекращено в любой момент по желанию одного из партнеров.

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

1. Определение текущей стратегии корпорации.
 2. Составление матриц делового портфеля компании.
 3. Сравнение долгосрочной привлекательности каждой из отраслей, в которых компания осуществляет свою деятельность.
 4. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений компании
 5. Ранжирование хозяйственных единиц с учетом истории их развития и будущих перспектив.
 6. Оценка совместимости каждого хозяйственного подразделения со стратегией корпорации и определение ценности стратегических связей между существующими подразделениями.
 7. Классификация хозяйственных подразделений по принципу приоритетов инвестирования и принятия решения о характере стратегии для каждого отдельного хозяйственного подразделения
 8. Инициирование новых стратегических мер, направленных на улучшение общего положения корпорации.
-

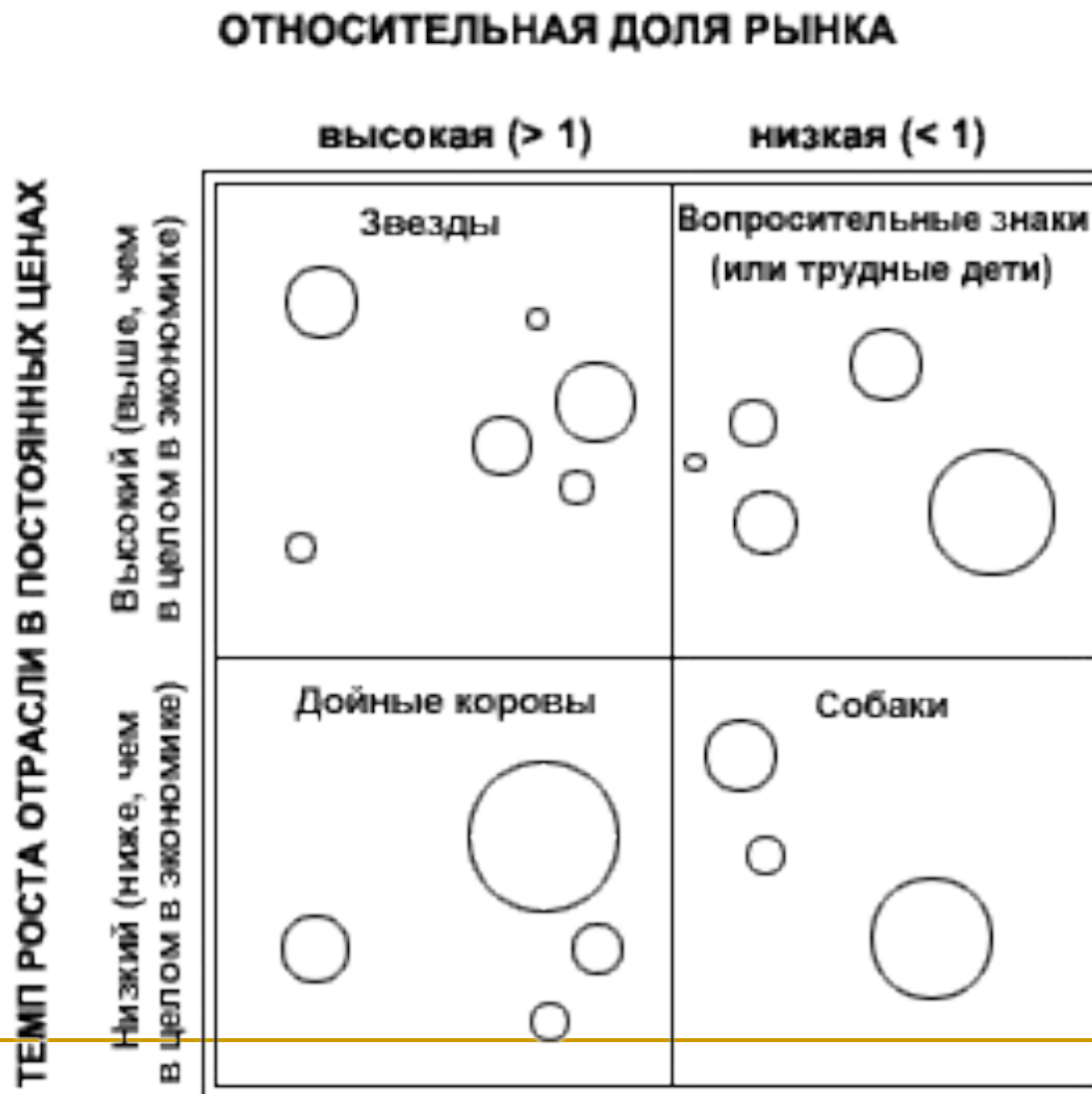
1. Определение текущей стратегии компании

