

Федько В.П.

д.э.н., профессор

кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ «РИНХ»

Диянова С.Н.

соискатель ученой степени к.э.н.

кафедры коммерции и маркетинга Краснодарского филиала РГТЭУ

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ ПРИЧИН ДИВЕРСИФИКАЦИИ С ПОЗИЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И МАРКЕТИНГА

VARIOUS APPROACHES TO ALLOCATION OF THE REASONS OF STRATEGY OF THE DIVERSIFICATION FROM THE MANAGEMENT AND MARKETING POSITION

Аннотация. В статье рассматривается расширение теоретического представления отечественных и зарубежных исследователей по определению различных подходов относительно выделения причин диверсификации. Отмечается, что сегодня формирование и реализации стратегии возможно только при активном использовании маркетингового инструментария, позволяющего наиболее эффективно использовать рыночные возможности предприятия, тем более в сферах хозяйствования, которые являются для него новыми.

Abstract. This article discusses the expansion of the theoretical representation of domestic and foreign researchers to identify different approaches regarding the allocation of the causes of diversification. It is noted that today the formation and implementation of the strategy is only possible with the active use of marketing tools, enabling the most effective use of market opportunities for businesses, especially in the areas of management, which is new for him.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, предприятие, маркетинг.

Keywords: diversification strategy, enterprise, and marketing

Диверсификация, как и специализация - важные экономические инструменты развития различных сфер хозяйствования. Сам термин, образованный от латинских

основ «diversus» – разный и «facio» – «деятельность», указывает на несколько сфер ведения определенных занятий и одновременно - на расширение деятельности. Последний аспект присутствует практически в каждом определении, формулируемом в рамках теории управления. Так, В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова в работе «Стратегический менеджмент» представляют следующее понимание: «Диверсификация - это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.)» [4]. То есть, данными авторами диверсификация рассматривается как способ расширения и одновременно обновления осуществляемой хозяйственной деятельности.

Другие авторы подчеркивают существенность различия сфер деятельности, осваиваемых в диверсификационных процессах - этот подход представлен в Толковом словаре рыночной экономики: «Диверсификация - расширение диапазона экономической деятельности, связанное с проникновением предприятия в другие новые отрасли производства, зачастую, технологически не связанные с основной специализацией этого производства» [5].

Ряд определений диверсификации связан с уточнением объектов и содержания разнонаправленной деятельности, когда выделяется диверсификация финансовых инструментов, рисков, номенклатуры выпускаемой продукции и т.д. Причем, зачастую используются самые разнообразные обобщения, которые включают и маркетинговую деятельность - В.А. Новиков дает следующее определение: «Диверсификация - инвестирование в различные ценные бумаги или вклад финансов в различные производства с целью уменьшения среднего коммерческого риска, либо маркетинговая стратегия, направленная на расширение сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, не связанных с основным производством фирмы» [6]. В этом определении диверсификация представлена как два равноправных подхода в сфере финансов и в области маркетинга. Данная логика может быть распространена и на другие сферы производственно-коммерческой деятельности, но важным является то, что маркетинг понимается как самостоятельная сфера диверсификации в рамках всей теории управления.

Вполне очевидно, что представленные выше определения диверсификация не противоречат одно другому, а являются различными подходами к описанию сложного экономического явления, что позволяет пояснить содержание диверсификации, как

способа ведения экономической деятельности, основывающегося на разнородных хозяйственных активностях, процессах и объектах (финансовые инструменты, номенклатура продукции и т.д.), преследующего цели развития или повышения устойчивости на основе снижения зависимости от функционирования одного хозяйственного процесса или сферы экономической активности.

Снижение зависимости от состояния экономических процессов в одной сфере - одна из основных целей финансовой и инвестиционной диверсификации, а также сезонной в отдельных видах производств. В общем случае диверсификация направлена на достижение сразу двух основных целей - снижение зависимости от отдельных экономических процессов и расширение текущей деятельности. Также диверсификация позволяет достигать целый ряд иных целей, которые описаны в научной литературе. Так, в статье «Диверсификация производства: цели и направления деятельности» [7], предлагается рассматривать совокупность рыночно-производственных и финансовых состояний предприятия, которые планируется достичь с помощью диверсификации (Рис. 1.1).

