

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 3 ● март 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная
экономика

Стратегические ошибки при создании новых рынков: анализ мировой практики

Захарова И.А. [1]

[1] Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

Отсутствие существенных отличий в продуктах и услугах на рынках, насыщенных конкурентами, невозможность удерживать долю рынка заставляют компании покинуть красный океан и отправиться в сторону голубого океана. Стратегия голубого океана позволяет выйти за пределы конкурентного рынка, открыть неизведанное рыночное пространство, создать новую отрасль или новый спрос в существующей отрасли. Чан Ким и Рене Моборн определили ловушки красного океана, в которые может попасть компания. В статье проведен анализ лучшей практики реализации стратегии создания нового спроса и поражений, по причине которых лидеры и новички различных отраслей не достигли долгосрочных целей и не оправдали свои планы по продажам. Автор предлагает рассмотреть бизнес-кейс: соответствует ли проект Amazon Go от известного розничного гиганта идеологии стратегии голубого океана. Данная технология совершения покупок новаторская и в настоящий момент широко не распространена. В заключении даны рекомендации, на что следует обращать внимание менеджерам при выборе стратегии голубого океана.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: создание нового спроса, потребительские рынки, стратегия голубого океана, конкуренция.

Strategic mistakes while creating new markets: analysis of world practice

Zakharova I.A. [1]

[1] Lomonosov Moscow State University, Russia

Введение

При формировании стратегии на будущий период у компании есть выбор продолжать развивать текущие локомотивные направления бизнеса, выходить на новые рынки или создавать собственный рынок. Создание нового спроса позволит достичь долговременного успеха и защитить себя от конкурентов на некоторое время, однако успех в создании нового спроса сопровождает не каждое гениальное решение. Некоторые игроки уходят с рынка, не оправдав ожиданий по продажам. Конфликты между продакт-менеджмерами и финансистами, акционерами и маркетологами могут сопровождать подобного рода стратегии.

Ведущие профессора по стратегии и менеджменту INSEAD, руководители Института Стратегии Голубого Океана, авторы бестселлера «Стратегия голубого океана» Чан Ким и Рене Моборн определили ловушки красного океана, в которые могут попасть менеджеры, пытаясь раздвинуть границы существующего рынка и создать новый спрос [1]. Они проанализировали опыт компаний из различных отраслей промышленности и выявили ошибки стратегий голубых океанов, из-за которых компании потерпели поражения или так и не создали новый спрос.

Выигрышные стратегии голубого океана и стратегические ошибки

Итак, давайте разберемся с факторами, которые ослабляют эффект создания нового рынка и в конечном счете отправляют компанию в красный океан. Мы можем наблюдать, как за последнее десятилетие рыночная власть переместилась от продавца к покупателю и по мере усиления международной конкуренции менеджеры практически в каждом секторе производства сталкиваются с серьезными проблемами производительности. Чтобы увеличить доходность и стать более эффективной организацией, менеджерам следует более творчески подходить к разработке и реализации своих конкурентных стратегий. Но одной только конкурентоспособной стратегии недостаточно для достижения продолжительного успеха, в то время как способность генерировать новый спрос и создавать новые рынки может привести к более стабильному положению на рынке. Зачастую необходимо присмотреться к конкурентам не только с точки

ABSTRACT:
The lack of significant differences in products and services in markets saturated with competitors, and the inability to maintain market share force companies to leave the red ocean and head towards the blue ocean. The blue ocean strategy allows you to go beyond the competitive market, open up an unknown market space, and create a new industry or new demand in the existing industry. Chan Kim and Renee Moborn have identified the traps of the red ocean, into which the company may fall. The article analyzes the best practice in implementing a strategy for creating new demand and losses, due to which leaders and newcomers of various industries did not achieve long-term goals and did not fulfill their sales plans. The author suggests considering a business case, namely, does the Amazon Go (project of a well-known retail giant) correspond to the ideology of the blue ocean strategy. This shopping technology is innovative and currently not widely distributed. In conclusion we give recommendation what managers should pay their attention to when choosing the blue ocean strategy.

KEYWORDS: new demand creation, consumer markets, blue ocean strategy, competition.

JEL Classification: D40, M16, M21 **Received: 26.02.2018 / Published: 31.03.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Zakharova I.A. (Zakharova@spa.msu.ru)

CITATION:
Zakharova I.A. (2018) Strategicheskie oshibki pri sozdanii novyh rynkov: analiz mirovoy praktiki [Strategic mistakes while creating new markets: analysis of world practice]. Kreativnaya ekonomika. 12. (3). – 245-260. doi: 10.18334/ce.12.3.38871

