7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства

До початку формування стратегії як економічної науки, що припадає на другу половину XX ст., поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно її фундаментальних гіпотез єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги не диференційовані. Слід відмітити, що такі уявлення дійсно були вірними для розвинутих країн, особливо у першій поло­вині XX ст. Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар по нижчій ціні, ніж продавав конкурент. І оскільки це приводило до оптимізації долі ринку підприємства, таку стра­тегію називали стратегією ринкової долі або ринкової позиції.

Але вжеу другій половині XX ст. чинники ринкового успі­ху помітно змінились. Відбулось насичення ринку і покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть по найнижчій ціні. Проявили себе групи покупців зі специфічни­ми потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення знач­но ширшої гами потреб стало критичним фактором успіху. А однією з найважливіших конкурентних стратегій стала стра­тегія диференціації товару. Тобто гіпотеза мікроекономіки про недиференційований товар на цьому етапі уже втратила смисл. Стратегію диференціації товару, на наш погляд, можна сформулювати наступним чином.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задо­волення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Аналогічно у другій половині XX ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єди­ним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом іміджу това­ру (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевага­ми і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурент­ною стратегією стала диференціація ринку або диференціація іміджу товару.

Стратегія диференціації ринку, отже, - це конку­рентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рек­ламних по створенню певного іміджу товару.

Оскільки, починаючи з другої половини XX ст., явища ди­ференціації як товару так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже корпора­тивної стратегії, яка називається диверсифікацією діяльно­сті підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку. Причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а са­ме  як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльно­сті підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає обновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприєм­
ства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.
Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йде­ться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства - розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напря­мок - зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на обновлення ринку, і на обновлення товару, тоб­то вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напря­мок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяль­ність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (пере­важно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підпри­ємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років XX ст. серед 500 най­більших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалу­зевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в серед­ньому 11 галузей, а наймогутніші - 30-50 галузей.

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких струк­турних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок на­сичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі.

І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразли­вим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диферсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому ди-версифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість пе­реливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифі­кація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, значення диверсифікації діяльності підпри­ємства в розробці і здійсненні його портфельної стратегії дос­татньо помітне. З одного боку, диверсифікація - один із важ­ливих напрямків діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі забезпечує стра­тегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задово­лення широкого кола потреб і застосування кількох техноло­гій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із СОБ можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших.

Отже диверсифікація, визначаючи частково в якими СОБ підприємство збирається працювати і як ці СОБ будуть зв'яза­ні між собою, до певної міри разом з іншими компонентами визначає портфельну стратегію.

.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

Якщо немає гострої необхідності, менеджери підприєм­ства, як правило, зосереджуються виключно на розв'язанні оперативних та адміністративних господарських проблем. І спонукають їх повернутися лицем до розгляду стратегічних проблем суттєві фактори - зміни в умовах діяльності, в середовищі підприємства.

Тобто, суттєві зміни умов на ринках чи в техноло­гіях виробництва вимагають адекватних змін стратегіч­ного портфеля підприємства, здійснення корпоративної стратегії диверсифікації.

Зміни середовища бувають або поступовими, або ж пере­ривчастими.

Поступовими називають такі зміни, які відбуваються логічно і потребують відносно незначних змін у початковому портфелі. Приклад поступових змін - розширення ринку на якийсь регіон або деяке поліпшення існуючої технології. Такі зміни дехто називає логічним прирощенням або ж еволюцій­ним процесом змін.

Переривчастими називають такі зміни, які не відповіда­ють історичній логіці розвитку даного підприємства і являють собою значним відхиленням хоча б в одному історичному векторі росту - задоволенні ринкових потреб, технології чи географії ринків. Основним показником переривчастості є ступінь відходу підприємства від ринку на якому воно спеці­алізувалось, від технології, на якій основане виробництво про­дукції і від географічних, економічних, соціальних та інших позицій. А вже зміни даного показника викличуть зміни в

культурі, організаційній структурі управління, в системі моти­вацій, що також засвідчать переривчасті зміни. Словом, йдеть­ся про суттєві неочікувані зміни середовища підприємства.