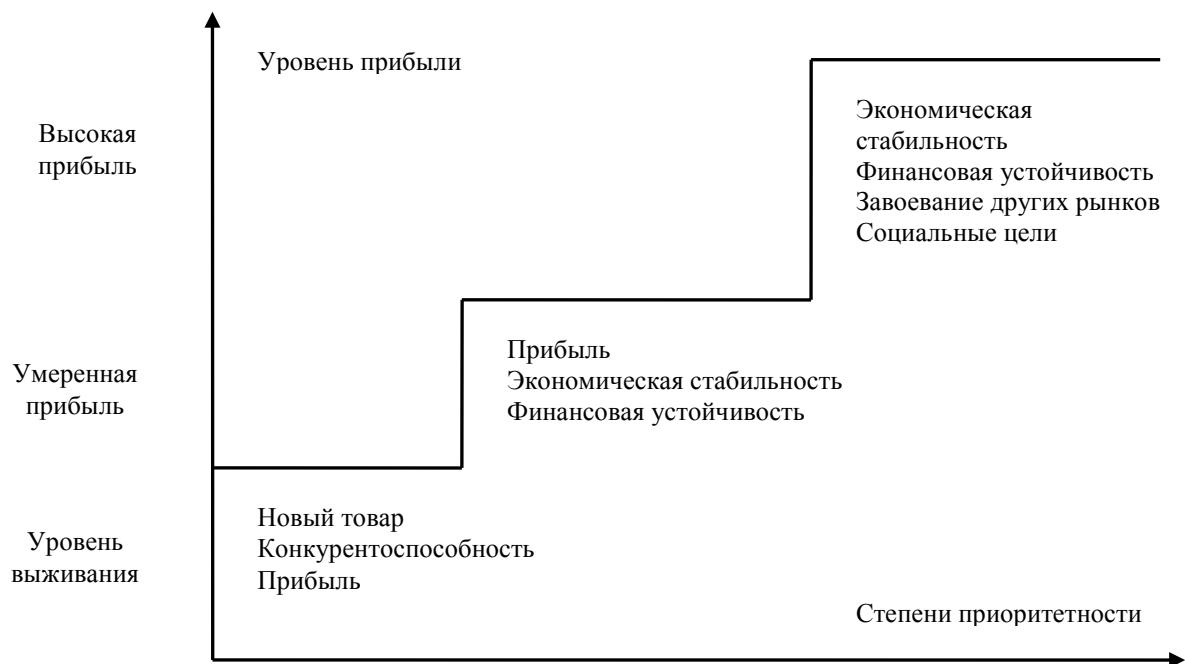


Рис. 1.1. Приоритеты целей диверсификации [7]

Необходимо отметить, что постановка и достижение этих целей определено объективными причинами. Хотя диверсификация реализует субъективные устремления участников хозяйственной деятельности к обеспечению устойчивости и одновременно прибыльности своей экономической деятельности, она является реакцией на

объективное изменение конъюнктуры рынка, а также способом организации современных экономических систем. Диверсификация является следствием структурной межотраслевой перестройки концентрированных производств, в результате которой специализированные производственно-коммерческие предприятия образуют сложные и технологически не связанные конгломераты. При формировании мощных управленческих структур это могут быть крайне разнородные холдинги различных предприятий. Такой путь уже прошла отечественная экономика в период рыночных реформ, когда в процесс приватизации крупные финансовые группы формировали самые разнообразные имущественные комплексы из предприятий множества отраслей.

В научной литературе выделяют различные причины диверсификации, которые в статье Р.М. Кунца «Стратегия диверсификации и успех предприятия» [8] обобщены в виде групп внутренних, внешних и особых.

Внутренние причины диверсификации фактически представляют собой источники развития предприятий и рассматриваются в составе [8]:

- освоение новых технологий, организационных процессов, рабочих процедур и т.д.;
- выпуск новых продуктов, освоение рынков, формирование каналов дистрибуции, и иные действия, которые могут повысить эффективность ресурсов предприятия, реализовать его возможности;
- финансово-управленческие поводы – налоговая оптимизация, формирование холдинговых структур и т.д.

