

Сапожников П. А., аспирант МИМ ЛИНК, директор московского представительства компании «Mozart House», г. Москва, sappavel@gmail.com

Дерен И. И., докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента МИМ ЛИНК, г. Москва, derenivanna@mail.ru



О НОВЫХ ПОДХОДАХ К КОНКУРЕНТНЫМ СТРАТЕГИЯМ НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОСМЕТИКИ

В статье представлены новые способы разработки и применения конкурентных стратегий, позволяющих производителям товаров и услуг не только избежать прямой рыночной конкуренции, но и вывести удовлетворение потребностей потребителя на новый уровень.

Отталкиваясь от ставших классическими подходов к корпоративным и конкурентным стратегиям И. Ансоффа и М. Портера, авторы на примере отрасли производителей профессиональных массажных средств делают вывод о том, что использование инновационного инструментария для разработки и внедрения конкурентной стратегии, предложенного У. Чан Кимом и Рене Моборном и получившего известность как стратегия голубого океана, — один из немногих способов вывести продукт за пределы конкуренции, поскольку это может сделать его настолько отличным от существующих на рынке, что конкурировать с ним будет бессмысленно.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, инновация ценности, стратегия голубого океана, стратегическая канва бизнеса.

Введение

Традиционный стратегический анализ¹, основанный на ставших классическими моделях Роберта Гранта, Майкла Портера и Игоря Ансоффа, не всегда помогает решить проблемы, встающие перед фирмами на современных рынках, которым, как правило, свойственен высочайший уровень конкурентной борьбы.

Большинство игроков наиболее прибыльных рынков (FMCG (товары повседневного

спроса), телекоммуникации, нефтедобыча и переработка) имеют в своих рядах квалифицированных специалистов, обладающих степенями MBA и получивших, в общем-то, схожее бизнес-образование. Выпускники различных бизнес-школ занимают руководящие должности в таких определяющих конкурентную борьбу сферах, как консалтинг, маркетинг, финансы и стратегическое планирование². В результате большинство компаний используют практически совершенные инструменты конкурентной борь-

¹ Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. С. 25.

² Поворот карьеры с дипломом MBA // Элитный персонал. № 43 (480). 31 октября 2006 г. — 96 с.

бы, но, к сожалению, почти одинаковые. Они снижают эффективность стратегий фирм — участников рынка, заставляя их тратить миллионы и миллиарды долларов на маркетинг и рекламу, получая мизерную отдачу. Мизерную потому, что конкуренты делают практически то же самое.

Есть ли выход из этой, казалось бы, патовой ситуации? Ответ на вопрос способен дать новый стратегический подход, получивший название стратегии голубого океана. «Стратегия голубого океана» — название книги У. Чан Кима и Рене Моборна, профессоров INSEAD (Европейского института делового администрирования, Фонтенбло, Франция), исследовавших более 30 различных отраслей за последние несколько десятков лет.

Новый взгляд на конкурентные стратегии

Согласно Киму и Моборну, совокупность существующих и потенциальных рынков можно разделить на две части или два вида океанов³:

- алый — символизирующий существующие на данный момент отрасли (известная часть рынка);
- голубой — обозначающий отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют. Они могут находиться как за пределами уже существующих отраслей, так и внутри их границ.

В одной части океанов происходит жесткая конкурентная борьба, описываемая в рамках традиционного стратегического анализа: «В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, воз-

можностей роста и получения прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью»⁴.

В другой части океанов конкуренции не существует, ведь этих отраслей пока нет, их еще только предстоит создать: «Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы... В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры еще только предстоит устанавливать»⁵.

