

Diversification: Strategies for Managing a Group of Businesses

Session 6



**“Make winners out of
every business in your
company. Don’t carry
losers.”**

**Jack Welch
Former CEO, General Electric**

The Role of Diversification

- ◆ Diversification strategies play a major role in the behavior of large firms (why?)
- ◆ Product diversification concerns:
 - ➔ The scope of the industries and markets in which the firm competes
 - ➔ How managers buy, create and sell different businesses to match skills and strengths with opportunities presented to the firm

Two Strategy Levels

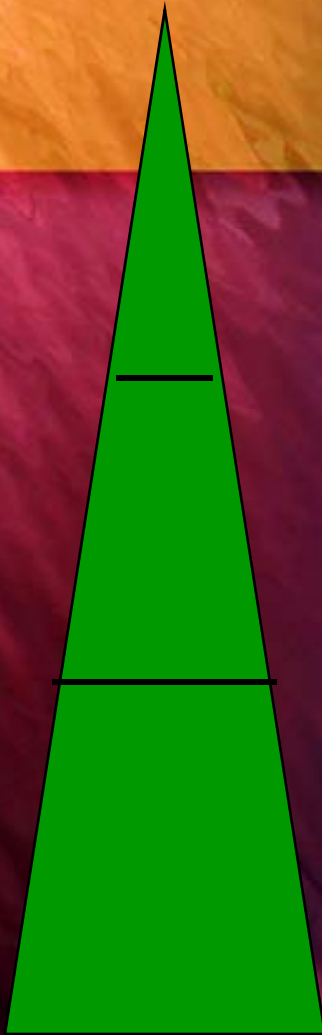
◆ Business-level Strategy (Competitive)

- Each business unit in a diversified firm chooses a business-level strategy as its means of competing in individual product markets

◆ Corporate-level Strategy (Companywide)

- Specifies actions taken by the firm to gain a competitive advantage by selecting and managing a group of different businesses competing in several industries and product markets

Three level of strategy



Corporate strategy – choice of direction for the firm as a whole

- Directional
- Portfolio
- Parenting

Business strategy – improving the competitive position

- Competitive strategy
- Cooperative strategy
- Blue Ocean Strategy

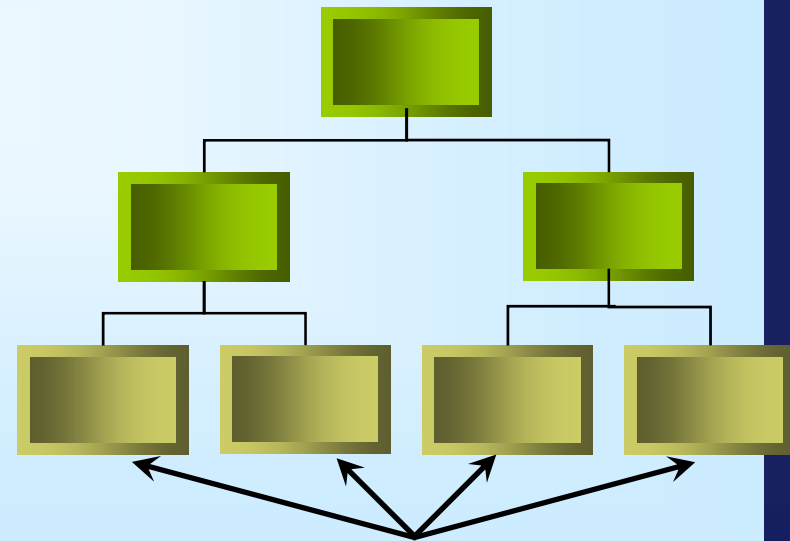
Functional strategy – approach a functional area takes to achieve corporate and business unit objectives and Strategies by maximizing resource productivity

- Outsourcing consideration

Corporate-Level Strategy: Key Questions

◆ Corporate-level Strategy's Value

- The degree to which the businesses in the portfolio are worth more under the management of the company than they would be under other ownership
- What businesses should the firm be in?
- How should the corporate office manage the group of businesses?



Business Units

Levels and Types of Diversification

Low Levels of Diversification

Single business: More than 95% of revenue comes from a single business.

Dominant business: Between 70% and 95% of revenue comes from a single business.

Moderate to High Levels of Diversification

Related constrained: Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and all businesses share product, technological, and distribution linkages.

Related linked (mixed related and unrelated): Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and there are only limited links between businesses.

Very High Levels of Diversification

Unrelated: Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and there are no common links between businesses.