При анализе внешних причин диверсификации в большей степени выделяются агрессивные факторы внешней среды, к которым предприятию необходимо адаптироваться [8]:

- социально-политические изменения;
- общеэкономические изменения и глобализация экономики;
- трансформация государственного регулирования и развитие нормативно-правовой базы хозяйственной деятельности;
- развитие научно-технического прогресса, формирование новых потребностей и способов их удовлетворения;
- валютно-денежные колебания и финансово-кредитная политика;
- текущие отраслевые изменения (подорожание сырья, условий найма рабочей

силы, резкие технологические изменения, и т.д.).

Несмотря на выделение группы внешних причин в качестве основных движущих мотивов диверсификации рассматриваются управленческие устремления руководства, о чем свидетельствует выделение особых причин, которые сводятся к следующим обстоятельствам [8]:

- «построение империи» - увеличение размеров компании ради увеличения собственной власти;
- обеспечение независимости – диверсификация отраслевых рисков и снижение возможности быть поглощенными другой компанией;
- использование имеющихся личных управленческих навыков для развития других бизнесов;
- финансовые выгоды – если вознаграждения высшего менеджмента связано с оборотом компании, курсом акций, и т.д.

При различных подходах к выделению причин диверсификации значимым является то, что происходит сопоставление фактического положения предприятия и его возможностей (или недостатков) с учетом изменений внутреннего состояния и внешней среды, причем это сопоставление производится с учетом долгосрочной перспективы развития или упадка. Так, И. Ансофф акцентирует внимание на следующие причины диверсификации производства [9]:

1. Фирмы диверсифицируются, когда не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля. То есть, предприятие может предпринять диверсификацию в условиях достижения максимума возможностей в определенной коммерческой сфере. Это исчерпание возможностей может быть связано с насыщенностью рынка, общим уменьшением спроса, стремительным развитием конкуренции, исчерпанием конкурентных возможностей самой фирмы или других причин. Эта группа рыночных причин и она может быть в полном объеме рассмотрена с точки зрения маркетинга. С позиции производственно-коммерческих причин диверсификации в данном случае можно рассматривать экологические, технологические и иные ограничения, не позволяющие расширять деятельность в данной сфере.

2. Диверсификация возможна и при имеющихся возможностях расширения в рамках основной сферы хозяйствования, если предприятие имеет достаточные инвестиционные ресурсы для освоения новых областей деятельности. Такие планы

могут иметь долгосрочный характер и зависеть от воли и стремлений руководства реализовать свои возможности в других областях.

3. Иные области хозяйствования могут обладать большей прибыльностью и иметь приоритет по сравнению с основным видом деятельности, доходный потенциал которой может быть не столь велик. В этой же группе причин можно отметить и те, которые И. Ансофф охарактеризовал тем, что: «Компании нередко страдают синдромом «хорошо там, где нас нет». Не обладая достаточно надежной информацией об альтернативах диверсификации, такие компании вместо тщательного сравнения возможностей переходят к немедленным практическим действиям» [9]. Для точной и достоверной оценки возможностей диверсификации необходимо глубокое и комплексное маркетинговое исследование перспективных видов деятельности, которое позволит предотвратить ошибки в начинании новой рыночной деятельности.

В работах ученых-маркетологов диверсификация рассматривается как элемент рыночной стратегии и в более широком плане - стратегии ведения бизнеса в целом. Такую позицию занимает Ф. Котлер, относя диверсификацию к базисным или эталонным стратегиям [10], среди которых указываются также стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии сокращения. Согласно Ф. Котлеру данные стратегии отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология [7]. Как и в отмеченном выше подходе стратегического менеджмента, Ф. Котлер рассматривает диверсификацию рынка и как еще один вариант создания стратегической обороны [10, с. 216].

С позиции стратегии рыночной деятельности подход к диверсификации, как элемента рыночной стратегии рассматривает и другой зарубежный ученый - Ж.Ж. Ламбен, который определяет диверсификацию как рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности [11]. При этом он подчеркивает возможность использования диверсификации как защитного приема (замещение слабеющих направлений), так и наступательного (захват новых позиций). Анализируя подходы Ж.Ж. Ламбена важно отметить то, что она рассматривает возможность формирования нескольких вариантов диверсификации, подчеркивая, что «Прочные корни в своем секторе - важный фактор при сопоставлении альтернативных стратегий диверсификации» [11].

