

Ли Цзыянь

студент 2курс магистратуры, Институт

социально-гуманитарного

образования Московский педагогический государственный

университет

Россия, г. Москва

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация: в статье рассмотрены причины диверсификации компаний, приводятся ее плюсы и минусы. Также в статье приводятся теоретические концепции диверсификации международных компаний.

Ключевые слова: международный бизнес, диверсификация, новые продукты, конкурентоспособность, прибыль

Li Ziyang

2nd year student of the magistracy of the Social and Humanitarian Institute.

Education Moscow State Pedagogical University

Russia Moscow

Diversification strategies for international companies

Annotation: the article examines the reasons for the diversification of companies, provides its pros and cons. The article also provides theoretical concepts for the diversification of international companies.

Key words: international business, diversification, new products, competitiveness, profit

Несмотря на продолжающийся академический шум, призывающий к разделению диверсифицированных корпораций, многопрофильные фирмы остаются наиболее распространенной формой организации. В глобальном

масштабе новые конкуренты из стран с развивающейся экономикой диверсифицируются в зарубежные страны и новые предприятия. Различные формы стратегических альянсов, такие как акционерные совместные предприятия или контрольные пакеты акций, на которые приходится значительная часть крупных компаний. активы должны активно управляться их корпоративными владельцами. Недавний финансово-экономический кризис дополнительно оживил интерес многих советов директоров и наблюдателей. В корпоративной диверсификации как средстве управления корпоративным риском и производительностью: «Другими словами, классическая стратегия диверсификации сделала свое дело. Это наводит на мысль о более широком размышлении: возможно, модель конгломерата, дискредитировавшаяся на протяжении десятилетий, должна вернуться¹. »

Такое свидетельство того, что многопрофильные фирмы не будут исключением, но правило на большинстве рынков противоречит теоретическим моделям и эмпирическим исследованиям, которые утверждают экономическое превосходство рыночной координации над интернализацией и утверждают, что корпоративная диверсификация разрушает ценность. Это несоответствие подразумевает необходимость лучшего понимания существования и управления многопрофильными фирмами. Вместо того, чтобы сосредотачиваться только на бизнес-стратегиях, связанных с получением конкурентного преимущества в рамках конкретной отрасли или рынка, исследования в области стратегического управления должны уделять больше внимания изучению корпоративной стратегии как средству увеличения стоимости ряда различных предприятий, находящихся в ведении корпорации.

¹ The Economist, 23 августа 2009 г

Управление корпоративным портфелем (СРМ) находится в центре корпоративной стратегии. СРМ не следует ограничивать простыми матрицами или другими инструментами управления корпоративным портфелем. Он включает в себя ключевые стратегические решения на корпоративном уровне, такие как открытие новых предприятий, выделение ограниченных ресурсов различным бизнес-единицам или ликвидация подразделений, разрушающих ценность. Таким образом, СРМ должна быть очень актуальной для руководителей и инвесторов, а также для ученых в области стратегического управления. Недавнее исследование ведущих многопрофильных компаний по всему миру доказывает, что высшее руководство считает СРМ очень актуальным и важным. Однако в академических кругах всесторонний обзор выявляет лишь несколько, часто устаревших, исследований, в которых основное внимание уделяется СРМ и процессу анализа, обзора и активного управления корпоративным портфелем. Большинство исследовательских работ посвящено связанным, но специфическим вопросам, таким как стратегии диверсификации, слияния и поглощения, или родительское преимущество.

Столетия назад династия банковской семьи Фуггеров, позже Ост-Индская компания, уже осознавала необходимость успешного управления различными видами деятельности, такими как расширение новых предприятий, выделение ограниченных ресурсов, закрытие убыточных филиалов или общение с несогласными губернаторами. . То же верно и для крупных компаний, возникших в эпоху индустриализации в конце 19 века, таких как General Electric или Siemens. Тем не менее большинство ученых рассматривают десятилетие после Второй мировой войны как истинное время зарождения многопрофильных фирм и корпоративной стратегии. Фактически, рост деятельности по диверсификации, которая набрала обороты в 1950-х годах, была вызвана тремя важными парадигмами, которые

формировали стратегическое управленческое мышление на протяжении почти трех десятилетий.

