

Diversification and its Application in the Management of Enterprises

Assist. Prof. Tsvetana Stoyanova, PhD

Faculty of Management and Administration

University of National and World Economy

e-mail: tzvetana_stoyanova@start.bg

Диверсификацията и нейното приложение в управлението на предприятията

гл. ас. д-р Цветана Стоянова

Факултет „Управление и администрация“

Университет за национално и световно стопанство

e-mail: tzvetana_stoyanova@start.bg

Abstract: *The usage and successful implementation of diversification strategy is a contemporary tool for reaching competitive advantages. It contributes to reaching stability of positions and provides an opportunity for the company to appear on new markets. Meanwhile, insufficient knowledge and experience in the realisation of diversification 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, Types of Diversification, Management, Diversification Index in Bulgarian companies.*

Резюме: *Използването и успешното прилагане на диверсификационната стратегия е едно съвременно средство за постигането на конкурентни предимства. Тя допринася за постигане на стабилност на позициите и дава възможност за излизане на нови пазари. Същевременно за българските фирми е характерно недостатъчно познаване и опит в реализацията на диверсификационния ход. Но условията диктуват, а бъдещото развитие и интернационализацията на бизнес средата обективно изискват нейното използване. В тази връзка в настоящата публикация последователно се определя същността на диверсификацията, причините, които я налагат, и начините за осъществяване за условията на пазара и фирмите в България.*

Ключови думи: *Диверсификация, Видове диверсификация, Управление, Диверсификационен индекс на българските предприятия*

I. Introduction

The diversification strategy is a considerable and interesting topic of study in the literature on the firm value, but there is a significant divergence on whether or not diversification can be conducted to make long-run competitive advantage (Markides & Williamson, 1994).

I. Въведение

В управленската литература се срещат съществени различия в мненията дали диверсификацията може да се използва като дългосрочно конкурентно предимство или не (Markides & Williamson, 1994).

On one hand, some theoretical arguments point to diversification as a value-increasing strategy for the firm.

For instance, [Fluck and Lynch \(1999\)](#) argue that diversification permits the financing of marginally profitable projects, which cannot get financed as standalone units.

[Matsusaka \(2001\)](#) shows that the firm chooses to diversify when the gains from searching for a better organisational fit outweigh the costs of reduced specialisation.

On the other hand, the evidence obtained, such as the point that multi-segment firms trade at a discount, in relation to a portfolio of single-segment firms, has led researchers to believe that diversification destroys value ([Lang et al, 1994](#); [Berger & Ofek, 1995](#); [Rajan et al, 2000](#); [Lamont & Polk, 2002](#)). As such findings are not conclusive there is an open door to the investigation of the diversification strategy.

Consequently the economic literature has focused on the impact of different levels and types of diversification on company value. To examine this impact it is crucial to distinguish between related and unrelated diversification. The companies that follow the related diversification try to exploit economies of scope through the sharing of physical and human resources across similar lines of business while unrelated diversification pursues achieving an economic advantage by being able to distribute capital and other financial resources on the domestic market more efficiently ([Helfat & Eisenhard, 2004](#)).

As a result, there is no clear evidence regarding which type of diversification is better. Diversification into related business is frequently argued to provide better value and, consequently, must be preferred by the company ([Markides & Williamson, 1994](#)).

Furthermore, the research conducted to explain the effects of different levels and types of diversification on the firm value has drawn a curvilinear relationship between diversification and the value of a company.

От една страна, някои теоретични аргументи сочат диверсификацията като стратегия за увеличаване на стойността на фирмата. Така например, [Fluck and Lynch \(1999\)](#) твърдят, че диверсификацията позволява на слабо рентабилни проекти, които не могат да се финансират самостоятелно, да бъдат реализирани.

[Matsusaka \(2001\)](#) показва, че фирмата избира диверсификация, когато приходите от търсене на по-добра организация компенсират разходите за понижената специализация.

От друга страна, доказателствата сочат, че диверсификацията руши стойността ([Lang et al, 1994](#); [Berger & Ofek, 1995](#); [Rajan et al, 2000](#); [Lamont & Polk, 2002](#)). Тъй като подобни заключения не са особено убедителни, пътят към изследването на диверсификационната стратегия е открит.

Икономическата литература акцентира на влиянието на различните нива и видовете диверсификация върху стойността на фирмата. Решаващо при проучването на това въздействие е разграничаването на свързана от несвързана диверсификация. Фирмите, които прилагат свързана диверсификация, се опитват да правят икономии от обхвата чрез обмен на физически и човешки ресурси, докато несвързаната диверсификация цели постигане на предимство, чрез способността по-ефективно да се разпределя капитал и други финансови ресурси на вътрешния пазар ([Helfat & Eisenhard, 2004](#)).

В резултат на това не е ясно доказателството относно това кой вид диверсификация е по-подходящ. Свързаната диверсификация често е привведена като убедителен фактор за придобиване на по-висока стойност, поради което следва да се предпочита от фирмата ([Markides & Williamson, 1994](#)).

Също така, научните изследвания, провеждани с цел обяснение на ефектите на видовете диверсификация върху фирмената стойност, показват криволинейната свързаност между тях.

The curvilinear model posits that some diversification is better than none (Palich et al., 2000).

