

Л.В. РОЙ*

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – ОСНОВА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ США

На определённом этапе функционирования каждая компания сталкивается с проблемой выбора дальнейшего направления своего развития. В современных условиях экономической нестабильности, усиления конкуренции на многих рынках, ускоренной глобализации решение данной проблемы становится особенно сложным, но необходимым делом для снижения рисков хозяйствования, повышения устойчивости и в целом успешной в долгосрочном периоде жизнедеятельности компании.

Вместе с тем, история развития многих компаний свидетельствует о том, что продолжительность их жизни не так уж и велика. Так, средняя продолжительность ожидаемой «жизни» многонациональных корпораций, приведённых в списке 500 крупнейших компаний журнала «Форчун», составляет 40–50 лет. По оценкам специалистов амстердамской «Стратикс групп» (*Stratix Group*), фирмы, функционирующие в Японии и большинстве стран Европы, «живут» всего 12,5 лет¹. Вместе с тем, есть компании, история существования которых насчитывает более ста лет. Как показало специальное исследование, такие компании, прежде всего, способны вовремя меняться и успешно адаптироваться в условиях нестабильной внешней среды, правильно выбирая стратегию развития. Очень часто такой стратегической альтернативой развития фирмы становится диверсификация её видов деятельности.

Например, после Второй мировой войны диверсификация стала преобладающей формой роста американских и западноевропейских компаний. Можно сказать, что в период 1950–1970-х годов прослеживается чёткая тенденция сокращения числа компаний, работающих в одной сфере бизнеса, и неуклонного роста диверсифицированных фирм. Так, с 1949 г. по 1974 г. среди 500 крупнейших корпораций США (по версии журнала «Форчун») доля сильно диверсифицированных компаний более чем удвоилась, увеличившись с 30 до 63%². За этот период компании претерпели весьма существенные изменения, следуя разным направлениям этой стратегии, как в виде абсолютной диверсификации продукта, так и преобразуя взаимосвязи разных видов своей

* РОЙ Лариса Владимировна – доцент экономического факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Copyright © 2009.

¹ The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment. – «Business Week».

² Rumelt R. Diversification Strategy and Profitability. – «Strategic Management Journal», 1982, vol. 3, № 4, p. 359.

деятельности. В целом этот процесс означал не только очень сильную трансформацию самих компаний, но и существенное преобразование рыночной среды.

Что касается периода с 1980-годов по настоящее время, то однозначной тенденции относительно широты применения компаниями стратегии диверсификации определить не удаётся. Но в ряде исследований отмечается, что многие компании США, Японии и Западной Европы проводят переориентацию своей деятельности и фокусируются на доминирующем виде бизнеса. В частности, эта стратегия особенно преобладала в 1980-е годы, когда в США наблюдалось активное отделение большинством компаний непрофильных видов бизнеса. Согласно другим данным, сокращение видов деятельности в этот период наблюдалось у излишне диверсифицированных фирм из списка «Форчун», но наряду с этим другие компании продолжали диверсифицироваться, так что общий уровень диверсификации в этой выборке изменился незначительно. Кроме того, в долгосрочном исследовании (1950–1993 гг.) 100 крупнейших национальных промышленных компаний Франции, Германии и Великобритании отмечался рост доли конгломератов³. Эта же тенденция наблюдалась и на международном уровне. Так с 1988 г. по 2000 г. в списке 1000 глобальных компаний появились 100 новых конгломератов, среди которых можно выделить в качестве крупнейших (по объёму продаж и капитализации) такие американские гиганты, как «Беркшир хэтевей» (*Berkshire Hathaway*) и «Тайко интернэшнл» (*Tyco International*)⁴.

Следует отметить, что стратегия диверсификации производства является довольно популярной не только среди руководителей компаний, но и среди экономистов-теоретиков. В качестве темы исследования она изучается представителями самых разных направлений экономической науки, таких как стратегический менеджмент, экономика отраслевых рынков, финансовая экономика, маркетинг, теория организаций. В итоге сложились разные подходы к её исследованию и были сформулированы разные концепции стратегии диверсификации. В 1989 г. появилась работа американских авторов В. Рамануджама и П. Варадараджана, в которой на основе классификации и интеграции значительного объёма эмпирических источников и наиболее значительных концептуальных трудов по данной теме сделана попытка синтеза указанных выше направлений исследования⁵.

Рассмотрим наиболее интересные и разработанные подходы, предложенные представителями направления стратегического менеджмента и теории отраслевых рынков. Пионерами анализа данного вопроса принято считать А. Чендлера и И. Ансоффа, которые в начале 1960-х годов в рамках первого подхода обратились к определению мотивов фирм к стратегии диверсификации и рассмотрению общих характеристик диверсифицированных компаний⁶.

³ Gert B. Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. Paper № 13. – Berlin School of Economics (FHW – Berlin), Berlin, 2000, pp. 4–5.

⁴ Kerr G., Darroch J. Insights from the New Conglomerates. – «Business Horizons», 2005, vol. 48, p. 48.

⁵ Ramanujam V., Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. – «Strategic Management Journal», 1989, vol. 10, No. 6, pp. 523–551.

