



Маркетингові стратегії диверсифікації

ПЛАН

1. Поняття та зміст маркетингової диверсифікації
2. Концентрична (вертикальна) диверсифікація
3. Горизонтальна диверсифікація
4. Стратегія конгломератної диверсифікації

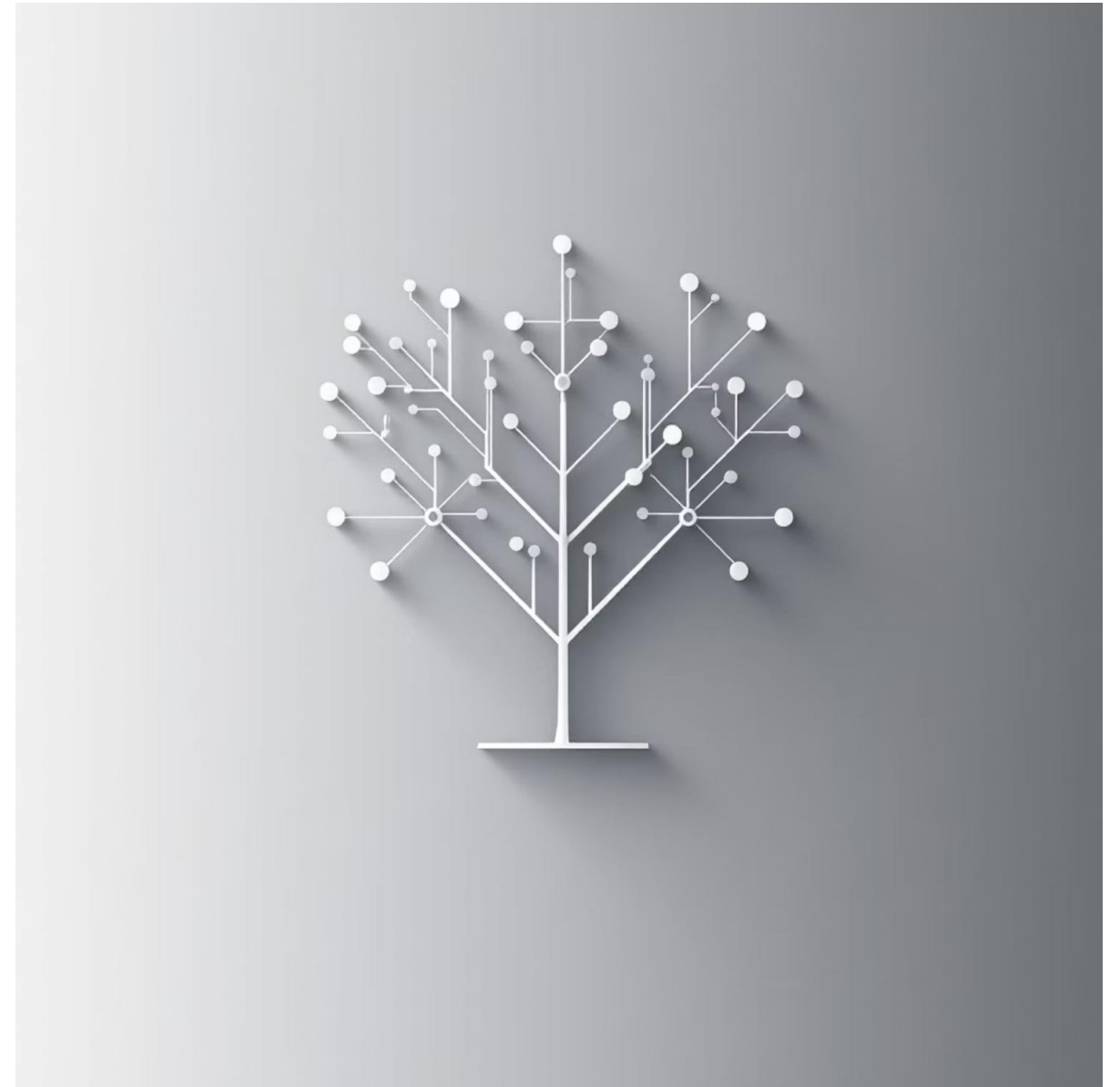
1. Поняття та зміст маркетингової диверсифікації

Диверсифікація - це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу або на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми.