Diversification is a complex and responsible managerial process requiring undertaking and implementation of major commitments. Its successful realisation can provide large competitive advantages and significant growth of business.

However, its failure could lead to extremely negative consequences for the activity and the overall operation of the enterprise. In this context, the aim of the paper is to determine the nature of diversification, the reasons which impose it, as well as the ways for implementation of the conditions of different markets and businesses in Bulgaria.

II. Nature and characteristics of diversification

There are many opinions about the essence of diversification. Ansoff (1988) defines the specificity of the diversification by the fact that "both products and mission are new to the company.

Famous explorers of the problem as Ramanujam & Varadarajan (1989) consider it as a tool for "entry of the company into new directions of activities, leading to internal development of business and acquisition of activities, requiring changes in administrative structure and management system."

According to Dzharova (1991), diversification is "widening the scope of activities, and development of new functional areas."

As the practical importance of diversification is growing up, its essence is ever more associated with particular requirements about the strategic management technology and marketing planning. This moment is seen by many researchers who take a broader view of diversification, and more accurately as "an action that introduces a new product on the market, requiring or suggesting a significant increase of managerial competences.

Според криволинейния модел, малко диверсифицираност е по-добре от липсата на такава (Palich et al., 2000).

Диверсифицирането е сложен и отговорен управленски процес, изискващ поемането и изпълнението 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 за дейността и цялостното функциониране на предприятието. 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 различните пазари и предприятията в България.

II. Същност и характеристики на диверсификацията

Съществуват редица становища за същността на диверсификацията. Ansoff (1988) определя специфичността на диверсификацията с факта, че „както продуктите, така и мисията са нови за фирмата“.

Известните изследователи на проблема като Ramanujam & Varadarajan (1989) я считат като инструмент 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 Джарова (1991) 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 технологията на стратегическото управление и маркетингово планиране. Този момент е забелязан от редица изследователи, които приемат едно по-широко становище за диверсификацията и по-точно като „действие, което въвежда на пазара нов за нея продукт, изисквайки или предполагайки значително увеличение на мениджърските компетенции“.

In essence, these observations justify and, to a greater extent, strengthen the understanding that diversification is an element of corporate strategy.

From this point of view, it is related to resource allocation or investment, thus allowing the company to enter into a new business field or such that is related to the existing one.

In this context, diversification and management of a company's business policy require new technological solutions, new marketing concepts and new approaches for investment decisions, planning and control.

Western experience shows that corporations doing business in a dynamic and strongly competitive environment must constantly change in their growth to survive. Their growth strategy is very attractive because the growing organisation overcomes the mistakes of management more easily than the unchanging one because rising incomes accumulate stock of resources that can be used to address the key competitive issues or strategic maneuvering.

Moreover, each evolving business structure is more likely to receive financial support in case of emerging bankruptcy because it is more attractive for investors and employees have more opportunities for interesting work and career.

In this context we can successfully note out the following advantages for companies which successfully implement the diversification strategy:

- provides great opportunities for development and profit.
- increases competitiveness on the existing markets.
- detects new, often large market opportunities.
- decreases financial risk by allocating it among several different investments.
- prevents from financial crash in times of crisis.

По същество тези становища обосновават и в по-голяма степен утвърждават разбирането, 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 разбрана, диверсификацията в управлението и бизнесполитиката на едно предприятие 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 и силно конкурентна среда, трябва постоянно да се променят в своя растеж, за да оцеляват. Техният растеж е доста привлекателна стратегия поради това, че растящата организация по-лесно преодолява грешките на управлението, отколкото непроменящата се такава, защото нарастващите доходи акумулират запас от ресурси, който може да бъде използван за решаването на ключови конкурентни проблеми или за стратегическо маневриране.

Освен това всяка развиваща се бизнес структура има по-голяма вероятност да получи финансова подкрепа в случай на очертаваща се несъстоятелност, 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 за предприятията, които успешно реализират стратегията 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.

- provides opportunities for development of human resources and attracts qualified staff.

Together with the benefits specified for the company, the application of diversification strategy is related to particular requirements, non-observation of which may lead to definite flaws in the company:

- A lot of time and means are required for initial study, selection and development of a quality diversification strategy.
- Implementation of each new project requires investments and human resources, which often leads to a change in the focus on the main activity of the company.
- Some diversification types require significant capital expenses, qualitative changes of human resources, technological innovations, major marketing activation, etc.
- Starting a new project often decreases productivity. This, combined with a decreased interest towards the previous activities, cannot guarantee the existing clients the same quality level of traditional products and services. The latter leads to discontent, and sometimes it may be the reason for losing key clients.

The successful implementation of various forms of diversification increases the competitiveness of the business on its own market, enlarges its market segment, provides opportunities to penetrate new markets where competition is weak or actually non-existent.

This is especially useful in times of crisis, when the economic downturn has affected the sales on traditional markets for the enterprise.

III. Types of diversification

The most significant contribution to the classification of different types of diversification belongs to [Rumelt \(1992\)](#), based on earlier studies of [L. Wrigley](#).

- Предлага възможности за развитие на човешките ресурси и привлича квалифицирани кадри.

