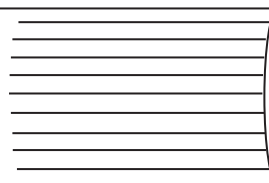


ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ



УДК 338.13

DOI: 10.25688/2312-6647.2021.30.4.7

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОДУКТОВОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ В БИЗНЕСЕ

Александр Владимирович Желтенков

Московский государственный областной университет, Москва, Россия

al-jel@mail.ru

Евгений Вениаминович Скубрий

Академия гражданской защиты МЧС России, Москва, Россия

skubriy@mail.ru

Ольга Валерьевна Сюзева

Московский государственный областной университет, Москва, Россия

al-jel@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются конкурентные стратегии увеличение доли рынка компании и достижение ее постоянной конкурентоспособности. Подробно изучены существующие виды политики ассортимента товара и приведены примеры благополучного использования теории дифференциации продукта на практике. Рассмотрено, как классифицировать диверсификацию продукта в рамках политики продукта, что под ней понимают и какие различные формы диверсификации существуют. Представлены преимущества и недостатки дифференциации продукта.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, политика продукта, фундаментальная дифференциация, дифференциация продукта, модификации ассортимента, портфель услуг, доля рынка компании

PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE STRATEGY OF PRODUCT DIFFERENTIATION IN BUSINESS

Alexander Vladimirovich Zheltenkov

Moscow State Regional University, Moscow, Russia
al-jel@mail.ru

Evgeny Veniaminovich Skubriy

Academy of Civil Protection EMERCOM of Russia, Moscow, Russia
skubriy@mail.ru

Olga Valerievna Suzeva

Moscow State Regional University, Moscow, Russia
al-jel@mail.ru

Abstract. The article discusses competitive strategies to increase the company's market share and achieve its constant competitiveness. The existing types of product assortment policy are studied in detail and examples of successful use of the theory of product differentiation in practice are given. It is considered how to classify product diversification within the framework of product policy, what is meant by it and what different forms of diversification exist. The advantages and disadvantages of product differentiation are presented.

Keywords: competitive strategies, product policy, fundamental differentiation, product differentiation, product range modifications, service portfolio, company market share

Введение

Компании должны подумать о том, какую стратегию они хотят использовать для роста на конкретном рынке после разработки продукта. Стратегии, естественно, направлены на последовательное увеличение доли рынка компании и достижение ее постоянной конкурентоспособности.

Одной из основных стратегий является проникновение на рынок. Как в экономической науке, так и на практике субъекты используют этот термин для обозначения процесса увеличения доли рынка существующих продуктов на существующем рынке.

Чтобы выяснить шансы последовательного увеличения доли рынка, ответственные лица должны измерить, насколько рынок уже пронизан, то есть насыщен. На уже полностью насыщенных рынках стратегия проникновения на них довольно непригодна, поскольку давление конкуренции и цен относительно велико. Это затрудняет увеличение доли рынка. То же самое относится и к так называемым рынкам роста. Часто потребители уже имеют всю необходимую информацию и запрашивают существующие продукты. Диверсификация, или диверсификация в бизнес-смысле, означает расширение портфеля услуг компании за пределами основного бизнеса. Целью этой корпоративной стратегии является достижение

роста или минимизация рисков. Противоположность диверсификации называется моноструктурой. Если это чистая диверсификация продукта с целью выхода на новые рынки, то противоположная корпоративная стратегия заключается в более глубоком проникновении на рынок [2].

Однако диверсифицировать можно не только продукты. Диверсификации также подлежат ассортимент или аудитория (освоение новых рынков), а также деловые партнерства (например, структура поставщиков) и портфель капитальных вложений.

Основное исследование

Политика ассортимента имеет выдающееся значение для компаний, в конце концов, рынков, и в частности потребности покупателей. Кроме того, на рынок стекаются новые конкуренты и пытаются обеспечить себе долю рынка. В результате компании должны **постоянно поддерживать собственное предложение продуктов в актуальном состоянии**. Устойчивая адаптация собственного ассортимента необходима для удовлетворения потребностей спроса, борьбы с конкуренцией и, таким образом, для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

Политика ассортимента описывает формирование предложения или ассортимента торговых компаний. Используя меры ассортиментной политики, компании изменяют свое предложение и адаптируют его к текущим событиям [5]¹.