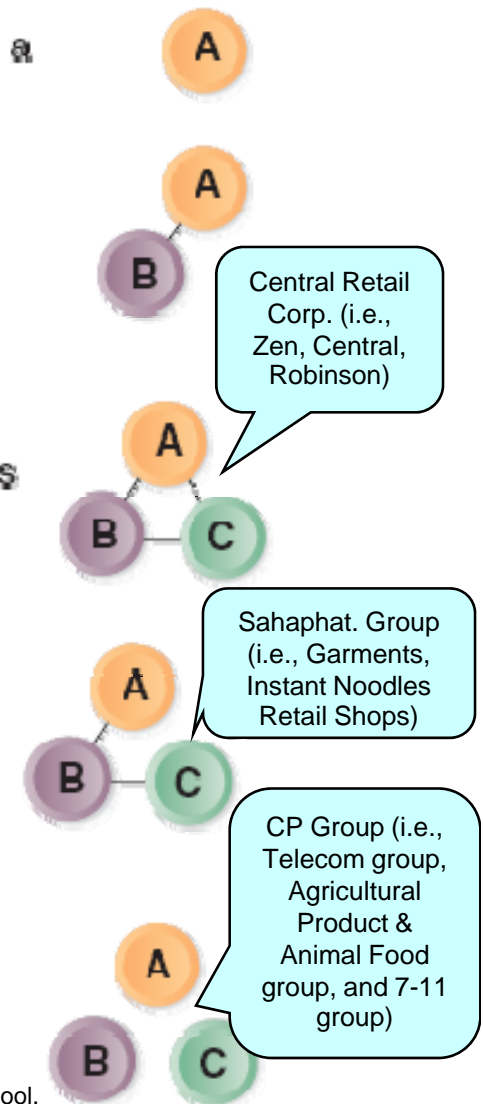


Figure 6.1

SOURCE: Adapted from R. P. Rumelt, 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Harvard Business School.

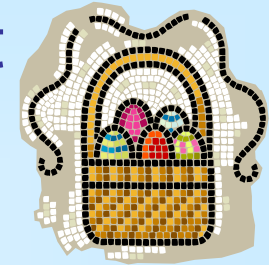
Competitive Strengths of a Single-Business Strategy

- ◆ Less ambiguity about
 - “Who we are”
 - “What we do”
 - “Where we are headed”
- ◆ Resources can be focused on
 - Improving competitiveness
 - Expanding into new geographic markets
 - Responding to changing market conditions
 - Responding to evolving customer preferences



Risks of a Single Business Strategy

- ◆ Putting all the “eggs” in one industry basket
- ◆ If market becomes unattractive, a firm’s prospects can quickly dim
- ◆ Unforeseen changes can undermine a single business firm’s prospects
 - ➔ Technological innovation
 - ➔ New products
 - ➔ Changing customer needs
 - ➔ New substitutes



When Should a Firm Diversify?

- ◆ It is faced with ***diminishing growth prospects*** in ***present business*** (*very thin PM*)
- ◆ It has opportunities to ***expand*** into industries whose ***technologies and products complement*** its present business (Banking and Insurance Providing)
- ◆ It can ***leverage existing competencies and capabilities*** by expanding into businesses where these resource strengths are key success factors
- ◆ It can ***reduce costs*** by diversifying into closely related businesses (Jet & Jiffy)
- ◆ It has a ***powerful brand name*** it can transfer to products of other businesses to increase sales and profits of these businesses



Strategies for Entering New Businesses

Acquire existing company

Internal start-up

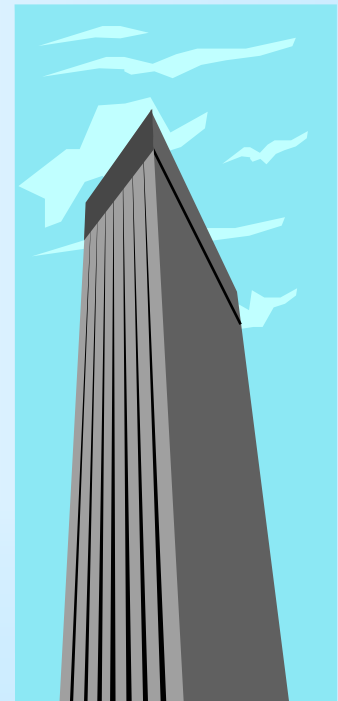
Joint ventures/strategic partnerships

Acquisition of an Existing Company

◆ Most popular approach to diversification

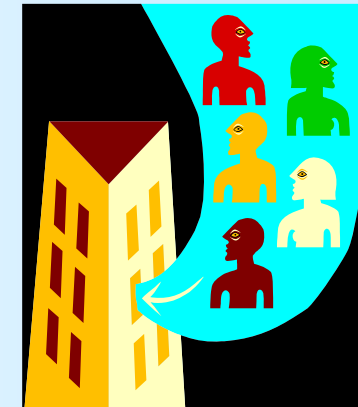
Advantages

- Quicker entry into target market (i.e., Temasek & AIS)
- Easier to hurdle certain entry barriers
 - Acquiring technological know-how
 - Establishing supplier relationships
 - Becoming big enough to match rivals' efficiency and costs
 - Having to spend large sums on introductory advertising and promotion
 - Securing adequate distribution access



Internal Startup

- ◆ More attractive when (i.e., CP's Panyapiwat College)
 - Parent firm already has most of needed resources to build a new business
 - Ample time exists to launch a new business
 - Internal entry has lower costs than entry via acquisition
 - New start-up does not have to go head-to-head against powerful rivals
 - Additional capacity will not adversely impact supply-demand balance in industry
 - Incumbents are slow in responding to new entry