Диверсифікація — це стратегічне рішення підприємства щодо виходу в нові, часто не пов'язані сфери бізнесу, продукції чи ринки. Її основна мета — знизити загальні ризики, пов'язані з залежністю від одного продукту чи ринку, та знайти нові джерела прибутку.

За словами Ф. Котлера, диверсифікація — це не просто використання будь-якої можливості, а стратегічний вибір напрямку, який узгоджується з існуючими конкурентними перевагами компанії.

У реальному житті стратегія диверсифікації реалізується або через злиття з іншою фірмою (через поглинання), або шляхом створення нового підприємства. **Диверсифікацію поділяють на вертикальну, горизонтальну, конгломеративну.**



Види диверсифікації за Ф. Котлером

Класифікація Котлера допомагає компаніям оцінити рівень зв'язку нового напрямку з поточним бізнесом та рівень ризику, який вони готові прийняти.

Концентрична (вертикальна)

Розширення бізнесу, пов'язане з існуючими товарами, технологіями або ринками. Це може бути вертикальна інтеграція, як-от коли **General Motors** виробляє 65% необхідних для себе деталей, контролюючи ланцюг постачання.

Горизонтальна

Введення нових товарів, які не пов'язані з існуючими технологічно, але продаються тим самим клієнтам або через ті самі канали. Наприклад, виробник зубної пасти починає випускати ополіскувачі для рота.

Конгломеративна (латеральна)

Вихід в абсолютно нові, не пов'язані сфери бізнесу чи технології. Це найбільш ризикований вид диверсифікації, але він може принести найвищу винагороду. Приклад: тютюнова компанія купує готельну мережу.

Чому компанії обирають диверсифікацію?

Мотивація до диверсифікації зазвичай виникає у відповідь на внутрішні проблеми або зовнішні ринкові зміни, які вимагають нових стратегічних відповідей.

Зниження прибутку в основному бізнесі

Скорочення попиту на основну продукцію

Пошук нових ринків і створення робочих місць

Підвищення конкурентоспроможності та страхування від спадів

Використання частково задіяних ресурсів, таких як виробничі потужності або маркетингові канали, також є потужним стимулом для запуску нових напрямків.

Приклади успішної диверсифікації

Історія бізнесу знає багато прикладів, коли диверсифікація перетворила компанії з нішевих гравців на глобальних лідерів, створивши цілі нові екосистеми продуктів.



Apple

Компанія успішно перейшла від ніші персональних комп'ютерів до домінування на ринку споживчої електроніки, створивши революційні продукти: **iPod**, **iPhone** та **Apple Watch**. Це приклад концентричної диверсифікації, що використовує сильний бренд і інноваційні технології.



General Motors

Застосування вертикальної інтеграції дозволило GM контролювати значну частину свого ланцюга виробництва, від постачання матеріалів до кінцевої збірки, що забезпечувало якість та ефективність. Це класичний приклад вертикальної диверсифікації.



TripAdvisor

Почавши як агрегатор відгуків, **TripAdvisor** диверсифікував свої сервіси, включивши бронювання готелів, авіаквитків та екскурсій, використовуючи свій масивний контент користувачів для виходу в нові сегменти ринку подорожей.

Переваги та ризики диверсифікації

Хоча диверсифікація обіцяє значні вигоди, вона несе і суттєві виклики, які можуть нівелювати потенційний успіх, якщо ними не керувати належним чином.

Переваги

- Зниження загальних бізнес-ризиків, особливо при конгломеративному підході.
- Розширення ринкової частки та проникнення в нові, більш прибуткові сектори.
- Підвищення стійкості бізнесу до економічних спадів на одному конкретному ринку.
- Ефективніше використання надлишкових ресурсів (фінанси, технології, персонал).