В экономической науке, во-первых, распространена фундаментальная дифференциация между следующими типами ассортиментной политики:

- качественная политика ассортимента: своеобразие товаров, таких как содержание ассортимента;
- количественная политика ассортимента: количество товаров имеет решающее значение, такие как глубина и ширина ассортимента;
- временная политика ассортимента: развитие ассортимента имеет решающее значение, например динамика ассортимента;
- как на практике, так и в экономической науке преобладают меры количественной ассортиментной политики, которые будут более подробно рассмотрены ниже.

Когда дело доходит до политики ассортимента на предприятиях, используются различные меры. Дальнейшее разделение мер количественной политики ассортимента возможно в том, является ли это мерами по отношению к различным группам продуктов или только определенная группа продуктов находится в центре политики ассортимента [2; 7].

¹ *Веснин В. Р.* Стратегии диверсификации для надежного бизнеса. 04.10.2013 [Электронный ресурс] // Наука о рекламе | Статьи. URL: <http://www.advertology.ru/article117920.htm> (дата обращения: 04.03.2021).

В отношении модификации ассортимента возможны два разных направления действия. С одной стороны, компания может **расширить ассортимент и предложить больше групп продуктов**. Затем ассортимент продукции становится шире.

С другой стороны, также возможно, что компания **сократит ширину ассортимента и сосредоточится на производстве нескольких меньших групп продуктов** [1; 6]².

Если компании хотят расширить ассортимент продукции — это диверсификация. Это описывает то обстоятельство, что ширина ассортимента становится больше. В принципе, существует три разных типа диверсификации.

В качестве примера можно рассмотреть китайского производителя смартфонов, который хочет улучшить свои позиции на рынке и перестроиться. Политика ассортимента компании должна быть поставлена под сомнение³. Меры теперь принимаются во всех трех различных вариантах диверсификации.

Во-первых, компания вводит дополнительные группы продуктов. Вдобавок к смартфонам теперь есть планшет, который их прекрасно дополняет. Это горизонтальная диверсификация. Кроме того, компания теперь продает и аккумуляторы. Это мера вертикальной диверсификации.

Из-за страсти исполнительного директора к футболу компания еще выбирает производство футбольных мячей. Это боковая диверсификация.

С другой стороны, она также может сократить свой ассортимент. Тогда речь идет о процессе специализации. Компании ограничивают себя и фокусируются на различных областях продуктов.

Через несколько лет компания понимает, что первоначальная диверсификация не увенчалась успехом. Теперь ответственные лица решают отныне сосредоточиться на производстве смартфонов — это специализация.

Кроме того, возможны также меры в ассортиментной политике, которые затрагивают только одну группу продуктов.

Деление осуществляется на два следующих действия:

- стандартизация: концентрация на меньшем количестве продуктов, сокращение глубины ассортимента;
- дифференциация: дифференциация предложения продукта, на рынок выходит больше вариантов.

Производитель смартфонов предлагает различные модели. Некоторые смартфоны имеют большие экраны, другие — маленькие. На некоторых моделях профессиональные камеры, на других, скорее всего, на посредственном уровне. Теперь производитель решает предложить только один смартфон. Это стандартизация. Однако если производитель предлагает другие различные размеры дисплеев, процессоры и т. д. — это мера дифференциации.

² Bioethanol Fuel. 2017 [Электронный ресурс] // Ethanol Fireplaces, Electric Fires, Gas Fire Pits — EcoSmart Fire. URL: <https://ecosmartfire.com/learn/bioethanol-fuel/> (дата обращения: 24.03.2018).

³ Веснин В. Р. Стратегии диверсификации для надежного бизнеса...

Используя меры ассортиментной политики, компании преследуют различные цели. В частности, следующие цели формируют политику ассортимента [3; 8]:

- улучшение ситуации в конкурентной борьбе;
- ориентация на потребности клиентов;
- увеличение продаж и прибыли;
- улучшенное использование торговых площадей, человеческих ресурсов

и т. д.

При дифференциации продукт, уже существующий на рынке, изменяется одним или несколькими свойствами продукта, при этом характеристики продукта, центральные для фонда выгоды, регулярно остаются нетронутыми. Это означает, что в дополнение к оригинальному продукту на рынок выходит дополнительный модифицированный продукт. В товарных знаках дифференциация часто происходит за счет оптических изменений. Дифференциация продукта, наряду с его вариациями, сопоставляется с изменением, которое является одной из мер политики продукта.

С дифференциацией продукта компания пытается **увеличить продажи с различными вариантами уже установленного продукта на существующем рынке**. Дифференциация продукта является особым родом его вариации и влияет на различные подразделения компании.