⁶ Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge (MA), 1962; Ansoff I. Corporate Strategy. N.Y., 1965.

Позднее существенный вклад в исследование стратегии диверсификации внёс Л. Ригли, который расширил анализ А. Чендлера и разработал концепцию ключевой компетенции компании (*core skill*).

Сильное влияние на развитие дальнейших исследований данного вопроса оказали труды Р. Румельта, который, основываясь на работах Ригли, предложил концепцию диверсификации исходя из управленческой функции фирмы, проанализировал взаимосвязи между данной стратегией, организационной структурой и результативностью компании. С точки зрения перспектив управления значение диверсификации состоит в необходимости распространить или расширить применение компетенций фирмы и подготовить её к охвату более широкого спектра видов экономической деятельности. Исследователи этого направления ищут взаимосвязи между результативностью компании и стратегическими решениями, которые принимает её руководство. Например, для новой растущей фирмы очень важно определить, каким способом и до какой степени она должна расширить свою товарную линию и обслуживаемый рынок. Для более зрелой компании вопрос может заключаться в выборе способа и разработке стратегии выхода на новые для неё рынки⁷.

Анализ диверсификации в теории отраслевых рынков осуществляется в рамках концепции, которая исследует взаимосвязи между структурой рынка, на котором действует компания, и стратегией её поведения на данном рынке и уже на этой основе определяет результативность как фирмы, так и отрасли в целом. Обычно данный анализ проводится на основе стандартной отраслевой классификации (СОК), которая должна отражать реальную структуру каждой отрасли, и концентрируется на исследовании внешних аспектов (проявлений) расширения видов экономической деятельности компании. Каждая компания в рамках СОК классифицируется в соответствии со своим основным видом деятельности. Поэтому экономисты данного направления фокусируют своё внимание на отрасли и исследуют возможные взаимосвязи между структурой отрасли и диверсификацией видов деятельности компании. Однако следует отметить, что анализ на основе СОК имеет определённые недостатки, в частности, разная степень широты в определении продуктовых классов по СОК затрудняет сравнительный анализ степени диверсификации компаний, если он проводится на основе разных классов. В ответ на сложности исследования на основе указанного подхода и появилась концепция Румельта, который перенёс акцент в исследовании стратегии диверсификации с отрасли на фирму.

Прежде всего, обратимся к предлагаемым определениям диверсификации компании. Саму категорию «диверсификация» можно, например, интерпретировать как различие, непохожесть, отличие. Применительно к фирме это означает некоторую диверсификацию в её видах деятельности. Интересный обзор определений стратегии диверсификации приводят в своей работе Рамануджан и Варадараджан. Они выделяют такую особенность ранних подходов к определению данной стратегии: во всех них границы отрасли или рынка предполагаются как заданные. Например, Берри понимает под диверсификацией рост количества отраслей, в которых действует фирма. Ансофф делает акцент на входе новых фирм на новые рынки с новыми продуктами. Камьен и Шварц

⁷ R u m e l t R. Strategy, Structure and Economic Performance. Boston, 1974; W r i g l e y L. Divisional Autonomy and Diversification. Harvard University, 1970. (unpublished doctoral dissertation).

определяют диверсификацию как степень вовлечённости фирмы в производство продукта, отраслевая принадлежность которого по СОК отличается от соответствующей классификации основного её вида деятельности. В более поздних работах экономисты начинают оперировать категорией «бизнес» в отличие от отрасли. Так, Р. Питтс и Х. Хопкинс предлагают такое определение стратегии диверсификации фирмы: одновременное оперирование (функционирование) в нескольких различных видах деятельности (сферах бизнеса). Более новые работы при определении диверсификации обращают внимание на многомерность данного феномена⁸.

Подробнее остановимся на определении Румельта, который под стратегией диверсификации понимает расширение фирмы с целью производства и продажи товаров, которые не имеют рыночного пересечения с другими товарами компании, т.е. когда перекрёстная эластичность спроса по цене равна нулю. Можно сказать, что фирма ищет привлекательные виды деятельности путём расширения номенклатуры предлагаемых услуг и видов товаров и функционирует в различных видах бизнеса. Другими словами, диверсификация производства – это стратегия компании, при которой она распределяет ресурсы и инвестиции между несколькими видами деятельности. В принципе фирма, у которой насчитывается больше двух видов деятельности, может быть названа диверсифицированной.

Румельт уточняет определение, отмечая, что отсутствие рыночного пересечения товаров фирмы означает, что при раскрытии понятия диверсификации следует обращать внимание на экономию распределяемых компанией факторов производства и влияние диверсификации на её организационную эффективность. По его мнению, простая теория товарной диверсификации может быть создана на основе прямой аналогии с неоклассической теорией размера фирмы. Тогда оптимальный уровень товарной диверсификации будет таким, чтобы сбалансировать положительный эффект масштаба и отрицательный эффект организационного размера компании⁹.

Одной из важнейших и непростых проблем рассматриваемой стратегии является измерение уровня диверсификации компании. В рамках теории стратегического менеджмента определение уровня диверсификации компании осуществляется двумя способами: 1) на основе определения «отношения» между собой разных видов деятельности; 2) на основе роста и развития компании.

