

«стратегия голубого океана» и классический подход к развитию бизнеса

*синтетический подход к стратегическому
управлению развитием предприятия*

Аннотация

В статье рассматривается эффективность синтеза методов классического стратегического менеджмента и «Стратегии голубого океана» при управлении развитием предприятия. Обосновывается большая эффективность совместного применения двух подходов, по сравнению с использованием каждого метода в отдельности.

Ключевые слова: синтетический подход, стратегическое управление развитием, «Стратегия голубого океана», стратегический менеджмент, расширение границ рынка, новые рынки

Сегодня многие предприятия отходят от классических стратегий развития и стараются совершить некий «прорыв» путем выхода на принципиально новые рынки. Современная экономика с ее высокими темпами развития и научно-технический прогресс стимулируют появление на мировых рынках новых секторов. Например, изобретение интернета повлекло за собой бурное развитие торговли посредством интернет-магазинов и интернет-аукционов, появление огромных рынков интернет-рекламы и систем продажи интернет-контента. Неосвоенные рынки дают возможность получения сверхприбыли: у покупателя еще нет большого выбора, а у продавца практически отсутствуют конкуренты. Кроме того, новинка всегда вызывает ажиотаж у потребителя, повышая и без того неудовлетворенный спрос. Но рано или

**Солдатов
Александр
Александрович**
аспирант
экономического
факультета
avazing@mail.ru

**Трифонов
Юрий Васильевич**
д-р экон. наук,
профессор, академик,
декан экономического
факультета

Нижегородский
государственный
университет
им. Н.И.Лобачевского

поздно любой новый сегмент насыщается и становится классическим, хорошо изученным рыночным пространством с достаточно высокой конкуренцией, тем более что на это влияет не только наличие прямых конкурентов, но и ряд других факторов. В процессе выхода на принципиально новый рынок необходимо заранее оценить возможности влияния поставщиков и покупателей на стоимость нового продукта и его производственный цикл. И если последние ограничены в своем воздействии отсутствием альтернативы, то поставщики могут оказывать весьма существенное влияние. Также необходимо заранее оценить, как быстро на рынок придут конкуренты или появятся товары/услуги-заменители. На *рис. 1* (см. ниже) показано, что все эти факторы в совокупности и каждый по отдельности оказывают существенное влияние на уровень конкуренции в отрасли [1].

Создание нового рыночного пространства или конкурентная борьба на старом?

Успешные направления бизнеса побуждают войти на рынок новых участников, которые понимают, что фирма-лидер не способна удовлетворить весь спрос. Они также стремятся избежать серьезной конкуренции, но идут по более просто-



Рис. 1. Факторы, влияющие на уровень конкуренции в отрасли

му пути: они не создают новые товары и услуги, а просто начинают использовать уже опробованную удачную идею. Так как спрос превышает предложение, новый рынок в период насыщения имеет черты монопольного. Это и привлекает большинство его участников. Таким образом, фирма, вместо построения стратегии развития, реконструирует границы рынка, на котором ведет свою деятельность, и в случае успеха выходит на новое неосвоенное рыночное пространство. Для многих предпринимателей такая стратегия развития становится основной и постоянной. Через некоторое время после очередного успешного расширения границ рынка, они продают проект, и начинают новый [2].

Разумеется, интернет-индустрия в наибольшей степени изобилует примерами удачной реализации новых бизнес идей, поскольку интернет дает широкие возможности при минимальных затратах, быструю отдачу, а также позволяет охватывать огромную географию и целевую аудиторию, чего очень сложно добиться в материальном секторе экономики. Но существует много примеров, когда компании создавали новые сегменты в производственном секторе экономики и на старых, хорошо изученных рынках, правильно определяя стратегическую канву. Например, австралийская компания Casella Wines смогла совершить прорыв на североамериканском рынке вина, правильно определив для своего продукта «yellow tail» стратегическую канву.

В производственном секторе экономики гораздо сложнее продать успешный проект и взяться за реализацию нового «стартапа». Именно поэтому в данной области необходимо применять классические стратегические методы и модели стратегического управления совместно с инновациями и новыми оригинальными бизнес-идеями. Но захватить лидерство на новом рынке или в его сегменте проще, чем удержать лидирующую позицию. А так как любой новый рынок или его сегмент в конце концов наполнится конкурентами и превратится в так называемый «алый океан» [3], в котором ведется серьезная конкурентная борьба между предприятиями, то и компании-лидеру придется участвовать в этой конкуренции,

...фирма, вместо построения стратегии развития, реконструирует границы рынка, на котором ведет свою деятельность, и в случае успеха выходит на новое неосвоенное рыночное пространство

...существует много примеров, когда компании создавали новые сегменты в производственном секторе экономики и на старых, хорошо изученных рынках, правильно определяя стратегическую канву

используя классические методы и модели стратегического управления и развития.

Преимущества компании, которая реконструирует границы рынка

Но у компании, которая первой реконструирует границы рынка, есть ряд преимуществ.

Во-первых – это отсутствие конкурентов на момент выхода в новый сегмент: «фирма-первооткрыватель» естественным образом закрепляется в сознании покупателя как «№ 1». И это не результат маркетинга, на который тратятся большие средства, а его результат можно оспорить или свести к нулю. Это неоспоримый факт, который не подвергается сомнению со стороны потребителя, он создает имя и репутацию компании и при этом не увеличивает издержки.

