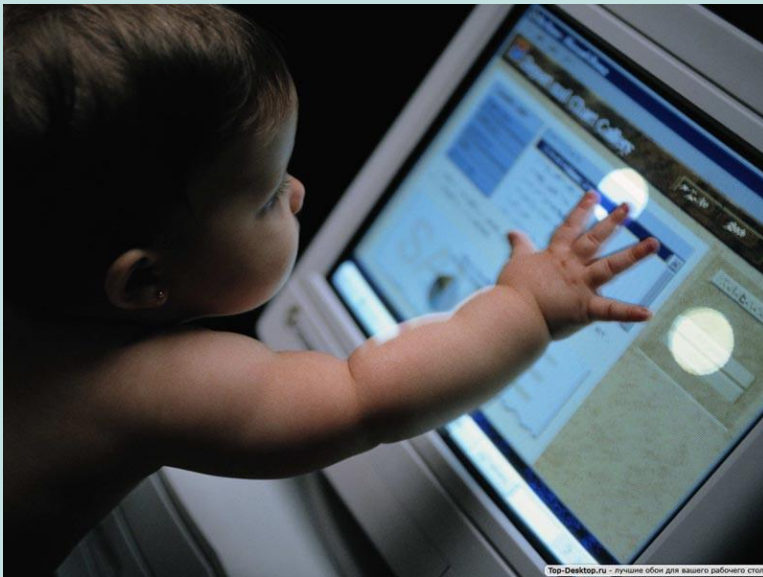


Альтернатива «Диверсификация»



Стратегия диверсификации

Основная суть стратегии диверсификации состоит в разделении активов и капитала одной компании между различными направлениями деятельности для снижения рисков потери будущих доходов.





Корпоративные стратегии диверсификации заключаются:

1. деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранной для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);
2. мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);
3. попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;
4. оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

Поскольку диверсифицированную компанию можно рассматривать как набор отдельных видов предпринимательской деятельности, формулирование стратегии на этом уровне является более широкомасштабной задачей, нежели на уровне узкоспециализированной фирмы.



От узкой специализации к диверсификации

Управленческие преимущества:

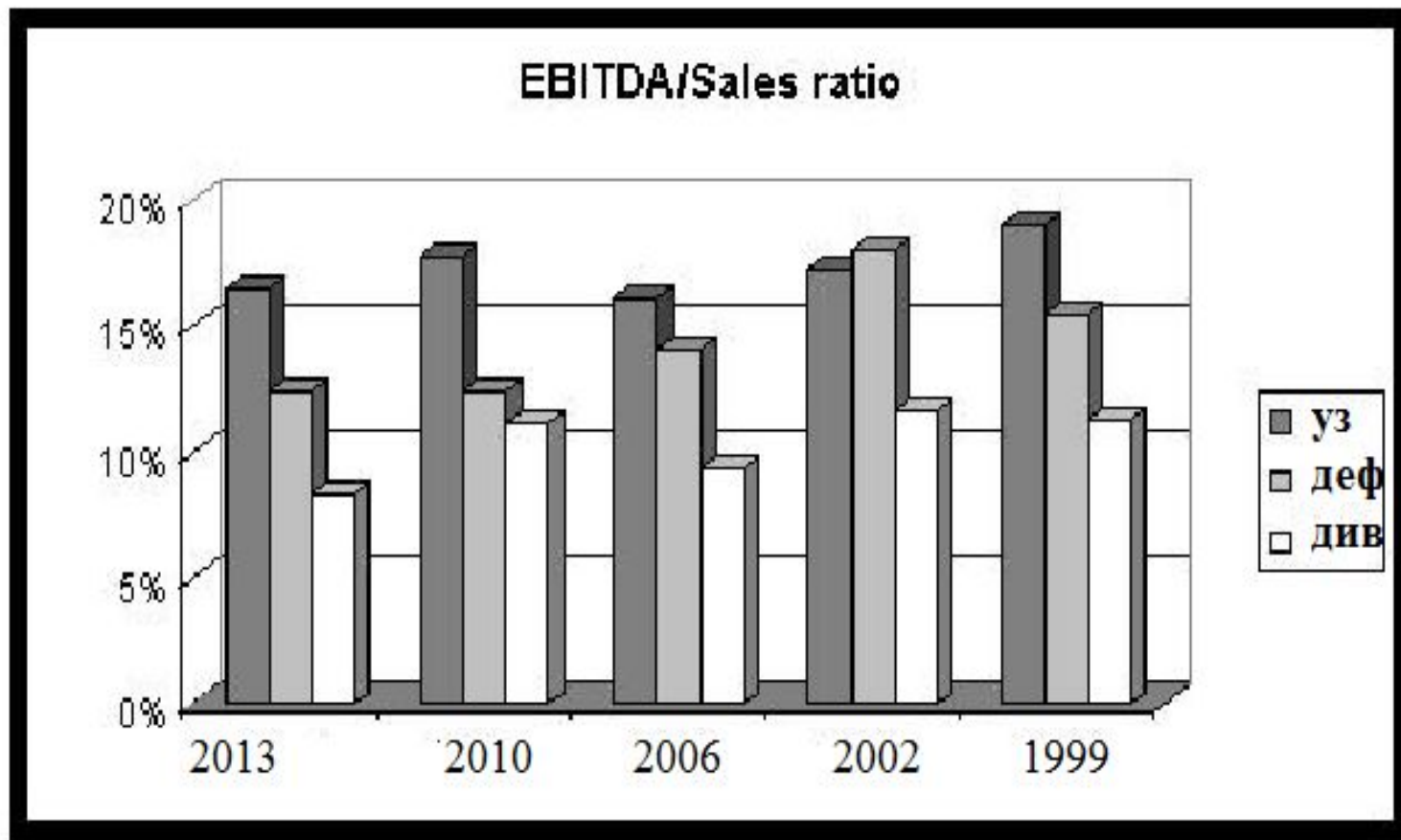
Во-первых, концентрация почти исключает неопределенность в вопросе "кто мы и чем занимаемся".

Во-вторых, концентрация в одной области предполагает наличие серьезных стимулов, побуждающих менеджера бороться за укрепление конкурентных позиций фирмы в отрасли на длительную перспективу, а не извлекать сиюминутную прибыль, забывая о долгосрочных стратегических интересах компании.

Риск - сосредоточение всех ее усилий на одном направлении, т.е., образно говоря, все яйца фирмы находятся в одной корзине.

Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока компания не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

Существуют важные организационные и управленческие преимущества в концентрации усилий в одной сфере деятельности.



Исследование эффективности 70 крупных* зарубежных компаний за период 1999-2013 гг. показало, что специализированные компании демонстрируют лучшие результаты, чем диверсифицированные.

* Большая часть компаний – из списка Fortune 500

Источник: исследование АЛЪТ

На практике довольно часто, диверсификация приводит к отвлечению ресурсов из ключевого бизнеса, при этом новые проекты не очень эффективны



Когда заходит речь об инвестиционной компании, то обычно предполагается вход в новые проекты, но не планируется изменение бизнес-модели. По сути, происходит смешение двух разных моделей - инвестфонда и монокомпании, которые требуют разных компетенций для успешного развития

Развитие ключевого бизнеса - монокомпания

Управление портфелем проектов – инвестиционный фонд

Суть

Развитие одного бизнеса, реализация идей и целей основателя

Покупка пакетов в перспективных компаниях; проектах с целью продажи по более высокой цене

Ключевые факторы успеха

Идея, предпринимательский и менеджерский талант

и Эффективный отбор проектов; участие в выработке ключевых решений; поиск покупателя и своевременный выход

Включенность в бизнес

100%, полноценное оперативное управление

Редкое вмешательство в оперативное управление; Совет директоров, консалтинг

Компетенции топ-менеджеров

Понимание бизнеса и отрасли

Финансовая аналитика, консалтинг

Цели

Развитие, реализация видения и целей

Продажа по выгодной цене



КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ
 СЛАБАЯ СИЛЬНАЯ

ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА

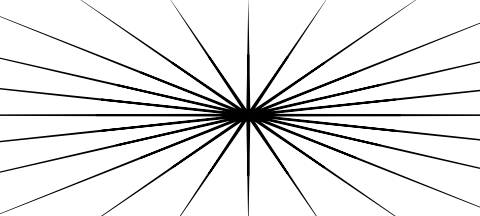
ВЫСОКИЙ

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) • Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) • Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) • Диверсификация • Слияние или продажа более сильной фирме • Закрытие (последняя возможность, если другие меры не помогли) | <p style="text-align: center;">Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продолжение концентрации в одной области Международная экспансия (если существуют возможности рынка) • Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) • Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли) |
|---|--|

НИЗКИЙ

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) • Слияние с конкурирующей фирмой (для усиления конкурентных преимуществ) • Вертикальная интеграция (если она существенно укрепляет позиции фирмы) • Диверсификация • "Снятие сливок" и уход с рынка • Ликвидация (если другие меры не помогли) | <p style="text-align: center;">Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Международная экспансия (если существуют возможности рынка) • Диверсификация в смежные отрасли • Диверсификация в новые отрасли • Совместные предприятия в новых отраслях • Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) • Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоения доли рынка у слабых конкурентов) |
|--|--|





Четыре стратегические ситуации для недиверсифицированной компании

1. При сильной конкурентной позиции и высоких темпах роста рынка фирма имеет несколько вариантов для поведения, самым лучшим из которых является продолжение концентрации на единственном виде бизнеса.
2. Высокие темпы роста отрасли (а также безусловная привлекательность на долгосрочную перспективу) заставляют фирму в данном случае прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ, а также капитализировать прибыль для сохранения сильной позиции в отрасли.
3. В определенный момент компания может ощутить необходимость в вертикальной интеграции с целью укрепить свои конкурентные позиции.
4. Позже, когда рост на данном рынке начнет замедляться, будет разумным задуматься о диверсификации как о средстве снижения риска и переноса накопленных компанией знаний и опыта в смежные отрасли.

