

Стратегията на диверсификация в управлението на българските фирми

Цветана Стоянова

***Diversification strategy in Bulgarian companies' management:** Using and successful implementation of diversification strategy is a contemporary tool for reaching competitive advantages. It contributes for reaching stability of positions and provides an opportunity to appear on new markets. Meanwhile, non-sufficient knowledge and experience in the realization of diversification course is characteristic for the Bulgarian companies. However, conditions dictate and future development and internationalization of business environment require its use. In this regard, the present publication consecutively determines the essence of diversification, the reasons which impose it as well as the means for implementation in view of the market conditions and companies in Bulgaria.*

Key Words: *Diversification, Management, Diversification Index in Bulgarian companies.*

ВЪВЕДЕНИЕ

На определен етап от съществуването си всяка компания се сблъсква с проблема за избора на по-нататъшното си развитие. В съвременните условия на икономическа нестабилност, яростна конкуренция за всеки клиент и ускорена глобализация, решаването на този проблем става особено сложна задача. Успешно планираното и поддържано портфолио от продукти и/или услуги дава възможност за синергия в областта на снабдяването, производството, маркетинга, дистрибуцията и използването на човешкия ресурс. Това допринася за разширяване на пазара, постигане на стабилност на позициите, дава възможност за излизане на нови пазари.

Диверсифицирането е сложен и отговорен процес, изискващ поемането на сериозни ангажименти. Успешното му реализиране може да осигури големи конкурентни предимства и значително израстване на бизнеса. Неуспехът му обаче може да доведе до твърде неблагоприятни последици.

В тази връзка **целта** на настоящата публикация е да се определи същността на диверсификацията, причините, които я налагат, и начините за осъществяване за условията на пазара и фирмите в България.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Съществуват редица становища за същността на диверсификацията. И. Ансоф [1] определя специфичността на диверсификацията с факта, че „както продуктите, така и мисията са нови за фирмата”. Известните изследователи на проблема Рамуджам, Васудеван и Варадараджан [4] я считат за „навлизане на фирмата в нови насоки на дейности, което води до вътрешно развитие на бизнеса и придобиване на дейности, изискващо промени в административната структура и системата за управление”. Според Ю. Джарова [2] диверсификацията е „разширяване предмета на дейност, а също развитие на нови функционални области”.

С нарастването на практическата значимост на диверсификацията, нейната същност във все по-голяма степен се свързва с конкретни изисквания към стратегическото управление и маркетингово планиране. Този момент е забелязан от редица изследователи, които приемат едно по-широко становище за диверсификацията на фирмата, като „действие, което въвежда на пазара нов за нея продукт, изисквайки или предполагайки значително увеличение на мениджърските компетенции”.

По същество тези становища потвърждават, че диверсификацията е елемент на корпоративната стратегия. От тази гледна точка тя е свързана с разпределението на ресурсите или инвестирането им, което позволява фирмата да навлезе в нова

бизнес-област или свързана с досегашната такава. Така разбира се, диверсификацията изисква нови технологични решения, нови маркетингови концепции и нови подходи към инвестиционните решения, планирането и контрола.

Западният опит показва, че корпорациите, които се занимават с бизнес в динамична среда, трябва постоянно да растат, за да оцеляват. Техният растеж е доста привлекателна стратегия поради това, че растящата организация по-лесно ще преодолее грешките на управлението, отколкото стабилната защото нарастващите доходи създават запас от ресурси, който може да бъде използван за решаването на проблеми или за стратегическо маневриране. Освен това всяка развиваща се бизнес структура има по-голяма вероятност да получи финансова подкрепа в случай на приближаващ банкрут, тъй като тя е по-привлекателна за инвеститорите, а работещите имат повече възможности за интересна работа и издигане

В тази връзка можем да открием следните предимства на диверсификацията:

- Предоставя големи възможности за развитие и печалби.
- Повишава конкурентността на съществуващите пазари.
- Открива нови, често огромни пазарни възможности.
- Намалява финансовия риск, като го разпределя между няколко различни инвестиции.
- Предпазва от финансов срив по време на криза.
- Предлага възможности за развитие на човешките ресурси и привлича квалифицирани кадри.