Joint Ventures and Strategic Partnerships

- ◆ Good way to diversify when (i.e., PTT & 7-11)
 - Uneconomical or risky to go it alone
 - Pooling competencies of two partners provides more competitive strength
 - Only way to gain entry into a desirable foreign market
- ◆ Foreign partners are needed to
 - Surmount tariff barriers and import quotas
 - Offer local knowledge about
 - Market conditions
 - Customs and cultural factors
 - Customer buying habits
 - Access to distribution outlets



Drawbacks of Joint Ventures

◆ Raises questions

- Which partner will do what
- Who has effective control

◆ Potential conflicts

- Conflicting objectives
- Disagreements over how to best operate the venture
- Culture clashes



SURVIVAL

A Simulation Game

- ◆ You and your companions have just survived the crash of a small plane.
- ◆ Both the pilot and co-pilot were killed in the crash. It is mid-January, and you are in Northern Canada.
- ◆ The daily temperature is 25 below zero, and the night time temperature is 40 below zero.
- ◆ There is snow on the ground, and the countryside is wooded with several creeks criss-crossing the area.
- ◆ The nearest town is 20 miles away.
 - ➔ You are all dressed in city clothes appropriate for a business meeting.
 - ➔ Your group of survivors managed to salvage the following items:

SURVIVAL

A Simulation Game

- ___ A ball of steel wool
- ___ A small ax
- ___ A loaded .45-caliber pistol
- ___ Can of Crisco shortening
- ___ Newspapers (one per person)
- ___ Cigarette lighter (without fluid)
- ___ Extra shirt and pants for each survivor
- ___ 20 x 20 ft. piece of heavy-duty canvas
- ___ A sectional air map made of plastic
- ___ One quart of 100-proof whiskey
- ___ A compass
- ___ Family-size chocolate bars (one per person)



Your individual task is to pick only five items that will help you survive the situation; Your task as a group is to do the same but You MUST come to agreement as a group.

Synergistic Scorecard

Individual Ranks	Individual Choices	Individual Scores (1)	Team Choices	Team Scores (2)
1				
2				
3				
4				
5				
Total	N/A		N/A	
The Best Member Score	N/A		N/A	
Individual Total	N/A		N/A	
Team Total	N/A		N/A	
Difference (1) – (2)	N/A		N/A	

If individual score > Team Score = Synergistic Effect; otherwise, you have a Negative Synergy

Survival Simulation

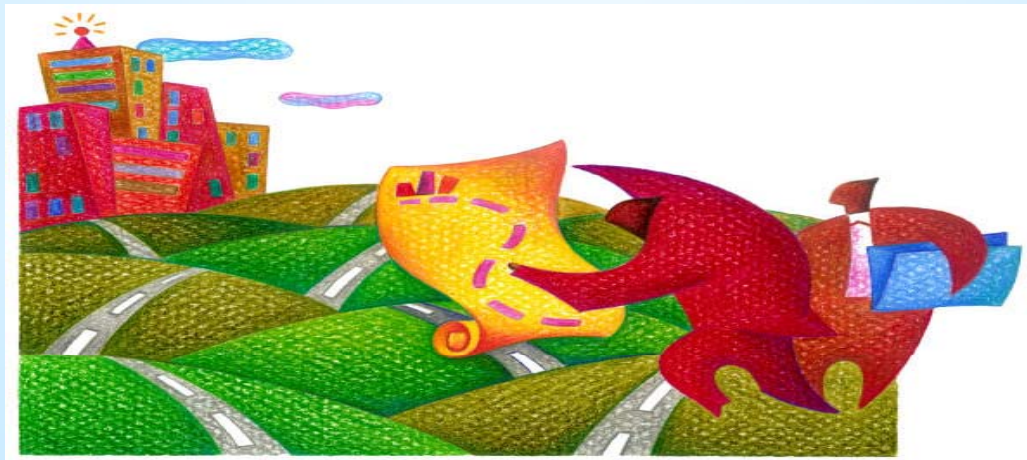
- ◆ Does your group effort generate synergy or the opposite?
- ◆ What is a synergistic effect in this situation?
- ◆ What is a negative synergistic effect in this situation?
- ◆ How do we build synergy in your workgroup?
- ◆ What cause the negative synergy?

What Is Related Diversification?