зрения изучения их товаров и поведения на рынке, но и изучения потребностей их клиентов и тактики поведения с ними. Переманивание клиентов конкурента – задача более интересная и сложная для организации, нежели удовлетворение все возрастающих потребностей своего клиентского сегмента. Здесь важно не только понимать отличия товаров и услуг, качество сервиса и удобство в технологиях продаж, но и то, что клиентов интересует. Если у вас получится это определить и создать то, что желает потенциальный клиентский сегмент, то вы создадите новый рынок и это принесет множество преимуществ как финансового, так и имиджевого характера. Сравните то, что произошло в компаниях Apple и Microsoft за последние пятнадцать лет. Или в Apple и Nokia. Лидеры рынка могут потерять свои позиции, а новички рвануть вперед. Компании Apple удалось выступить создателем рынка несколько раз за короткий период времени, выпустив iPod, iTunes, iPhone, App Store, iPad, Apple watch. Рыночная капитализация компании Apple в декабре 2000 г.составляла 4,8 млрд долл. США, а в ноябре 2017 г. рыночная капитализация компании составляла 900 млрд долл. США [2]. Рыночная капитализация компании Microsoft в мае 2000 г. составляла примерно 356 млрд долл. США, а на 13.11.2017 составляла 635 млрд долл. США [3] *(Yarow, 2009)*.

Способность технологических компаний к построению лояльности к своим продуктам и услугам и постоянному привлечению новых клиентов позволила им доминировать над американскими индексами акций. Компании Apple, Alphabet, Microsoft Corp., Amazon и Facebook Inc. являются наиболее капитализированными в США. Только в мае Apple стала первой американской компанией, которая преодолела порог в 800 миллиардов долларов. Аналитики ожидают, что акции Apple вырастут еще на 11 процентов в течение следующих 12 месяцев.

Около двух третей прибыли Apple генерирует с продаж iPhone. Главный исполнительный директор Тим Кук считает, что за последние два года возрасла доходность от услуг, в том числе Apple Music и iCloud. Услуги не только приносят более высокий доход, но и жестко привязывают потребителей к линейке продуктов Apple, что затрудняет взамодействие iPhone или iPad с конкурирующими устройствами от Samsung Electronics Co. Ltd., например [4].

У Microsoft почти 80% прибыли приносят два старых продукта – Windows и Office. В компании не сделали ничего решающего для создания нового рынка, и это дорого им стоило.

ОБ АВТОРЕ:

Захарова Ирина Александровна, доцент кафедры регионального и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления (Zakharova@spa.msu.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Захарова И.А. Стратегические ошибки при создании новых рынков: анализ мировой практики // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 3. – С. 245-260. doi: 10.18334/ce.12.3.38871

Это вовсе не означает, что компании попросту игнорируют возникающие новые возможности и новые рынки сбыта, дело в том, что разработать уникальную и востребованную впоследствии клиентами стратегию не так просто и достигают успеха лишь немногие на данном пути. С момента выхода первого издания «Стратегия голубого океана» прошло около 15 лет, и за это время специалисты проанализировали, в чем причины отрицательного эффекта применения, казалось бы, выигрышной и уникальной стратегии при создании нового рынка [5] *(Kim, Moborn, 2005)*.

Первая причина связана с маркетинговой составляющей. Зачастую компании, находясь в жесткой борьбе за клиента, идут на многое, чтобы удовлетворить потребности своего клиентского сегмента. Клиент становится практически королем положения. Однако в основе стратегии создания нового рынка лежит возникновение нового спроса. Задача менеджеров превратить «неклиентов» в клиентов, как это сделала компания Salesforce.com. Благодаря своему программному обеспечению CRM (системе управления взаимоотношениями с клиентами) компания открыла новое пространство на рынке, привлекая малый и средний бизнес. Идея заключалась в предоставлении доступа к CRM-системе по подписке, располагая все экземпляры системы в собственных центрах обработки данных, вместо установки систем у заказчиков, предоставляя доступ через web. Ранее компании отказывались от программного обеспечения CRM, поскольку продукт дорогостоящий и позволить его себе мог только крупный бизнес.

Некоторые менеджеры заблуждаются, думая, что стратегия голубого океана – это стратегия, ориентированная на клиента, и прежде всего – своего. Такой подход вряд ли позволит создать новый рынок. Наоборот, предприятия должны подумать о «неклиентах» и о том, почему они отказываются от предложений, существующих на рынке. Именно «неклиенты» гораздо больше способны рассказать о недостатках, проблемах и отсутствиях действительно стоящих предложений. Удовлетворение новых потребностей своего клиентского сегмента быстро приведет компанию в красный океан, где она будет конкурировать с другими игроками по цене, качеству и иным характеристикам товара.