Наред с посочените ползи за предприятието, прилагането на стратегията на диверсификацията е свързана с определени изисквания, несъблюдаването, на които може да доведе до определени недостатъци в предприятието:

- Необходимо е много време и средства за начално проучване, избор и разработване на качествена диверсификационна стратегия.
- За реализирането на всеки нов проект са необходими инвестиции и човешки ресурси, което често води до промяна във фокуса от основната фирмена дейност.
- Някои видове диверсификация изискват значителни капиталови разходи, качествени промени в човешките ресурси, технологични иновации, значително активиране на маркетинга и др.
- Стартирането на нов проект често намалява производителността. Това съчетано с намален интерес към досегашни дейности не може да осигури на старите 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 конкурентостта 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 предприятието пазари.

III. Видове диверсификация

Най-значим принос за класифицирането на различните видове диверсификации принадлежи на [Румелт \(1992\)](#), основаващ се на по-ранни изследвания на [Л. Ригли](#).

In Rumelt's typology four main types of diversification can be distinguished (Ramanujam & Varadarajan, 1989):

- single activity or product;
- dominating activity, or product;
- activity (product), related to the other activities (products);
- activities (products), which are not related to the other activities (products) developed by the company.

This typological classification allows the classification of diversification to be done through a larger number of indicators. This refers not only to the well-known specialisation coefficient (K_C), but also to the inclusion of other indicators, namely:

- Specialisation coefficient (K_C)

$$K_C = \frac{\text{Sales of the biggest product group}}{\text{General sales}} \quad (1)$$

- Involvement coefficient (K_O)

$$K_O = \frac{\text{Sales of the involved product groups}}{\text{General sales}} \quad (2)$$

- Foreign development coefficient (K_{CP})

$$K_{CP} = \frac{\text{Sales on foreign markets}}{\text{General sales}} \quad (3)$$

- Vertical integration coefficient ($K_{ВИ}$)

$$K_{ВИ} = \frac{\text{Sales on vertically integrated strategic business unit}}{\text{General sales}} \quad (4)$$

Using the above indicators provides comparatively more precise determination of the type of the relevant company diversification as shown in Figure 1.

Besides the above indicators, specialised literature for parameterization of the successful implementation of the diversification strategy uses other indicators as well. We may also distinguish the following ones:

- Product diversification index

$$D_{bp} = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2 \quad (5)$$

- Geographic identification index:

По типологията на Румелт могат да се разграничат четири основни типа диверсификации (Ramanujam & Varadarajan, 1989):

- 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:

- Коефициент на специализация (**K_C**)

$$K_C = \frac{\text{Продажби на най-голямата продуктова група}}{\text{Общи продажби}} \quad (1)$$

- Коефициент на обвързаност (**K_O**)

$$K_O = \frac{\text{Продажби на обвързаните продуктови групи}}{\text{Общи продажби}} \quad (2)$$

- Коефициент на чуждестранно развитие (**K_{CP}**)

$$K_{CP} = \frac{\text{Продажби на външните пазари}}{\text{General sales}} \quad (3)$$

- Коефициент на вертикална интеграция (**$K_{ВИ}$**)

$$K_{ВИ} = \frac{\text{Продажби на вертикално-интегрираните СБЕ}}{\text{General sales}} \quad (4)$$

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

Освен така посочените индикатори в специализираната литература за параметризирането на успешната реализация на стратегията на диверсификацията се използват и други индикатори. Сред тях различаваме още:

- Индекс на продуктова диверсификация

- Индекс на географска диверсификация:

Moreover $0 \leq D_{bp} \leq 1$ higher values refer to an indicator for higher levels of diversification and vice-versa $0 \leq D_{bm} \leq 1$.

- Mixed (global) index – for simultaneous calculation of product and geographic diversification

Освен това $0 \leq D_{bp} \leq 1$ като 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

$$D_{bg} = 1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2 \cdot \sum_{j=1}^m r_j^2} \quad (7)$$

In order to determine the degree of diversity as a strategic objective in the development of a business organisation, we propose the use of a synthetic indicator, which we call „synthetic diversification coefficient“. The same can actually be used in any and all enterprises and reflect changes in its diversification policy (Georgiev, 1992), particularly:

- За определяне на степента на диверсификация, като стратегическа цел в развитието на една бизнес организация, ние предлагаме и използването на един синтетичен измерител, които наричаме „Коефициент на синтетична диверсификация“. Същият може реално да се използва във всяко едно предприятие и да отразява промените в диверсификационната му политика (Георгиев, 1992):

$$K_d = \frac{1}{A} \quad (8)$$

where

A is the number of product modifications (product groups, etc.) produced by the company.

It is clear that under equal other conditions, the higher level of this coefficient will show less capacity while its lower level will reflect the intentions for a greater variety of the product portfolio and of course the larger opportunities of the enterprise to carry out market flexibility.

Other researchers (Rumelt, 1992) formulate the following types of diversification: related and unrelated.

Related diversification is when the firm supplements or extends its existing product line or markets. In these cases the firm starts the production of a new product or comes out on a new market, related to the current business line. In terms of related diversification the firm facilitates the consumption of its product by providing supplementary goods or offering complementary services.

където

A е броят на продуктите разновидности (продуктови групи и др.), които се произвеждат от предприятието.