Компании, позиционирующие себя или свой продукт как безусловного лидера рынка, «№ 1», вынуждены вкладывать огромные средства в маркетинг и обслуживание бренда, а затем переключать эти расходы на потребителей. Это повышает цену продукта, что негативно сказывается на конкурентоспособности продукта (за исключением сегментов «премиум» и «супер премиум»).

Кроме того, предприятию не приходится «уводить» часть покупателей у конкурентов, чтобы обеспечить себе долю спроса, а наоборот вновь входящим на рынок компаниям необходимо бороться за потребителя, а задача компании-лидера удержать покупателя, уже воспользовавшегося его товарами или услугами, что само по себе проще.

Создатели нового сегмента имеют прекрасную возможность установить высокий входной барьер для новых участников, в зависимости от отрасли: это может быть и дорогостоящее высокотехнологичное производственное оборудование, запатентованная технология или изобретение, которое потребует от потенциальных конкурентов дополнительных «роялти» либо больших затрат на НИОКР для разработки аналога [6].

После успешной реконструкции границ рынка, для дальнейшего доминирования на новом рыночке необходимо работать с внешними факторами, которые могут как способствовать, так и осложнять достижение поставленной цели.

Необходимо производить мониторинг стратегической канвы (кривой ценности для покупателя), причем не только при попытке создать новый сегмент, но и для успешного закрепления позиции лидера.

Во-первых, компания, реконструирующая границы рынка, может предугадывать предпочтения потребителей и вовремя на них реагировать, опережая конкурентов и поддерживая в сознании покупателей имидж бренда «№ 1». Кроме того, изучение стратегической канвы позволит своевременно расширять сегмент присутствия и уходить, пусть и частично, от жесткой конкурентной борьбы, совершая «рывки» и увеличивая «отрыв» от конкурентов.

Один из специфических принципов заключается в том, что стратегия, обеспечивающая конкурентоспособность организации, должна преимущественно базироваться на эксклюзивной ценности товара/услуги. Таким образом, необходимо периодически корректировать стратегическую канву, добавляя в нее новые звенья и тем самым делать продукт более ценным для потребителей [5].

Когда компания диверсифицирует бизнес, убытки от неудачного проекта могут быть компенсированы прибылью от уже отлаженной хозяйственной деятельности, которая приносит стабильный доход. Если же проект удачный и дает положительный результат, опыт его реализации можно применить в других направлениях деятельности, например, транспонировав на них некоторые бизнес-компоненты успешного «стартапа», увеличив общую доходность [4].

Комбинация стратегии «голубого океана» с классическим подходом к развитию компании

Таким образом, используя при построении модели стратегического управления классические методы (анализ рынка, потребителей, конкурентов и т.д.), и методы, направленные на расширение границ рынка (построение стратегической канвы, ее мониторинг и модификации, уход от конкуренции и т.д.), фирма получает двойную выгоду: сверхприбыль от освоения нового сегмента рынка и увеличение доходности от деятельности на

...необходимо периодически корректировать стратегическую канву, добавляя в нее новые звенья, и тем самым делать продукт более ценным для потребителей

использование методов традиционного стратегического менеджмента после расширения существующего рыночного пространства позволяет укреплять лидирующую позицию на новом рынке

освоенном рынке за счет использования нового уникального опыта.

Использование методов традиционного стратегического менеджмента после расширения существующего рыночного пространства позволяет укреплять лидирующую позицию на новом рынке, даже после его насыщения конкурентами, и дает возможность дальнейшего увеличения прибыли. Очевидно, что использование синтетического подхода дает три возможных источника увеличения прибыли, вместо одного источника при использовании каждого подхода в отдельности. Схематично этот процесс отображен на *рис. 2* (см. ниже).



Рис. 2. Воздействие синтеза стратегических подходов на рост прибыли

Мы предлагаем комбинировать стратегию «голубого океана» с классическим подходом при построении модели стратегического управления развитием. Применение сразу после расширения границ рынка таких инструментов как анализ рынка и потребителей, сильных и слабых сторон продукта, а также факторов, влияющих на спрос, позволяет удерживать позицию лидера в период насыщения нового рыночного сегмента. Также комбинирование этих подходов увеличивает долю прибыли от всего объема рынка в период ее первоначального роста. Совместное применение этих двух моделей эффективнее использования каждой в отдельности.

Литература

1. Жихарев К.Л. Инновационное управление развитием. Инкорпоративный подход. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 212 с.
2. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М. – 2010. – 624 с.
3. Ким У. Чан. Стратегия голубого океана. – М.: Гиппо, 2005. – 272 с.
4. Прахалад К.К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 264 с.
5. Cliffe S. The Lords of Strategy: A Talk with Walter Kiechel // Harvard Business Review. – 2010. – February 25.
6. Gallo A. When Your Team Reverts to the Old Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessweek.com/managing/content/aug2010/ca20100810_373428.htm.

pn

Alexander A. Soldatov

*Postgraduate Student, Faculty of Economics,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*

Yuri V. Trifonov

*Doctor of Econ. Sci., Professor, Academician, Dean, Faculty of Economics,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*

Synthetic Approach to Enterprise Strategic Development Management

Abstract

The article examines the effectiveness of synthesis of classical methods of strategic management and the Blue Ocean Strategy in industrial enterprise management. It proves the higher efficiency of simultaneous application of both methods in comparison with the use of each method on its own.

Keywords: synthetic approach, strategic development management, Blue Ocean Strategy, strategic management, expansion of market boundaries, new markets