Дифференциация **продукта дополняет уже запущенный продукт новым вариантом**. Для этого на уже существующем продукте вносятся модификации сегментных характеристик. Это означает, что уже предлагаемый продукт или услуга изменяются в одном или нескольких свойствах и предлагаются на рынке в дополнение к исходному продукту.

Таким образом, предыдущий продукт или услуга не заменяются, а добавляются новым продуктом или услугой. Так различные потребности разных групп клиентов могут быть более целенаправленно удовлетворены. Ассортимент продукции углубляется в значительной степени.

Возможные меры дифференциации: физические изменения; функциональные изменения; эстетические изменения; символические изменения; предложение дополнительных услуг.

Примером может послужить ситуация, когда в дополнение к йогурту с нормальным содержанием жира производитель также запускает йогурты обезжиренные и без лактозы. Это обращается к другим группам клиентов, причем часть первоначальных клиентов может перейти от обычной версии к обезжиренному варианту или без лактозы. Данная дифференциация продукта относится к физическим изменениям [2; 3].

Другое относится к автопроизводителям. Вы получаете выгоду от всего спектра дифференциаций продуктов. Это также связано с тем, что клиенты имеют возможность собрать свой автомобиль во многих отношениях в соответствии с их предпочтениями. Это относится к физическим изменениям, таким как универсал и спортивное купе, к моторизации как функциональному

изменению, а также к специальному оборудованию как к функциональным и эстетическим изменениям.

Различные виды дифференциации продукта различаются как модульные системы. Таким образом, можно адаптировать объем услуг к желаниям и потребностям клиентов⁴.

Виды дифференциации продукта с учетом мнений авторов [4; 6; 9]⁵:

- *материально-техническая дифференциация продукта*: направлена на улучшение товара и упаковки. Материально-техническая дифференциация продукта происходит при изменении формы продукта или его упаковки, улучшении качества или внесении незначительных изменений в конструкцию продукта, чтобы лучше удовлетворить желания и потребности клиентов;

- *психологическая дифференциация продукта*: изменение основано на не-больших оптических изменениях или на измененной рекламной стратегии. Таким образом, продукты возникают с новой, совершенно собственной личностью бренда, даже если этот продукт незаметно отличается от оригинального продукта. Изменение обусловлено исключительно субъективным восприятием клиентов, даже если оно не происходит в реальности;

- *дифференциация оболочки*: если оболочка продукта модифицируется, это дифференциация оболочки. Подобное касается, в частности, изменений упаковки или варианта кузова;

- *дифференциация ядра*: при дифференциации ядра двигатель или конструкция изменяются, или добавляются новые функции;

- *горизонтальная дифференциация продукта*: имеет дело с изменениями, которые затрагивают различные предпочтения в кругу клиентов. Для этого все продукты считаются эквивалентными, хотя они имеют разные свойства, различаются, например, во вкусовом отношении;

- *вертикальная дифференциация продукта*: при вертикальной дифференциации продукта существуют различия в качестве между различными исполнениями продукта;

- *психологическая или эмоциональная дифференциация продукта*: здесь дифференциация продукта осуществляется в основном за счет рекламы, которая в лучшем случае поддерживается незначительными изменениями продукта в форме и цвете. Психологическая и эмоциональная дифференциация продукта чаще всего происходят в сочетании. Цель состоит в том, чтобы дифференцированный продукт, возникший таким образом, положительно отличался от других продуктов, с точки зрения покупателя.

Дифференциация продукта преследует определенные цели в качестве политики продукта в рамках политики продукта.

⁴ Bioethanol Fuel. 2017 [Электронный ресурс] // Ethanol Fireplaces, Electric Fires, Gas Fire Pits — EcoSmart Fire. URL: <https://ecosmartfire.com/learn/bioethanol-fuel/> (дата обращения: 24.03.2018).

⁵ Веснин В. Р. Стратегии диверсификации для надежного бизнеса...

Заключение

Цели дифференциации продукта:

- основная цель дифференциации продукта — удовлетворить требования целевой аудитории и привлечь новые аудитории;
- дифференциация продукта регулярно связана с дифференциацией цен, поэтому разные потребители из разных слоев стимулируются к покупке;
- дифференциация цен позволяет лучше адаптировать предложение к требованиям рынка;
- за счет дифференциации цен возможно более сильное использование рыночного потенциала;
- за счет ценовой дифференциации расширяется пространство для ценовой политики;
- все меры, принятые в рамках ценовой дифференциации, направлены на увеличение продаж и более целенаправленное удовлетворение потребностей клиентов;
- при дифференциации продукта компания предлагает на рынке несколько вариантов базового продукта, которые отличаются друг от друга, в отличие от вариации продукта, в которой продукт-преемник заменяет предыдущий продукт, при дифференциации продукта ширина программы увеличивается.