Во-первых, рост фирмы считался наиболее важным фактором прибыльности и успеха. Экономика военного времени (например, корабли Liberty, В-24) доказала значимость накопленного объема производства для удельных затрат благодаря таким эффектам опыта, как обучение, специализация или экономия на масштабе. Обоснование этого довольно простое: среди других сопоставимых конкурентов тот, у кого наибольший накопленный объем, будет наиболее прибыльным из-за наименьших удельных затрат². Следовательно, рост масштаба - завоевание доли рынка за счет органического роста или приобретений - стал доминирующей стратегией. Кроме того, возрождающиеся рынки открывают множество возможностей для международной диверсификации и диверсификации продукции.

Во-вторых, считалось, что корпоративная экономика или иерархическая координация превзойдут рыночную экономику - в основном из-за транзакционных издержек (и предполагаемых преимуществ стратегического планирования и распределения ресурсов. Теоретические рассуждения и эмпирические данные доказали, что штаб-квартира корпорации более эффективна, чем внешние рынки капитала, когда речь идет о распределении ресурсов и управлении стратегическими бизнес-единицами.

Опираясь на эти парадигмы, стратегии диверсификации стали нормой, что привело к значительному увеличению числа диверсифицированных, многопрофильных фирм между 1950 и 1970 годами (Rumelt, 1982).

² Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The cost of diversification: The diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55(1), 35-80.

Стратегии диверсификации в различных отраслях продемонстрировали сопоставимые модели, и инвесторы, похоже, поощряли расширенную диверсификацию. Хотя диверсификация в связанных предприятиях, которые доминировали с конца 1950-х до середины 1960-х, последующий период выявил серьезный сдвиг в сторону диверсификации в слабо и не связанных между собой конгломератов предприятия. В результате всеобщего стремления к росту конгломераты с высокими мультипликаторами цена / прибыль стали любимцами фондовых рынков и получили дешевый капитал, который позволил им продолжить рост за счет приобретения дополнительных предприятий ³. Как следствие, менеджменту диверсифицированных корпораций пришлось разработать и внедрить эффективные корпоративные стратегии, направленные на решение проблем генерирования и распределения свободного денежного потока, использования синергетического эффекта, выявления новых возможностей роста и / или принятия решения о продаже низкоэффективных предприятия. С финансовой точки зрения, различные бизнесы корпорации составляют портфель различных инвестиций, которые различаются с точки зрения прибыли или ожиданий прибыли, роста потенциал и риск. Таким образом, применение и перенос концепции управления портфелем из теории финансов в реальную экономику было очевидным расширением.

Стратегический анализ зародился в конце 1960-х гг. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменений

³ Ansoff, H.I., Stewart, J.M., 1967. Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review, 45(6), pp.71-83.

экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренции и быстрых темпов обновления технологий.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях появилось стратегическое планирование и портфельный анализ.

Анализ портфеля сыграл важную роль в решении проблемы стратегического планирования компании. Эти методы, которые можно найти во многих различных вариациях, разработаны для удовлетворения возникающих потребностей в централизованном решении важнейших стратегических вопросов в промышленных компаниях ⁴. Огромное преимущество этих методов было замечено в том факте, что они предоставляли средства сравнения многочисленных видов деловой активности по каждому другое, установление приоритетов и выбор между победителями и проигравшими. У крупных компаний часто возникают сложные ситуации в нескольких различных сферах деятельности и во многих стратегических бизнес-единицах (SBU). По этой причине анализ стратегических вариантов необходимо дополнить анализом портфеля. Матрицы портфеля как мощный инструмент метода анализа помогают оптимизировать процесс принятия стратегических управленческих решений. Подход аналитических исследований с матрицами объясняет как стратегии отдельных СБУ должны вписываться в общую стратегию объединенной компании, то есть корпорации.

⁴ Proctor, R.A., & Kitchen, P.J. (1993). Strategic planning: An overview of product portfolio models. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(7): 4-10.

В технологических отраслях можно анализировать, формировать и контролировать стратегию, используя жизненный цикл отрасли. Поскольку одни продукты или услуги приносят значительную прибыль, а другие нет, помимо ПЛК, данные о денежных потоках находятся в центре внимания исследования объектов.

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

Литература:

1. Ansoff, H.I., Stewart, J.M., 1967. Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review, 45(6), pp.71-83.
2. Proctor, R.A., & Kitchen, P.J. (1993). Strategic planning: An overview of product portfolio models. Marketing Intelligence & Planning, 8(7): 4-10.
3. Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The cost of diversification: The diversification discount and inefficient investment. Journal of Finance, 55(1), 35-80.
4. The Economist, 23 августа 2009 г