С позиций стратегического менеджмента ключевыми особенностями стратегии диверсификации являются степень вовлечённости фирмы в виды деятельности, характеризующиеся разными компетенциями компании, и степень совпадения («отношения») новых видов деятельности со старыми видами. Эти два измерения легли в основу классификации стратегий диверсификации, предложенной Ригли и Румельтом. Первая характеристика измеряется через норму специализации (RS): отношение объёма продаж компании от её основной деятельности ко всему объёму её продаж. Вторая – через норму «отношения»: пропорции по объёмам продаж по всем видам деятельности фирмы, которые соотносятся одна с другой (RR).

⁸ Ramanujam V., Varadarajan P. Op.cit., pp. 524–525.

⁹ Rumelt R. Diversification Strategy and Profitability. – «Strategic Management Journal», 1982, vol. 3, No. 4, p. 363.

Таблица 1

**Классификация стратегий диверсификации компании,
предложенная Р. Румельтом**

Виды стратегий	Определение
Единственный бизнес (ЕБ)	Фирмы, которые заняты в единственном бизнесе, в единственной отрасли ($RS > 0.95$)
Доминирующий бизнес (ДБ)	Фирмы, деятельность которых диверсифицирована до некоторой степени, но доход получают преимущественно от основного бизнеса в основной отрасли ($0.95 > RS > 0.70$)
А) вертикально-доминирующий бизнес (ВД)	- вертикально-интегрированные доминирующие фирмы;
Б) ограниченно доминирующий бизнес (ОД)	- вертикально не интегрированные доминирующие фирмы, диверсифицированные на основе нескольких особых компетентностей; их виды деятельности тесно связаны;
В) связанный доминирующий бизнес (СД)	- вертикально не интегрированные доминирующие фирмы, диверсифицированные на основе нескольких разных компетентностей; их виды деятельности тесно между собой не связаны, но связаны с доминирующим бизнесом;
Г) несвязанный доминирующий бизнес (НД)	- вертикально не интегрированные доминирующие фирмы, чьи диверсифицированные виды деятельности не связаны с их доминирующим бизнесом.
Связанный с основным бизнес (СОБ)	Вертикально не интегрированные диверсифицированные фирмы, оперирующие в нескольких отраслях, но чьи виды деятельности взаимосвязаны ($RS < 0.70$ и $RR > 0.70$);
А) ограниченно связанный бизнес (ОСБ)	- связанные фирмы, вся деятельность которых основана на центральной позиции;
Б) связанный (СБ)	- связанные фирмы, которые диверсифицируются, используя несколько разных компетентностей (позиций), и таким образом оперируют в несхожих бизнесах.
Несвязанный с основным бизнес (НОБ)	Вертикально не интегрированные фирмы, которые диверсифицируются, не принимая во внимание взаимосвязи между новым бизнесом и текущей деятельностью;
А) активные конгломераты (АК)	- фирмы, которые осуществили по меньшей мере пять поглощений за последние пять лет, из которых не менее трех не были связаны с прошлой деятельностью;
Б) несвязанные пассивные (НП)	- фирмы, несвязанные с бизнесом, которые не квалифицируются как активные конгломераты.

Rumelt R. Strategy, Structure and Economic Performance..

Рассмотрим подробнее способ, связанный с установлением степени схожести в каком-либо аспекте видов деятельности фирмы между собой. Для решения указанной задачи были разработаны варианты классификаций типов диверсификации фирмы.

Первым свой вариант предложил Ригли, который сгруппировал виды стратегий диверсификации в четыре категории:

- 1) расширение выпуска (продаж) единственного товара ($SR > 95\%$);
- 2) расширение выпуска доминирующего товара ($95\% > SR > 70\%$);
- 3) расширение выпуска, связанного с основным товаром ($SR < 70\%$, $RR > 70\%$);
- 4) расширение выпуска, несвязанного с основным товаром ($SR < 70\%$, $RR < 70\%$).

Вторая категория в классификации – диверсификация на основе расширения продаж доминирующего товара – представляет собой только ограниченное увеличение его продаж (менее 30% всего объёма сбыта) по отношению к продажам их основного товара. Увеличение выпуска (продаж) основных товаров означает выход на товарные рынки, связанные с ключевым преимуществом (основной деятельностью) компании. Увеличение же выпуска товара, не связанного с основной деятельностью фирмы, является выходом на товарные рынки, существенно отличающиеся от предыдущей деятельности фирмы¹⁰.

Интересную, более подробную классификацию стратегий диверсификации, или как сам автор формулирует – степеней «отношения», предлагает Румельт. Его вариант содержит девять категорий для измерения степени диверсификации компании (см. табл. 1). Для распределения компаний по категориям были определены и использованы три следующих показателя, два из которых уже известны из работ Ригли: 1) *RS* – норма специализации: доля доходов фирмы от основного самого большого бизнеса в данном году; 2) *RR* – норма «отношения»: доля доходов фирмы от самой большой группы связанного бизнеса; 3) *VR* – норма «вертикальных» отношений: доля доходов фирмы, которые она получает от всех первичных, промежуточных и конечных товаров, производимых последовательно в рамках вертикально-интегрированного процесса¹¹.