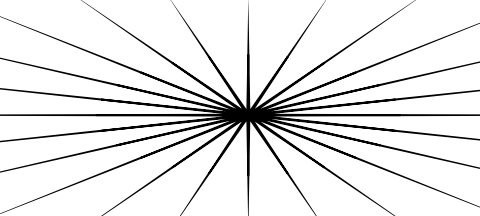
Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций.

IMS Health вторая по величине в мире исследовательская компания после Nielsen, является ведущим поставщиком информации, услуг и технологических решений для отрасли здравоохранения; компания работает более чем в 100 странах мира и уже завоевала устойчивые рыночные позиции в работе с фармацевтическими производителями России и Казахстана. Основана в 1954 году, в России представлена с 1998 года.

В 2008 году IMS Health приобрела торговую марку и контракты **компании RMBC**, занимавшую на тот момент 25-30% аналитического рынка в фарминдустрии.

В 2012 года **ООО «Фармэксперт»** достигло соглашения о продаже компании IMS Health своих ключевых активов, составляющих его интеллектуальную собственность, включая данные, программные продукты и методологии.

Для клиентов как «Фармэксперт», так и IMS объединение активов двух компаний обеспечит более мощные возможности для изучения и понимания рынка продуктов здравоохранения, а также для поддержки бизнеса. В результате заключения этой сделки возрастет широта охвата и глубина информации и аналитических исследований по фармацевтическим рынкам стран региона.



Четыре стратегические ситуации для недиверсифицированной компании

2. Фирма в ситуации, характеризующейся высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией, должна:

- решить следующие вопросы: 1) почему ее подход к рынку дал негативный результат; 2) что нужно сделать, чтобы усилить свои конкурентные позиции.
- рассчитывать свои возможности по обновлению конкурентной стратегии, учитывая высокие темпы роста рынка.

Если в итоге слабая фирма не сможет развиваться самостоятельно, то необходимо:

- объединиться либо с другой компанией данной отрасли, либо с компанией другой отрасли, чтобы за счет ее ресурсов и денежной наличности поддержать свое производство.

Вертикальная интеграция является хорошим вариантом для слабой фирмы, но только при наличии у нее достаточного количества материальных ресурсов.

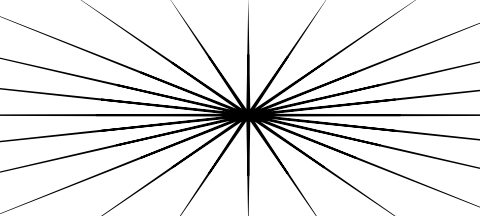
- диверсификация в смежные или в новые для фирмы отрасли.

В том случае, если ни один из перечисленных вариантов не даст ожидаемого эффекта, то активной стратегической позицией для диверсифицированной компании будет свертывание одного из видов ее деятельности, а для специализированной — самоликвидация.

7 февраля 2011 года: компания Pfizer Inc. объявила о заключении окончательного соглашения о приобретении **безрецептурного бизнеса компании Ferrosan**, включающего в себя биологически-активные добавки и продукты для активной жизни.

Ferrosan является инновационной компанией по производству безрецептурных препаратов и обладает портфелем ведущих брендов. С 1920 года компания Ferrosan непрерывно расширяла географию работы и в настоящее время охватывает ряд рынков, в число которых входят Россия, Украина, Польша, Турция и многие страны Центральной и Восточной Европы.

Ола Эричи, Президент компании Ferrosan отмечает: «Мы очень рады, что инновационный портфель ведущих брендов Ferrosan станет частью ассортимента Pfizer. **Мы считаем, что наши продукты смогут усилить свои позиции в отрасли и стать доступными в большем количестве стран мира, являясь частью портфеля Pfizer.** В то же время Pfizer сможет усилить свое присутствие на ключевых рынках Ferrosan с новыми продуктами Pfizer».



Четыре стратегические ситуации для недиверсифицированной компании

3. Компании со слабой конкурентной позицией на относительно медленно растущем рынке должны обратить внимание на следующие возможности:

- 1) перестройку рыночной стратегии с целью поправить свое положение и занять более выгодную позицию;
- 2) слияние с другой фирмой или поглощение фирмой-конкурентом для создания более сильной базы для конкуренции;
- 3) диверсификацию в смежные или другие отрасли при наличии определенных финансовых ресурсов;
- 4) Интеграцию "вперед и назад", если эти действия будут увеличивать прибыль и усиливать долгосрочную конкурентную стратегию;
- 5) "снятие урожая" и последующий уход;
- 6) ликвидацию своего присутствия в бизнесе путем продажи другой фирме либо путем прекращения операций.

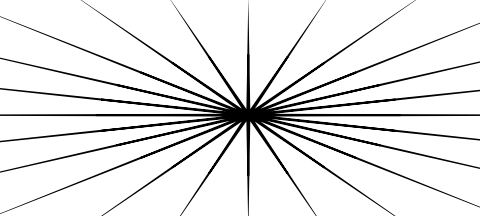
Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций.

Крах турбизнеса: продолжение последует

Российский туристический рынок ждет не самое радужное будущее в следующем году: число туроператоров и агентств может уменьшиться ещё на 30%. Первые сокращения могут произойти уже в марте 2015 года, а следующей показательной точкой станет июль. Об этом сегодня на пресс-конференции сообщила исполнительный директор Ассоциации туроператоров России (АТОР) Майя Ломидзе. Наиболее уязвимым в следующем году, по мнению Ломидзе, станет средний ценовой сегмент – туры от \$1000 до \$2000. По оценке АТОР, здесь падение спроса может достичь 80%. Относительная стабильность сохранится в высоком ценовом сегменте, однако количество покупателей там может уменьшиться.

<http://novocrimea.ru/tourism/14/12/24/all/>





Четыре стратегические ситуации для недиверсифицированной компании

4. Сильные компании в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть возможности использования избытка наличности для начала диверсификации.

- *Диверсификация в сферы, где фирма может эффективно использовать свои главные достоинства, является наилучшей стратегией.*

- Диверсификация в совершенно новые для фирмы отрасли должна рассматриваться только в том случае, если ни одна из родственных отраслей уже не обеспечивает перспектив для роста. Совместные предприятия с другими компаниями с целью функционирования в новых отраслях являются еще одной логической возможностью.

-Вертикальная интеграция должна рассматриваться в самую последнюю очередь (так как она не обеспечивает выхода из состояния медленного роста) и будет иметь смысл, только если это принесет фирме солидные прибыли.

-Сокращение объемов новых инвестиций в основную деятельность, чтобы получить дополнительные средства для вложения в новые для нее отрасли.

Компании, имеющие сильные конкурентные позиции в медленно растущих

отраслях, являются первыми кандидатами на осуществление

диверсификации в новые виды бизнеса.

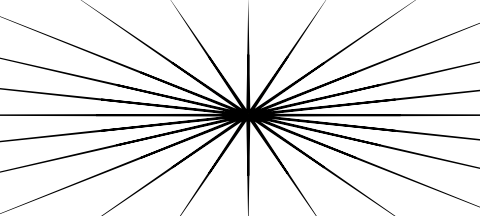
Сейчас в Российской Федерации наблюдается начало кризисной ситуации в экономике. Это касается и рынка курьерских доставок. *СДЭК - быстрорастущая, хорошо организованная, клиентоориентированная компания на рынке курьерских услуг и логистики, объединившая в своей деятельности экспресс-доставку, авиа-карго, магистральные и мультимодальные перевозки.*

С 15 сентября Компания СДЭК пополнит семейство курьерских компаний, оказывающих **фулфилмент-услуги**. Рынок электронной торговли постоянно развивается, доля Интернет-магазинов, которым необходимы услуги приемки и хранения товаров неуклонно растет. Услуга фулфилмента будет оказываться на **собственном складе в Москве**.

С 10 ноября Компания СДЭК совместно с сервисом RimPay, оказывающим весь спектр услуг, связанный с бизнесом приема платежей, запустили **сервис «Быстрые деньги»**.

«Быстрые деньги» - это опция предназначенная для предприятий дистанционной торговли, которая позволит осуществлять взаиморасчеты между оператором экспресс-доставки и Интернет-магазином в максимально кратчайшие сроки.

http://marketing.rbc.ru/reviews/transport2013/chapter_0_6.html



Три критерия для оценки диверсификации

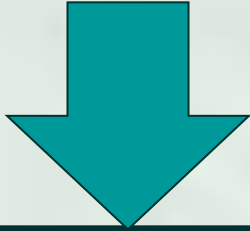
1. Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности. Такие показатели, как высокие темпы роста или сверх ходовой товар, не дают реального представления о привлекательности.

2. Критерий "затраты на вхождение". Затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

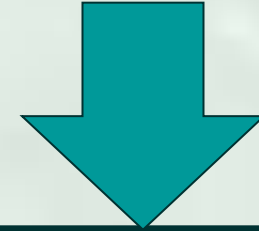
3. Критерий дополнительных выгод. При диверсификации компании нужны определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или последний должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные

В целом, важно разделять связанную и несвязанную диверсификацию



Связанная диверсификация – выход на смежные или близкие рынки, между которыми есть существенная синергия



Несвязанная диверсификация – выход на новые рынки или бизнесы, между которыми нет синергии

Стратегия концентрической диверсификации также называется стратегией связанной диверсификации. Такая стратегия означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании.

Другими словами, следуя стратегии концентрической диверсификации компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта.

Преимуществами стратегии связанной диверсификации является получение доступа к готовым решениям и опыту, снижение конкуренции в сегменте (при покупке конкурирующих товаров), повышение эффективности использования имеющихся ресурсов.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА СВЯЗАННЫХ РЫНКАХ

Вертикальная интеграция – процесс приобретения или включения в состав предприятий новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до и после производственного процесса.

Обратная (вертикальная) интеграция – это присоединение функций, выполняемых ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, связанные с основной деятельностью фирмы.

Горизонтальная интеграция (связанная горизонтальная диверсификация) – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Цель: усиление конкурентных позиций, контроль, экономия на масштабе, географическое расширение рынков, синергетический эффект инфраструктуры.