Ким Чан и Рене Моборн предлагают вспомнить запуск компанией Sony в 2006 г. портативной системы чтения (PRS). Компания стремилась открыть новое пространство в книжном бизнесе, открыв рынок электронных книг для широкой базы клиентов. Изначально создавая новый рынок, компания отталкивалась от мнений уже существующих пользователей электронными книгами, которые критиковали то их размер, то плохое качество экрана. Sony разработала тонкое ультралегкое устройство с удобным для чтения экраном. Несмотря на то, что пресса и клиенты были удовлетворены продуктом, продажи PRS тем не менее провалились, потому как компания не смогла обратить «неклиентов» в клиентов. Потенциальных клиентов не устраивал размер каталога предлагаемых книг и способы скачивания книг, а не размер экрана. Компания Amazon обратила на эти недостатки свое внимание и в 2007 г. запустила Kindle, предлагая в четыре раза больше электронных наименований, чем PRS, и обес-

печивая удобную загрузку с помощью Wi-Fi. Через шесть часов после запуска Kindle уже не было в наличии, потому как клиенты, предпочитавщие ранее печатные издания, заинтересовались продуктом. Sony с тех пор ушла с этого рынка, продажи Kindle выросли. В 2008 г. продуктом пользовались всего 2% от общего числа покупателей книг, а в 2014 г. – 28%. В настоящее время каталог Kindle содержит более 2,5 миллионов электронных наименований.

2. Другая ошибка, которую отмечают авторы «Стратегии голубого океана», кроется в рассматривании стратегии создания нового рынка как нишевой стратегии. Нишевая, или сфокусированная, стратегия предусматривает изготовление особой продукции для определенного (чаще ограниченного) круга потребителей. Данная стратегия требует от предприятия высокой чувствительности к требованиям клиентского сегмента, который он обслуживает, и к изменениям в потребностях [6]. Учитывая зависимость предприятия от одного или нескольких целевых сегментов, организации придется попытаться сохранить позицию «номер один» на этом рынке. Это необходимо для минимизации риска, связанного с ограниченным рыночным положением. М. Портер в 1980 г., описывая сфокусированную стратегию, отмечает, что данная стратегия позволяет фирме более эффективно достигать своей узкой стратегической цели, чем конкурентам, которые соперничают на более широком рынке. Наградой за применение такой стратегии может быть доход выше среднего, поскольку эффективные сфокусированные стратегии укрепляют рыночную позицию в восприятии клиентского сегмента и обеспечивают эффективную защиту сегмента от конкурентов [7] *(Porter, 1980)*.

П. Друкер в 1985 г. описал две формы нишевой стратегии. Первая форма – когда компания использует специализацию, обладает уникальной способностью, возможностями, что позволяет предприятию дифференцироваться в своей области от конкурентов, и для последних не имеет смысла конкурировать, особенно если рынок относительно ограничен. Вторая форма – когда компания обладает специальными знаниями рынка, осуществляет непрерывный и подробный мониторинг потребностей рынка и клиентов [8] *(Drucker, 1985)*.

Маркетологи склонны сегментировать клиентов на более узкие сегменты с тем, чтобы компания более точечно настраивала свой продуктовый ряд на целевой клиентский сегмент [9] *(Morden, 1985)*. Порой нишевая стратегия оказывается оправданной и позволяет в конкурентной борьбе удерживать долю рынка. Однако поиск в существующем рынке ниши и создание нового спроса – это разные вещи. В такую ловушку попала авиакомпания Song, запущенная Delta в 2003 г. Авикомпания Delta стремилась создать новое рыночное пространство в сегменте экономических перелетов, ориентируясь на отдельный пассажирский сегмент. Компания в качестве целевого сегмента решила рассмотреть деловых женщин, путешествующих по бизнесу. По мнению авиакомпании, этот сегмент никаким образом не был выделен в числе существующих, а предпочтения у деловых женщин и деловых мужчин разные. После многочисленных фокус-групп, компания представила продукт, наиболее удовлетворяющий потребно-

сти деловых женщин. На борту авиалайнера предлагали особое питание: органические блюда и коктейли по требованию, разнообразные развлечения, бесплатную аэробику с гимнастическим инвентарем, стюардессы были одеты в униформу от Кейти Спейд. Компания стремилась заполнить пробел на рынке. Возможно, так бы и было, но, несмотря на конкурентоспособные тарифы, сегмент оказался слишком маленьким, чтобы сделать предложение востребованным. Последний полет авиакомпании Song состоялся в апреле 2006 г., ровно через тридцать шесть месяцев после его запуска.

Как правило, стратегия создания нового рынка не нацелена на сегментацию клиентов. Иногда происходят обратные процессы – агрегирование клиентских сегментов в один путем определения общих целей и потребностей, что позволяет создать новый рынок. Например, британская сеть закусочных Prêt à Manger объединила три разные группы покупателей готового питания: сотрудники офисов, обедающие на бизнес-ланчах в ресторанах, адепты быстрого питания и те, кто предпочитает готовый обед с собой. Все три категории клиентов предпочитают качественную, здоровую и быструю еду по разумным ценам. Основываясь на данных предпочтениях, компания создала новый коммерчески выгодный и не охваченный ранее рынок. Ее концепция заключалась в том, чтобы предложить качественные бутерброды, приготовленные в тот же день с использованием лучших ингредиентов, услугу предоставлять быстрее, чем в «фаст-фудах», обеспечивая качественный сервис по разумной цене. В компании особо отмечают, что их персонал высоко мотивированный и множество раз клиенты отмечали внимание и большое участие в удовлетворении их потребностей [10]. Сегодня, тридцать лет спустя, Prêt à Manger, помимо Великобритании, открыла точки продаж в 6 странах мира и по-прежнему пользуется спросом и является успешной компанией на созданном им рынке.