Следует отметить, что Румельт в более поздних работах внес некоторые изменения в классификацию категорий¹², приведённый же в таблице вариант классификации представляет собой наиболее полное описание категорий и методологии измерения уровня диверсификации.

Для пояснения классификации категорий, представленных в таблицы, обратимся к схеме, предложенной С. Монтгомери¹³:

Представленные схемы достаточно абстрактны, однако суть методологии определения уровня диверсификации и типа связи они отражают достаточно наглядно. На схеме А представлен вариант, когда диверсифицированные виды

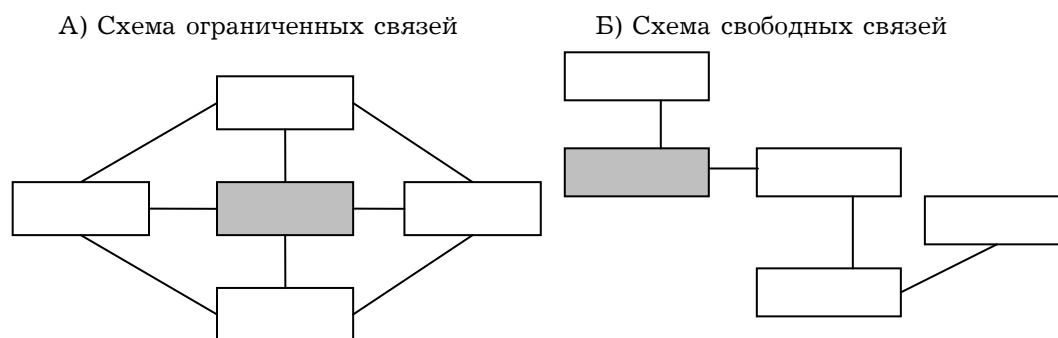
¹⁰ Wrigley L. Op. cit.

¹¹ Rumelt R. Strategy, Structure and Economic Performance.

¹² Rumelt R. Diversification Strategy and Profitability. – «Strategic Management Journal», 1982, vol. 3, No. 4, p. 360.

¹³ Montgomery C. The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence. – «The Academy of Management Journal», 1982, vol. 25, No. 2, p. 301.

Схемы взаимосвязей бизнес-единиц компании



бизнеса фирмы имеют отношение к её ключевой компетенции или характеристике. На схеме Б обозначен случай, когда все виды деятельности связаны один с другим, но необязательно имеют отношение к одной ключевой компетенции фирмы.

Конечно, каждая компания имеет свою уникальную историю развития и прошла свой собственный путь построения бизнеса через собственную схему взаимосвязей между используемыми технологиями, товарами и рынками. Кроме того, обособленная бизнес-единица каждой фирмы, лежащая в основе анализа, может иметь специфические характеристики – от маркетинговой до финансовой или производственной деятельности. Однако разнообразие исследуемых факторов, глубина анализа позволяют на основе данной концепции провести обоснованную классификацию диверсификации фирмы.

Вместе с тем, осуществить точные измерения на основе предложенной классификации довольно затруднительно по причине сложности сбора необходимой информации, что признаёт и сам автор, но если сделать некоторые оценки, используя данную классификацию, то вполне возможно, сравнивая полученные результаты с указанными ориентирами измерения, провести достоверный анализ стратегии диверсификации.

Следующим шагом в исследовании Румельта стал анализ влияния применения различных видов стратегий диверсификации на результативность компаний. Ему удалось определить статистическую связь между этими явлениями. Как оказалось, семь из девяти категорий чётко распределились по группам в соответствии с уровнем результативности, а две категории не удалось идентифицировать по этому признаку. Так, осуществление стратегий диверсификации ДО и ОСБ (см. табл. 1) характеризовалось высокой степенью экономической результативности, стратегий ЕБ, СБ и АК – средним уровнем, а ДВ и НП – низким значением этого показателя.

Интересными также представляются результаты исследования, проведённого Монтгомери. Особенно примечательным является тот факт, что автор провёл сравнительные подсчёты уровня диверсификации компаний за 1974–1977 годы на основе двух разных подходов. Был применён метод простого подсчёта видов деятельности с использованием СОК и метод категорий Румельта. Автор тщательно подошёл к выборке компаний и выделил 128 фирм. В качестве базы данных были использованы двух-, трёх- и четырёхкодовые

уровни распределения компаний в соответствии с СОК, т.е. достаточно широкая основа исследования. Подсчёты проводились по формуле:

$$D_{4.3.2} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^K \sum_{i=1}^K S_{ij}^2}{\left(\sum_{j=1}^K \sum_{i=1}^K S_{ij}\right)^2}$$

где S_{ij} – доля продаж фирмы i на рынке j .

Данная формула была выбрана потому, что она позволяет использовать взвешенные показатели, основываясь на системе СОК. Исследование показало высокую степень корреляции между результатами, полученными на базе двух разных подходов измерения практически по всем уровням СОК¹⁴. Это даёт основание предположить, что оба подхода имеют право на широкое практическое применение и, более того, при одновременном применении могут служить своеобразным контролем одного другим.