Ясно е, че при еднакви други условия по-високото равнище на този коефициент ще показва по-малки възможности, а по-ниското му равнище ще отразява намеренията за по-голямо разнообразие на продуктовия портфейл и разбира се по-големите възможности на предприятието да осъществява пазарна гъвкавост.

Други изследователи формулират следните два вида диверсификация: свързана и несвързана (Rumelt, 1992).

Свързаната диверсификация е тази, при която фирмата допълва или разширява съществуващата си продуктова линия или пазари. В тези случаи фирмата започва производство на нов продукт или излиза на нов пазар, които са свързани с настоящата бизнес дейност. При свързаната диверсификация фирмата улеснява потреблението на продукта си като произвежда допълващи се стоки или предлага допълващи услуги.

There are two basic fields of potential relationship:

- Opportunities for mutual use of resources: when all material and non-material resources may be utilized together or "copied" under one and the same trademark.
- Opportunity for strategic cooperation: when cooperation of the marketing strategies of two business activities brings benefits and their united efforts provide competitive advantages.

Unrelated diversification is a diversification form in which a business adds new or unrelated product lines or enters into new markets.

Sometimes unrelated diversification is based on present competences and experience of human resources that may be utilized in various fields differing from the main activity of the firm. Thus, unrelated diversification may be provided through one of the following methods:

- Using the existing competences of the firm by means of expansion of the existing markets into new ones and manufacturing of new products (Qin, 2004).
- Coming onto completely new markets. Usually such opportunity is identified as a result of the main business line of the firm.
- Development of new competences for using new market opportunities.

IV. Diversification strategy in the management of Bulgarian companies

We consider that diversification as well as the need of diversification strategy and development of the Bulgarian companies will become more of an objective necessity. The main reasons for diversification in the activities of Bulgarian companies in our opinion are:

Различават се две основни области на потенциална свързаност:

- Възможности за съвместно използване на ресурсите: когато всички видове материални и нематериални ресурси могат да бъдат използвани съвместно или да бъдат „копирани“, като може да бъде използвана една и съща търговска марка.
- Възможности за стратегическо обединяване: когато обединяването на маркетинговите стратегии на две бизнес дейности поражда ползи и обединените им усилия дават конкурентни предимства.

Несвързаната диверсификация е такава форма на диверсификация, при която бизнесът добавя нови или несвързани продуктови линии или навлиза в нови пазари.

Понякога несвързаната диверсификация се базира на налични компетенции и опит на човешките ресурси, които могат да бъдат оползотворени в много различни от основната дейност на фирмата сфери. Така несвързаната диверсификация може да бъде осъществена с помощта на един от следните методи:

- Използване на съществуващите основни компетенции на фирмата чрез разрастване на съществуващи пазари в нови и производството на нови продукти (Qin, 2004).
- Излизане на абсолютно нови пазари. Обикновено такава възможност се идентифицира в резултат на основния бизнес на фирмата.
- Развитие на нови компетенции за използване на нови пазарни възможности.

IV. Диверсификационната стратегия в българските фирми

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:

- establishment of new activity;
 - keeping and increasing of equity capital;
 - increasing of financial and other risks;
 - easing the effect of low demand and intensive competition;
-
- balancing between involved capital and profit within the portfolio;
 - balancing of the cyclic markets effect, etc.

In these conditions diversification in Bulgarian companies may be achieved through (Yang, 2005):

- mergers;
- acquisition of companies and activities;
- participation in strategic unions;
- joint ventures;
- provision of licenses;
- using risk capital;
- purchasing of bankrupt companies or such with high insolvency level
- sale and better trading-off of non-perspective activities and business units;
- participation in privatization, etc.

The diversification means specified hereinabove require varying degrees of involvement of managers and owners of businesses. It is defined by the amount of necessary financial resources, organisational and structural changes, re-qualification of staff, as well as the difficulty to coordinate management methods with the methods of the acquired or joint venture (type JV), etc.

In our case, it is essential to follow a particular sequence of actions and managerial decisions that can be divided into two stages:

Stage One. Assessment of problem areas, activities and business processes towards which diversification strategy is oriented. The techniques which can be applied here are different, but the main point is to objectify and rationalise strategic decisions.

- 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 портфолиото;
- балансиране ефекта на цикличните пазари и др.

При тези условия диверсификацията в българските фирми може да се постигне чрез (Yang, 2005):

- сливания;
- придобивания на фирми и дейности;
- участие в стратегически съюзи;
- съвместни предприятия;
- предоставяне на лицензи;
- използване на рисков капитал;
- закупуване на фалирала фирми или такива във висока степен на несъстоятелност;
- продажба и добро оттъргуване на неперспективни дейности и бизнесединици;
- участие в приватизация и др.

Диверсификация изискват различна степен на ангажираност на мениджърите и собствениците на предприятията. Тя се определя както от размера на необходимите финансови ресурси, така и от необходимите организационно-структурни промени, от необходимата преквалификация на персонала, от трудността да се съгласуват методите на управление с прилаганите методи в придобитото или съвместното предприятие (от тип JV) и др.

Според нас в случая е от особено значение да се следва определена последователност в действията и мениджърските решения, които могат да бъдат обособени в два етапа:

Първи етап. Оценка на проблемните зони, дейности и бизнес процеси, към които се ориентира диверсификационната стратегия. Техниките, които тук могат да се приложат са различни, но главното е да се обективират и рационализират стратегическите решения.