Чим викликаються такі зміни, що стають причиною необ­хідності диверсифікації?

До середини XX ст. в країнах з ринковою економікою, як уже зазначалося, зміни середовища були поступовими, оскіль­ки ринок ще насичувався і економіка розвивалася по висхід­ній, без різких переривчастих скачків. І відділи розробок чи розвитку ринку на підприємствах адекватно реагували на поступові, еволюційні зміни середовища, успішно з ними справлялися. Зміни були переважно передбачуваними.

Хоча вже і в цей період достатньо рідко, але відбувались більш різкі зміни в технології, в структурі потреб, в географії ринків. Тобто проблема переривчастості то виникала, то про­падала. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням міняти стра­тегію. Після переорієнтації, знову на довгі роки менеджери повертались до оперативних питань використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень. Стратегічне мислення як наука ще не сфор­мувалося. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на оперативних і адміністративних проблемах вже тоді нано­сила відчутної шкоди, оскільки необхідність у стратегічних змінах, у диверсифікації усвідомлювалася після значного падіння обсягів продаж і прибутків, тобто після суттєвих втрат.

В другій половині XX ст. ситуація ще більше ускладнила­ся. Зміни в технології, в структурі потреб (попит в основних галузях наситився), в географії ринків стали регулярними. В більшості галузей чергування стратегічних переривчастих змін і тривалого періоду оперативної діяльності відійшло в історію. Зміни середовища стали переривчастими і відбува­ються так швидко, що підприємства змушені постійно моніто-рити своє середовище, виявляючи стратегічні розриви і вжи­ваючи відповідних заходів. Один із таких заходів - диверси­фікація. Переривчасті зміни викликали необхідність її прове­дення. Відбувся перехід до переважно стратегічного плану­вання і управління.

В наші дні, коли зміни технології, структури потреб, гео­графії ринків змінюються з небувалою швидкістю, з метою уникнення загрози банкрутства, переважна більшість підпри­ємств в розвинутих країнах зрозуміли значення стратегічного менеджменту і успішно його застосовують, широко викори­стовуючи і диверсифікацію, як засіб стабілізації виробництва.

На жаль, на Україні розуміння необхідності розробки стра­тегії на підприємствах ще не прийшло. Стратегічні рішення, зокрема і про диверсифікацію діяльності підприємства прий­мають спонтанно, з великим запізненням, несучи неймовірні втрати відповідно і рішення про диверсифікацію теж прийма­ються спонтанно, нерідко тоді, коли вже щось поправити важ­ко, а то і неможливо.

Таким чином, причин, що спонукають диверсифікацію

діяльності підприємства, багато. Але основним мотивом є співвідношення його цілей і можливостей. Виходячи з цього можна виділити великі групи причин.

Перша. Підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес -портфеля. Тут можливі два варіанти:

1. Якщо аналіз можливостей засвідчує, що навіть після диверсифікації підприємства цілі не будуть досягнутими, це означає, що вони завищені і їх переглядають в сторону змен­шення.

2. Якщо ж можливості відповідають цілям, але наявна структура бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення, тоді вдаються до диверсифікації.

При цьому враховуються причини нижчого порядку:

- насичення ринку і, відповідно, суттєве зниження попи­ту, посилення конкуренції;

- старіння товару підприємства;

- втрата гнучкості, яка проявляється:

а) у звуженні ринку (непропорційно велика доля продаж, що припадає на одного покупця);

б) появі нових технологій (обмежена власна техно­логічна база).

Друга велика група причин диверсифікації підприємства має місце тоді, коли його можливості перевищують цілі. Як­що появляються можливості поставити більш високі цілі під­приємство диверсифікується. Тут також є причини нижчого порядку:

сума прибутку, що залишається, недостатня для вико­нання планів по розширенню поточної діяльності, хоча
підприємство успішно рухається до поставлених цілей, має добрі можливості для розширення виробництва;

диверсифікація дасть можливість отримувати більші прибутки, ніж просте розширення виробництва, хоча
досягаються поточні цілі. Така ситуація може скластися в наступних випадках:

- коли ефект диверсифікації великий настільки, що перекриває неминуче зниження синергізму;

- коли керівництво підприємства не зважає на синергізм (у випадку конгломерації) або синер­гетичні переваги простого розширення над ди­версифікацією незначні;

- коли підприємство розробило нові додаткові то­вари.