Ряд исследователей в определённых случаях используют второй способ определения уровня диверсификации компании в рамках стратегического подхода¹⁵. Суть этого способа заключается в определении метода роста фирмы для установления уровня диверсификации. Наиболее популярны два метода роста – внутреннее расширение и слияние/поглощение. Основой анализа уровня диверсификации таким образом является выяснение вопроса: до какой степени фирма действительно использует общие составляющие разных видов бизнеса и как она организована для использования возможностей этих видов бизнеса? При этом внутренний рост компании в виде диверсификации её видов деятельности, как правило, выражается в появлении более тесно связанных и, следовательно, менее диверсифицированных бизнесов, чем это имеет место в случае слияния или поглощения. Между тем внутреннее расширение компании обычно бывает более масштабно, чем в другом случае.

Примером одного из наиболее масштабных способов внутреннего расширения среди американских корпораций можно считать выход «Катерпиллар» (*Caterpillar Tractor Company*) на рынок дизельных двигателей. С 1972 г. компания инвестировала в разработку новых дизельных двигателей огромную сумму – более 1 млрд. долл. Иллюстрацией применения стратегии диверсификации в форме поглощения является покупка компанией «Хёрши фудз» (*Hershey Foods*) ресторанного бизнеса. Такое решение было принято с целью ускорения роста фирмы, которая находилась в стагнации. На тот момент традиционный бизнес «Хёрши» (производство шоколада и конфет) столкнулся с падением спроса на конфеты, резким ростом цен на какао, изменением вкусов потребителей. Впоследствии ситуация поменялась и это подразделение в 1988 г. было продано.

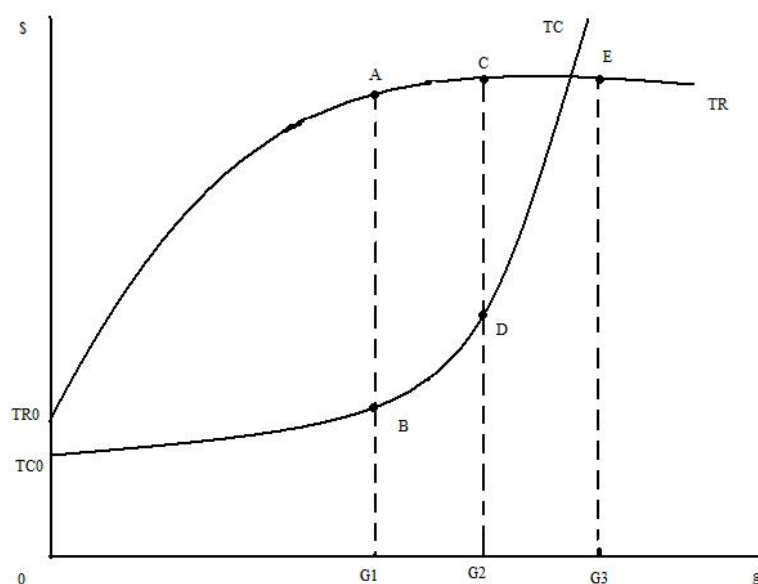
Выбор того или иного способа ускорения роста компании зависит от многих факторов. Например, в странах Западной Европы после Второй мировой вой-

¹⁴ Ibid., p. 304.

¹⁵ См., например: Berg N. Corporate Role in Diversified Companies. In: Business Policy: Teaching and Research. Ed. by B. Taylor and K. MacMillan. N.Y., 1973; Pitts R. Strategies and Structures for Diversification. – «Academy of Management Journal», vol. 20, 1977, pp. 197–208.

ны преобладала диверсификация через внутреннюю экспансию, в то время как в Северной Америке – через поглощения. Одним из объяснений данного факта может быть зависимость применения стратегии диверсификации от жизненного цикла отрасли. В новых отраслях имеются возможности более успешного расширения товарных линий по мере роста рынка и в условиях не очень сильной конкуренции, что и способствует внутреннему расширению фирмы. Однако если отрасль уже достаточно зрелая, то динамика рынка и вывод на него нового товара компанией имеют некоторые ограничения. В этом случае фирмы скорее обратятся к применению стратегии поглощения. Кроме того, в послевоенный период объём рынка капитала в странах Западной Европы был недостаточен для осуществления стратегий слияния или поглощения, в то время как американские фирмы были вполне в состоянии аккумулировать необходимые для таких операций средства.

Рис. Равновесие в модели диверсификации с целью роста



Модель, описывающая применение стратегии диверсификации с целью роста, была представлена В. Баумолем¹⁶. В его работе подробно исследовалось влияние данной стратегии на совокупные издержки фирмы, которые были разделены на две группы. Одна группа – постоянные и переменные издержки, которые он определил как издержки выпуска, вторая группа – издержки диверсификации, связанные с издержками осуществления самой стратегии. Одним из эффектов, установленным Баумолем, стало увеличение издержек выпуска по мере роста производства. Предполагая постоянный эффект масштаба, издержки выпуска он рассматривал как растущие пропорционально увеличению объема производства. При этом издержки диверсификации росли быстрее, чем норма диверсификации. По мнению Баумоля, это объясняется тем, что диверсификация через слияние приводит к увеличению числа ошибок

¹⁶ B a u m o l W. Business Behavior, Value and Growth. N.Y., 1967, Ch. 10.