Вертикальная интеграция

Плюсы вертикальной интеграции

- Увеличение скорости производства товара за счет оптимизации внутренних процессов ранее разных предприятий
- Сокращение издержек на производство продукции
- Уменьшение зависимости от внешней среды

Минусы вертикальной интеграции

- Вхождение в новый рынок
- Увеличение зависимости от внешней среды
- Уменьшение гибкости

АвтоВАЗ будет выпускать новое поколение двигателей

Наблюдательный совет Внешэкономбанка одобрил решение выделить АвтоВАЗу и "Объединенной автомобильной группе" около 30 млрд руб. на модернизацию производства. "Из всех крупных проектов, которые сегодня рассматривались, следует выделить принятие решений по кредитованию АвтоВАЗа и "Объединенной автогруппы", которая имеет отношение прежде всего к Ижевскому заводу - **речь идет о модернизации производства на АвтоВАЗе, создании нового поколения двигателей, которые будут поставляться на АвтоВАЗ.**

26.09.2014

<http://vninform.ru/315590/article/avtovaz-i-izhavto-poluchat-ot-veba-30-mlrd-rub-na-modernizaciyu-proizvodstva.html>

Горизонтальная интеграция

Плюсы горизонтальной интеграции

- Снижение издержек за счет выбрасывания дублирующих процессов. Например вместо 2 маркетинговых центров теперь можно держать 1
- Снижение издержек за счет эффекта массовости.
- Снижение издержек за счет обмена опытом.
- Снижение издержек за счет уменьшения конкуренции.

Минусы горизонтальной интеграции

- Снижение уровня диверсификации
- Недовольство коллектива при изменении организационной структуры предприятия.
- Длительность интеграционных процессов

Группа «Эксмо-АСТ» купила сразу двух издателей учебников

Группа «Эксмо-АСТ», лидер отечественного книгоиздательского рынка, становится ведущим поставщиком и учебной литературы. Подконтрольный Олегу Новикову холдинг приобрел этим летом сразу два специализированных издательства — «Дрофу» и «Вентана-Граф» — и тем самым стал «безусловным вторым игроком» после «Просвещения» на рынке школьных учебников.

Интерес к рынку учебной литературы Новиков объяснял желанием развивать группу «Эксмо-АСТ», которая «в своих масштабах на издательском рынке достигла потолка». Учебная литература, уверен Новиков, является главным драйвером развития стагнирующей книжной отрасли. «Это классика маркетинга: если рынок стагнирует, надо искать точки роста», — объяснял основной владелец и гендиректор «Эксмо-АСТ», называя учебную литературу «локомотивом, который может в широком смысле вытянуть всю индустрию».

15.08.2014

Стратегия конгломеративной диверсификации также называется стратегией несвязанной диверсификацией и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга.

Следуя стратегии конгломеративной диверсификации компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Иногда такой вид диверсификации в будущем позволяет компании получить доступ к новым технологиям, способным улучшить текущий продукт.

Основные преимущества несвязанной стратегии диверсификации состоят в том, что компания может найти и развить более прибыльный в будущем бизнес, а также снизить влияние сезонных спадов продаж основного бизнеса. Недостатками (или рисками) такой стратегии диверсификации является необходимость выделения значимых ресурсов на развитие нового направления бизнеса и инвестиций, которые могут не окупиться при плохой управленческой работе

ОДНООТРАСЛЕВАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ

Диверсификация в связанные отрасли

- Формирование доходности акций за счет использования стратегических преимуществ, снижение издержек, обмен технологиями

Диверсификация в несвязанные отрасли

- Распределение рисков по различным отраслям
- Формирование доходности акций за счет успешного управления инвестиционным портфелем

Диверсификация в связанные и несвязанные отрасли

Диверсификация может осуществляться с помощью следующих мероприятий:

- Приобретения/слияния
- Создания собственного нового предприятия с нуля
- Осуществления совместной деятельности

Стратегические возможности компании после диверсификации

- Осуществление новых приобретений (и/или увеличение доли в акционерном капитале) для завоевания позиций в новых отраслях, для усиления позиций в отраслях, где компания уже работает
- Продажа отдельных предприятий для улучшения совокупных финансовых показателей корпорации с целью избавления от компаний, которые больше не соответствуют корпоративной политике
- Реструктуризация портфеля в случае неудовлетворительной работы многих подразделений путем продажи выбранных предприятий, путем приобретения новых компаний на средства, вырученные от продаж, а также за счет лучшего использования кредитных возможностей
- Сокращение (сужение) базы диверсификации путем избавления от слабых предприятий путем отказа от направлений деятельности, не относящихся к ключевым сферам бизнеса путем продажи одного или нескольких предприятий, относящихся к приоритетным направлениям корпорации
- Превращение в транснациональную мультиотраслевую компанию (ДТНК) для успешного противостояния другим транснациональным соперникам в основных отраслях на мировом уровне для получения стратегических и конкурентных преимуществ за счет транснациональной диверсификации
- Пикетажная/закрытие убыточных предприятий, которые невозможно продать



Основные способы осуществления диверсификации

1. Приобретение/поглощение предприятия
2. Создание нового предприятия с нуля
3. Создание совместного предприятия

Слияния и поглощения Nokia

В октябре 2007 года компания объявила о покупке компании Navteq (\$78 наличными за каждую акцию). Компания специализировалась на поставке *цифровых топографических карт* и сопутствующей информации для автомобильных навигационных систем, мобильных телефонов, специальных интернет-сервисов, правительственных и частных организаций. В 2008 году приобретены компании Trolltech (*разработчик библиотеки Qt*) и Symbian Ltd. (позднее была преобразована в Symbian Foundation).

<http://siliconrus.com/2014/09/finally-no-nokia>



Компания Porsche скупила контрольный пакет гиганта

Volkswagen и получила право на выкуп ещё 24-25% его акций.

«Бумажная» прибыль Porsche от этих операций составляла миллиарды евро, но банки должны были постоянно продлевать кредитование до того момента, когда компания доберётся до счетов Volkswagen, где лежат свободные несколько миллиардов евро. Долг вырос до 14 млрд евро. Банки отказались продлевать кредиты, а существенную часть этих денег надо было выплачивать быстро. Буквально в начале августа концерн Porsche должен был бы стать банкротом.

Конец Porsche печален: из независимой, очень гордой и прибыльной компании, производящей супер-продукцию, она станет лишь одной из десяти торговых марок концерна Volkswagen. А если учесть, что «народный автомобиль» владеет ещё и такими престижными марками, как Lamborghini, Bentley и Bugatti, то будущее Porsche представляется не очень светлым.

<http://superinvestor.ru/archives/2147>



В истории мы видим примеры, как компании круто или не очень меняют сферу своей деятельности: General Electric выпускает не только лампочки, но и тепловозы, медицинскую технику и активно участвует в банковском бизнесе; Rolls-Royce давно уже не автомобильная компания, а производитель авиадвигателей, Соса-Сола выпускает напитки без коки...

Продажа мобильного бизнеса Microsoft

3 сентября 2013 года компания [Microsoft](#) объявила о покупке подразделения мобильных телефонов Nokia и патентов связанных с ними. Цена покупки была названа журналистами «шокирующе низкой» — бизнес Nokia по производству мобильных устройств был оценен в 5 млрд долл.; ещё 2,18 млрд долл. Microsoft, как предполагается, заплатит за патенты, принадлежащие финской компании. 19 ноября на экстренном собрании акционеров Nokia прошло голосование, где около 90 % инвесторов одобрили решение совета директоров.

Планировалось, что сделка по продаже мобильного бизнеса будет закрыта в марте 2014 года, однако произошло это только 25 апреля. Microsoft начала постепенный отказ от использования [бренда](#) Nokia для своих смартфонов и мобильных телефонов, производимых купленным у финской компании мобильным подразделением. На смену бренду Nokia официально пришёл бренд *Microsoft Lumia*.

Интервью — Мицуоми Коидзуми, президент Japan Tobacco Inc.

Компании должны развиваться, причем развиваться устойчиво и стабильно. Мы сочли, что нам нужны другие направления, которые бы дополняли табачный бизнес. Эти дополнительные бизнесы должны приносить прибыль, которая бы оправдывала инвестиции.

Коидзуми считает, что и в будущем основным бизнесом JT останется **табачный**, но компания пробует свои силы и в других сферах: **производстве продуктов питания, фармацевтике**. В фармацевтическом бизнесе JT успехи очевидны: в течение девяти месяцев компания выпустила на рынок два новых лекарства — случай редкий и для компаний, основным бизнесом которых является фармацевтика.

В продуктовом пока все не так гладко, и президент JT предлагает подождать еще два года, чтобы дать оценку перспективам этого

бизнеса. <http://www.vedomosti.ru/library/news/20799981/upravlencheskaya-filosofiya-japan-tobacco-ne-menyaetsya>

Pepsi и Coca-Cola в современном мире - это не только и не столько производители флагманских напитков - собственно "пепси" и "кока-колы". Уже давно американские компании борются за клиентов на других рынках. Как только газированные напитки с большим содержанием сахара стали подвергаться критике со стороны медиков и борцов за здоровое питание, Pepsi и Coca-Cola начали скупать активы в области спортивных напитков и соков. У одной есть Gatorade, у другой - Powerade, у одной Tropicana, у другой - Minute Maid, у одной - соглашение о производстве с Lipton Ice Tea, у другой - с Nestea.

В 2005 году Coca-Cola купила заводы "Мултона", на которых производятся соки "Добрый" и Rich. В 2010 году американская компания прикупила себе еще и "Нидан Соки" ("Моя семья", "Сокок", "Да!").