В качестве примеров фирм — создателей новых, доселе не существовавших отраслей Ким и Моборн приводят следующие:

- автопроизводителя *Ford* с моделью Т, создавшего в начале XX в. новую отрасль типовых доступных автомобилей и сумевшего избежать жесточайшей конкуренции на рынке с несколькими сотнями производителей эксклюзивных штучных автомашин⁶. «В 1908 году, пока пятьсот производителей Америки создавали новинки-автомобили на заказ, Генри Форд выбросил на рынок свою Модель Т. Он назвал ее машиной “для широких масс, собранной из лучших материалов”. Хотя она выпускалась лишь в одном цвете (черном) и одной модификации, модель Т была надежна, долговечна, ее легко было отремонтировать. Стоила она столько, сколько большинство американцев могли позволить себе заплатить за эту покупку... Принадлежавшая компании Ford доля рынка выросла с 9 процентов в 1908 году до 61 процента

³ У. Чан Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Гиппо. 2010. С. 4.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ Там же. С. 203–204.

в 1921, а к 1923 году в большинстве американских семей имелся свой автомобиль. Модель Т фирмы Ford резко увеличила размеры автомобильной отрасли, создав огромный «голубой океан»⁷;

- *Cirque du Soleil*, создавшую инновационный продукт на стыке театра и цирка и ушедшую таким образом от конкуренции с традиционными театрами и цирками: «Cirque du Soleil не стала конкурировать с Ringling Bros. и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, которые готовы были заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново»⁸;

- а также ряд других известных брендов (*Dell*, *IBM*, *Compaq*, *Honda* и т. д.).

Инструментарий для создания новых конкурентных стратегий

Основой стратегии голубого океана, по Киму и Моборну, является инновация ценности, которая создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложения ценности покупателям⁹. Здесь их идеи коррелируют с идеями И. Ансоффа, описывающего инновацию ценности как неотъемлемую часть стратегии развития товара.

Снижение издержек возможно благодаря упразднению и снижению излишних факторов конкуренции в отрасли. Ценность продукта для потребителя возрастает благодаря созданию и развитию таких

факторов, которые данная отрасль никогда ранее не предлагала. Размер издержек с течением времени еще более уменьшается благодаря эффекту масштаба. С точки зрения современного стратегического анализа, Ким и Моборн говорят о применении интегрированной стратегии (сочетание дифференциации и низких издержек). Об этой стратегии пишет и Майкл Портер в своих поздних работах¹⁰.

В таблице 1 показаны основные различия между стратегиями голубого и алого (или традиционной стратегией) океанов.

Таблица 1

Основные различия между стратегиями голубого и алого океанов

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс ценность-издержки	Разрушение компромисса ценность-издержки
Построение системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Воспользуемся инструментарием Кима и Моборна для рассмотрения применимости стратегии голубого океана, как нового подхода к конкурентным стратегиям и на примере рынка потребителей профессиональных массажных средств.

⁷ У. Чан Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана.

⁸ Там же. С. 4.

⁹ Там же. С. 17.

¹⁰ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 136.

На сегодняшний день наиболее популярными профессиональными массажными средствами являются масла (как жидкие, так и твердые), а также специальные мази.

Основа инновации ценности и создания стратегии голубого океана — аналитическая модель стратегической канвы, которая выполняет две задачи — отражает текущее состояние дела на известном пространстве рынка (позволяет понять основные характеристики существующих продуктов) и позволяет определить возможность для инновации ценности.

Главная составляющая стратегической канвы — кривая ценности, которая является графическим отображением сравнительной эффективности работы предприятия с учетом ряда факторов конкуренции в отрасли. Это наиболее важные с точки зрения потребителя параметры продукта (как товара, так и услуги) — «факторы, по которым идет конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли»¹¹.

Авторы приводят соответствующий пример выявления основных факторов конкуренции в отрасли: «В случае с винодельческой промышленностью США налицо семь основных факторов [конкуренции]:

- стоимость бутылки вина;
- благородного вида упаковка, этикетка

с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая энологическая терминология, чтобы подчеркнуть, что создание вина представляет собой науку и искусство;

- косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждение дистрибьюторов и розничных торговцев отдавать предпочтение конкретному винодельческому предприятию;

- качество выдержки вина;

- престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и замков и указанием возраста предприятия);

- богатство и утонченность вкуса вина, в том числе таниновый и дубовый привкус;

- ассортимент вин, охватывающий все сорта винограда и все предпочтения покупателей, от «Шардоне» до «Мерло», и т. д.