- Какова степень диверсификации фирмы
 - Сформирован ли портфель фирмы на базе связанной или несвязанной диверсификации или на основе сочетания этих двух видов?
 - Проводятся ли компанией операции в основном внутри страны, носят ли они многонациональный или глобальный характер?
 - Какой характер носят предпринимаемые меры, направленные на развитие ключевых хозяйственных подразделений и/или усиление существующих позиций?
 - Делаются ли шаги по расширению портфеля и освоению новых отраслей?
 - Предпринимаются ли попытки избавиться от убыточных или непривлекательных хозяйственных подразделений?
 - Как используется диверсификация для создания конкурентных преимуществ?
 - Какие соотношения имеют капиталовложения в каждое из хозяйственных подразделений?
-

2. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.

- Матрица хозяйственного портфеля - двухмерная модель, сравнивающая стратегическое положение каждого вида деятельности диверсифицированной компании
 - Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции:
 - темпы роста отрасли,
 - доля рынка,
 - долгосрочная привлекательность отрасли,
 - конкурентоспособность
 - стадия развития данного продукта или рынка.
 - Обычно одна ось матрицы отражает привлекательность отрасли, а другая - положение конкретных видов деятельности в ней.
-

Матрица БКГ "рост/доля" хозяйственного портфеля компании



Вопросительные знаки или трудные дети

- Хозяйственные подразделения компаний, которые не имеют от своей деятельности поступлений, достаточных для новых капитальных вложений и оборотного капитала.
- Характеризуются высокими темпами роста, что делает их привлекательными с отраслевой точки зрения, но низкой относительной долей рынка (и, таким образом, ограниченными возможностями использования "эффекта кривой опыта")
- Стратегические пути «вопросительных знаков»:
 - либо агрессивно инвестировать и превращаться в "звезды",
 - либо сворачивать свою деятельность и переводить ресурсы в более перспективные сферы бизнеса.

Звезды

- Компании-звезды имеют сильные конкурентные позиции в быстро развивающихся отраслях, в значительной мере обеспечивают рост доходов и прибыли корпорации и могут быть, а могут и не быть захватчиками ресурсов.
 - Нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.
-

Дойные коровы

- Подразделения, генерирующие средства, используемые на финансирование новых приобретений, на удовлетворение потребности в капитале захватчиков ресурсов, на выплату дивидендов.
 - Имеют высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях
 - Цель: укрепление и защита рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других подразделений.
-

Собаки

- **Хозяйственные подразделения с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях**
 - **Характеризуются слабыми перспективами роста, отстающими позициями на рынке, ограниченным размером прибыли.**
 - **К слабеющим собакам следует применять стратегии сбора урожая, сокращения или ликвидации; более сильные компании-собаки могут существовать до тех пор, пока обеспечиваемая ими прибыль и поток наличности остаются на приемлемом уровне**
-

Матрица БКГ акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности каждого хозяйственного подразделения (бизнеса), а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.

Недостатки Матрицы БКГ

- Четырехклеточная матрица, оценивая критерии только как "низкий-высокий", не отражает того, что многие хозяйственные подразделения работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка не является ни высокой, ни низкой, а находится где-то посередине.
- Рассматривая хозяйственные подразделения как звезды, дойные коровы, собаки и вопросительные знаки, приходится делить их лишь на четыре группы, что является довольно-таки упрощенным подходом.
- Позиция лидера на медленно растущем рынке не гарантирует статуса дойной коровы,
- Для того чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность группы хозяйственных подразделений, стратеги должны проанализировать не только темпы роста отрасли и относительную долю рынка.