Несмотря на дифференциацию продукта, исходное название продукта сохраняется.

Преимущества стратегии дифференциации продукта:

- дифференциация продукта обеспечивает адаптацию уже разработанного продукта, на основе предыдущего опыта и шагов развития можно сделать выводы о желаниях и потребностях клиентов, это означает, что при дифференциации цен стоимость будет меньше в отличие от новой разработки продукта;
- по уже имеющимся показателям опыта можно определить, за какие дополнительные услуги клиенты будут готовы заплатить более высокую розничную цену;
- благодаря уже накопленному опыту можно отфильтровать характеристики продукта, которые могут увеличить продажи;
- дифференциация продукта может способствовать укреплению собственных рыночных позиций.

Недостатки стратегии дифференциации продукта:

- при дифференциации продукта существует риск того, что клиенты будут смущены изменениями, запутанный и многократно расширенный ассортимент предложений может показаться сдерживающим фактором и привести к снижению продаж;
- различные предложения продукта могут вызвать эффект замены в собственном ассортименте, эффект замещения описывает изменение спроса за счет изменения относительных цен, спрос падает, потому что, например, есть модифицированное, дешевое предложение;

- дифференциация продукта может привести к отрицательным эффектам;
- преувеличенное разнообразие вариантов может действовать на клиентов отталкивающе;
- дифференциация продукта создает риск того, что компания слишком сильно раздробит свои силы, а не сосредоточит их, что означает вызов для конкурентов.

Список источников

1. Желтенков А. В., Моттаева А. Б., Жангуразов А. Р. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях: проблемы и концепции // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2. Ч. 2. С. 968–972.
2. Махнушина В. Н., Шинкевич А. Н. Современные виды и формы диверсификации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 10. С. 1459–1468.
3. Махновская Е. Е. Управление внутрифирменными изменениями диверсифицированной компании в условиях экономической нестабильности // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2017. № 2 (92). С. 117–125.
4. Махновская Е. Е., Волков И. А. Диверсификация как инструмент развития бизнеса на стагнирующем рынке // Бизнес в законе. 2013. № 2. С. 193–197.
5. Сюзева О. В., Пышная Н. В. Проблемы диверсификации производства на промышленных предприятиях в современной рыночной экономике // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 83–89.
6. Чурилова И. Г., Желтенков А. В., Сюзева О. В. Управление организацией в условиях функционирования механизма развития // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 5 (66). С. 3–12.
7. Ramanujam V., Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis // Strategic Management Journal. 1989. Vol. 10. P. 523–551.
8. Ranjitha A., Madhumathi I. Diversification Strategy and Its Influence on the Capital Structure Decisions // International Journal of Social Science and Humanity. 2012. Vol. 2. № 5. P. 421–426.
9. Rumelt R. P. Diversification strategy and profitability // Strategic Management Journal. 2015. Vol. 3. № 4. P. 359–369.

References

1. Zheltenkov, A. V., Mottaeva, A. B., & Zhanguرازov, A. R. (2017). Management of organizational changes at industrial enterprises: problems and concepts. *Economics and entrepreneurship*, 2 (2), 968–972.
2. Makhnushina, V. N., & Shinkevich A. N. (2015). Modern types and forms of diversification. *Russian entrepreneurship*, 16, 10, 1459–1468.
3. Makhnovskaya, E. E. (2017). Managing intra-company changes of a diversified company in conditions of economic instability. *Bulletin of the G. V. Plekhanov Russian University of Economics*, 2 (92), 117–125.
4. Makhnovskaya, E. E., & Volkov, I. A. (Eds.). (2013). Diversification as a tool for business development in a stagnant market. *Business in Law*, (2), 193–197.
5. Suzeva, O. V., & Pyshnaya, N. V. (2014). Problems of diversification of production in industrial enterprises in the modern market economy. *Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economy*, (1), 83–89.

6. Churilova, I. G., Zheltenkov, A. V., & Suzeva, O. V. (2016). Management of the organization in the conditions of the functioning of the development mechanism. *Service in Russia and abroad*, 10, 5 (66), 3–12.
7. Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523–551.
8. Ranjitha, A., & Madhumathi, I. (2012). Diversification Strategy and Its Influence on the Capital Structure Decisions. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2, 5, 421–426.
9. Rumelt, R. P. (2015). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 4, 359–369.