- ◆ Involves diversifying into businesses whose **value chains** possess competitively valuable “**strategic fits**” with the value chain(s) of the present business(es)



- ◆ Capturing the “**strategic fits**” makes related diversification a **$1 + 1 = 3$ phenomenon**



Core Concept: Strategic Fit

◆ Exists *whenever one or more activities* in the *value chains* of *different businesses* are sufficiently similar to *present opportunities* for

- **Transferring** competitively valuable expertise or technological know-how from one business to another (i.e., service)
- **Combining** performance of common value chain activities to achieve lower costs (i.e., sharing warehouses or logistic capacities)
- **Exploiting** use of a well-known brand name (i.e., Nike)
- Cross-business **collaboration** to create competitively valuable resource strengths and capabilities (L&H Bank)

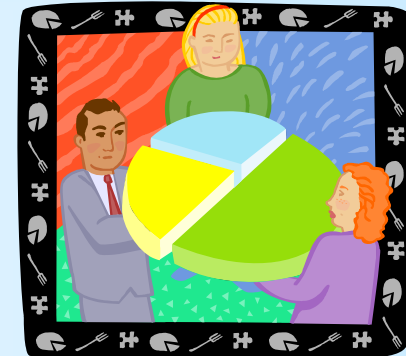
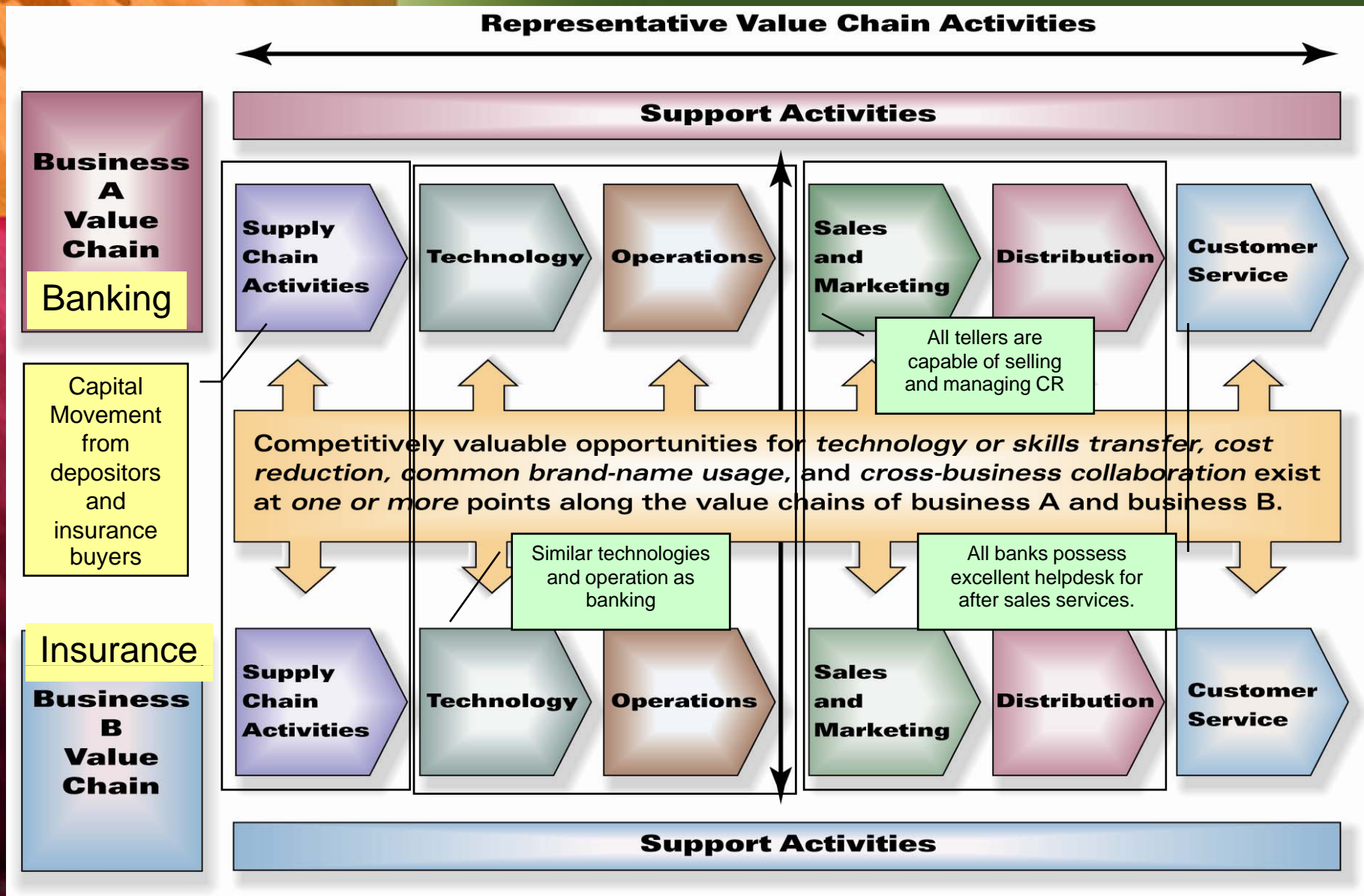


Fig. 9.2: Related Businesses Possess Related Value Chain Activities and Competitively Valuable Strategic Fits



Core Concept: Economies of Scope

◆ Stem from **cross-business** opportunities to reduce costs (ในขณะที่ Economies of Scale อาจจะไม่ต้องมีหลากหลายธุรกิจในการประหยัดต้นทุน)