Третя група причин диверсифікації має місце там, де ке­рівники не співставляють цілі з можливостями, діють спон­танно, диверсифікація для них самоціль, а не засіб досягнення цілей. В цілому таке має місце, коли приступають до негайних практичних дій без достатньої інформації, діють наосліп, за принципом „добре там, де нас нема».

Таким чином, якщо цілі ідеально не співпадають з можли­востями підприємства і не завищені, тобто не вимагають пере­гляду в напрямку зниження, підприємство має велику свободу дій по використанню можливостей для досягнення вищих цілей в т.ч. і при допомозі диверсифікації. Ступінь цієї свобо­ди залежить від ставлення керівництва підприємства до ризи­ку, який притаманний диверсифікації. А тому консервативні менеджери підуть на диверсифікацію лише у випадку, коли матиме місце перша група причин. В усіх інших випадках ризикувати вони не будуть, при наявності можливостей підуть шляхом простого розширення, а не диверсифікації.

Навпаки, підприємливі, ризиковані керівники підуть на ризик, тобто на диверсифікацію, при першій же можливості досягти вищих цілей і постійно готові розглядати варіанти диверсифікації при наявності будь-якої причини із трьох пере­рахованих груп.

Крім всього іншого, диверсифікація стимулюється також існуючим антимонопольним законодавством, яке обмежує горизонтальну експансію підприємств, що загрожує монопо­лізацією галузі і поблажливо ставиться до вертикальної експа­нсії, що базується на диверсифікації діяльності. Її наслідком є багатогалузеве підприємство, частка якого на окремому ринку не сягає критичних значень, тобто не створює монопольного становища.

|  |
| --- |
|  |

7.3. Варіанти і критерії диверсифікації

Диверсифікація стосується портфельної стратегії, суттю якої є формування набору основних напрямків видів діяльно­сті підприємства (конкурентна стратегія, як відомо, шукає способи успішної діяльності в кожному із цих напрямків і видів діяльності).

Досвід ринкових країн засвідчує, що на зміну складу порт­феля бізнесів підприємства йшли не зразу і неохоче, навіть в умовах різких змін середовища. Спочатку кілька років намага­лися стабілізувати зниження прибутків і скорочення збуту при допомозі таких заходів, як звільнення значної кількості пра­цівників, скорочення запасів, зниження витрат, ведення ціно­вих війн. І оскільки це не допомагало, вдавалися врешті до модифікації бізнес-портфеля. Тобто переходили до застосува­ння диверсифікації лише тоді, коли остаточно переконували­ся, що в рамках існуючого портфеля вирішити назрілі пробле­ми неможливо. І починався важкий пошук варіантів його змі­ни. Цей досвід повинен стати уроком для українських ново­бранців ринкової економіки.

Отже першим поштовхом до диверсифікації стало наси­чення ринку і скорочення попиту в 1950-60-х роках XX ст. другим - поява нових технологій, приміром транзисторних, електроніки. Нарешті, ще одним поштовхом для зміни бізнес-портфеля стала можливість розширення діяльності за межі історичного бізнесу підприємства.

Зміна бізнес-портфеля підприємства має дві альтернати­ви: або вектором росту є перехід до нових областей бізнесу в існуючому географічному середовищі, що називається дивер­сифікацією, або ж вектором росту обирається нова географія, що називається інтернаціоналізацією бізнесу.

Варіанти диверсифікації

Диверсифікація може відбуватися за наступними варіан­тами:

- Перший - коли диверсифікація зв'язана з потребами споживачів. Вона являє собою освоєння нової для підприєм­ства технології з метою продовжити обслуговування тради­ційного ринку. Прикладом може служити зміна радіолампової технології на транзисторну або хіміко-молекулярної техноло­гії на біотехнологію у фармацевтиці.