её осуществления по мере продвижения фирмы в новые и незнакомые ей сферы бизнеса, что и увеличивает такого рода издержки. Кроме того, поглощение может финансироваться в большей степени заимствованием на рынке капитала, а не из получаемой прибыли, что может привести к более высокой процентной ставке по мере роста долгов фирмы. Более того, если фирма реализует стратегию диверсификации достаточно быстро в неизвестной области, то вполне вероятно, что опять будут ошибки и издержки возрастут. Таким образом фирма сталкивается с ростом совокупных издержек ($ТС$), как показано на рисунке, где также представлены разные темпы роста фирмы (g) и соответствующие совокупный доход (TR) и прибыль ($TR - TC$).

Анализируя изменения совокупного дохода, Баумоль отмечает, что тот будет расти по мере реализации поглощения и роста производства, однако этому росту есть предел. С расширением операций продажи начинают расти уменьшающимися темпами и со временем даже возможно их падение, если начнется сокращение отдачи на усилия фирмы по сбыту новой продукции. Как видно на рис. 1, при нулевых темпах роста ($g=0$) фирма реализует постоянный объем продукции и получает низкую прибыль. При увеличении темпов роста прибыль растёт до определённого момента, а затем начинает сокращаться. Максимальной величины прибыль достигает в точке, где разница между значениями TR и $ТС$ оказывается наибольшей (отрезок AB на рис. 1) – это точка G_1 . Этот результат соответствует ситуации, когда компания решает задачу ускорения своего роста путём осуществления стратегии диверсификации с целью максимизации прибыли. Вместе с тем, известно, что руководство компании, стремясь ускорить её рост, может преследовать и другие цели. Именно от этих целей, как показывает Баумоль, и будет зависеть результат модели. Если фирма стремится удовлетворить запросы акционеров и для этого ей достаточно получить минимальную прибыль СД, тогда её темпы роста будут определяться точкой G_2 . Максимальные темпы роста G_3 (например, объема продаж) будут наблюдаться в точке E , однако в этом случае фирма столкнется с убытками и может впоследствии иметь серьезные проблемы, в том числе и с ростом. В целом Баумоль удалось показать, что, ставя перед собой разные цели ускорения собственного роста, компания будет следовать и разной степени диверсификации.

В рамках теории отраслевых рынков анализ уровня диверсификации компании осуществляется на основе подсчёта разных видов её экономической активности и предполагает, прежде всего, идентификацию этих видов. Для этого существует несколько возможностей. Первый путь предполагает идентификацию обособленности бизнеса на основе определения независимости его снабжения ресурсами внутри компании. Обособленный бизнес имеет свои производственные мощности, свои каналы сбыта и управляется независимо от других видов экономической активности фирмы. Но такой вариант выявления идентификации бизнеса сопряжён с рядом трудностей, прежде всего, с доступностью необходимой информации.

Альтернативный подход к разграничению видов экономической деятельности компании переносит акцент на характеристики рынка. Такой путь связан с определением границ отраслевого рынка и подсчётом показателей эластич-

ности, что также весьма затруднительно. Наиболее доступный и реальный способ в данном случае это – определение географических границ рынка.

Третий метод идентификации бизнеса сосредотачивает внимание на товаре или типе товара, рассматривая его выпуск как отдельный бизнес. Следует заметить, что этот подход сочетает в себе элементы двух предыдущих – ресурсного и рыночного. Очевидно, что разные товары удовлетворяют разные потребности, при их производстве могут использоваться разные ресурсы и разное оборудование и технологии, их сбыт может осуществляться по разным каналам сбыта.

Решение в той или иной форме проблемы идентификации бизнеса позволяет подойти к вопросу определения уровня или степени диверсификации компании. В рамках данного подхода – подсчёта разных видов бизнеса – используются следующие способы измерения уровня диверсификации: простой подсчёт количества разных видов деятельности; определение доли крупнейшего бизнеса фирмы; использование общих индексов; применение сложных индексов.

К настоящему времени сложилась следующая общепринятая классификация типов стратегии диверсификации, используемая в том числе компетентными органами США:

1. Проведение диверсификации на базе основного вида деятельности, т.е. того, который положен в основу создания фирмы:

А) Товарное расширение. Выпуск товаров, которые в определённой мере связаны по принципу производства или по спросу на них (технологическая диверсификация).

Б) Рыночное расширение. Освоение новых географических рынков, новых сегментов сбыта.

2. Расширение диапазона деятельности фирмы за пределы основного вида деятельности, или «чистая» диверсификация (конгломеративное расширение).