→ Arise when costs can be cut
or revenues increase by operating two or more businesses under same corporate umbrella

→ **Cost saving opportunities** can stem from interrelationships anywhere along the **value chains** of different businesses



Related Diversifications and their Benefits

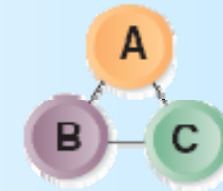
Less Flexible because business units share value chain activities; especially activities containing more tangible resources (i.e., materials, machines, plants) than intangible resources (i.e., manager's skills, technical competencies) เช่น กลุ่มค้าปลีกของเซ็นทรัล อันประกอบไปด้วย เซ็น บิวเทส โรบินสัน สามารถประหยัดต้นทุนได้จากการแบ่งต้นทุนขนส่ง ค่าเช่าโกดัง และอื่นๆ

Tangible Relatedness

Moderate to High Levels of Diversification

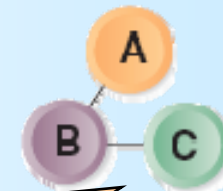
Related constrained:

Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and all businesses share product, technological, and distribution linkages.



Related linked (mixed related and unrelated):

Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and there are only limited links between businesses.



Intangible Relatedness

More Flexible because business units share value chain activities especially with less tangible resources (i.e., materials, machines, plants) than intangible resources (i.e., manager's skills, technical competencies) กลุ่มสหพัฒน์ อาจจะจ้างผู้จัดการที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารห้างค้าปลีกเพื่อปล่อย **Garments** และอาหารสำเร็จรูป ออกสู่ตลาด (แทนที่จะต้องมีถึงสามคนในแต่ละส่วนงาน)

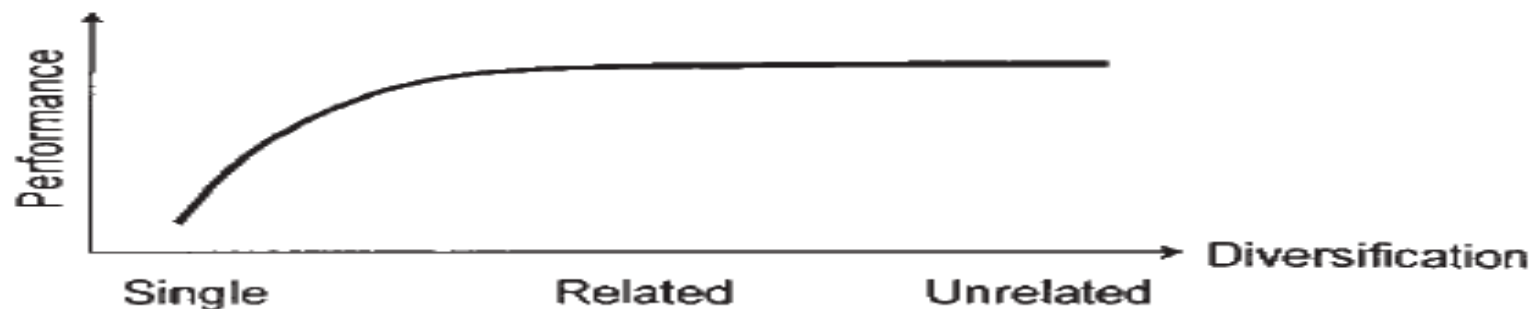
Related Diversifications and their Benefits

- ◆ ประเด็น คือ ในขณะที่ **Related Constrained** แשרทรัพยากรที่จับต้องได้ในระดับที่มากกว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (**Tangible Relatedness**) การขาดความยืดหยุ่นในกลุ่มธุรกิจหมายถึงการได้ใช้ประโยชน์ของ **Economies of Scale** (เพิ่ม **volume** การผลิตในโรงงาน) ในระดับที่มากกว่า **Economies of Scope**
- ◆ แต่ขณะที่ **Related Linked** จะตรงกันข้าม คือได้ **Economies of Scope** (แשרทักษะการตลาด การจัดการบริหารได้ → **Intangible Relatedness**) ในระดับที่มากกว่า **Economies of Scale** (บางธุรกิจไม่เกี่ยวข้องกัน แשרการผลิตที่โรงงานไม่ได้)
- ◆ นักกลยุทธ์ต้องเลือกว่าจะเสี่ยงมาก (ยืดหยุ่นน้อย โอกาสจะประหยัดต้นทุนคงที่ที่เกี่ยวข้องน้อยกว่า) หรือจะเสี่ยงน้อย (ยืดหยุ่นมาก โอกาสจะประหยัดต้นทุนคงที่ที่ไม่เกี่ยวข้องได้น้อยกว่า)

Risk and Performance Relationship



The Inverted-U Model



The Intermediate Model

Single to Related Diversification means less flexibility and higher risk; as the company gains more flexibility through unrelated diversification, the risk is lower but so are the economies of scale performance.