Ризики

- Складність освоєння абсолютно нових технологій та специфіки ринків.
- Можливість перевищення витрат через незнання галузі та необхідність інвестицій.
- Втрата фокусу та розпорошення управлінських ресурсів між багатьма напрямками.
- Невдала інтеграція нових підрозділів у загальну корпоративну культуру.

Перед стартом критично важливо провести ретельну оцінку власних можливостей, внутрішніх компетенцій та поточних ринкових умов.

Ключові етапи розробки стратегії диверсифікації

Розробка ефективної стратегії диверсифікації вимагає систематичного, багатоетапного підходу, який мінімізує ризики та максимізує синергетичний ефект.

1. Аналіз та оцінка

Проведення детального аналізу ринку, конкурентів та внутрішнього SWOT-аналізу для виявлення сильних сторін, які можуть бути використані в нових сферах.

3. Маркетингове планування

Розробка плану маркетингових заходів, включаючи стратегії позиціювання нових продуктів/послуг, визначення цільових аудиторій та формування унікальної ціннісної пропозиції.

2. Визначення цілей і типу

Чітке формулювання цілей (наприклад, +20% прибутку від нового напрямку за 3 роки) та вибір найбільш підходящого виду диверсифікації (концентрична, горизонтальна чи конгломеративна).

4. Контроль та коригування

Впровадження системи контролю ключових показників ефективності (KPIs). Регулярний перегляд результатів і готовність до швидкого коригування стратегії відповідно до реакції ринку.

Сучасні тренди в диверсифікації маркетингу

В умовах глобалізації та діджиталізації, диверсифікація набуває нових форм, які вимагають гнучкості та інноваційного мислення від маркетологів.



Міжнародна диверсифікація

Вихід на закордонні ринки став простішим завдяки електронній комерції. Це дозволяє компаніям знижувати залежність від коливань локальної економіки, розподіляючи ризики географічно.

Цифрові технології та тестування

Використання Big Data, A/B тестування та мінімально життєздатних продуктів (MVP) дозволяє швидко тестувати нові ніші та продукти з меншими інвестиціями, ніж традиційні методи.

Орієнтація на інновації

Успіх диверсифікації все частіше залежить від здатності компанії до креативності, створення унікальних пропозицій і порушення існуючих ринкових правил (disruption).

Диверсифікація як стратегія майбутнього

Диверсифікація є однією з найпотужніших стратегій, доступних бізнесу для забезпечення довгострокового виживання та процвітання. Успіх полягає в усвідомленому виборі напрямків, які створюють синергію з існуючими активами.

Головні принципи успіху диверсифікації:

- **Розумний вибір:** стратегія має ґрунтуватися на унікальних компетенціях компанії.
- **Баланс:** необхідно ретельно балансувати між привабливістю нових можливостей та потенційними ризиками.
- **Проактивність:** диверсифікація — це не лише реакція на проблеми, а й проактивний рух до лідерства на ринку.