Фирма, например, может применить стратегию товарного расширения путём вывода на рынок схожего товара и добавить выпуск нового товара к своему ряду. Новый товар может быть очень близок к основной продукции фирмы по своему характеру, а может быть отличен от неё. Например, в первом случае производитель молочного шоколада может решить выпускать чёрный шоколад, а во втором – к производству мороженого добавить выпуск закусок. Такой тип диверсификации — товарное расширение — имеет место, как правило, в случае возможного достижения экономии от разнообразия, когда совместное производство товаров возможно при меньших издержках.

Другой тип диверсификации наблюдается, когда фирма специализируется на какой-то данной технологии или товарной базе и принимает решение о выходе на различные рынки. Под последними понимаются и различные группы потребителей. Их можно также определить как разные отрасли, разные географические области, разные социальные группы и т.д. Например, химическое предприятие решает продавать свою продукцию потребителям не только других отраслей промышленности, но и сельского хозяйства. Такой тип диверсификации может быть определён как рыночное расширение.

Третий тип диверсификации имеет место, когда фирмы вовлекаются в сферу бизнеса, не связанную с их основной экономической деятельностью. Фирмы, выпускающие продукцию, относящуюся к разным отраслям хозяйства, как правило, представляют собой конгломераты, состоящие из отделений, которые не имеют ни горизонтальных, ни вертикальных связей. Примером успешного применения стратегии конгломеративной диверсификации своих активов может служить итальянская компания «Бенеттон». Первоначально она создавалась как производитель одежды. Впоследствии, через участие в процессе приватизации в Италии, к одежде добавились туризм, агробизнес, телекоммуникации, автодороги, сеть закусочных, издательское и банковское дело, спортивные клубы и т.д. Такой тип диверсификации может быть определён как «чистая» диверсификация.

Первые два вида диверсификации базируются на стратегии специализации на основном товаре. У «чистой» диверсификации такой общей основы нет, и она встречается реже, чем первые две. Как правило, фирмы всё же предпочитают расширять бизнес в сторону смежного, примыкающего рынка, чем осваивать совершенно новые области производства и дистрибьюции.

На самом деле, не всегда просто определить тип диверсификации. На первый взгляд может показаться, что фирма идёт по пути «чистой» диверсификации, однако более глубокое исследование может этого не подтвердить. Пример английской кондитерской компании «Марс» (*Mars*), которая разработала морской радар для малых судов, это доказывает. Однако выход на рынок такого далёкого от кондитерской продукции товара был логически вполне объяснимым шагом. Дело в том, что компании удалось развить успешный электронный бизнес на основе методики технической экспертизы, опыт по применению которой был накоплен через использование автоматов по продаже основной кондитерской продукции. Обнаружив отсутствие на рынке малых лодок дешёвых и надёжных радаров и применив уже разработанную технологию для их производства, компания «Марс электроникс» (*Mars Electronics*) заняла новую рыночную нишу¹⁷.

Методы измерения уровня диверсификации в теории отраслевых рынков схожи с методами определения уровня концентрации. Если показатели концентрации оценивают количество и относительный размер фирм в отрасли, то показатели диверсификации определяют количество и относительный размер отраслей или видов деятельности, в которых действует компания.

Как отмечают Ф. Голлоп и Дж. Монахан, не существует формальной модели производства, на основе которой можно было бы однозначно вывести единый показатель диверсификации. Вместе с тем, им удалось сформулировать свойства, которым должен удовлетворять хороший индекс диверсификации:

- он должен изменяться прямо в соответствии с количеством производимой разнообразной продукции и прямо в соответствии с разнообразием или неоднородностью товаров;
- желательно его изменение в обратном отношении ко всё более неравномерному распределению продуктов вдоль продуктовых линий;

¹⁷ Lipczynski J., Wilson J. Industrial Organisation. An Analysis of Competitive Markets. Harlow, 2001, p. 315.

- если возможно, его следует измерять в пределах от нуля до единицы¹⁸.

Самым простым показателем уровня диверсификации может служить простой подсчёт видов деятельности на основе отраслевой классификации, в которые вовлечена фирма. Однако применение этого показателя не очень информативно в большинстве случаев. В нём, прежде всего, не учитывается распределение долей деятельности фирмы в разных отраслях.

Другим способом оценки уровня диверсификации компании может быть подсчёт коэффициента специализации – SR , который используется в случае преобладания основной сферы деятельности среди всех видов бизнеса компании. Используя в качестве базы подсчёта число работников компании, определим его следующим образом: отношение уровня профилирующей занятости к общему уровню занятости фирмы:

$$SR = x_1/x$$

Профилирующая занятость (*primary employment*) – число работников в той отрасли, которая соответствует основному виду деятельности фирмы, в который она делала первоначальные инвестиции. Если отрасли ранжированы по значимости, то x_1 – число работников, занятых в основной отрасли, x – число всех работников фирмы.