Наред с посочените предимства диверсификацията има и недостатъци:

- Необходимо е много време и средства за начално проучване и разработване на качествена диверсификационна стратегия.
- За реализирането на всеки нов проект са необходими инвестиции и човешки ресурси, което отнема фокуса от основната фирмена дейност.
- Някои видове диверсификация изискват значителни капиталови разходи, човешки ресурси, технологии, маркетинг и други.
- Стартирането на нов проект често намалява производителността. Фирмата не може да осигури на старите си клиенти досега получаваното ниво на качеството на традиционните продукти и услуги. Това води до недоволство, а понякога и до загуба на ключови клиенти.

С успешното прилагане на различните форми на диверсификация се повишава конкурентността на бизнеса на собствения пазар, увеличава се пазарния му сегмент, предоставят се благоприятни възможности за проникване на нови пазари, на които конкуренцията е по-слаба или практически не съществува. Това е особено полезно в моменти на криза, когато спадът на икономиката се е отразил върху продажбите на традиционните за фирмата пазари. Най-значим принос за класифицирането на различните видове диверсификации принадлежи на Р. Румелт, основаващ се на ранни изследвания на Л. Ригли. По типологията на Румелт могат да се разграничат четири основни типа диверсификации [5]:

- единична дейност, или продукт;
- доминираща дейност, или продукт;
- дейност (продукт), свързана с останалите дейности (продукти);
- дейности (продукти), които не са свързани с останалите дейности (продукти), развивани от фирмата.

Тази типологизация позволява класифицирането на диверсификацията да се извърши чрез по-голям брой показатели. Имаме предвид не само известният коефициент на специализация (*K_c*), но включването и на други индикатори, а именно:

- Коэффициент на специализация (Кс)

$K_c = \text{Продажби на най-голямата продуктова група} / \text{Общи продажби}$

- Коэффициент на обвързаност (Кo)

$K_o = \text{Продажби на обвързаните продуктови групи} / \text{Общи продажби}$

- Коэффициент на чуждестранно развитие (Кчр)

$K_{чр} = \text{Продажби на външните пазари} / \text{Общи продажби}$

- Коэффициент на вертикална интеграция

$K_{ви} = \text{Продажби на вертикално-интегрираните СБЕ} / \text{Общи продажби}$

При използването на тези индикатори сравнително по-точно може да се определи видът на съответната фирмена диверсификация, както това е дадено в схема 1.

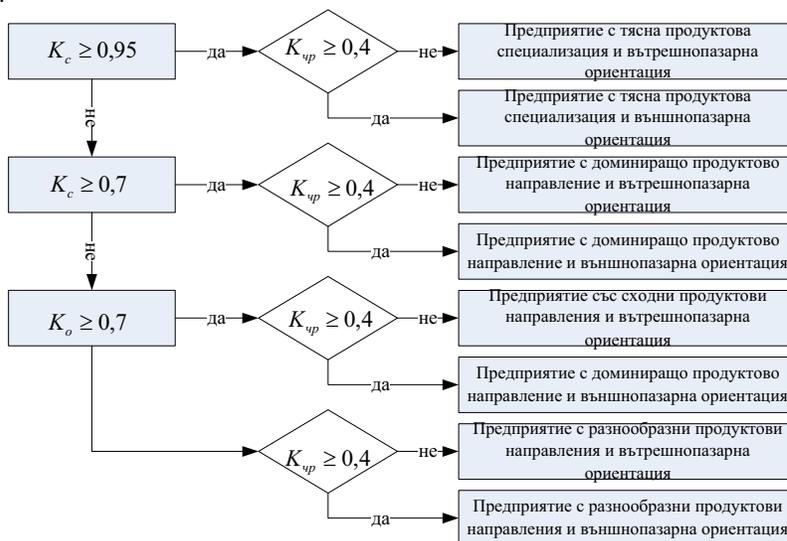


Схема 1. Видове диверсификация [3]

Различаваме още:

- Индекс на продуктова диверсификация

$$D_{bp} = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$$

- Индекс на географска диверсификация

$$D_{bm} = 1 - \sum_{j=1}^m r_j^2$$

, където

n – брой на различните продуктови направления

m – брой на различните пазарни направления

p_i – относителен дял на продуктово направление i в общите продажби ($i = 1, 2, \dots, n$)

r_j – относителен дял на пазарното направление (регион) j в общите продажби ($j = 1, 2, \dots, m$)

$0 \leq D_{bp} \leq 1$ (по-високите стойности са индикатор за по-високи нива на диверсифициране и обратно)

$$0 \leq D_{bm} \leq 1$$

- **Смесен (глобален) индекс** – за едновременно изчисляване на продуктовата и географската диверсификация.

$$D_{bg} = 1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i^2 \cdot \sum_{j=1}^m r_j^2}$$

$$0 \leq D_{bg} \leq 1$$

Ние считаме, че диверсификацията и потребността от диверсификационна стратегия и развитие на българските фирми ще излиза във все по-голяма степен като обективна потребност. Основните причини за диверсификацията в дейността на българските фирми по наша преценка са:

- създаване на нова дейност;
- поддържане и увеличаване на акционерния капитал;
- нарастване на финансовите и други рискове;
- смекчаване на ефекта от слабото търсене и интензивната конкуренция;
- балансирането между зает капитал и печалба в рамките на порт-фолиото;
- балансиране ефекта на цикличните пазари и др.

При тези условия диверсификацията в българските фирми може да се постигне чрез [6]:

- сливания;
- придобивания на фирми и дейности;
- участие в стратегически съюзи;
- съвместни предприятия;
- предоставяне на лицензи;
- използване на рисков капитал;
- приватизация и др.

Обичайно сливания и придобивания предлагат на диверсифициращите се фирми незабавен достъп до географски пазари и дялове, клиенти, продукти и технологии, без да „извървят собствения път на израстването“. Но бихме желали само да отбележим, че българските фирми и техните мениджъри трябва да обърнат особено внимание на изграждането на стратегически съюзи като средство за диверсификация, тъй като чрез тях могат да имат достъп до нови технологии, нови продукти, нови пазари. По този начин е необходимо енергично изграждане на големи диверсифицирани портфолия на несвързани дейности чрез придобиване, за сметка на възходящото развитие на основни дейности.

Горното ни дава основание обаче да възприемаме безрезервно доминиращото за сега мнение, че една диверсификация е толкова по-ефективна, колкото по-малко жизненият цикъл на фирмата е зависим от един продукт, или отделен бизнес. Още повече, че някои последни изследвания на известни специалисти в областта на диверсификацията показват по-сложния характер на успешното прилагане на тази стратегия.

На тази основа авторите обръщат внимание на това, че оптималната диверсификация, от гледна точка на възвръщаемостта на разходите, може да се постигне чрез „съвкупност от бизнеси и формиране на портфейл“, състоящ се от няколко внимателно подбрани дейности и продукти. Основното изискване към портфейла е постигането на „отрицателна корелация на възвръщаемостите“, което означава, че при спад на пазара, поръчките и търсенето, изходът е не бягството в несвързани дейности, а в диверсификация в нова продуктова зона, която функционално да е свързана с основния продуктов пазарен сегмент.

Тези констатации относно ефективността на различните диверсификационни ходове в голяма степен се потвърждават и за условията на България. От наше по-голямо изследване установяваме, че при фирмите, които са се диверсифицирали в нови, несвързани с досегашната основна дейност и продукти, финансовите резултати са по-лоши, а рискът по-висок. Това потвърждават обобщените данни в таблица 1.

Таблица 1

Диверсификация и ефективност на фирменото развитие

Брой на изследваните фирми ¹ – 25	Вид на диверсификацията	Начин на реализация	Коефициенти на диверсификация			
			Кс	Ко	Кчр	Рентабилност
17	В основния предмет на дейност	Самостоятелно – 12	≥ 0,7	≥ 0,7	≤ 0,4	28+76%
		Съвместно с други организации – 5	≥ 0,7	≥ 0,7	≥ 0,4	14+64%
8	В съвсем нова област	Самостоятелно – 5	≥ 0,5	≥ 0,7	≤ 0,4	-15+15%
		Съвместно с други организации – 3	≥ 0,5	≥ 0,7	≥ 0,4	-8+19%

Вижда се, че определено по-добри са резултатите при първия вид диверсификация. Явно желанието да се диверсифицира в нова област е свързано с технологически, ресурсни, договорни предпоставки и мениджърски качества.