Другой положительный пример – компания Farfetch, объединяющая как поставщиков, так и клиентов из разных точек мира. Она была основана в 2007 г. португальским предпринимателем Хосе Невесом, который с середины 1990-х гг. активно участвовал в мире модных стартапов. Farfetch – это онлайн-платформа, интернет-магазин одежды, который продает продукцию из более чем 700 магазинов и брендов со всего мира. Идея создания виртуального рынка бутиков возникла на Неделе моды в Париже в 2007 г. Несмотря на хорошее и стильное предложение, многие владельцы магазинчиков в различных городах испытывали проблемы с бизнесом, и рассчитывать на рост спроса у локальных клиентов было уже невозможно. Поэтому возникла идея поддержать независимых ритейлеров, объединив их на одной платформе, открывая возможности для покупателей из различных точек мира приобретать товары из широкой сети независимых ритейлеров из других стран. Продавцы могут предлагать идентичный товар по своей цене. Это способствует развитию конкуренции, поддерживает местные рынки, повышает узнаваемость розничных поставщиков [11]. В отличие от Asos, Yoox и Net-a-Porter, Farfetch использует принципиально иной подход, основанный на платформенном мышлении. Традиционная оптовая модель представляет собой

линейный процесс. Фирмы покупают товары, которые они выставляют на рынок и продают клиентам. Эти предприятия подвергаются значительному риску. Farfetch не просто покупает и продает товар. Компания обеспечивает платформу для определенных пользователей и продает товар другим пользователям (покупателям), что обеспечивает отсутствие риска инвентаризации для Farfetch.

Farfetch планирует использовать и дальше международную экспансию. В этом году компания запустит новые локальные сайты на немецком, корейском и испанском языках, добавит бутики и новые бренды из Японии и Австралии. Они расширяются в мире, но не широко доступны на Западе. Идея состоит в том, чтобы использовать глобальную платформу для привлечения местных дизайнеров и глобальной аудитории.

Гибкость и способность к быстрым изменениям становятся главным качеством, позволяющим современным компаниям оставаться конкурентоспособными. Большинство руководителей компаний понимают, что успех их бизнеса во многом зависит от того, насколько оперативно они смогут адаптироваться к требованиям рынка и включать инновационные технологии в повседневную деятельность предприятия.

Следующее заблуждение относительно создания нового рынка заключается в отождествлении создания технологически инновационного продукта с созданием нового спроса. Инвестиции в НИОКР и технологические инновации способствуют развитию рынка и роста определенного сектора. В условиях растущего рынка внедрение инноваций – один из лучших способов оставаться конкурентоспособным.

Согласно проведенному летом 2017 г. исследованию компании «Делойт», основным источником инноваций в компаниях служат специально выделенные подразделения – в 58% компаний. Наиболее часто такие подразделения встречаются в производственных компаниях – 72%. Нередко компании прибегают к помощи научно-исследовательских институтов и государственных вузов – в 29% случаев [12].

Роль государства в инновационном развитии компаний в России особенно велика, поскольку такие вопросы, как финансирование и создание эффективной инфраструктуры, на рынке инноваций не могут быть решены без участия и поддержки государства. Кроме того, поле для деятельности (в частности, для повышения активности государства) достаточно велико, так как, по результатам исследования, на нынешний день наименее популярным источником инноваций являются именно технопарки, венчурные фонды и акселераторы (всего 8% компаний обращаются к ним в поисках новых технологий).

Согласно последнему исследованию «Делойт», самыми популярными структурно-организационными инновациями, внедренными компаниями в России, стали удаленная работа сотрудников – 38%, внедрение общих центров пользования – 37% и создание проектных офисов типа agile – 26%. Что касается технологических решений, самыми популярными на сегодня являются: внедрение передовых ERP-систем (42%), полная автоматизация отдельного бизнес-процесса (27%) и программы по обработке