Pepsi ответила на это приобретением "Лебедянского" в 2008 году. В этом смысле сделка Pepsi и ВБД не является чем-то из ряда вон выходящим, а, наоборот, встраивается в уже существующую традицию. <http://lenta.ru/articles/2010/12/03/pepsi1/>

Газированное молоко

«Вимм-Билль-Данн» – давно не только соковая, но и молочная компания. И не просто одна из многих, а крупнейшая в стране. У нее **35** перерабатывающих заводов по всей стране, на которых работают **18 тыс.** человек. Компания выпускает **35%** молока в РФ (более **10 млн. тонн**). Это вдвое больше, чем у ближайшего конкурента – компании «Юнимилк», и столько же, сколько производят все независимые агрохозяйства, вместе взятые. Никогда ни в одной стране «Пепси» не занималась молочной продукцией. Для нее это глубоко непрофильный бизнес. Как если бы металлурги принялись ловить рыбу. Зачем молочка этой корпорации, если на натуральном молоке и близко не заработаешь таких прибылей, какие приносит размешивание концентратов в воде? <http://argumenti.ru/print/economics/n269/88312>



В США пытаются восстановить прежний уровень продаж с помощью всевозможных маркетинговых и рекламных кампаний и не без помощи вендинга. Всевозможные инновационные торговые автоматы компании выпускают вслед друг за другом, начиная от экологических торговых автоматов, до интерактивных вендинг машин, и автоматов которые могут продавать до 125 напитков. Последним новшеством компании Пепси было создание социальной вендинговой сети. А Кока-Кола сориентировавшись, провела вендинговую рекламную кампанию и в России, установив на Воробьевых горах, «Счастливый торговый автомат».

<http://veq.ru/catalog/news-economy/doc/1951/>



Стратегии вхождения в новые сферы деятельности: поглощение

Поглощение уже существующей фирмы является наиболее популярным способом и имеет преимущество в скорости проникновения на целевой рынок.

Преимущества: этот способ диверсификации помогает преодолеть такие барьеры вхождения как необходимость ликвидировать технологическое отставание, установить связи с поставщиками, обеспечить такой объем производства, чтобы быть в состоянии конкурировать с другими фирмами по себестоимости продукции, осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта с целью обеспечения признания торговой марки и гарантированного сбыта.

Сложности:

- Поиск нужной компании для приобретения иногда может вызвать затруднения. Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед дилеммой: купить либо благополучную компанию по высокой цене, либо аутсайдера по более низкой.
- Величина затрат на организацию нового производства, предполагает наличие прибыли, адекватной потраченным на покупку средствам, а также новым капиталовложениям, необходимым для поддержания и расширения производства.

Одним из серьезных препятствий внедрения в новую отрасль путем приобретения является проблема поиска компании, занимающей сильные позиции, за цену, которая удовлетворяла бы критерию "затраты на вхождение".

О компании

АФК «Система» - российская публичная финансовая корпорация. Наш портфель состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики.



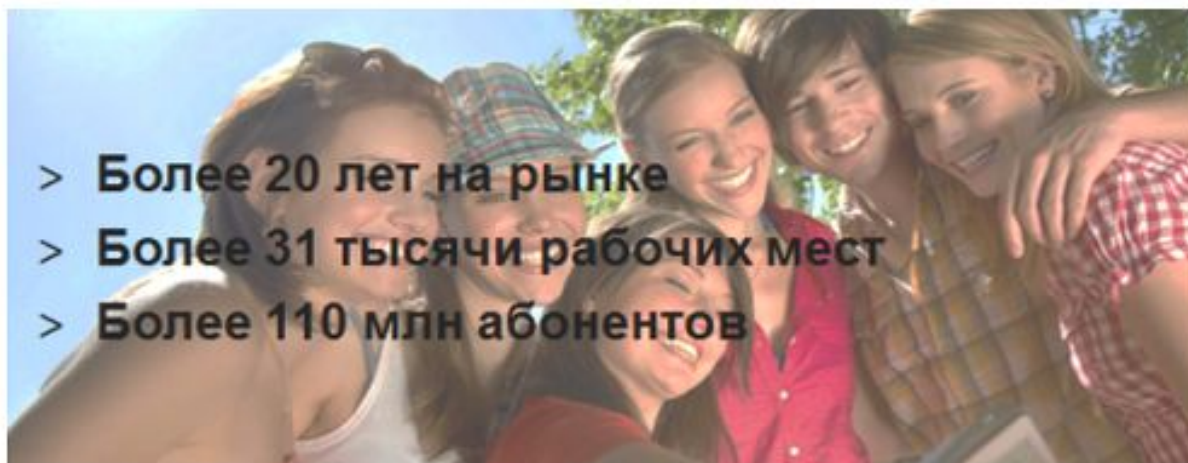
Образованная в 1993 году, сегодня АФК «Система» является крупнейшим частным инвестором в реальный сектор экономики России. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, энергетику, потребительский сектор, высокие технологии, медицину, фармацевтику, лесную промышленность и прочие. АФК «Система» - контролирующий акционер в большинстве своих инвестиций.

Акции Компании находятся в обращении на Лондонской фондовой бирже (LSE) в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР). Расписки включены в котировальный список LSE под тикером «SSA». Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции компании также допущены к торгам на Московской бирже под тикером «AFKS».

Группа владеет диверсифицированным набором публичных и частных компаний, разделенным на восемь отдельных портфелей по принципу инициирования сделок и опыта их портфельных управляющих.

МТС

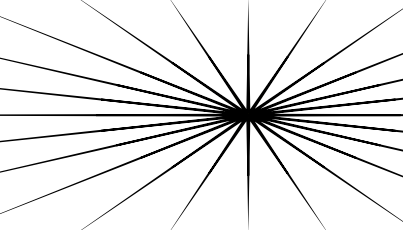
АФК «Система» инвестирует в телекоммуникационную отрасль России со своего основания и в первые годы жизни основала первую российскую компанию по оказанию услуг мобильной телефонной связи. С 1993 года АФК «Система» приобретала на рынке небольшие активы, которые стали основой для создания лидера телекоммуникационной отрасли – ОАО «МТС».



- > **Более 20 лет на рынке**
- > **Более 31 тысячи рабочих мест**
- > **Более 110 млн абонентов**

Доля владения и менеджмент

| Компания | Доля эффективного владения |
|-----------|----------------------------|
| ОАО «МТС» | 53,5% |



Стратегии вхождения в новые сферы деятельности: создание новой компании

Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

- 1) когда для этого имеется достаточно времени;
- 2) фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок;
- 3) выход на рынок таким путем обходится дешевле, чем покупка другой компании;
- 4) фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом;
- 5) создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли;
- 6) целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

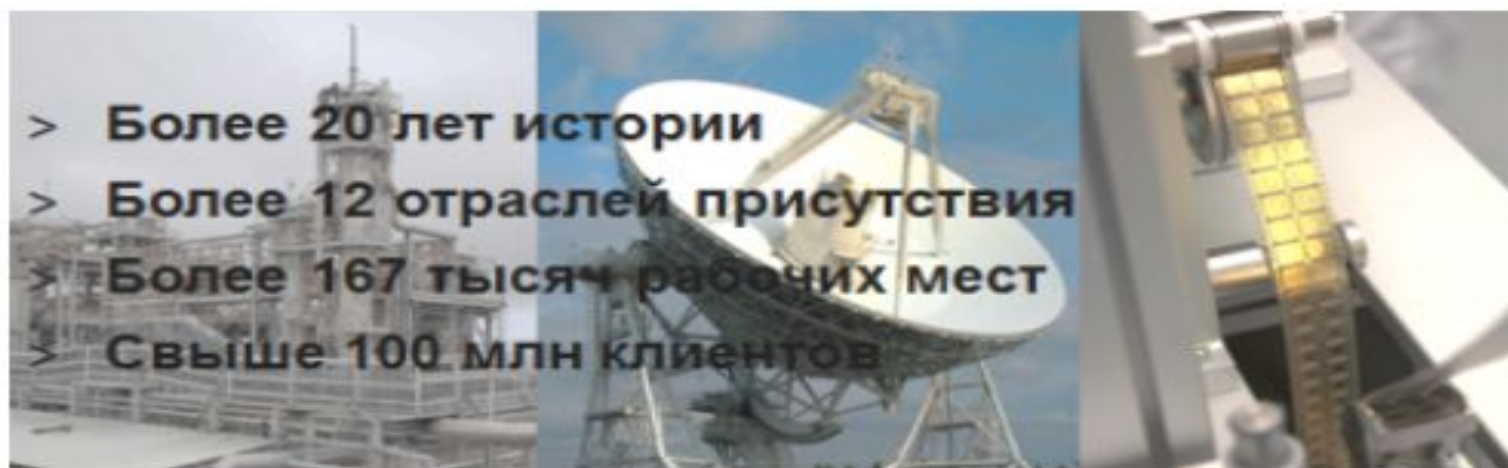
Наибольшим препятствием при вхождении в новую отрасль путем создания

новой компании являются стоимость преодоления входных барьеров и необходимость затрат времени для того, чтобы занять сильные и

Инвестиции в Россию

Приоритет деятельности АФК «Система» - инвестиции в Россию и содействие развитию российской экономики.

При участии «Системы» фактически с нуля была создана российская телекоммуникационная отрасль, компания внесла существенный вклад в развитие российских космических технологий и спутниковых систем, «Система» реализует проекты государственного значения в медицинской сфере.



История АФК «Система» неразрывно связана со становлением российской экономики и промышленности, формированием целого ряда отраслей.

Сегодня компания и ее активы производят более 1% российского ВВП, «Система» является одним из крупнейших работодателей России.

АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке. Принимаемые Корпорацией решения оказывают существенное влияние не только на портфельные компании, но и на жизнь местных сообществ, функционирование отраслей, в которых работают миллионы россиян.

Осознавая свою роль, АФК «Система» выступает ответственным инвестором, чтобы создавать позитивный эффект для общества в целом.

ОАО АФК «Система» (LSE: SSA) объявляет о завершении интеграции активов своей дочерней компании ЗАО «Биннофарм» и Группы компаний «Алиум», производящей инфузионные и плазмозамещающие растворы. В результате объединения ЗАО «Биннофарм» представляет собой группу, в состав которой входят 2 крупных производственных комплекса, соответствующих европейским стандартам организации фармацевтических производств, и компании, занятые дистрибуцией.

«Объединение активов ЗАО «Биннофарм» и ГК «Алиум» на базе «Биннофарм» позволит расширить его деятельность за счет выхода в новые сегменты высоко востребованных препаратов, усилить собственную дистрибуцию и управленческую команду, снизить коммерческие и административно-управленческие расходы, - подчеркнул Президент АФК «Система» М. Шамолин.