The latter should be subject to the effectiveness and balance of the organisation and prevent the strengthening of the inefficient and destructive business development and bringing it to a state of bankruptcy and insolvency. This, we believe, can be done on the basis of the matrix given in Figure 2, where we can use quantitative measures.

Последните следва да бъдат подчинени на ефективността и балансираността на организация и да не допускат засилването на неефективното и деструктивно развитие на бизнес и довеждането му до състояние на фалит и несъстоятелност. Това според нас може да се осъществи на базата на матрицата дадена в фиг. 2, където можем да използваме количествени измерители.

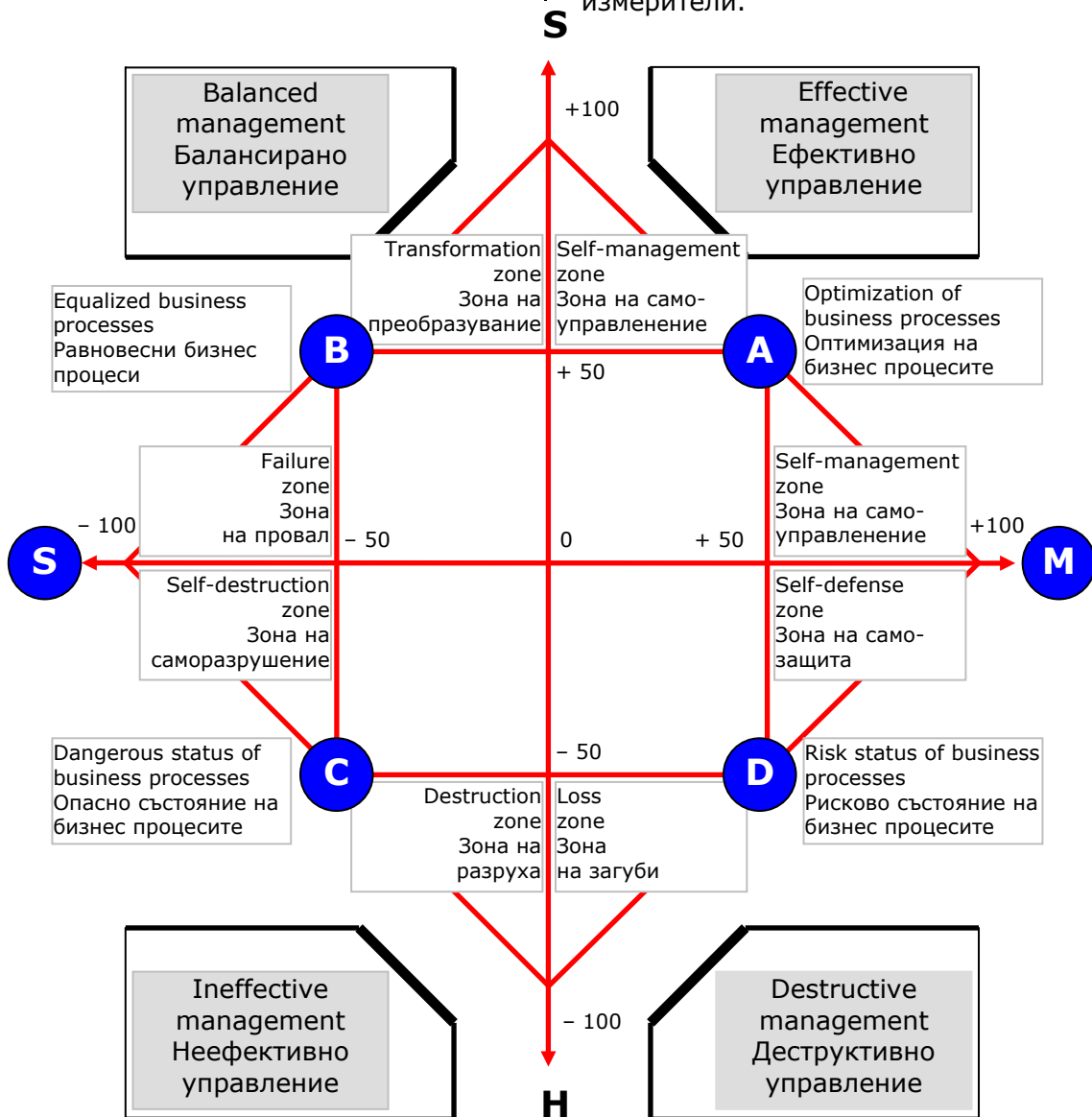


Figure 2. Matrix for distinguishing the different types of management of the diversification strategy (Hill et al., 1992)
 Фиг. 2. Матрица за разграничаване на различните видове управление на стратегията на диверсификацията (Hill et al., 1992)

Stage Two. Synthesis of actions and expected effects of the implementation of the diversification strategy and policy of the company's underlying management.

Втори етап. Синтезиране на действията и очакваните ефекти от реализацията на диверсификационната стратегия и политика на фирмения мениджмънт.

Here the basis shall involve the promising assessment of profitability and the manifestation of the multiplying factors in the relation "business activities - business processes - market". This naturally requires clarity in the synthetic evaluation criteria of the diversification strategy.