больших данных (26%). Будущее – за внедрением общих центров обслуживания (ОЦО) в компаниях и полной автоматизацией бизнес-процессов и их цепочек. Сами технологии должны выступать лишь необходимым решением для предлагаемого продукта. Однако некоторые менеджеры склонны видеть в технологическом прорыве возможность создать новый рынок. Но на самом деле создание рынка не обязательно связано с технологическими инновациями. Например, компания Yellow Tail преуспела в создании нового рынка, предложив легкое, фруктовое на вкус вино для американского рынка, хотя ее продукт не связан с инновациями [13]. Сеть кофеен Starbucks предлагает разновидности кофе, которые отличают его от конкурентов особым вкусом, и известное своими постановками цирковое шоу Cirque du Solei создали новые рынки, не применяя высоких технологий. Но нельзя принижать процессы диджитализации, необходимые для компании, чтобы идти в ногу со временем. Конечно, есть сферы, где технологии играют не последнюю роль, но и не главную тоже. Например, успех компании Uber объясняется не только технологической подачей продукта. Такие продукты и услуги востребованы, потому что они настолько просты в использовании, удобны для пользователя и настолько эффективны, что потребители их любят. Технология, на которой они основываются, практически исчезает из умов покупателей.

Другой пример создания технологически инновационного продукта – Segway, электрическое самобалансирующееся транспортное средство с двумя колёсами, расположенными по обе стороны от водителя, выпущенное в 2001 г. Без сомнения, продукт на тот момент представлял собой технологическое новшество. Это был первый в мире скутер с системой индикаторной стабилизации со стабилизированным гироскопом, который хорошо работал. Если водитель наклонялся вперед, скутер ехал вперед, назад – отъезжал назад. Эта жемчужина техники была одним из тех технологических новшеств, о котором говорили больше всего. Но не многие люди были готовы заплатить до 5000 долларов за продукт, который создавал проблемы в эксплуатации. В некоторых странах существуют правила пользования таким транспортом, где-то Segway приравнивают к велосипеду. Однако законы появились позже, а в начале было много вопросов, связанных с использованием транспорта. Где его можно парковать? Как перевозить на машине? Где можно использовать: на тротуарах или на проезжей части дороги? Можно ли взять его в автобус, поезд? Ожидалось, что Segway достигнет точки безубыточности всего через шесть месяцев после ее запуска, однако продажи были значительно ниже первоначальных ожиданий, и компания была продана в 2009 г. Ничего удивительного. Сегодня мы видим, что данный вид транспорта активно используется в курортных городах и там, где разрешена езда на велосипеде. Как правило, этот транспорт предоставляют в прокат, а не приобретают для личного постоянного пользования. Поэтому во главе угла при создании пусть технологически совершенного инновационного продукта стоит не только качество, но и безопасность и ценность для потребителя. Необходимо задать вопрос: насколько продукт будет востребован и необходим для потребителя? Если же компании необходимо призна-

ние и слава благодаря революционному продукту, то даже если она ее получит, это не означает, что будет создан новый рынок. Новый рынок всегда ориентирован на потребителя, поэтому продукт должен быть функционален, удобен, прост в эксплуатации и не доставлять хлопот потребителю, а сегодня еще соответствовать экологическим нормам.

Следующая ошибка, с которой могут столкнуться создатели нового рынка – это творческое разрушение. Еще Джозефом Шумпетером было выявлено, что творческое разрушение лежит в основе инновационной экономики [14] *(Shumpeter, 2007)*. Творческое разрушение происходит, когда изобретение изменяет ситуацию на рынке, вытесняя более раннюю технологию или существующий продукт или услугу. Например, цифровая фотография вытеснила фотопленку, став новым стандартом. В схеме Шумпетера новое разрушает и заменяет старое неустанно. Однако при создании нового рынка не всегда возникает разрушение старого. Иногда вы переманиваете клиентов производителей товаров и услуг, работающих по другой технологии, но в основе нового рынка лежит решение, которого ранее было. Когда изобрели контактные линзы, не все отказались от очков, но был создан новый рынок при сохранении старого. Точно так же происходит и на фармацевтическом рынке, кому-то могут подходить новые препараты, а кому-то быть противопоказаны. Возникновение социальных сетей, например, Facebook, не вытеснило и не разрушило другие рынки, до этого существовали и другие сайты, на которых было возможно общение, но аналогичных не было. Например, игровая приставка Nintendo Wii дополнила существующие игровые системы, нежели заменила их, поскольку она привлекла детей младшего возраста и пожилых людей, которые ранее не играли в видеоигры. Идея творческого разрушения при создании рынка не только ограничивает круг возможностей, открываемых для бизнеса, но также вызывает противодействие рыночным стратегиям. Кроме того, это не радует сотрудников компаний, которые боятся за свое положение и репутацию.

Давайте разберемся, является ли новый проект Amazon Go голубым океаном. Недавно в Сиэтле был запущен первый магазин без касс и кассиров соответственно. Это формат футуристического шоппинга, возможно, даже удобнее, чем интернет-магазины. Технология работает следующим образом: вы прикладываете свой смартфон к высокотехнологичным входным дверям, берете с полок интересующий товар, компьютер мгновенно считывает, и покупка отражается в вашей виртуальном корзине, через 10 минут в приложении отразится квитанция об оплате. Камеры и датчики отслеживают ход покупок по всему магазину: что покупатели берут с полок и что возвращается на полку. Благодаря многочисленным камерам видно, если покупатель вернул товар на полку, и тогда покупка удаляется из корзины. Ни очередей, ни контакта с кассирами – ничего, технология проста и удобна.