<http://www.binnopharm.ru/press-center/news-about/709.htm>



АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ
СИСТЕМА



Стратегии вхождения в новые сферы деятельности: совместного предприятия

Создание совместных предприятий может дать полезный эффект в трех типах ситуаций:

- *Во-первых*, совместное предприятие — это хороший способ делать то, что рискованно или неэкономично делать в одиночку.
- *Во-вторых*, совместные предприятия удобны, когда объединение ресурсов двух или более независимых организаций создает структуру с более значительными конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха. В подобных случаях каждый партнер вносит в общее дело свою долю специфических знаний и ресурсов, которых нет у другого, что особенно важно.
- *В-третьих*, совместные предприятия с иностранными партнерами иногда являются единственной возможностью преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные политические интересы и культурные барьеры. Экономические, конкурентные и политические реалии, существующие в каждой стране, часто заставляют иностранную компанию объединяться с местной фирмой с целью получения доступа на национальный рынок. Местные фирмы предлагают иностранным партнерам необходимый опыт, специалистов в области управления и маркетинга, а также доступ к каналам распределения. Однако совместные предприятия зачастую должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между партнерами и кто обладает правом контроля.

Магнитогорский завод признали лидером отрасли



При принятии решения о выдаче национального сертификата «Лидер отрасли-2014» учитывался целый ряд параметров. История МЗПВ началась в 2004 году. Было необходимо обеспечить комбинат прокатными валками, сопоставимыми по техническим характеристикам с импортными изделиями, но при более высоких показателях экономической эффективности. Прорабатывали два варианта: создавать завод прокатных валков с нуля или взять в партнёры иностранного инвестора с именем, оборудованием и отлаженной технологией. На техническом совете остановились на втором, более перспективном варианте. ММК зарегистрировал завод прокатных валков, совместный бизнес-проект с инвестором Valji Group из Словении. Общий объём инвестиций составил 865 миллионов рублей. Это помогло достигнуть высоких качественно-эксплуатационных характеристик выпускаемой продукции.

<http://www.verstov.info/news/society/45548-nastoyaschie-professionalny-magnitogorskiy-zavod-prokatnyh-valkov-priznali-liderom-otrasli.html>



Диверсификация в родственные отрасли

Диверсификация проводится в отрасли, обладающие своего рода стратегическим соответствием, 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.

Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

- 1) когда для этого имеется достаточно времени;
- 2) фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок;
- 3) выход на рынок таким путем обходится дешевле, чем покупка другой компании;
- 4) фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом;
- 5) создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли;
- 6) целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

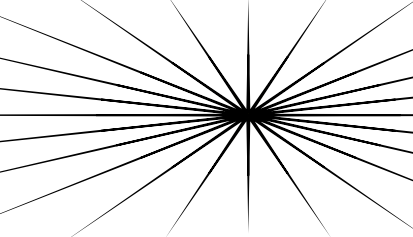


Диверсификация в родственные отрасли

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 закусок).
- 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).

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

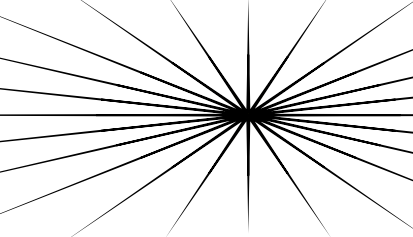


Диверсификация в родственные отрасли. Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

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.

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



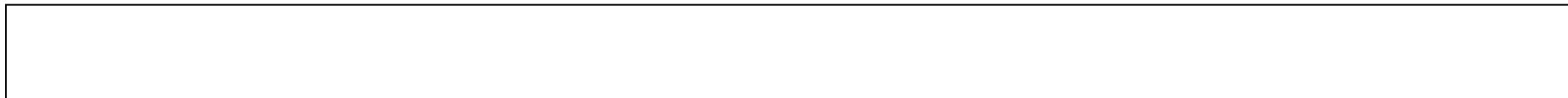
Диверсификация в родственные отрасли.

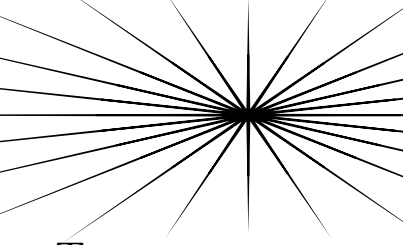
Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

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.





Диверсификация в родственные отрасли. *Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество*

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.





У ПАЛЫЧА

ТОРГОВАЯ МАРКА



Замороженные полуфабрикаты



Мясная гастрономия



Японская кухня

Услуги

Магазины



Салаты. Заливные



Готовые блюда



Мороженое



Чай



Кондитерские изделия

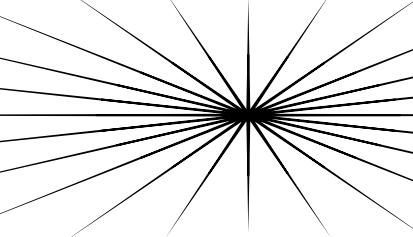


Пироги. Пицца. Выпечка.



У ПАЛЫЧА
ТОРГОВАЯ МАРКА

Продукция «От Палыча» представляет собой осуществление родственной диверсификации, так как она имеет производственные соответствия, продвигается 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.



Диверсификация в родственные отрасли.

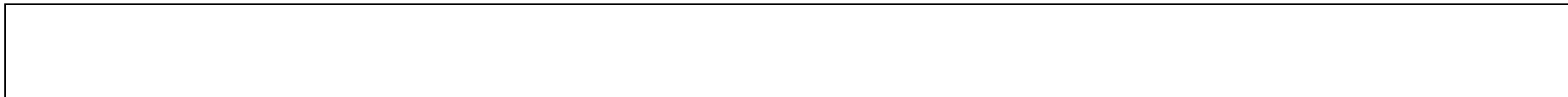
Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

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).

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.



Компания "Сибирский Гурман" в 1995 году, сосредоточив свои интересы в сфере производства и реализации продуктов питания.

Замороженную продукцию в Компании в 1997 году расширили за счет производства блинчиков, котлет, пельменей и вареников. Эта продукция и по сей день является основным направлением производства Компании.

1998 год оснащение производства автоматическими линиями для изготовления пельменей, в 2001 году - запуск уникальной итальянской автоматической линии "Dominioni". Общий объем производства вырос в 7 раз.

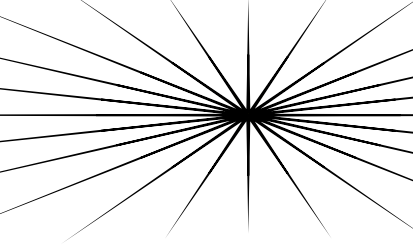
В 2002 году компания "**Сибирский Гурман**" приобретает 3,5 га земли для строительства новой производственной площадки.

В 2006 году компания запускает Холодильно-Логистический Терминал.

Система менеджмента качества "Сибирского Гурмана" была сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 компанией NQA (Великобритания) в области замороженных полуфабрикатов. Для укрепления своих позиций в 2007 году приобретает Компанию "Дарко".

Компания выходит на новый для себя сегмент рынка: начинается производство колбасной продукции. Область Сертификации по системе менеджмента качества ISO была расширена на производство колбас.

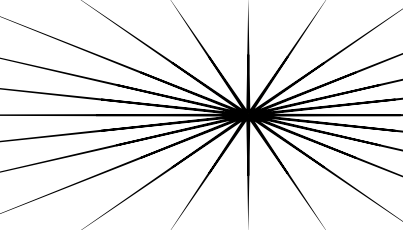
В 2010 году был выведен на рынок уникальный продукт - замороженные супы. Сегодня Компания владеет самым мощным производственным комплексом за Уралом, годовой объем производства — 25 000 тонн.



Диверсификация в родственные отрасли. Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

Управленческое соответствие. Данный вид соответствия возникает тогда, когда различные производственные звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом или в области технологии, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена другому. Такая передача опыта может осуществляться в любом звене цепочки ценностей. выгодного использования в другой.

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



Диверсификация в родственные отрасли. *Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество*

Компания Ford использовала свой опыт управления финансами и кредитом в автомобильном бизнесе, когда приобрела ряд убыточных крупных организаций во время проведения санации кредитной сферы в 1989 г.

Emerson Electric использовала свой опыт в производстве готовой продукции с низким уровнем затрат для развития лесопильного производства в новом отделении Бернд-Пулан. Такая передача управленческого опыта и навыков отделению Бернд-Пулан позволила компании проводить в жизнь новую стратегию, при этом был изменен метод разработки и производства продукции, что в свою очередь открыло путь для осуществления новой ценовой и сбытовой политики.





Диверсификация в неродственные отрасли.

Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации является то, что любая компания, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации.

Критерии:

- может ли производство достичь плановых показателей компании по прибыли и обеспечить возврат капиталовложений;
- необходимо ли значительное вливание капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала;
- имеет ли производство значительный потенциал для роста;
- является ли производство достаточно большим для того, чтобы существенно влиять на положение дел в материнской компании;
- возможны ли трудности с профсоюзами или противодействие со стороны государственных органов, касающиеся охраны окружающей среды и обеспечения безопасности и прав потребителей;
- уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, высоких процентных ставок или изменений в политике правительства.

Соса-Сола будет производить молоко под премиальным брендом Оно будет стоить в два раза дороже обычного. Молоко от Соса-Сола будет называться Fairlife. Главным отличием нового бренда станет более высокое содержание протеина, пониженное содержание сахара и отсутствие лактозы. Бренд имеет «потрясающий потенциал роста», но его популярность будет расти медленно. При этом Соса-Сола ожидает, что со временем Fairlife начнет приносить значительный доход. Продажи обычного молока в США в настоящее время переживают спад, тогда как возрастает популярность ароматизированного и высокопротеинового молока. Цены на молочные продукты стали расти на американском рынке с 2008 года, когда Китай начал масштабные закупки порошкового молока за рубежом. Этот процесс продолжается и в настоящее время.