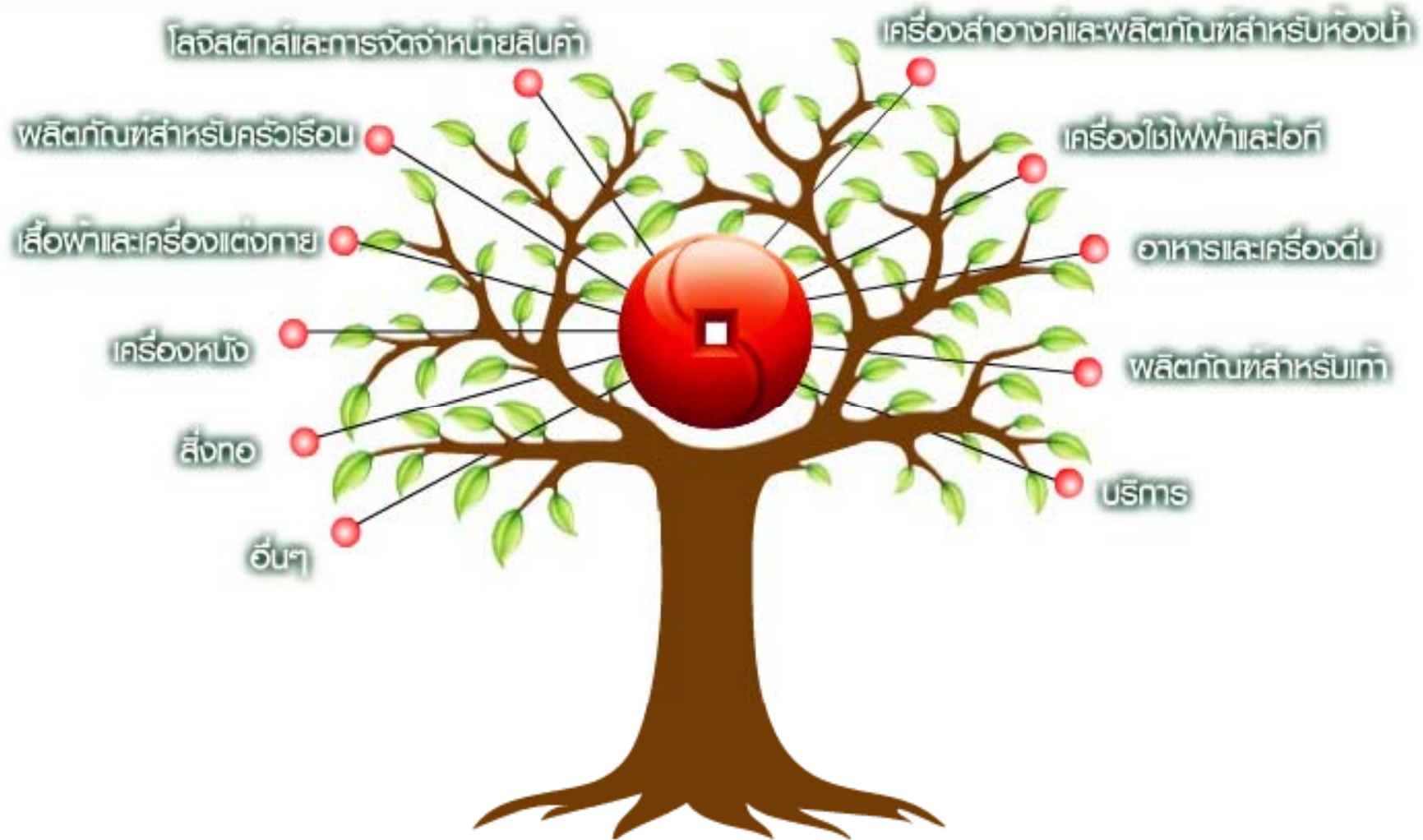
Case Study- Saha Pathanapibul

- ◆ **Business** of Sahapat began back in 1942 as a small grocery store of which most goods were imported from Hong Kong and Japan. The shop became increasingly prosperous and, in the course of an expansion, changed its name to "Saha Pathanapibul".
- ◆ **As** the business grew, competition began to intensify. Being a discerning and insightful man, the late Dr. Thiam conceived the idea of establishing a factory in order to be more competitive. He then started to conduct business with Lion Corporation Japan by importing Lion's toothpaste and shampoo products into the Thai market under Sahapat's management.

Case Study- Saha Pathanapibul

- ◆ The success led to a joint venture with Lion Corporation Japan to establish a factory to produce toothpaste, shampoo, and powder detergent. Later a factory for the production of instant noodles was also constructed.
- ◆ Sahapat has 600 million Baht registered capital with the SET. The company as a public company (Plc.) now distributes a myriad of quality consumer products.
- ◆ At present, Sahapat launched a new franchising retail store called 108 Shop.
 - Discuss the corporate strategy of Sahapat from past to present?