Такий варіант розвитку диверсифікації може здійснюва­тись або ж шляхом купівлі уже існуючої фірми з новою тех.-нологією, або ж створення нового виробництва, спираючись на внутрішні джерела. Другий шлях - власний розвиток нової для підприємства технології - вкрай важкий і складний. Не­рідко, запровадивши продукцію з новою технологією, підпри­ємство втрачало лідерство у галузі.

- Другий варіант диверсифікації зв'язаний з технологією і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Приклад - поширення електро­ніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом поглинан­ня (приміром, автомобільна кампанія поглинає електронну), або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки.

- Третій варіант диверсифікації - перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових техно­логій чи потреб ринку. Таку диверсифікацію називають ще конгломератною диверсифікацією. Вона здійснюється, як правило, шляхом придбання фірми. Тобто створюється новий конгломерат, який об'єднує підприємства багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом. Ці під­приємства діють як самостійні і лише фінансово та адміністра­тивно залежать від головного офісу конгломерату.

Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 7.1)



Критерії диверсифікації

Приймаючи рішення про диверсифікацію підприємства, вибираючи певні її варіанти, менеджери і власники перейма­ються бажанням досягти або синергізму, або ж гнучкості.

Прихильники критерію синергізму вибирають диверси­фікацію, зв'язану або з новими потребами, або ж з новими технологіями. Названі варіанти диверсифікації менше ніж конгломератна диверсифікація відхиляються від звичайної діяльності підприємства, від її внутрішніх можливостей, а, отже, здатні повніше використати ефект синергізму. Відповідно таку диверсифікацію називають синергетичною.

Прихильники критерію гнучкості підприємства вибира­ють конгломератну диверсифікацію, вважаючи, що конгломе­рат володіє вищою конкурентною стійкістю завдяки гнучко­сті.

Між прихильниками синергетичної і конгломератної диве­рсифікації і досі тривають суперечки. Перші стверджують, що конгломерати не оправдують себе з точки зору суспільної ефективності, оскільки не мають синергетичних ефектів, що приводили б до зниження цін, ізолюються при цьому від кон­куренції. Прихильники конгломерації, в свою чергу, стверд­жують, що синергетична диверсифікація приводить до того, що підприємства, які раніше працювали в різних галузях, піс­ля об'єднання уніфікують технологію, управління, тощо і, внаслідок перебування уже в одному середовищі, стають біль-ш стратегічно вразливими. І це дійсно нерідко має місце, ос­кільки потенційний синергізм не завжди переростає у реаль­ний внаслідок того, що окремі менеджери ігнорують додатко­ві зусилля для досягнення останнього.

Як прогнозує І.Ансофф, на перспективу збережуться обид­ва критерії диверсифікації. Комерційна логіка вибиратиме за критерій синергетичну диверсифікацію, а особисті амбіції стимулюватимуть конгломерацію.

Альтернативою диверсифікації є інтернаціоналізація, тобто розширення бізнесу за рамки поточної географії (див. рис. 7.1). Найбільший синергетичний ефект має лише один із варіантів інтернаціоналізації, коли підприємство експортує свої традиційні товари (послуги). Однак, таке було можливим лише на ранніх етапах інтернаціоналізації (після Другої світо­вої війни). Всі інші варіанти більш ризиковані ніж диверсифі­кація, так як кожен із них є по суті двох-етапним відходом від поточного бізнесу підприємства. Приміром, інтернаціоналіза­ція, зв'язана з потребами, приводить до подвійних труднощів: входу на новий ринок і необхідності розробки нової техноло­гії.

Тобто інтернаціоналізація більш складна і дорожча ніж диверсифікація. А диверсифікація, внаслідок радикального відходу від минулого досвіду підприємства, ризикованіша.

Основні поняття

Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Диверсифікація. Стратегія диверсифікації. Поступові зміни середо­вища. Переривчасті зміни середовища. Інтернаціоналізація бізнесу. Диверсифікація, зв'язана з потребами і з технологією. Інтернаціона­лізація, зв'язана з потребами і з технологією. Конгломератна дивер­сифікація та інтернаціоналізація.