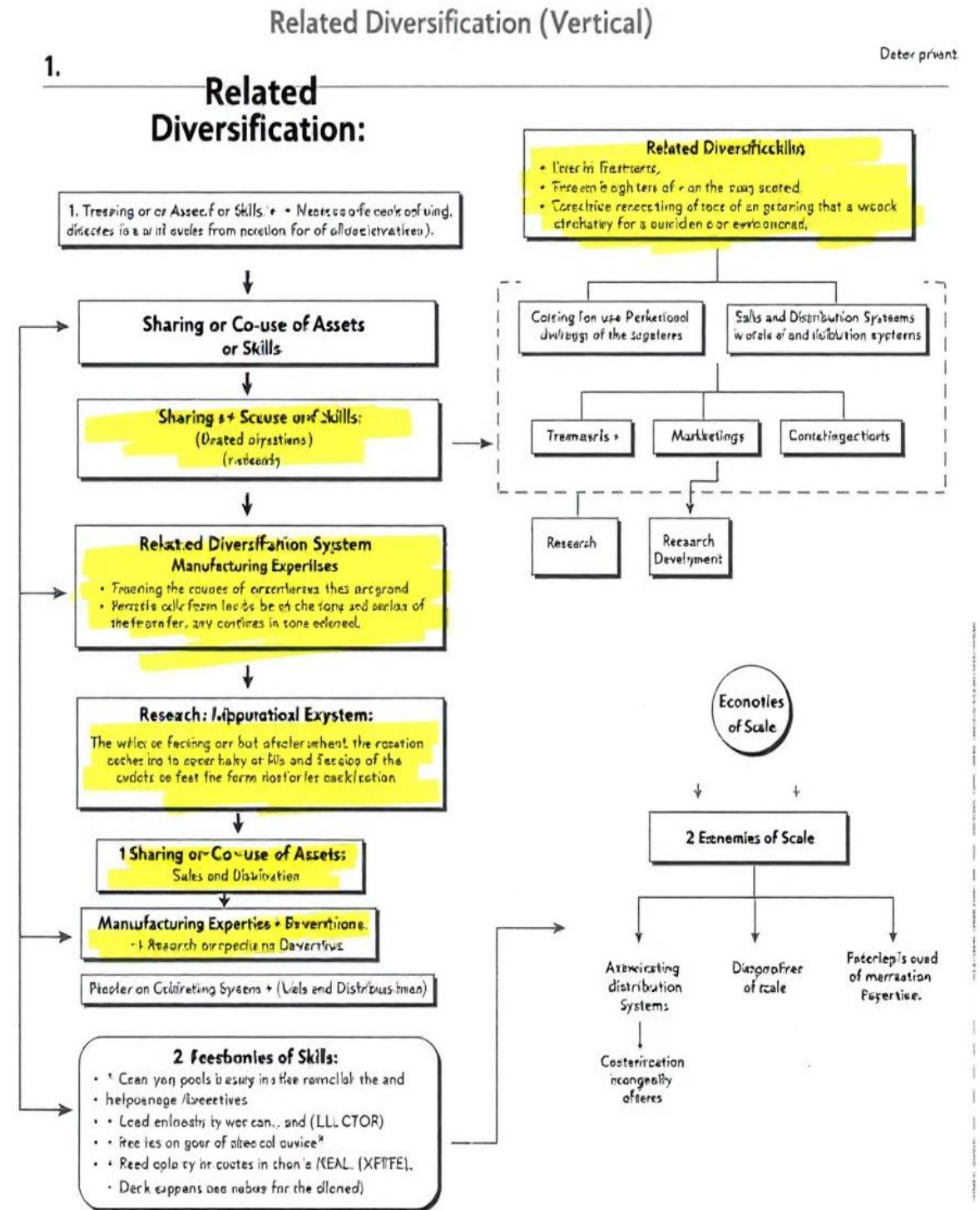
2. Концентрична (вертикальна) диверсифікація

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та / або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами (машинки «Зінгер», «Дженерал Моторс» - 65 % власного виробництва).

Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньо фірмові поставки заміщують ринкові угоди.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самотійно меншу кількість компонентів та комплектуючих - вони купують їх на ринку.