เกี่ยวกับเครือข่ายสหพัฒน์

บริษัท สหพัฒน์พินacol จำกัด (มหาชน) เป็นจุดเริ่มต้นของเครือข่ายสหพัฒน์ โดยเริ่มจากการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย ต่อมาได้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้ผลิตสินค้าและเป็นตัวแทนจำหน่าย อีกทั้งยังมีการร่วมทุนกับต่างประเทศในการผลิตสินค้าและบริการ

ปัจจุบันเครือข่ายสหพัฒน์เติบโตจนเป็นเครือข่ายบริษัทของคนไทย ที่ใหญ่ที่สุดรายหนึ่ง มีบริษัทในเครือกว่า 200 บริษัท และมีสินค้าและบริการเป็นที่รู้จักหลากหลายกว่า 30,000 รายการ จากกว่า 1,000 แบรนด์ที่จำหน่ายในประเทศและส่งออกไปทั่วโลก

What Is Unrelated Diversification?

◆ Involves *diversifying* into businesses with

→ *No* strategic fit

→ *No* meaningful value chain relationships

→ *No* unifying strategic theme

◆ *Basic approach* – *Diversify* into *any industry* where potential exists to *realize good financial results*

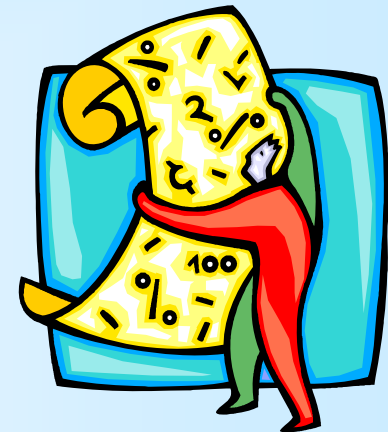
◆ While industry attractiveness and cost-of-entry tests are important, better-off test is secondary



Financial
Economies

Unrelated Diversification Has Demanding Managerial Requirements

- ◆ The greater the number and diversity of businesses, the harder it is for managers to
 - Discern good acquisitions from bad ones
 - Select capable managers to manage the diverse requirements of each business
 - Judge soundness of strategic proposals of business-unit managers
 - Know what to do if a business subsidiary stumbles



Likely effect is $1 + 1 = 2$, rather than $1 + 1 = 3$!

Diversification and Shareholder Value

◆ *Related Diversification*

→ A *strategy-driven approach* to creating shareholder value



◆ *Unrelated Diversification*

→ A *finance-driven approach* to creating shareholder value



Divestiture Strategies Aimed at Retrenching to a Narrower Diversification Base

◆ *Strategic options*

- Retrench to a smaller but more appealing group of businesses
- Divest unattractive businesses
 - Sell it
 - Spin it off as independent company
 - Liquidate it (close it down because no buyers can be found)



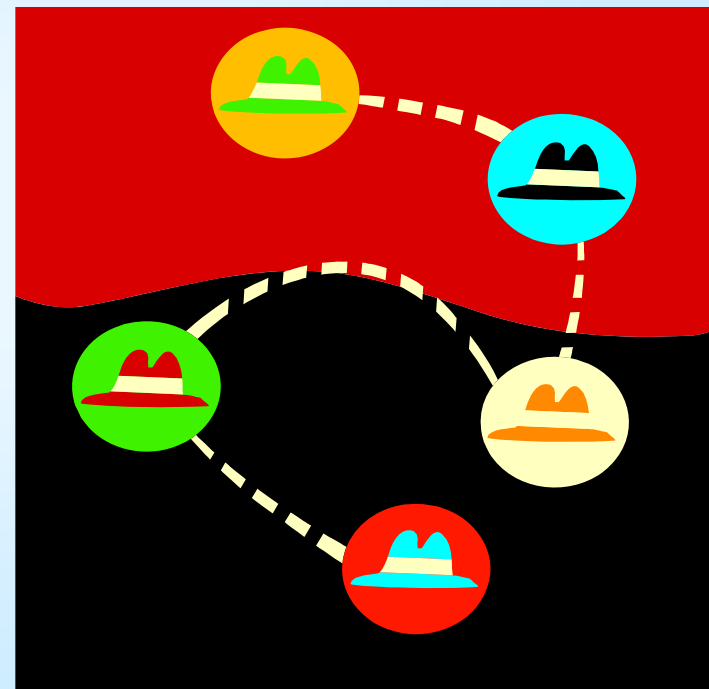
Retrenchment Strategies

◆ *Objective*

→ Reduce scope of diversification to smaller number of “core “ businesses

◆ *Strategic options* involve *divesting* businesses that

- Are losing money
- Have little growth potential
- Have little strategic fit with core businesses
- Are too small to contribute meaningfully to earnings



Conditions That Make Retrenchment Attractive

- ◆ Diversification efforts have become too broad, resulting in difficulties in profitably managing all the businesses
- ◆ Deteriorating market conditions in a once-attractive industry
- ◆ Lack of strategic or resource fit of a business
- ◆ A business is a cash hog with questionable long-term potential
- ◆ A business is weakly positioned in its industry
- ◆ Businesses that turn out to be “misfits”
- ◆ One or more businesses lack compatibility of values essential to cultural fit