Идея создания продукта связана с проблемой очередей в супермаркетах. Стояние в очередях покупателями рассматривается как значительная трата времени, особенно в крупных гипермаркетах, где количество покупок на одного клиента больше. Клиенты

высказывали разные мнения после посещения Amazon Go. Некоторым идея понравилась благодаря простоте и удобству, другие обращали внимание на то, что привыкнуть будет сложнее. Были высказаны опасения относительно конфиденциальности, учитывая, что магазин полагается на систему сбора данных. Эксперты в области конфиденциальности предупреждают о том, что клиенты должны быть готовы к тому, сколько данных собирается на них, в том числе будет фиксироваться вся информация о предпочтениях в товарах. Другие проблемы касаются самой технологии, дифференциации клиентов, например взрослых и детей. Если товары возвращаются на другую полку, будут ли списываться средства? И наконец, внедряет ли здесь компания инновации благодаря творческому разрушению и не противоречит ли концепции создания неразрушающего решения, описанной в Blue Ocean Shift, используя превосходные технологии для смены существующего сервиса – кассира? Поскольку кассир является второй по популярности в США профессией, творческое разрушение Amazon Go потенциально может привести к широкомасштабной потере работы. Кроме того, может ли, без сомнения, дорогостоящая технология Amazon Go тиражироваться в нескольких магазинах, что приведет к прибыльному росту?

Так удастся или нет розничному гиганту Amazon превратить неклиентов в клиентов? Кто главные конкуренты магазина такого формата: обычные супермаркеты, небольшие магазины или онлайн-магазины с доставкой на дом? Время покажет, как войдет в жизнь покупателей данная технология. В свое время финансовые организации столкнулись с ростом издержек, связанных с персональным обслуживанием розничных клиентов. Автоматизированные системы самообслуживания, в том числе банкоматы с функциями cash-in, и развитие дистанционных каналов обслуживания позволили банкам сократить издержки, избавиться от очередей и облегчить работу операционистов без творческого разрушения.

Пятая ловушка красного океана кроется в том, что фирмы пытаются дифференцироваться на рынке за счет превосходного продукта. Это выливается в увеличение издержек для компании и рост стоимости продукта для клиента. Многие менеджеры считают, что создание рынка следует тем же правилам. Необходимо учитывать, что при создании рынка компания должна стремиться к минимизации издержек и предлагать уникальный продукт одновременно. Однако на практике иногда получается обратное, когда в результате компания непреднамеренно становится конкурентом на уже существующем рынке с более дорогим по цене продуктом, вместо того, чтобы открыть новое собственное рыночное пространство. Таким образом, необходимо придерживаться стратегии «и-и», а не «или-или». Возьмем для сравнения компанию BMW, которая приступила к созданию нового рынка, выпустив свой C1 в 2000 г. Европейские города испытывали серьезные проблемы с дорожным движением, а местные жители стояли в пробках и тратили много времени на поездку с работы домой. Компания BMW хотела разработать автомобиль, который мог бы позволить клиентам избежать пробок в часы пик. Так компания выпустила на рынок скутер премиум-класса C1. В

отличие от других скутеров, он включал в себя крышу и лобовое стекло со стеклоочистителем. BMW также вложил значительные средства в безопасность. Водитель был защищен двойной алюминиевой аркой, скутер был оснащен четырехточечным ремнем безопасности. Все эти дополнения сделали C1 крайне дорогостоящим, его стоимость варьировалась от 7000 до 10000 долларов США, что значительно превышало стоимость уже существующих на рынке скутеров по цене от 3000 до 5000 долларов США. Таким образом, компании удалось дифференцироваться от конкурентов, но не удалось создать новое рыночное пространство, на которое надеялась BMW. Летом 2003 г. производитель объявил о прекращении производства, поскольку C1 не достиг ожидаемого уровня продаж.

Игровая приставка Sega dreamcast – пятая и последняя игровая приставка компании Sega. Она была выпущена в целях отвоевать рынок во время шестого поколения игровых систем, ее конкурентами были PlayStation 2 и Nintendo GameCube. Приставка была выпущена за пятнадцать месяцев до выхода PlayStation 2 и за три года до GameCube с Xbox. Однако ей не удалось набрать популярности после выхода PlayStation 2, и Sega решила закрыть проект и уйти с рынка игровых приставок, т.к. компания испытывала финансовые проблемы и не смогла покрыть высокие издержки.