Разрабатывая различные подходы к диверсификации, ученые предлагают и собственное понимание основных типов данных процессов. Наиболее распространенной классификацией видов диверсификации является выделение концентрической, горизонтальной и конгломератной. Эти типы представлены как в стратегическом управлении, так и в маркетинге, что еще раз подчеркивает общность изучения диверсификации с позиции данных экономических подходов.

Данное деление широко представлено как в научной, так и в учебной литературе и сводится к следующим основным положениям, которые можно пояснить на основе подходов, формулируемых А.А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом [14].

Стратегия центрированной (концентрической) диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

Стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта.

Стратегия вертикальной диверсификации - освоение новых продуктов, используя в качестве сырья или полуфабриката традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов.

Стратегия конгломератной или латеральной диверсификации в этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

Подобное деление видов диверсификации присутствует и в терминологическом словаре Багиева:

- диверсификация горизонтальная - пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры;
- диверсификация конгломератная - пополнение ассортимента изделиями, не

имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам;

- диверсификация концентрическая - пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

В качестве самостоятельных видов диверсификации можно рассматривать подходы Ж.Ж. Ламбена, которые выделяют концентрическую и чистую диверсификацию:

- стратегия концентрической диверсификации предполагает выход фирмы за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и поиск новых видов деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы;

- стратегия чистой диверсификации предполагает освоение видов деятельности, несвязанные с ее традиционным профилем: ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

Схожее выделение маркетинговых стратегий диверсификацией представлено и у отечественных исследователей. Так, Ю. Н. Соловьева рассматривает центрированную и горизонтальную диверсификацию [15, с. 118]:

- центрированная базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

- горизонтальная диверсификация предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Как отмечалось, стратегические подходы к диверсификации достаточно схожи, как в рамках управления, так и в рамках маркетинга. В этой связи наиболее интересным является использование диверсификации для решения собственно маркетинговых задач.

Рассматривая вопросы диверсификации с точки зрения маркетинга необходимо подчеркнуть, что фактически маркетинговые подходы содержатся в разработке способов диверсификации в рамках теории стратегического управления. Например, И. Ансофф при анализе управленческой гибкости рассматривает ее внешний аспект, который «достигается применением диверсифицированной модели товарно-рыночных инвестиций [1, с. 99]. С позиции маркетинга интересна трактовка оборонительной гибкости, которую И. Ансофф характеризует следующими параметрами [1, с. 99-100]:

1. Количеством независимых покупателей (чья способность и желание совершить покупку определяются различными экономическими тенденциями, например, расходы покупателей на приобретение товаров длительного пользования), на которых приходится существенная часть объема продаж фирмы.

2. Количеством рыночных сегментов фирмы, расположенных в разных экономических средах.

3. Количеством независимых технологий, используемых в производстве.

Фактически в данных параметрах заключена характеристика рыночного положения предприятия, его зависимость от существующего спроса на одном или нескольких рынках.

Рассматривая стратегии, связанные с оборонительной гибкостью, сформулированные И. Ансоффом, исследователи предлагают следующую группировку стратегий [1, с. 29 - 30] - Таблица 1.

Таблица 1 - Стратегии диверсификации, реализующие оборонительную гибкость управления [1]

Вид стратегии	Переменные, характеризующие стратегию
1. Отраслевая диверсификация деятельности	Количество независимых покупателей, на которых приходится существенная часть объема продаж фирмы
2. Страновая, или географическая диверсификация деятельности	Количество рыночных сегментов фирмы, расположенных в разных экономических средах
3. Технологическая диверсификация деятельности	Количество независимых технологий
4. Партнерская диверсификация	Количество независимых фирм, с которыми данная

Вид стратегии	Переменные, характеризующие стратегию
деятельности	компания имеет связи в рамках конкретной организационной структуры
5. Продуктовая диверсификация деятельности	Количество видов продуктов, разрабатываемых, производимых и реализуемых компанией

В представленной группировке важным является выделение партнерской и продуктовой диверсификации, для реализации которых, необходимо использовать маркетинговые подходы, а для предприятий торговли эти направления диверсификации являются ведущими.