Отчитайки основните промени в бизнессредата в перспектива, ние препоръчваме на традиционните и съхранили се български фирми да обогатяват и развиват продуктивния си портфейл, а оттук и конкурентните си преимущества, около и в рамките на своя предмет на дейност. Навлизането в съвсем нови области като диверсификационен ход е необходим там, където растежът и пазарът са обективно ограничени, а фирмата притежава свободен инвестиционен ресурс и стратегическо партньорство. Последното може да бъде от страна на банка, застрахователни компании, правителството и др.

При такава постановка практическата реализация на диверсификационната фирмена стратегия може да се осъществи чрез:

- концентрична диверсификация, при която новият продукт се насочва към нова група потребители, като се използва съществуващата технология;
- хоризонтална диверсификация, с която се създава нов продукт, несвързан с наличния технологичен потенциал, предназначен за същата група потребители;
- конгломератна диверсификация, чрез която фирмата навлиза в нова продуктово-пазарна област.

Продуктово-пазарната диверсификация е тясно свързана с производствената диверсификация. Тя позволява производството да извезжда на пазара изделия, родствени или близки до потребителските характеристики на основната продукция, без да се преустройва технологическата структура на организацията.

Средствата, чрез които може да се установят възможностите на една или друга диверсификация трябва да се основава на количествените методи за оценка, на база качествените финансово-икономически показатели:

- рентабилност;
- продажби и пазарен дял;
- структура на капитала;
- цена на акциите на фирмата;

¹ Изследваните фирми са производствени и търговски от Югозападния и Южен централен район са планиране и според закона за МСП попадат в категорията средни и големи.

- ликвидност;
- оборот.

Единствено чрез тези показатели може да се установи и различието между цели и постигнати резултати от диверсификационната програма.

За българските пазари и производители на стоки и услуги, диверсификацията ще има нарастващо значение. Редица причини от вътрешен и външен характер ще принуждават фирмите да търсят нови стратегически възможности чрез диверсификация. Тези действия не винаги ще бъдат рационални и успешни. Но много грешки могат да се избегнат, ако се обърне внимание на следните въпроси:

- определяне на потребностите от диверсификация;
- диверсификационната стратегия да се съпровожда с реализационна програма;
- правилно оценяване на възможностите за диверсификация;
- очаквана ефективност и синергизъм;
- изучаване опита на конкурентните фирми в областта на диверсификацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изложеното дава основание да обобщим, че диверсификацията изисква обстойно изследване на всички пазарни фактори. Когато функциониращите вече организации се състезават за навлизане в нов отрасъл, то по-ранното им настъпване в него може да стане ключов за успеха им фактор. За по-бързо постигане на добавен ефект, организациите се стремят да излязат на бързо растящи пазари. На тези пазари обаче са присъщи значителни рискове, предизвикани от надвишаващия предела за ефективно функциониране брой конкуренти, недостига на канали за дистрибуция и недостатъчно бързото адаптиране към новите технологии, форми и методи на реализация като ключов фактор на успеха.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Ansoff, I., The New Corporate Strategy, 1988
- [2]. Джарова. Ю. Промяната: стратегията на българската фирма, София, 1991
- [3]. Кунц. Р. Стратегии диверсификации и успех предприятия. Проблемы теории и практики управления, 1994, №1, с. 96
- [4]. Rananujam, B. П. Варадараджан, "Исследования по диверсификации: Синтез", Strategic Management Journal, (1989), с. 523-551.
- [5]. Rumell, R. Diversification Strategy and Profitability. "Strategic Management Journal", 1982, vol. 3, N 4, p. 359
- [6]. <http://www.buzzle.com/articles/diversification-strategy.html>

За контакти:

гл. ас. д-р Цветана Стоянова, Катедра "Управление", УНСС – София, тел. 02 8195 457, e-mail: tzvetana_stoyanova@start.bg

Докладът е рецензиран.