Meanwhile, our studies show that the degree of commitment of the company is low when using risk capital and acquiring a company with a training purpose. Higher level of commitment is present in the cases of purchasing licenses and joint ventures. The highest level of commitment is demonstrated when the company enters the new business on its own (internal development, acquisition of patents and the acquisition of companies). This is confirmed by the data in Table 1.

Тук в основата трябва да бъде перспективната оценка на доходността и проявлението на мултиплициращите фактори в релацията „бизнес дейности – бизнес процеси – пазар“. Това съвсем естествено изисква яснота в синтетичните критерии за оценка на стратегията на диверсификация

Същевременно нашите изследвания показват, че степента на ангажираност на фирмата е ниска при използване на рисков капитал и придобиване на фирма с цел обучение. По-висока степен на ангажираност е налице при закупуването на лицензи и създаването на съвместни предприятия. Най-висока степен на ангажираност има при самостоятелно навлизане в новия бизнес (вътрешно развитие, придобиване на права върху патент и при придобиване на фирми). Това се потвърждава от данните в табл. 1.

Table 1. Change in the structure of engagement of managers with the different purposes of diversification strategies

Таблица 1. Промяна в структурата на ангажираността на мениджърите при различните цели на диверсификационните стратегии

Object of Diversification Обект на диверсификация	Conditions for realisation Условия за реализация	Period of examination, units & % Период на изследване			
		2008		2009	
Product Продуктова	Risk capital and training Рисков капитал и обучение	5	20%	3	12%
	License and J. V. Лиценз и J.V.	11	44%	8	32%
	Independently Самостоятелно	9	36%	14	56%
	Total: Общо:	25	100%	25	100%
Technological Технологична	Risk capital and requalification of staff Рисков капитал и преквалификация на персонала	4	16%	2	8%
	License and J. V. Лиценз и J.V.	12	48%	8	32%
	Through patent and independently Чрез патент и самостоятелно	9	36%	15	60%
	Total: Общо:	25	100%	25	100%

As seen from the survey data suggested, the greatest attraction is the strategy of diversification of independent type.

Както се вижда от предложените данни на проучването най-висока е привлекателността на стратегията на диверсификацията от самостоятелен тип.

But it is better expressed in the technological orientation of this strategy. In "product diversification" this share, though increasing for the period under examination is marked by definitely higher attractiveness, the difference being 4 points.

Balancing the „product“ and „technological diversification“ at about 32% and especially the more definite trend of reducing the second one is probably determined by the greater complexity and risks in the absorption of significant investments.

Usually mergers and acquisitions offer diversified companies immediate access to geographical markets and shares, customers, products and technologies without "walking their own path of growth."

However, we would like only to note that Bulgarian companies and their managers should pay particular attention to the building of strategic alliances as a means of diversification, because they can have access to new technologies, new products, and new markets. In this way, we need vigorous construction of large diversified portfolios of unrelated activities through acquisition on account of the upward development of core activities.

Investment of risk capital is a good way to acquaint the company with unknown markets and technologies.

Risk investments are justified if they are made in companies well-aware of the business in which the investor is interested.

The second viable alternative is the acquisition of small young companies in order to train the staff of the parent company. This case relies on a core of specialists from the small company that will convey their experience.

Hence, the criterion for decision-making is whether the acquired company will contribute to acquainting the parent company with the new business.

Но това е по-силно изразено при технологичната ориентация на тази стратегия. Докато при „продуктовата диверсификация“ този дял макар и да нараства за изследвания период е определено с по-висока привлекателност, като разликата е от 4 пункта.

Уравновесяването на „продуктовата“ и „технологичната диверсификация“ на около 32% и особено по-определената тенденция на намаляване на втората такава вероятно се определя от по-голямата сложност и рисковете при усвояването на значителните инвестиции.

Обичайно сливанията и придобиванията 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.

Инвестирането на рисков капитал е добро средство за запознаване на фирмата с непознати пазари и технологии.

Рисковите инвестиции са оправдани, ако са направени във фирми, добре познаващи бизнеса, от който се интересува инвеститорът.

Втората подходяща алтернатива е придобиването на млади малки фирми с цел обучение на персонала на фирмата майка. В случая се разчита на ядро от специалисти от малката фирма, които ще предадат своя опит.

Следователно критерият за вземане на решение е дали придобитата фирма ще допринесе за запознаване на фирмата майка с новия бизнес.

However, the above gives us grounds not to perceive unreservedly the current dominant view that a diversification is more efficient, as the company's life cycle is dependent on one product or individual business.

Moreover, some recent studies of eminent specialists in the field of diversification show the more complex nature of the successful implementation of this strategy.

On these grounds, the authors highlight the fact that optimal diversification in terms of return on costs, can be achieved through "a combination of business and creating a portfolio", consisting of several carefully selected activities and products. The main requirement for the portfolio is to achieve a "negative correlation of return", which means that in case of decline in market, orders and demand, the outcome is not an escape into unrelated activities, but in diversifying into a new product area that is functionally related to the main product market segment.

These findings regarding the effectiveness of various diversification moves are to a great extent confirmed for the conditions of Bulgaria.

It is clear that the first type of diversification yields better results. Apparently, the desire to diversify into a new area is related to technological, resource, and contractual conditions, as well as managerial qualities.