Следующая ловушка – когда менеджеры считают, что для создания нового рынка достаточно снизить издержки. Компании, которые рассматривают стратегии развития рынка на основе стратегии лидерства по издержкам, сосредоточены на том, что можно устранить или сократить в существующих предложениях, вместо того, чтобы улучшить или создать для повышения стоимости предложений. Сокращая услуги потребителям, уменьшая количество потребительских свойств товара, компания обесценивает свое продуктовое предложение. Данная стратегия эффективна в конкурентной среде, когда она дает сильное конкурентное преимущество по цене и на данном рынке цена является главным фактором в выборе услуги у различных поставщиков, когда отсутствуют на рынке иные возможности дифференциации от конкурентов, и наконец, когда этого требует сам рынок, сотрудничество с ключевыми клиентами требует снижения цены [15] *(Zub, 2002)*. Порой эта стратегия свойственна новичкам рынка, так они завоевывают себе клиентскую базу (Мегафон, Tele2). Впоследствии компании могут пересматривать свои стратегии.

Однако когда компания сосредотачивается на этом направлении, она забывает о других важных факторах и свойствах товара, о предложении дополнительных сервисов, совершенствовании технологии поставки, новых методах использования товара, возможном снижении чувствительности покупателя к цене. Поэтому данная стратегия не имеет общего со стратегией голубого океана.

Southwest Airlines сделали бюджетные полеты веселыми и прибыльными, Swatch предложили стильные и недорогие часы. Стратегия голубого океана сфокусирована одновременно на снижении издержек и дифференциации, поскольку таким образом происходит расширение рынка.

Ключевым моментом здесь является стратегическая цена против цены, предлагаемой конкурентами данной отрасли, а ценообразование против заменителей и альтернатив, которые в настоящее время захватывают не клиентов вашей отрасли.

Новый феномен, способствующий глобальному росту производства авиаперевозок – бюджетные авиакомпании, или low-costs. Низкозатратная модель воздушного транспорта, которая возникла в США во второй половине 1970-х гг., была реализована в европейских странах в конце тысячелетия. Массивный приток этих компаний был зарегистрирован в Европе после 2000 г. Ситуация в этой области претерпевает несколько динамических изменений. Отмечено значительное влияние на развитие массового использования воздушного транспорта и мобильности населения. Низкозатратная модель эксплуатации воздушного транспорта означает значительное сокращение издержек, которых компания добивается за счет использования современных технологий, унификации флота, сокращения бесплатных услуг, таких как взимание платы за питание на борту самолета и других связанных услуг.

Успешным примером реализации стратегии голубого океана в области воздушного транспорта является Ryanair [16] *(Štverková1, Červinka, Humlová, 2012)*, авиакомпания покинула красный океан и воспользовалась новыми возможностями. «Ryanair – крупнейшая недорогая компания в мире. Она летает до 160 пунктов назначения в 27 странах. Компания управляет 250 Boeing 737-800 и заказала 64 самолета. В Ryanair работает более 8000 человек, и ожидается, что в этом финансовом году будет перевозить примерно 73,5 миллиона пассажиров» [17].

Ryanair заняла позицию лидера благодаря своей стратегической цели – «зарекомендовать себя как лидирующую в Европе недорогую авиакомпанию и увеличить спектр недорогих услуг, предлагать тарифы, стимулирующие пассажиропотоки, при этом акцентируя внимание на сдерживании затрат и эффективности работы».

Ключевыми элементами этой стратегии явились: обслуживание клиентов, частые перевозки от пункта к точке, короткие маршруты, работающие из вторичных аэропортов, низкие эксплуатационные расходы, снижение стоимости за счет эксплуатации одного парка воздушных судов Boeing 737-800. В настоящий момент авиакомпания продолжает увеличивать эффективность персонала, что также снижает стоимость обслуживания клиентов, сокращает как бесплатные услуги, так и затраты на предоставление услуг без агентов.

Заключение

Итак, подведем итоги. С приведенными ловушками красного океана, описанными Кимом и Моборн, могут столкнуться различные организации на пути создания нового рынка. В большинстве случаев причины перемещения компаний в красный океан связаны с недостаточной изученностью потенциального спроса, концентрацией на растущих потребностях своего клиентского сегмента и на текущем рыночном предложении. Неудачи могут настигнуть как новичка рынка, так и опытного производителя и

даже лидера отрасли. Исходя из рассматриваемого опыта и возможных отрицательных последствий, можно сделать следующие предложения менеджерам, создающим новые рынки:

Попытайтесь обратить недостатки существующего предложения на рынке в ваши преимущества. Выслушайте мнения неклиентов в отрасли, по каким причинам они не становятся пользователями существующих предложений или отказываются в последствии.

Проанализируйте текущее предложение на предмет возможной оптимизации или добавления новых опций, исходя из ценовой и неценовой чувствительности к продуктовым параметрам у клиентов. Это даст вам возможность создать новое ценностное предложение.

Инвестируйте в высококвалифицированные кадры и исследования и разработки.