2. Економія обумовлена масштабами

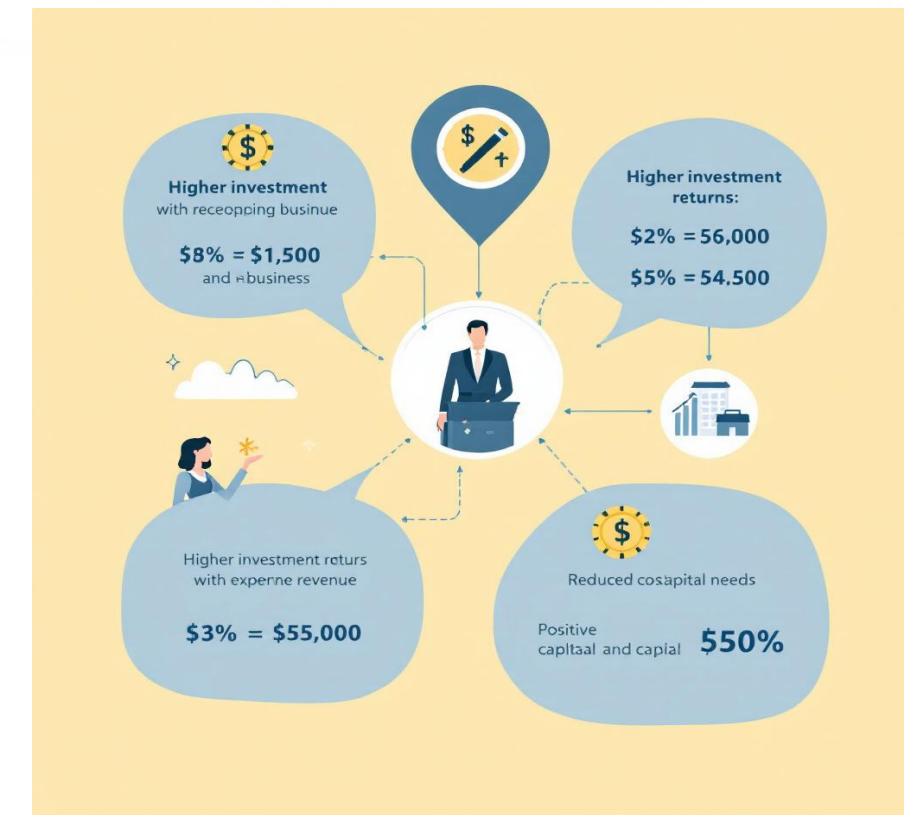


Вертикальна диверсифікація

Нова сфера бізнесу має суттєвий збіг з основною діяльністю фірми:

- фірма використовує напрацьований потенціал й отримує ефект масштабу або синергізму від обміну активами та навиками;

-фірма має отримувати більш високі прибутки на інвестиції: її доходимають збільшуватися, а витрати (в частині умовно-постійних витрат) та потреби в капіталовкладеннях мають зменшуватися.



Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки вертикальної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом,
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.



Суттєвий збіг нової сфери бізнесу з основними видами діяльності фірми передбачає спільне використання:

- 1) покупців і в деяких випадках вироблених товарів (потенціал для пропозиції системних рішень);
- 2) торговельного персоналу або каналів розподілу;
- 3) торгової марки та її іміджу;
- 4) виробничих, офісних, складських приміщень;
- 5) досліджень та розробок;
- 6) персоналу та інформаційних систем;
- 7) маркетингу та маркетингових досліджень.

Стратегія **розширення товарного асортименту** зазвичай передбачає роботу з поточним ринком та напрацьованою системою розподілу продукції, стратегія **розширення ринку**, коли фірма застосовує вже наявну технологію виробництва і, як правило, обслуговується подібний ринок з використанням подібної системи розподілу можна віднести до **спорідненої диверсифікації**.

3. Горизонтальна диверсифікація

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства (співпраця турагенства і готелю).

Переваги горизонтальної диверсифікації:

дає змогу найбільш різнобічно урахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії).

Недоліки горизонтальної диверсифікації:

-ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися - тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності

Мотиви неспорідненої диверсифікації (горизонтальної):

1. Управління і перерозподіл грошових потоків
2. Збільшення норми прибутку
3. Придбання бізнесу за низькою ціною
4. Переорієнтація фірми
5. Зниження ризиків шляхом проведення операцій за кількома товарними ринками
6. Податкові пільги
7. Придбання ліквідних активів
8. Захист від ворожих поглинань
9. Інтереси вищого керівництва

Reasons idens fo your horizontal (diversifization

- Management and redistribution of (cash flows)
- Management ar redistribution in cash flows
- Increasing ter business at a low price
- Acquiring a business at an low prices
- Reorenting your company is cencony markets
- Tax incentives by operating liquid assets
- Produce risks by operating your an companny
- Protection of hofatlliquid assets
- Protection of hotetäl takeovers
- The interists of senior management

Неспоріднена диверсифікація –
горизонтальна інтеграція –
де спільність старого й
нового бізнесів **відсутня**.

Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі	
К р и т е р і ї	⇒ Чи забезпечуватиметься повернення капіталовкладень за рахунок досягнення планових показників прибутку, рентабельності?
	⇒ Чи потрібні значні капіталовкладення для заміни (оновлення) основного капіталу, виробничих фондів, поповнення обігового капіталу?
	⇒ Чи має виробництво значний потенціал для зростання?
	⇒ Чи спроможне нове виробництво суттєво впливати на стан справ у материнській компанії?
	⇒ Чи чутлива нова галузь до спаду виробництва, інфляції, високих процентних ставок?
	⇒ Чи можливі проблеми з профспілками, урядовими структурами стосовно дотримання законодавства щодо прав споживачів, охорони довкілля?
П р и в а б - л и в і с ть	⇒ Компанії, вартість яких знижено
	⇒ Компанії, що мають фінансові проблеми
	⇒ Компанії, що мають потенціал для зростання, але низькі фінансові можливості
В и м о г и д о к е р і в - н и ц т в а	⇒ Уміння вдало підібрати об'єкт для придбання
	⇒ Уміння підібрати здатних керівників на місцях
	⇒ Здатність знаходити продумані стратегічні рішення
	⇒ Здатність ефективно розв'язувати поточні проблеми

4. Стратегія конгломератної диверсифікації

Конгломеративна (чиста або латентна) диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Інакше цей вид диверсифікації ще називають чиста або латентна. (Procter & Gamble (P&G=корм для тварин=чіпси Pringles)).

Конгломератна диверсифікація:

Фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках.

Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.



Переваги стратегій диверсифікації

- 1) може бути гарним маршрутом виходу з галузі, що знаходиться на спаді;
- 2) орієнтована на прибуток;
- 3) допомагає знижувати залежність від одного продукту або ринку;
- 4) при її використанні можливе виникнення ефекту масштабу і синергії;
- 5) може значно підсилити ринкову владу компанії у відношенні покупців;
- 6) допомагає підвищити кредитоспроможність компанії;
- 7) зменшує і розподіляє ризик.

Недоліки стратегій диверсифікації

- 1) нова діяльність може зажадати зовсім інших навичок, яких може не бути в існуючій компанії (наприклад, технологічних навичок);
- 2) підходить, головним чином, для великих компаній, що менш чутливі до перепадів цін;
- 3) недостатньо уваги приділяється поведінковим аспектам диверсифікованості (наприклад, яким чином дві команди керуючих будуть співробітничати один з одним);
- 4) це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу лише в довгостроковому плані;
- 5) вимагає значних резервів коштів;
- 6) при її реалізації може виникнути тенденція перенесу зусиль з наявного підприємства на нові
- 7) складності в перебуванні підходящого підприємства для придбання

Таблиця 1 - Приклади концентричної стратегії диверсифікації

№	Компанія	Базовий бізнес	Новий напрям (диверсифікація)	Логіка концентричності
1	Apple Inc. (США)	Комп'ютери (Mac)	Смартфони (iPhone), планшети (iPad), носимі пристрої (Apple Watch), сервіси (Apple Music, iCloud)	Використання єдиної технологічної та програмної екосистеми; спільні канали збуту та дизайн
2	Nestlé (Швейцарія)	Кондитерські вироби, кава	Функціональне та дієтичне харчування (Nestlé Health Science), спортивне харчування	Спільні технології у сфері харчування, репутація бренду, єдина збутова мережа
3	Samsung Electronics (Південна Корея)	Телевізори, мобільна електроніка	Напівпровідники, дисплеї, побутова техніка, біотехнології	Використання спільних технологічних рішень і науково-дослідної бази
4	«Рошен» (Україна)	Кондитерські вироби	Морозиво, шоколадні батончики, карамель, фірмові магазини	Використання спільної сировинної бази, технологій та бренду; орієнтація на однакову цільову аудиторію
5	«Оболонь» (Україна)	Виробництво пива	Безалкогольні напої, мінеральна вода, квас, енергетики	Спільні виробничі лінії, канали збуту, бренд і логістика
6	«Нова пошта» (Україна)	Кур'єрська доставка	Фінансові послуги (NovaPay), поштомати, міжнародна доставка, e-commerce сервіси	Спільна інфраструктура, цифрові платформи, клієнтська база