Our more extended study shows that in companies that have diversified themselves into new non-current operating activities and products, the financial results are worse, and the risk higher. This is confirmed by the data summarised in Table 2.

Considering the major changes in the business environment in perspective, we do recommend the traditional, preserved and developing Bulgarian companies to

Горното ни дава основание обаче да не 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.

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.

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 табл. 2.

Отчитайки основните промени в бизнессредата в перспектива, ние препоръчваме на традиционните, съхранили се и развиващи се български фирми да обогатяват

develop and enrich their product portfolio, hence the competitive advantages around and within their scope of activity.

и развиват продуктивния си портфейл, а оттук и конкурентните си преимущества, около и в рамките на своя предмет на дейност.

Table 2. Diversification and efficiency of company development
Таблица 2. Диверсификация и ефективност на фирменото развитие

Number of companies examined */ Брой на изследваните фирми */ 25	Diversification type Вид на диверсификацията	Type of realisation Начин на реализация	units, relative share and % Diversification coefficient Коефициенти на диверсификация			
			Kc	Ko	Kчр	Profitability Рентабилност
17	In the main subject of activity В основния предмет на дейност	Independently Самостоятелно – 12	≥ 0,7	≥ 0,7	≤ 0,4	28÷76%
		Together with other organisations Съвместно с други организации – 5	≥ 0,7	≥ 0,7	≥ 0,4	14÷64%
8	In a brand new field В съвсем нова област	Independently Самостоятелно – 5	≥ 0,5	≥ 0,7	≤ 0,4	- 15÷15%
		Together with other organisations Съвместно с други организации – 3	≥ 0,5	≥ 0,7	≥ 0,4	- 8÷19%

*/ The companies studied are production and commercial ones from the Southwestern and South central planning region and according to the Law of SME they are classified as middle and large.

*/ Изследваните фирми са производствени и търговски (общо 25) от Югозападния и Южен централен район за планиране и според закона за МСП попадат в категорията средни и големи.

Entry into entirely new areas as a diversification move is needed where growth and market are objectively limited, and the company holds a free investment resource and a strategic partnership.

The latter can be made with banks, insurance companies, the government and others.

This finding and recommendation is confirmed by the fact that for the first half of 2010, large industrial companies operating on the Bulgarian market occupy a decisive position in a considerable increase in the size of export of the Bulgarian economy towards the same period in 2009.

Moreover, the number of Bulgarian companies in the group of the 500 largest companies in Central and Eastern Europe increased, and for 2009 their number was 18, or 2.1%, while in 2008 it rose to 3.6%.

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.

Тази констатация и препоръка се потвърждава от факта, че за Първото шестмесечие на 2010 г. големите индустриални фирми функциониращи на българския пазар заемат определящо място в значителното увеличение на размера на експорта на Българската икономика спрямо същия период на 2009 г.

Нещо повече, увеличи се броят на българските фирми в групата на 500-те най-големи фирми в рамките на Централна и Източна Европа, като за 2009 г. техният брой е 18, или от 2.1% през 2008 година нарасна на 3.6%.

From the total turnover amounting to EUR 452 billion, Bulgarian companies hold 3%, while the largest share is held by the companies in the petroleum and petrochemical industries, as well as those in energy and telecommunications. But for many of them the implementation of proactive diversification policy with a high degree of product diversification and innovation, combined with significant technological changes is a characteristic feature ¹.

In such formulation, the practical implementation of the company's diversification strategy may take place by means of:

- concentric diversification in which the new product is directed towards a new group of consumers by using the existing technology;
- horizontal diversification by which a new product is made and it is not related to the available technological potential intended for the same group of users;
- conglomerate diversification through which the company enters into a new product-and-market sphere.

Product-and-market diversification is closely related to production diversification. It allows industry to display on the market articles, related or close to the user characteristics of the main output without reconstructing the technological structure of the organisations.

The means through which the capacities of one or another diversification may be set, should be based on quantitative evaluation methods, on the grounds of the quality financial and economic indicators:

- profitability;
- sales and market share;
- capital structure;
- price of the company's shares;

¹ The ranking of these 500 enterprises was made according to turnover and shows the largest in CEE in 2009. First in this group of companies and with most successful strategy for development is the Polish company „PKN Orlen” in the fuel sector, whose turnover is to the amount of 15.7 billion euros for 2009.

От общия оборот от 452 млрд.евро, българските фирми държат 3%, като с най-голям дял са предприятията в областта на петролната и нефтопреработвателната промишленост, тези от енергетиката и телекомуникациите. Но характерно за значителната част от тях е прилагането на проактивна диверсификационна политика с висока степен на продуктова диверсификация и иновативност, съчетана със значителни технологически промени ¹.

При такава постановка практическата реализация на диверсификационната фирмената 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 извежда на пазара изделия, родствени или близки до потребителските характеристики на основната продукция, без да се преустройва технологическата структура на организациите.

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 Класацията на тези 500 предприятия е направена според оборота и показва най-големите в ЦИЕ за 2009 г. На първо място в тази група компании и с най-успешна стратегия за развитие се оценява полската „P K N Orlen”, от сектора на горивата, чиито оборот е в размер от 15.7 млрд. евро за 2009 г.

- liquidity;
- turnover.