<http://top.rbc.ru/business/25/11/2014/547443d2cbb20f27ecc696a4>



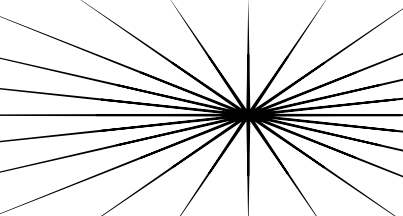


Диверсификация в неродственные отрасли.

Иногда компании, проводящие непрофильную диверсификацию, сосредотачивают свои усилия на поиске таких компаний, которые предлагают возможности для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения.

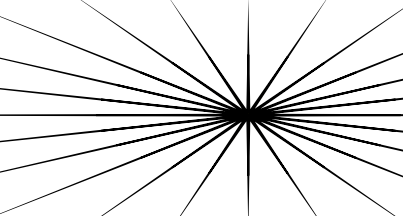
Существует три типа подобных компаний:

- *Компании, чья стоимость занижена.* В этом случае существуют возможности для приобретения этих компаний по ценам ниже рыночных, что дает возможность впоследствии продать компанию по более высокой цене.
- *Компании, испытывающие финансовые затруднения.* Такие фирмы зачастую могут быть приобретены по договорным ценам; при этом их деятельность перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании могут рассматриваться как долгосрочные капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании (за счет их высокой доходности или потенциального притока наличных средств) либо быть проданы с прибылью.
- *Компании, имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования.* Такие привлекательные компании с низкими финансовыми возможностями обычно становятся кандидатами для диверсификации у финансово сильных, но лишенных привлекательности (с точки зрения дальнейшего роста) фирм.



Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли

1. Коммерческий риск рассеян по множеству различных отраслей промышленности, что делает компанию менее зависимой от проблем, которые могут возникнуть в какой-либо сфере деятельности. Хотя подобный аргумент может быть приведен также в отношении диверсификации в связанные отрасли, конгломератное слияние не определяет жестко, как этот риск распределен. Поэтому диверсификация в несвязанные отрасли может считаться более эффективным способом распределения финансовых рисков по сравнению со связанной диверсификацией, так как инвестиции могут быть распределены между совершенно различными видами деятельности.
2. Финансовые ресурсы компании могут быть инвестированы в ту отрасль, которая имеет наиболее привлекательные перспективы с точки зрения рентабельности. Средства из отраслей с низкой нормой прибыли могут быть отвлечены на приобретение и расширение компаний с высоким потенциалом роста и получения прибыли. Таким образом, финансовые ресурсы корпорации могут быть использованы с наибольшим эффектом.
3. Внутренняя норма прибыли компании в целом заметно стабилизируется, поскольку трудные времена в одной отрасли могут быть частично компенсированы за счет другой, т.е. в идеале циклические спады в одних сферах деятельности, которыми занимается корпорация, уравниваются циклическими подъемами в других.
4. По мере того как корпоративное руководство накапливает опыт в определении истинной стоимости недооцененных компаний, финансовое состояние корпорации и доходность акций улучшаются.

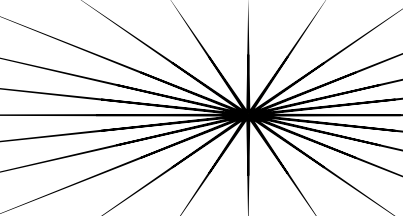


Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли

Хотя проникновение в отрасли, не связанные с основными сферами деятельности фирмы, зачастую весьма привлекательно, и при более низких первоначальных затратах возможно получение гораздо больших прибылей, конгломератное слияние имеет и недостатки.

Настоящей ахиллесовой пятой такой диверсификации являются повышенные требования, которым должно соответствовать руководство корпорации для принятия грамотных решений относительно кардинально различных методов ведения дел в кардинально различных сферах бизнеса и конкурентных средах. Чем больше отраслей промышленности, в которые вовлечена корпорация, и чем они разнообразнее, тем сложнее менеджерам компании контролировать каждую дочернюю фирму и обнаруживать возникающие проблемы на ранних этапах, квалифицированно оценивать привлекательность отдельных отраслей и конкурентных сред, а также грамотность решений, принимаемых руководством среднего и низшего звена.

Основные два недостатка диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли заключаются в сложности управления широко диверсифицированной корпорацией и невозможности использовать стратегическое соответствие в качестве дополнительного источника создания конкурентных преимуществ.



Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли

Иногда компании, проводящие непрофильную диверсификацию, сосредотачивают свои усилия на поиске таких компаний, которые предлагают возможности для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения.

В случае широкой диверсификации руководство корпорации должно быть в состоянии:

- 1) отличить выгодное приобретение от неудачного;
- 2) подобрать способных менеджеров для ведения дел на местах;
- 3) Распознать разумные стратегические предложения
- 4) принять необходимые меры при сбоях и работе отдельных предприятий.

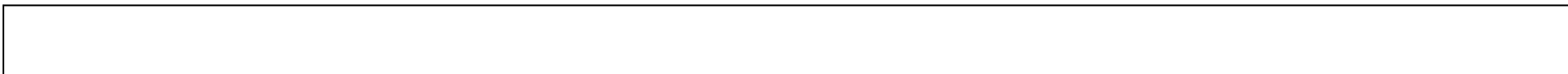
Ключевым вопросом диверсификации в несвязанные отрасли является вопрос о размере корпоративного портфеля. Иными словами, вопрос о том, как много несвязанных направлений деятельности должно быть включено в портфель? Сколько предприятий сможет корпорация успешно держать под контролем?

Для решения этой проблемы важно ответить на два вопроса.

Какова должна быть наименьшая диверсификация, которая позволила бы корпорации достичь приемлемых темпов роста и нормы прибыли?

Какова может быть наибольшая диверсификация, позволяющая корпорации успешно руководить своими компаниями?

Оптимальный вариант лежит, как правило, между этими двумя крайностями.





Диверсификация в неродственные (несвязанные) отрасли и рыночная цена акций

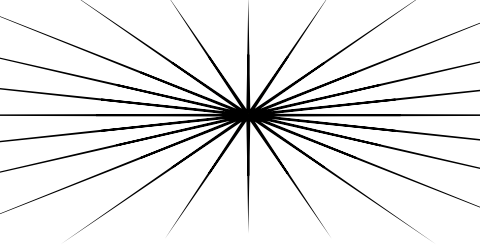
Несвязанная диверсификация представляет собой финансовый подход к формированию рыночной цены акций; связанная диверсификация, наоборот, является стратегическим подходом.

Для увеличения рыночной цены акций компании руководство должно обладать:

- Умение внедряться в новые сферы деятельности, которые могут обеспечить быструю отдачу вложенного капитала;
- Умение выторговывать хорошую цену за приобретаемые компании.
- Умение продавать ранее приобретенные предприятия на самом пике их расцвета и получать из этого дополнительную надбавку к их цене.
- Умение отвлекать финансовые средства корпорации из отраслей с неясными финансовыми перспективами и размещать их на тех направлениях, которые обещают быстрый рост прибыли и большую отдачу вложенного капитала.
- Умение контролировать работу дочерних предприятий и способствовать грамотному руководству ими для повышения эффективности диверсификации.

Для увеличения рыночной стоимости акций за счет стратегического подбора

входящих в портфель производств и использования возникающих конкурентных преимуществ руководство корпорации должно уметь извлекать прибыль из целой группы предприятий, что намного сложнее управления одним предприятием



Стратегии усиления позиций диверсифицированной компании

1. Стратегии диверсификации в родственные отрасли.
2. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
3. Стратегии свертывания и ликвидации.
4. Стратегии реструктурирования, восстановления и экономии.
5. Стратегии многонациональной диверсификации.



Корпоративные стратегии продажи и ликвидации бизнеса

Вопрос о продаже того или иного предприятия следует рассматривать в случае, если выяснится, что данное направление не соответствует стратегической политике корпорации, или если оно утратило свою привлекательность.

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖИ

Алкоа также проводит реорганизацию сегмента производства полуфабрикатов для того, чтобы сфокусироваться на продуктах и рынках с более высоким потенциалом роста.

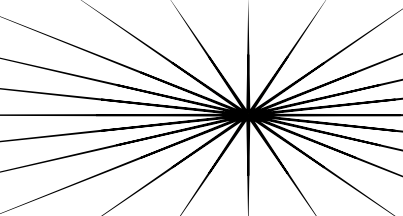
В четвертом квартале компания завершила продажу прокатных производств в Европе – двух в Испании и одного во Франции – в пользу компании Atlas Holdings LLC. Алкоа также закрыла заводы по производству прокатной продукции в Пойнт Генри и Йенноре, Австралия.

www.alcoa.ru



При покупке ВБД «Пепси» интересовала только его доля на рынке соков. На них она легко отобьет потраченные на сделку 3,8 млрд. долларов. Не получится ли в итоге так, что транснациональный гигант возьмет да и прикроет крупнейшее в России молочное производство? Думаете – это невозможно? Похожее случилось.

В июле 2007 г. «Кока-Кола» купила подмосковный завод по разливу напитков – «Аква Вижн». Предприятие ей досталось с иголочки – только что построенные цеха оснастили новейшими, лучшими в РФ немецкими линиями. Мощности – хватало, чтобы залить треть российского рынка напитков. К моменту продажи **«Аква Вижн»** стоял на низком старте. Но так и не заработал. «Кола» закрыла это предприятие, поскольку в действительности покупала не производство, а право уничтожить нового конкурента, который грозил сильно размыть ее драгоценную рыночную долю. <http://argumenti.ru/print/economics/n269/88312>



Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля

Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождение убыточных предприятий, а не на избавление от них. Целью такой стратегии является оздоровление корпорации в целом путем разрешения проблем тех предприятий, которые вносят "наибольший вклад" в снижение совокупных показателей.

Стратегия восстановления наиболее приемлема в случаях, когда причины ухудшения носят краткосрочный характер, убыточные предприятия относятся к отраслям с привлекательными перспективами, и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном аспекте.

Корпоративная стратегия экономии фокусирует свое внимание на сокращении масштаба диверсификации и уменьшении количества предприятий. Обычно она применяется в тех случаях:

- когда корпорация чересчур диверсифицирована и необходима концентрация усилий на ключевых направлениях.
- когда в течение нескольких лет они не могут получить прибыль от каких-либо предприятий или им не хватает средств для поддержки инвестиционных нужд всех направлений в собственном портфеле.