Широко используется для измерения уровня диверсификации фирмы индекс Берри, названный так по имени автора, предложившего его в 1971 г. Данный показатель более информативен, чем предыдущие два, и позволяет провести более глубокий анализ предмета. Индекс Берри определяется формулой:

$$D = 1 - \sum_{i=1}^N (x_i/x)^2 = 1 - \sum_{j=1}^K S_j^2$$

где $S_j = x_j/x$ – доля работников фирмы, занятых в отрасли j . Возведение в квадрат в данном случае придаёт меньший вес вспомогательным (второстепенным) отраслям деятельности фирмы. Данный показатель принимает наименьшее значение $\min D=0$, когда фирма полностью специализирована. Когда фирма равномерно диверсифицирована, то индекса Берри достигает наибольшего значения: $\max D=1$. После соответствующих преобразований данная формула может иметь следующий вид: $D^* = 1/(1-D)$. Это аналог числа отраслей, в которых действует фирма, если бы она была равномерно диверсифицирована.

Ещё один индекс для оценки уровня диверсификации компании предложил М. Аттон (1974 г.):

$$W = 2 \sum_{j=1}^K j S_j - 1$$

где j – ранг отрасли от большей к меньшей, в которой фирма представлена. Индекс имеет минимальное значение $\min W=1$, если фирма полностью

¹⁸ Gollorp F., Monahan J. A Generalized Index of Diversification: Trends in U.S. Manufacturing. – «The Review of Economic and Statistics», 1991, vol. 73, pp. 318–330.

специализирована, а максимальное его значение будет равно количеству отраслей, в которых оперирует компания, и соответствовать случаю равномерной диверсификации во всех этих отраслях.

Аттон провёл один из наиболее детальных анализов тенденций диверсификации компаний в Великобритании по данным за 1974 г. Для исследования были отобраны в соответствии с отраслевой классификацией 200 компаний обрабатывающей промышленности, а в качестве фактических данных использовалось количество занятых. Аттон попытался оценить уровень специализации и степень и характеристики диверсификации фирм. Средний показатель уровня специализации по всем компаниям оказался выше ожидаемого и составил 57%. Минимальное его значение оказалось у текстильной промышленности (38%), а максимальное – у кораблестроительной отрасли (75%). Для оценки уровня диверсификации Аттон разбил компании на группы в соответствии с их величиной, при этом объём продаж 50 крупнейших фирм превысил объём продаж 50 самых маленьких в 12 раз. Значения индекса диверсификации у этих групп составили соответственно: $W=3,85$ и $W=2,63$, причём по мере увеличения величины компаний наблюдался устойчивый рост значения данного индекса. Аттон также попытался определить, какое количество компаний в разных отраслях придерживается разных направлений осуществления стратегии диверсификации: 1. «чистой» диверсификации (по определению автора – диверсификации в широком смысле); 2. диверсификации на основе основного вида деятельности (диверсификации в узком смысле). Средние данные по всем 200 компаниям свидетельствуют, что 55% видов их деятельности можно охарактеризовать как «чистую» диверсификацию. В большей степени этой стратегии придерживались фирмы, действующие в отраслях по выпуску металлоизделий, различных видов транспорта, строительных материалов. Компании по производству продуктов питания, напитков, табака, а также бумаги и издательской продукции, наоборот, более широко осуществляли второй вид стратегии. В результате своего исследования Аттон пришёл к выводу, что английские компании осуществляли стратегию диверсификации довольно осторожно¹⁹.

Позднее достаточно детальное исследование уровня диверсификации европейских компаний было проведено Л. Ронди, А. Сембенелли, Е. Рагаззи²⁰. Анализ проводился на основе выборки, в которую были включены по пять лидирующих компаний из каждой отрасли, чьё производство располагалось на территории Евросоюза, обозначенных трёхзначным и двухзначным кодами по отраслевой классификации. Уровень диверсификации определялся путем подсчёта индекса Берри, индекса специализации и путём простого подсчёта видов деятельности, в которых представлена фирма.

Результаты данного исследования показали, что средняя компания действовала в пяти отраслях с трёхзначным кодом и в трёх – с двухзначным кодом. Наиболее высокий показатель уровня диверсификации компаний наблюдался в Великобритании и Голландии, а самый низкий – в Италии и Германии (при

¹⁹ Utton M. Large Firm Diversification in British Manufacturing Industry. – «Economic Journal», 1997, vol. 87, pp. 96–113.

²⁰ Rondi L., Sembenelli A., Ragazzi E. Determinants of Diversification Patterns. In: Davies S., Lyons B. Industrial Organization in the European Union. Oxford, 1996, Ch. 10.

анализе отраслей с трёхзначным кодом). Если же проводить исследование на основе отраслей с двухзначным кодом, то самая значительная степень диверсификации компаний оказывается в Бельгии и Италии.

Общие выводы относительно применения рассматриваемой стратегии компаниями США заключаются в том, что крупные фирмы имеют тенденцию быть более диверсифицированными, чем мелкие; компании, в которых собственность и контроль разделены, отличаются более высокими темпами диверсификации; в целом же фирмы склонны с осторожностью выбирать «чистую» диверсификацию, предпочитая в большинстве случаев придерживаться товарного или рыночного расширения компании, когда есть возможность использовать те же технологии производства, сырьё, материалы. Можно сказать, что основным мотивом для выбора такого пути развития была возможность использовать специфические активы (особые технологии, лояльность бренду, методы и каналы сбыта, управленческий опыт) в более широком диапазоне видов деятельности.