Only through these indicators can the difference between goals and results achieved by the diversification program be established.

For the Bulgarian markets and producers of goods and services, diversification will have increasing importance. A number of reasons of internal and external character will force firms to seek new strategic opportunities through diversification. These actions will not always be rational and successful. However many mistakes can be avoided if you pay attention to the following matters:

- specifying the needs of diversification;
- diversification strategy should be accompanied by implementation program;
- correct evaluation of diversification opportunities;
- expected efficiency and synergy;
- studying the experience of competitive companies in the field of diversification.

V. Conclusions

The foregoing gives grounds to conclude that diversification requires thorough examination of all market factors. When already functioning organisations compete for entry into a new sector, their earlier accommodation there can become a key factor for their success. For faster achievement of the added effect, organisations are seeking to enter the fast growing markets.

Those markets are characterised by significant inherent risks caused by the number of competitors exceeding the limit for efficient functioning, the lack of distribution channels and the insufficiently rapid adaptation to new technologies, forms and methods of implementation as a success key factor.

The foregoing gives grounds to conclude that a firm's diversification strategy is well matched to the strengths of

- 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 опыта на конкурентните фирми в областта на диверсификацията.

V. Изводи и препоръки

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 настаняване 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 предел 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.

Горното изложение дава основание да се направи извода и че диверсификационната стратегия на фирмата е съобразена със силните

its top management team members factored into the success of that strategy. For example, the success of a merger may depend not only on how integrated the joining firms become, but also on how well suited top executives are to manage that effort. The study also suggests that different diversification strategies (concentric vs. conglomerate) require different skills on the part of a company's top managers, and these are the very factors that should be taken into consideration before firms are joined. There are many reasons for pursuing a diversification strategy, but most pertain to management's desire for the organisation to grow.

страни на членовете на топ мениджмънта, които са предпоставка за успеха на тази стратегия. Така например, успехът на сливането може да зависи не само от това в каква степен се интегрират присъединените фирми, но и каква е нагласата на топ изпълнителите да управляват това начинание. Различните диверсификационни стратегии (концентрични спрямо конгломератни) изискват различни умения от страна на топ мениджърите на компанията, и именно това са факторите, които следва да се вземат предвид преди диверсифицирането на фирмите.

Reference/Литература

- [1]. **Ansoff, I.** The New Corporate Strategy, Willey, 1988, 288 p.
- [2]. **Berger, P. G., E. Ofek.** Diversification's effect on firm value, *Journal of Financial Economics*, 1995, 37: 39-65
- [3]. **Georgiev, I.,** Diversification. *Manager*, 1992, 6 : 116 (in Bulgarian)
- [4]. **Djarova, U.** Change: the strategy of the Bulgarian company, 1991 : 25 (in Bulgarian)
- [5]. **Kuntz, R.** Diversification strategy and corporate success, *Theoretical and Practical Issues of Management*, 1994, 1 : 96 (in Russian)
- [6]. **Helfat, C.E., K.M. Eisenhardt.** Inter-Temporal Economies of Scope, Organizational Modularity, and the Dynamics of Diversification. *Strategic Management Journal*, 2004. 25(13): 1217-1232.
- [7]. **Hill, C. W. L., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson.** Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms, *Organization Science*, 1992, 3: 501-520
- [8]. **Fluck, Z., A. Lynch.** Why do firm merge and then divest? A theory of financial synergies. *Journal of Business*, 1999, 72: 319-346
- [9]. **Lang, L., A. Poulsen, R.M. Stulz.** (1994). Asset sales, firm performance, and the agency costs of managerial discretion. *Journal of Financial Economics* 37: 3-37.
- [10]. **Lamont, O., C. Polk,** Does diversification destroy value? Evidence from the industry shocks, *Journal of Financial Economics*, 2002, 63: 51-77
- [11]. **Markides, C. C., P. J. Williamson** (1994). Related diversification, core competencies and corporate performance, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15: 149-165
- [12]. **Matsusaka, J.,** Corporate diversification, value maximization, and organizational capabilities, *Journal of Business*, 2001, 74: 409-31.
- [13]. **Miller, D. J.** Technological diversity, related diversification, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2006, 27: 601-619.
- [14]. **Naik, A.** Diversification Strategy, Retrieved from [<http://www.buzzle.com/articles/diversification-strategy.html>] on 20.06.2010.
- [15]. **Palich L.E., L.B. Cardinal, C.C. Miller.** Curvilinearity in the diversification performance linkage: an examination over three decades of research. *Strategic Management Journal* 2000, 21(2): 155-174
- [16]. **Rajan, R., H. Servaes, L. Zingales,** The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment, *Journal of Finance*, 2000, 60: 35-80
- [17]. **Ramanujam, V., P. Varadarajan.** "Research on corporate diversification: A synthesis." *Strategic Management Journal*, 1989, Vol. 10, pp. 523-552.
- [18]. **Rumelt, R.** Diversification Strategy and Profitability. "*Strategic Management Journal*", 1982, vol. 3, N 4, p. 359
- [19]. **Qin,** Diversification of the core competence, *Journal of Modern Management Science*, 2004 (11)
- [20]. **Yang, W.** Enterprise's core competitiveness and diversification strategy of adjustment [J]. *Business Economics*, 2005 (1)