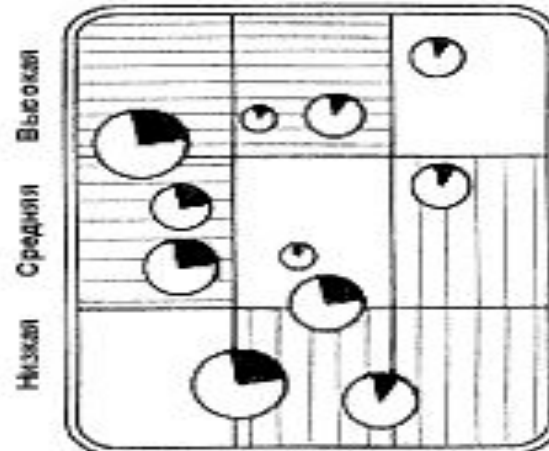
Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции"



ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

ПОЗИЦИЯ В КОНКУРЕНЦИИ

Сильная Средняя Слабая



▨ - высокий приоритет для инвестирования

□ - средний приоритет для инвестирования

▩ - низкий приоритет для инвестирования

В матрице "привлекательность/позиция" положение каждого хозяйственного подразделения определяется на основе количественных оценок долгосрочной привлекательности отрасли и силы и позиции подразделения в конкуренции.

Достоинства матрицы General Electric/McKinsey

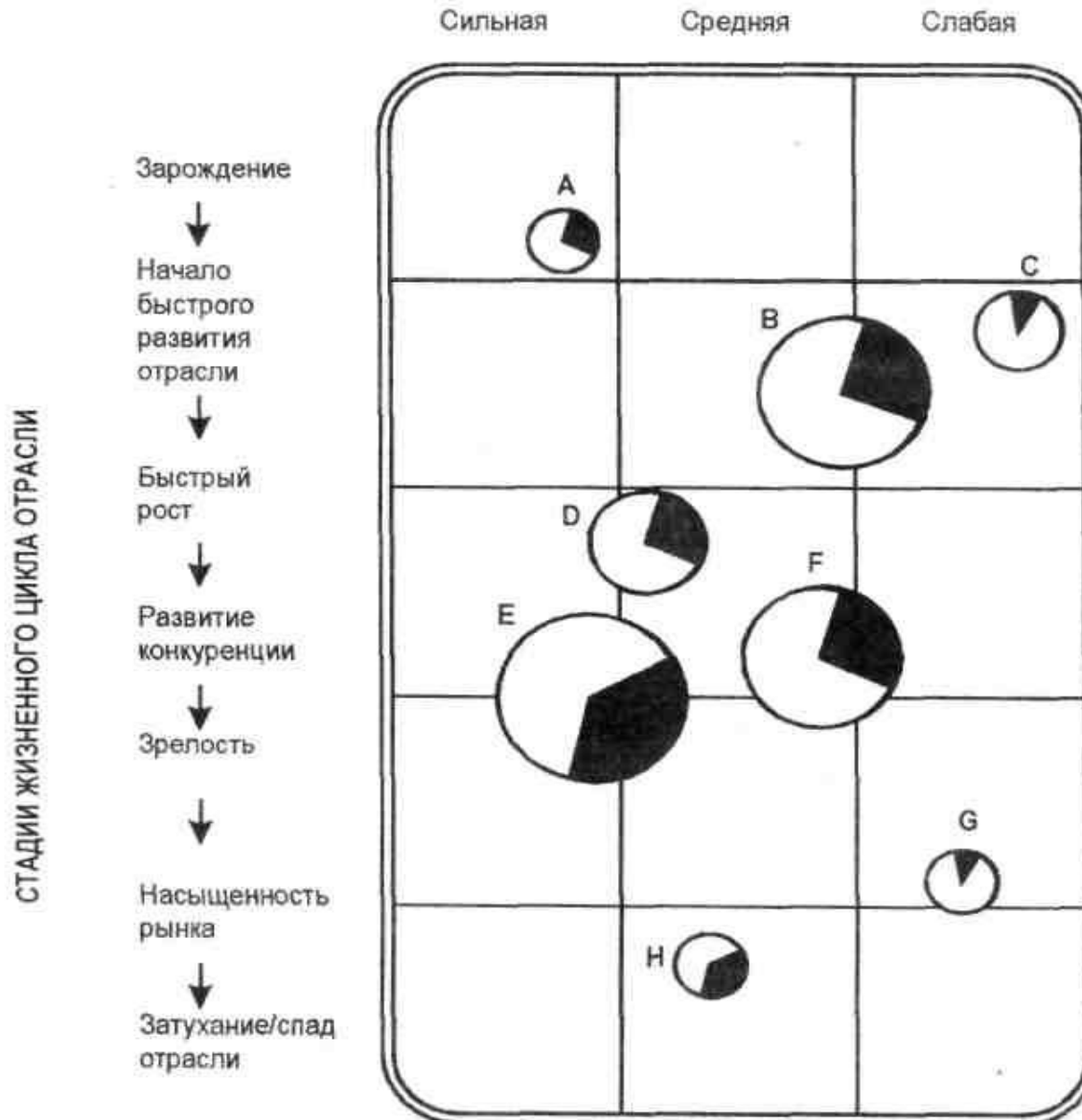
- вводит промежуточные значения между понятиями "высокая/низкая" и "сильная/слабая«
 - использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных.
 - указывает направления движения ресурсов корпораций к видам бизнеса, которые вероятнее всего достигнут конкурентного преимущества и смогут лучше всего функционировать.
-