Немаловажно слушать своих сотрудников абсолютно разного ранга. Организуйте мозговые штурмы со специалистами профильных подразделений и руководителями среднего и высшего звена, это поможет протестировать продукт и своевременно устранить недостатки продукта. Интересуйтесь у продавцов мнением клиентов о продуктах.

Не обязательно конкурировать на существующем рынке с аналогичным, как у иных игроков, товаром, когда можно создать товар-заменитель.

Эффективное решение о создании нового спроса может вам подсказать пример из другой отрасли.

Проанализируйте цепочку поставок товаров и степень влияния различных факторов на совершение покупки. Изменение технологии продаж может определить дальнейшее будущее вашей компании.

ИСТОЧНИКИ:

1. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Les pièges de l'Océan rouge. Harvard Business Review. Octobre-Novembre. 2015
2. Balakrishnan A. Apple market cap closes above $900 billion. Cnbc. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnbc.com/2017/11/08/apple-aapl-market-capitalization-hits-900-billion-dollars.html (дата обращения: 10.01.2018).
3. Yarow J. Chart of the day: Apple's Market Cap Closing In On Microsoft's. Business insider. [Электронный ресурс]. URL: http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-market-cap-apple-vs-microsoft-2009-11 (дата обращения: 10.01.2018).
4. Webb A. Apple's Market Cap Briefly Passes $900 Billion. The Bloomberg app. [Электронный ресурс]. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-03/apple-value-touches-900-billion-as-iphone-demand-boosts-stock (дата обращения: 10.01.2018).
5. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана // Harvard Business Review. 2005.
6. Morden A.R. Elements of Marketing, DP Publications, London. 1993
7. Porter M.E. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.

8. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – London: Heinemann, 1985.
9. Morden A.R. Market segmentation and practical policy formulation // Quarterly Review of Marketing. – 1985. – № 2.
10. Richard Preston. Smiley culture: Pret A Manger's secret ingredients.The telegraph. –9.03.2012.
11. Vikram Alexei Kanzara Farfetch's Global Platform Play. [Электронный ресурс]. URL: https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/is-fashion-missing-the-technology-revolution/farfetchs-global-platform-play (дата обращения: 10.01.2018).
12. Климова М. Делойт: «Диджитализация бизнеса – и драйвер, и барьер». Expert. [Электронный ресурс]. URL: http://expert.ru/siberia/2018/01/delojt-didzhitalizatsiya-biznesa---i-drajver-i-barer (дата обращения: 25.01.2018).
13. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Jason Hunter, Brian Marks, Wayne Mortensen. Case: Crafting winning strategies in a mature market: the US wine industry in 2001. INSEAD. – July, 2009.
14. Шумпетер Д. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. 2007.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. / Теория и практика. – Москва: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
16. Hana Štverková1, Michal Červinka and Vlasta Humlová. The Impact of Blue Ocean Strategy in Low-cost Transport. IACSIT Press, Singapore. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ipcsit.com/vol32/008-ICSIC2012-D0031.pdf (дата обращения: 10.01.2018).
17. Ryanair. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ryanair.com.

REFERENCES:

Balakrishnan A. Apple market cap closes above $900 billionCnbc. Retrieved January 10, 2018, from https://www.cnbc.com/2017/11/08/apple-aapl-market-capitalization-hits-900-billion-dollars.html

Drucker P. (1985). Innovation and Entrepreneurship London: Heinemann.

Hana Štverková1, Michal Červinka and Vlasta Humlová The Impact of Blue Ocean Strategy in Low-cost TransportIACSIT Press, Singapore. Retrieved January 10, 2018, from http://www.ipcsit.com/vol32/008-ICSIC2012-D0031.pdf

Morden A.R. (1985). Market segmentation and practical policy formulation Quarterly Review of Marketing. 10(2).

Porter M.E. (1980). Competitive Strategy New York: Free Press.

Ryanair. Retrieved from http://www.ryanair.com

Shumpeter D. (2007). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism, and Democracy] Eksmo. (in Russian).

Chan Kim W., Moborn R. (2005). Strategiya golubogo okeana [Blue Ocean Strategy]. Harvard Business Review. (in Russian).

Vikram Alexei Kanzara Farfetch's Global Platform Play Retrieved January 10, 2018, from https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/is-fashion-missing-the-technology-revolution/farfetchs-global-platform-play

Webb A. Apple's Market Cap Briefly Passes $900 BillionThe Bloomberg app. Retrieved January 10, 2018, from https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-03/apple-value-touches-900-billion-as-iphone-demand-boosts-stock

Yarow J. Chart of the day: Apple's Market Cap Closing In On Microsoft'sBusiness insider. Retrieved January 10, 2018, from http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-market-cap-apple-vs-microsoft-2009-11

Zub A.T. (2002). Strategicheskiy menedzhment [Strategic Management] Moscow: Aspekt Press. (in Russian).