Таблиця 2 - Приклади горизонтальної стратегії диверсифікації

№	Компанія	Базовий бізнес	Новий напрям	Логіка горизонтальності
1	Coca-Cola Company	Безалкогольні газовані напої	Чай (Fuze Tea), енергетики (Monster, Powerade), вода (Dasani)	Вихід у суміжні категорії напоїв, орієнтованих на тих самих споживачів; технології виробництва різні
2	PepsiCo	Безалкогольні напої	Снеки (Lay's, Doritos, Cheetos)	Різна технологія виробництва, але спільна цільова аудиторія (молодь, перекуси, розваги)
3	Sony Corporation	Електроніка (телевізори, аудіо)	Розважальний контент (Sony Music, Sony Pictures)	Перехід у сферу контенту для тієї самої аудиторії, що споживає техніку Sony
4	«Нова пошта» (Україна)	Логістика та доставка	Відкриття кав'ярень у відділеннях, послуги оренди скриньок, e-commerce-платформа	Розширення спектра послуг для тих самих клієнтів без технологічної спорідненості
5	«АТБ-Маркет» (Україна)	Роздрібна торгівля продуктами	Власні торгові марки побутової хімії, дитячих товарів, кормів для тварин	Розширення асортименту для тієї ж групи покупців; нові категорії товарів
6	«Київстар» (Україна)	Мобільний зв'язок	Фінансові послуги (Kyivstar Money), кіно-платформа (Kyivstar TV), хмарні сервіси	Вихід у нові галузі, але для тих самих клієнтів, що користуються мобільними послугами
7	McDonald's	Фастфуд	Продаж кави та десертів (McCafé)	Продукт технологічно інший, але орієнтований на ту ж цільову аудиторію (відвідувачі ресторанів швидкого харчування)

Таблиця 3 - Приклади конгломератної стратегії диверсифікації

№	Компанія	Базовий бізнес	Новий напрям (диверсифікація)	Логіка конгломератності
1	General Electric (США)	Електротехніка, виробництво турбін і двигунів	Фінансові послуги (GE Capital), медичне обладнання, авіація	Вихід у непов'язані галузі, різні технології та ринки; єдине управління портфелем
2	Virgin Group (Велика Британія)	Музичний лейбл (Virgin Records)	Авіап перевезення, мобільний зв'язок, космічний туризм, готелі, фінансові послуги	Використання бренду «Virgin» у несуміжних галузях, без виробничої або технологічної спільності
3	Tata Group (Індія)	Металургія (Tata Steel)	Автомобілебудування, ІТ, готельний бізнес, телекомунікації, хімічна промисловість	Диверсифікація через фінансову консолідацію різних бізнесів у межах холдингу
4	Berkshire Hathaway (США)	Інвестиційна діяльність	Страховання, залізничні перевезення, енергетика, виробництво солодошів, нерухомість	Класичний інвестиційний конгломерат із портфелем різних бізнесів, не пов'язаних між собою
5	SK Group (Південна Корея)	Нафтохімічна промисловість	Телекомунікації, будівництво, фінанси, біотехнології, логістика	Управління різними галузевими активами без технологічного зв'язку
6	SCM (Україна)	Металургія, вуглевидобуток	Телекомунікації («Укртелеком»), медіа («Медіа Група Україна»), фінансові послуги, енергетика, транспорт	Холдингова модель із різномірними активами; спільна лише фінансова стратегія
7	ДТЕК (Україна)	Енергетика (теплова та вугільна генерація)	Відновлювальна енергетика, ІТ-рішення, навчальні ініціативи, електротранспорт	Освоєння нових, не пов'язаних із традиційною енергетикою напрямків; стратегія розширення ринку