Стратегия реструктуризации портфеля включает в себя радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации.

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Перспективы перезапуска остановленных предприятий. Крупнейшие производители алюминия в мире — Русал и Alcoa — обозначили уровень цен, при котором они будут рассматривать необходимость восстановления выпуска на остановленных заводах. Для Alcoa эта граница находится на уровне 2 700 долл. за т алюминия, у Русала — на уровне 2 500 долл. за т. При этом мы убеждены, что для того, чтобы менеджмент принял решение о возобновлении производства, ценам необходимо пробыть на приемлемом уровне достаточно долго — на протяжении срока пересмотра



КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ЭКОНОМИИ

Алкоа продолжает снижать себестоимость производства в первичном сегменте, создавая высококонкурентный сырьевой бизнес.

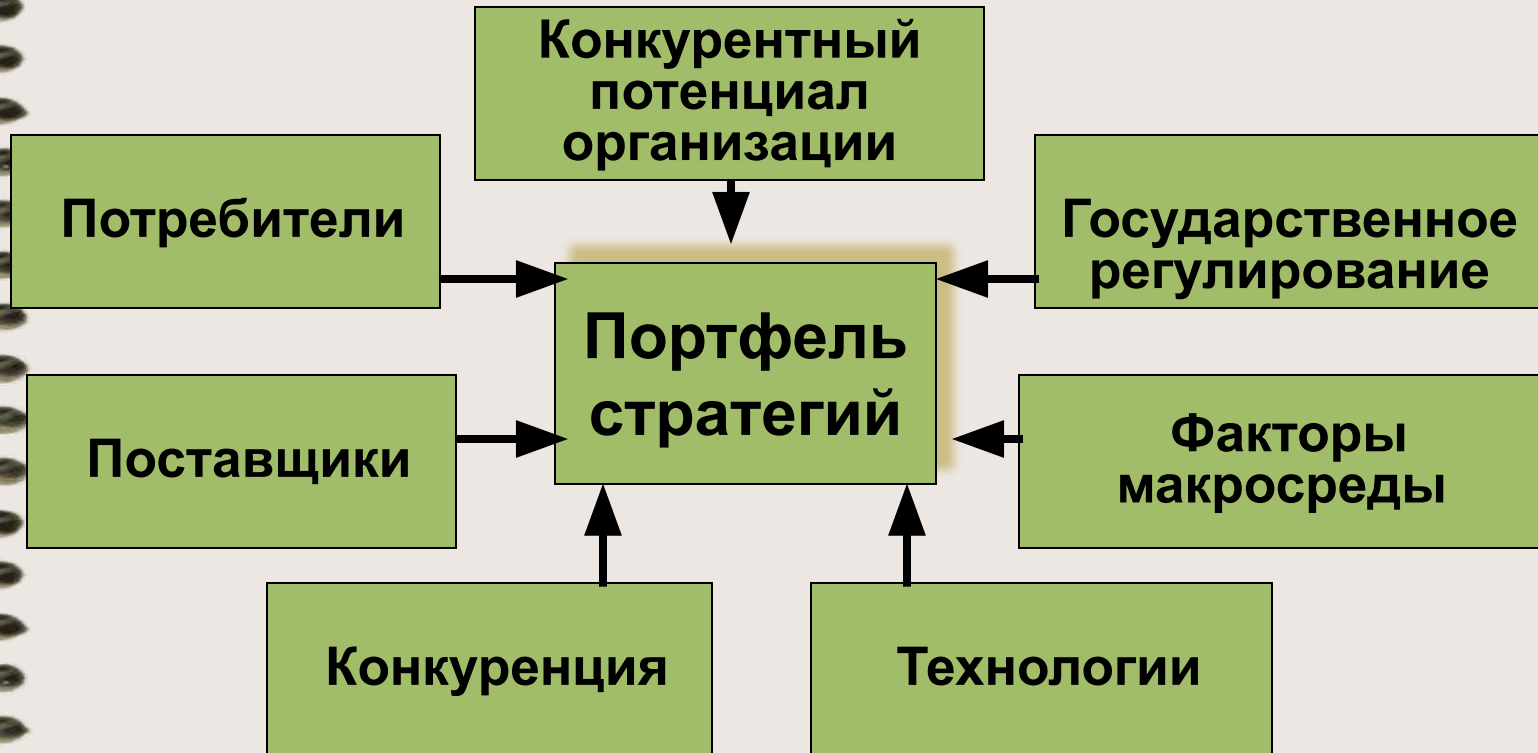
В четвертом квартале Алкоа завершила сделку по продаже двух предприятий по производству первичного алюминия. Alcoa World Alumina and Chemicals (AWAC) продала свою 55%-ную долю в Jamalco, совместном предприятии с Noble Group Ltd по добыче бокситов и производству глинозема за \$140 млн. С 2007 года компания сократила, закрыла или продала мощности по производству 1,3 млн метрических тонн первичного алюминия или 31% своих самых высокочрезвычайных производственных мощностей.

В Саудовской Аравии успешно идут работы на совместном предприятии Алкоа и Мааден. Завод по производству глинозема в 4-ом квартале произвел первую партию продукции из местного сырья. Завод по производству первичного алюминия полностью введен в эксплуатацию и приносит прибыль.

Инвестиции в предприятие с самой низкой себестоимостью производства алюминия в мире и закрытие или продажа высокочрезвычайных мощностей соответствуют цели компании по созданию высококонкурентного сырьевого бизнеса

Цель Алкоа - к 2016 году улучшить позицию по себестоимости производства первичного алюминия до 38-го процента и позицию по себестоимости производства глинозема до 21-го процента на глобальной кривой стоимости затрат.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ



Семь детерминант портфеля стратегий организации

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Укрупненный алгоритм формирования портфеля стратегий

1. Прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (кроме конкурентного потенциала, оцениваемого на момент проведения анализа)
2. Формирование нескольких вероятных портфелей стратегий с учетом миссии и целей организации, ее конкурентного потенциала, осуществленных прогнозов параметров шести факторов
3. Анализ эффективности вероятных портфелей и выбор наиболее близкой к оптимальной

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Инструменты, применяемые на различных этапах алгоритма формирования портфеля стратегий

Этап 1. Прогнозирование шести детерминант.

Возможные инструменты:

1. Прогнозирование на основе «слабых» сигналов
2. Экстраполяционные методы
3. Причинно-следственные методы (регрессионные модели)
4. Субъективные методы (метод Дельфи, составление сценариев, экспертная оценка и др.)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Инструменты, применяемые на различных этапах алгоритма формирования портфеля стратегий

Этап 2. Формирование вариантов портфелей стратегий

Возможные инструменты:

1. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)
2. Матричные методы анализа (матрицы BCG, GE и др.)
3. Подходы к управлению спросом и предложением

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Инструменты, применяемые на различных этапах алгоритма формирования портфеля стратегий

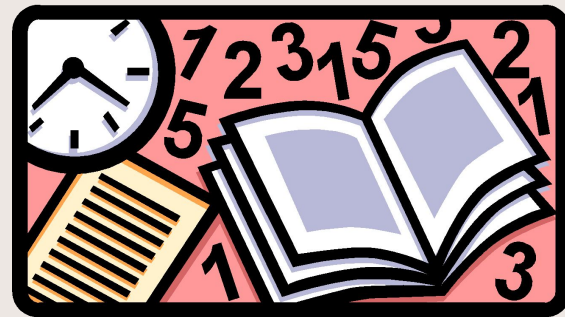
Этап 3. Анализ эффективности вероятных портфелей и выбор наиболее близкой к оптимальной

Возможные инструменты:

1. Функционально-стоимостной анализ
2. Методы финансовой оценки (чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, рентабельность и пр.)
3. Математические модели

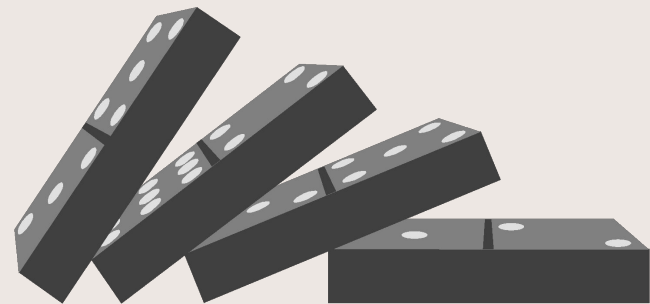
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Портфельный анализ — это инструмент, который позволяет оценить всю хозяйственную деятельность предприятия с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения, или прекращения, инвестиций в неэффективные проекты.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Под сбалансированным бизнес-портфелем следует понимать *равномерное размещение ресурсов между зарождающимися и зрелыми рынками с целью рассредоточения рисков, направленности бизнеса, зависимости от определенных групп потребителей и получения, соответственно, равновесного распределения прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.*



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИРМЫ

Основным приемом **портфельного анализа** является построение **матриц**, с помощью которых бизнес-единицы могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как:

темпы роста продаж,

относительная конкурентная позиция,

стадия жизненного цикла,

доля рынка,

привлекательность отрасли и другие

* Матрица бостонской консалтинговой группы.