Options for Accomplishing Divestiture

◆ *Sell it*

→ Involves finding a company which views the business as a good deal and good fit

◆ *Spin it off* as independent company

→ Involves deciding whether or not to retain partial ownership

◆ *Liquidation*

→ Involves closing down operations and selling remaining assets

→ A last resort because no buyer can be found



Spin Off Case: Nation Multimedia Group

- ◆ นายชนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ประธานกรรมการ บริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ปเปิดเผยว่า ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2552 วานนี้ (20 มี.ค.) มีมติอนุมัติแผนการนำบริษัทย่อย 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทเนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ (NINE) และบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น (NBC) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ หรือ Spin off
- ◆ นายชนาชัย กล่าวว่า การ Spin off เป็นแผนการปรับโครงสร้างการเงินของบริษัทเนชั่น เป็นการจัดโครงสร้างกลุ่มธุรกิจให้ชัดเจน และเป็นการลดภาระการพึ่งพาเงินทุนจากบริษัทแม่ ในกรณีที่บริษัทลูกทั้ง 2 แห่งดังกล่าวมีความจำเป็นต้องขยายงาน ขยายการลงทุน สามารถระดมทุนได้ด้วยตัวเอง โดยคาดว่าจะนำเข้าจดทะเบียนได้ภายในปีนี้ เพื่อรับสิทธิประโยชน์ทางภาษี

Spin Off Case: Nation Multimedia Group

- ◆ บริษัทเนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป ถือหุ้นใน NINE ในอัตรา 99.99% และถือหุ้นใน NBC จำนวน 99.99% เช่นกัน แต่ภายหลังทั้ง 2 บริษัทเข้าตลาด เอ็ม เอ ไอ แล้ว บริษัทเนชั่น จะเหลือการถือหุ้นใน NINE จำนวน 65.88% ที่เหลือ 34.12% เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย และใน NBC จำนวน 61.79% ที่เหลือเป็นรายย่อย 38.24%
- ◆ NINE เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทพ็อคเก็ตบุ๊ก และสิ่งพิมพ์สำหรับเยาวชน ประเภทการ์ตูน รวมถึงเป็นตัวแทนจำหน่ายและให้บริการเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ มีทุนจดทะเบียนก่อนเพิ่มทุน 70 ล้านบาท และหลังการเพิ่มทุน 85 ล้านบาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท
- ◆ NINE จะเสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไป 29 ล้านหุ้น แบ่งเป็นหุ้นเพิ่มทุน 15 ล้านหุ้น และหุ้นเดิมที่บริษัทเนชั่น ถือ 14 ล้านหุ้น โดยจะจัดสรรให้แก่ประชาชนทั่วไป 20 ล้านหุ้น ส่วนที่เหลืออีก 9 ล้านหุ้น จะจัดสรรให้ผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัทตามสัดส่วนการถือหุ้น (Pre-emptive Right) โดยมี บล.ดีบีเอสวิคเคอร์ เป็นที่ปรึกษาการเงิน คาดว่า จะขายหุ้นในเดือนก.ย.และหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดเดือนต.ค.นี้

Spin Off Case: Nation Multimedia Group

- ◆ ขณะที่ NBC เป็นผู้ผลิตจัดหาและผลิตข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อโทรทัศน์ เนชั่นแซนแนล และรายการทางฟรีทีวี สื่อวิทยุ และสื่อรูปแบบใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น
- ◆ ก่อนหน้านี้ NBC ได้ลดทุนจาก 240 ล้านบาท เหลือ 120 ล้านบาท เพื่อตัดขาดทุนสะสม 126 ล้านบาท และมีแผนเพิ่มทุนอีก 50 ล้านบาท เป็น 170 ล้านบาท พาร์ 1 บาท โดย NBC จะขายหุ้น 65 ล้านหุ้น แบ่งเป็นหุ้นเพิ่มทุน 50 ล้านหุ้น และหุ้นเดิมที่บริษัทเนชั่น ถือ 15 ล้านหุ้น โดยจะขายไอพีโอ 45 ล้านหุ้น ส่วนที่เหลืออีก 20 ล้านหุ้น จะจัดสรรให้ผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัทตามสัดส่วนการถือหุ้น คาดว่าจะขายหุ้นและเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เดือนธ.ค. 52 นี้

Discussion

- ◆ หลังการทำ Spin Off, บริษัทแม่ คือ The Nation Multimedia Group (NMG) ได้และเสียอะไร
 - ➔ ระดับความเป็นเจ้าของของใน NBC และ NINE
 - ➔ ระดับความหลากหลายของ NMG
 - ➔ ระดับความเสี่ยงของ NMG
 - ➔ เงินลงทุนไปที่ไหน
- ◆ ถ้าท่านเป็นนักลงทุนจะตัดสินใจอย่างไร ต้องการข้อมูลอะไรบ้างเพิ่มเติม