Отмечая страновую диверсификацию, представленную в вышеуказанной таблице необходимо отметить, что она достаточно полно рассматривается в рамках международного маркетинга и основывается, как подчеркивают Дж. Дэниелсом и Ли Х. Радебой [3, с. 523-526], на выделении различных аспектов продажи товаров (в виде экспорта), что имеет важное значение с точки зрения маркетинга и повышения эффективности его глобальных стратегий.

Однако, он рассматривает диверсификацию не только как глобальный стратегический инструмент управления, но и как способ решения ряд локальных задач. Так, при планировании рекламной деятельности он предлагает использовать диверсификацию рекламных каналов, то есть: «Стремиться к диверсификации, т.е. к применению многих каналов, чтобы, воспользовавшись их взаимодополнительностью, достичь лучшего чистого охвата и широкого территориального распространения». Как указывает исследователь, данная диверсификация рекламной деятельности логична при недифференцированном маркетинге. В случае, если возможно провести четкую сегментацию и установить целевую группу, то предпочтительной является стратегия специализации.

Отечественные исследователи также разрабатывают различные подходы к пониманию диверсификации, выделяя отдельные наиболее значимые аспекты для маркетинга. Так, группа авторов Т.Д. Маслова, С.Г. Божук и Л.Н Ковалик выделяют новизну при использовании диверсификации, определяя ее как распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). Другие ученые обращают внимание на уход от специализации и единственного ключевого направления маркетинга, определяя диверсификацию как «отказ от доминанты одного продукта или одного способа распределения, развитие нескольких

не связанных между собой видов производства или продажи (сбыта) товаров» [12].

Т.С. Бронникова и А.Г. Чернявский [16], определяя диверсификацию как одну из стратегий маркетинга, проявляющуюся в отказе от ориентации на единственный продукт или одну форму распределения и переходе на широкую номенклатуру товаров и множественность форм распределения, рассматривают ее в рамках ключевых парадигм действия предприятия на рынке: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара.

Резюмируя анализ основных целей и причин диверсификации можно заключить, что стратегия диверсификации связана, прежде всего, с освоением новой деятельности и выходом на новые рынки с новыми товарами. Формирование и реализация такой стратегии возможна только при активном использовании маркетингового инструментария, позволяющего наиболее эффективно использовать рыночные возможности предприятия, тем более в сферах хозяйствования, которые являются для него новыми. С точки зрения управления крайне важно отметить, что в процессе диверсификации должна быть сформирована система, которая будет способна одновременно руководить несколькими различными направлениями производственно-коммерческой деятельности. Это важно учесть и при реализации диверсификации в рамках маркетинга.

Таким образом, в работах посвященных вопросам управления - диверсификация предполагает развитие маркетинга, поскольку реализуется посредством освоения новых рынков и выпуска новой продукции, то в маркетинговых работах уже стратегия диверсификации рассматривается как проявление маркетинга. С этим можно согласиться, так как стратегия предполагает определенное положение на рынке, которое и достигается использованием маркетинга.

Литература

1. Акулич М.В. Международный маркетинг. / М.В. Акулич - Минск: ЗАО «Современные знания», 2005.
2. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом № 6, 2006.
3. Дэниелс Джон Д. Международные бизнес: внешняя среда и деловые операции. / Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба - М.: Дело, 1998.

4. Маркетинговые исследования потребительского рынка/ В.Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. - СПб.: Питер, 2004 - 270 с. (1)
5. Толковый словарь рыночной экономики. - М., 1993.
6. Новиков В.А. Практическая рыночная экономика. Толкование 4000 терминов: Словарь. - М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 1999. - 376 с.
7. Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности. // Проблемы теории и практики управления, №1, 1998.
8. Кунц Р.М. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - № 1. - С.89-100.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989 г. – 520 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.
11. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. Европейская перспектива. / Пер. с французского. – СПб. Наука, 2006. – 589 с.
12. Маслова Т. Д. Маркетинг. / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2008. - 384 с.
13. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг. / Т.А.Тультаев - М.: МФА, 2005.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд. - М: 2004. - 586 с.
15. Соловьева Ю.Н. Маркетинг взаимодействия: промышленные сети, бенчмаркетинг, конкурентоспособность. / Ю.Н. Соловьева Ю.Н. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2001. - 84 с.
16. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. Учебное пособие. - / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.