Прирост
рынка

высокий

I. Трудные дети,
домашние кошки

II. Звезды.

III. Собаки

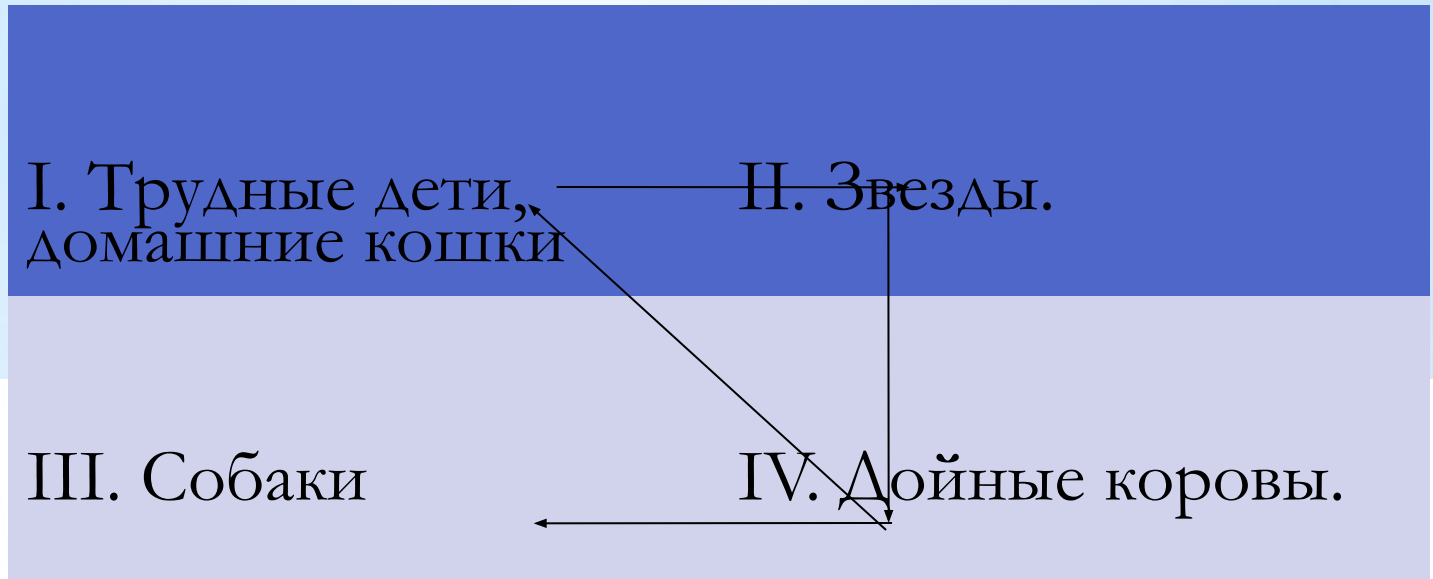
IV. Дойные коровы.

низкий

низкая

высокая

Доля рынка





Стратегия развития Группы ЛСР до 2016 года

Портфельная стратегия

- **Отраслевая диверсификация:**
 - Группа ЛСР концентрируется на отраслях: Строительство, Девелопмент и Производство материалов.
- **Территориальная экспансия:**
 - Северо-Западный, Московский и Уральский регионы являются основными стратегическими направлениями развития бизнеса Группы ЛСР.
- **Структурирование портфеля:**
 - Основной корпоративный портфель выстраивается по принципу интеграции в целях повышения маржинальности всех конечных продуктов, а также создания условий для стабильности бизнеса и уменьшения влияния внешних факторов.
 - Группа ЛСР придерживается принципа участия в бизнесе на условиях владения контрольным пакетом акций.
- **Группа ЛСР рассматривает возможность повышения фундаментальной ценности бизнеса в первую очередь, за счет:**
 - увеличения объемов бизнеса существующими бизнес-единиц холдинга;
 - приобретения или создания новых компаний/предприятий, относящихся к одной из вышеуказанных отраслей и (или) которые обладают признаками горизонтальной или вертикальной интегрируемости в структуру бизнеса Группы ЛСР.
- **Группа ЛСР рассматривает возможность освоения новых бизнесов при соблюдении следующих условий:**
 - Маржинальность бизнеса – выше средней по Группе ЛСР или прогнозируется ее повышение.
 - Существенная рыночная доля, либо прогнозируется ее повышение.
- **Группа ЛСР рассматривает возможность выхода из бизнесов при наличии совокупности следующих факторов:**
 - Уровень маржинальности падает и прогнозируется дальнейшее снижение.



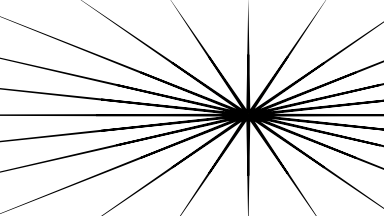
Стратегии транснациональной диверсификации

Отличительной чертой стратегии транснациональной диверсификации является большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков.

В этом случае руководство корпорации должно разрабатывать и внедрять значительное число различных стратегических подходов — по крайней мере по одному на каждую отрасль с возможными вариациями в зависимости от конкретной страны.

В то же время менеджеры диверсифицированных транснациональных корпораций должны уметь находить удачные решения для координации стратегических мероприятий фирм, относящихся к разным отраслям и находящимся в разных странах.

Целью стратегической координации является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.



Источники конкурентных преимуществ транснациональной диверсификации

Транснациональная корпорация может также получить преимущества от диверсификации в развитые отрасли с родственным технологическим процессом, если в результате этого она сможет достичь экономии на масштабе производства и получить выгоды от использования единой торговой марки.

Транснациональная корпорация, диверсифицированная в связанные отрасли, превосходит по прочности своих позиций одноотраслевые компании независимо от их географической экспансии.

Конкурентные преимущества ДТНК основываются, как правило, на обмене технологиями, экономии на масштабе, использовании единой торговой марки, а также на проведении демпинговой политики при освоении рынков.

Компания PepsiCo Inc. объявила о полном выкупе ОАО «Вимм-Билль-Данн» в России. Что сделало ее крупнейшей компанией по выпуску продуктов питания и напитков в России.

Консолидация 100% одного из самого крупного в России производителя проходила в рамках процедуры принудительного выкупа. Доведя долю в «Вимм-Билль-Данн» до 98,63%, компания PepsiCo, направила российской компании требование о принудительном выкупе 1,37% акций. Такие мировые гиганты по производству напитков, снеков и других продуктов питания, как Pepsi и Кока-Кола Со., охотно расширяют свой бизнес на российском рынке. Три года назад компания PepsiCo, заявила о своем желании инвестировать в российский рынок миллиард долларов. И далее намерена использовать рост потребительского рынка в России. Тогда как в том году в США объем продаж газированных напитков Coca-Cola Со. снизился на 0,5%, а PepsiCo - на 2,6%. Причем продажи этих напитков в США падают уже в течение трех лет. Гиганты скупают в России известные бренды. <http://veq.ru/catalog/news-economy/doc/1951/>

Retail, distribution and production



It takes a well-planned global network to manufacture and distribute IKEA products in an efficient and cost-effective way. We have facilities all over the world, each playing an important role in making IKEA products available to customers. Trading service offices support in the process of buying products from suppliers. Suppliers, including our own IKEA Industry production units, manufacture IKEA products and either send them directly to the store for sale or on to a distribution centre, where stock and store deliveries are managed.

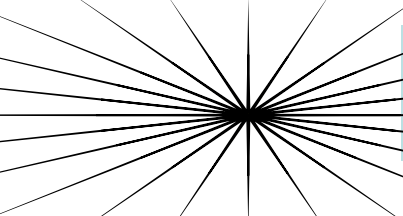
¹Purchasing value is the total volume of orders purchased from suppliers. It includes both our own IKEA Industry production units (which account for 12% of purchasing value) and external suppliers.

¹At the end of FY13, there was a total of 345 IKEA stores in 42 countries operated under franchise agreements with Inter IKEA Systems B.V. Of these, 42 stores were operated by franchisees outside the IKEA Group.
²The trading service office in Egypt is included in the number of trading service offices in Europe.

Lenovo показала самый быстрый рост в отрасли ПК

Мировые поставки компьютеров Lenovo в первом квартале выросли на 23,1% по сравнению с прошлым годом. Для сравнения, объём поставок ПК в целом по отрасли составил всего 2,7% за тот же период. То есть Lenovo существенно опережает среднеотраслевые показатели. Это позволило компании стать третьим в мире по величине поставщиком настольных ПК.

Не обошлось и без крупных сделок. В июне Lenovo *поглотила* *компанию Medion AF*, которая выпускает ПК, мультимедийные продукты и потребительскую электронику *для рынка Германии*. Эта сделка позволит китайскому производителю удвоить свою рыночную долю в Германии, а также помогла стать Lenovo вторым по величине производителем ПК на крупнейшем рынке Европы. Формирование совместного с NEC Corporation предприятия, которое станет крупнейшей группой по торговле компьютерами в Японии.



Комбинированные стратегии диверсификации

Наиболее популярны следующие варианты формирования хозяйственного портфеля при диверсификации компании:

- *Компания с доминирующей направленностью*, чьи ресурсы сконцентрированы в основном в одной базовой отрасли, но хозяйственный портфель, тем не менее, содержит небольшое количество предприятий в других сферах деятельности (их оборот, как правило, не превышает одной трети от общего объема продаж).
- *Узко диверсифицированная компания*, имеющая несколько (от двух до пяти) основных направлений деятельности, связанных между собой.
- *Широко диверсифицированная компания*, портфель которой содержит большое количество родственных в основном предприятий.
- *Многоотраслевая компания, диверсифицированная по нескольким несвязанным направлениям*, но включающая в себя ряд связанных предприятий в рамках каждого направления, т. е. несколько не связанных между собой групп родственных предприятий.

Рассмотренные шесть подходов к диверсификации корпорации не являются взаимоисключающими. Они могут применяться в различных комбинациях и порядке, предоставляя компаниям большие возможности при определении собственной стратегии диверсификации в зависимости от конкретных условий.

Компания Mohawk Industries, Inc. (код NYSE: MHK) объявила о заключении окончательного соглашения о приобретении IVC Group. Mohawk продолжает использовать мощный управленческий потенциал и собственный баланс для расширения своего присутствия в мировой отрасли напольных покрытий. На сегодняшний день компания владеет крупнейшими брендами и занимает ведущие позиции во всех категориях напольных покрытий. Основное внимание Mohawk по-прежнему уделяет рынку США: на его долю приходится около 70% нашего бизнеса. Вместе с тем, мы расширяем наше присутствие Мексике, Европе, России, Азии и Австралии. IVC является самым быстро развивающимся поставщиком плитки LVT в Европе, а их производственный опыт поможет нам быстрее запустить наш новый завод по производству виниловой плитки в Бельгии. В свою очередь, новая производственная база позволит IVC увеличить объем продаж на территории Европы.