Недостатки матрицы General Electric/McKinsey

- не обеспечивает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий;
 - игнорирует вопрос о стратегической координации между различными видами деятельности, а также о том, какие стратегические подходы следует использовать на уровне хозяйственных подразделений
 - не дает возможности определить виды бизнеса, которые готовы стать победителями, так как их отрасли переходят в стадию начала быстрого роста.
-

Матрица жизненного цикла

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ



Матрица жизненного цикла показывает, как распределяются различные хозяйственные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли.

Использование всех трех матриц для изучения диверсифицированного портфеля обеспечит понимание:

1. набора отраслей, в которых функционируют ее подразделения;
 2. потенциальных возможностей развития портфеля;
 3. стратегического положения каждого вида бизнеса в конкретной отрасли;
 4. вариантов решений по распределению финансов и ресурсов.
-

3. Сравнение привлекательности отраслей

- *Привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле.*
 - *Привлекательность каждой из отраслей относительно других*
 - *Привлекательность всех отраслей как единой группы*
-

Факторы привлекательности

- *Емкость рынка и прогнозируемый темп роста*
 - *Интенсивность конкуренции*
 - *Требуемые технологические и производственные навыки*
 - *Потребности в капитале*
 - *Сезонные и циклические факторы*
 - *Доходность отрасли*
 - *Социальные, политические, правовые факторы и факторы окружающей среды*
 - *Стратегическое соответствие другим отраслям, в которые диверсифицировалась компания*
-

4. Сравнение силы хозяйственных подразделений

- Относительная доля рынка
 - Способность конкурировать по цене и/или качеству
 - Технология и возможности по разработке новой продукции
 - Соответствие опыта и мастерства (уровень компетенции) хозяйственного подразделения ключевым факторам успеха в отрасли
 - Прибыльность по сравнению с прибыльностью конкурентов
-

5. Сравнение перспектив развития хозяйственных подразделений

- рост объема продаж,
 - рост прибыли,
 - доля в общем доходе компании,
 - показатель ROI,
 - размер потока наличности
-

6. Анализ стратегического соответствия

- имеет ли хозяйственное подразделение ценное стратегическое соответствие с другими видами деятельности, в которые диверсифицируется компания;
 - хорошо ли бизнес-единица вплетается в стратегию компании или является выгодным дополнением к хозяйственному портфелю.
-

7. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету

- определение того, куда корпорация будет направлять свои финансовые ресурсы, какие хозяйственные подразделения наиболее приоритетны, а какие наименее приоритетны для новых капиталовложений и финансовой поддержки
 - определение базового стратегического подхода для каждой бизнес-единицы:
 - инвестирование и рост,
 - укрепление и защита,
 - пересмотр и изменение положения,
 - сбор урожая — сокращение.
-

8. Разработка корпоративной стратегии

- *Изменить стратегические планы некоторых (или всех) бизнес-единиц портфеля деловой активности.*
- *Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности.*
- *Отказ от слабых или убыточных бизнес-единиц.*
- *Создание альянсов в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности.*
- *Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты деятельности).*