Эти факторы считаются ключевыми для позиционирования вина как уникального напитка для знатоков, достойного подачи на стол в особых случаях»¹².

Примером реализации стратегии голубого океана является рыночная стратегия авиакомпании *Southwest Airlines*¹³, сумевшей избежать конкуренции на традиционном рынке авиаперевозок с помощью создания нового. Компания выделила основные, наиболее важные для потребителя, параметры услуг авиакомпаний, затем снизила значение одних факторов (наименее важных — к примеру, возможность выбора класса мест и стыковки в крупных пересадочных узлах), повысила значение других (цену и скорость перемещения), создала новые, взятые из альтернативной отрасли (автотранспорта) — к примеру, прямое перемещение от точки до точки, и предложила своим клиентам не просто авиарейсы, а новый вид транспорта, сочетающий скорость самолетов и экономичность и гибкость автомобиля.

Стратегическая канва *Southwest Airlines* показана на рис. 1.

К сожалению, Ким и Моборн не определяют четкие критерии, по которым происходит оценка показателей для их сравнения, что несколько ограничивает полезность предложенного инструментария. Тем не менее, показатели могут сравниваться между собой на основании экспертной оценки путем присвоения им определенных баллов по шкале от 0 до 10 или по какой-либо другой, исходя из целесообразности, зависящей от особенностей каждой конкретной отрасли.

¹¹ У. Чан Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана. С. 25.

¹² Там же. С. 25–27.

¹³ Там же. С. 39.

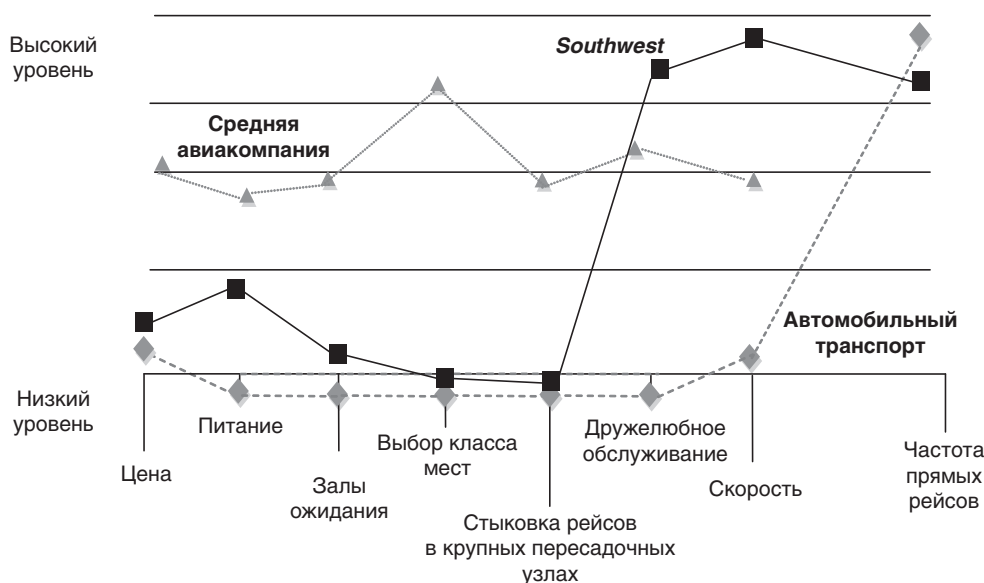


Рис. 1. Стратегическая канва *Southwest Airlines*

Разработка конкурентной стратегии на примере рынка профессиональной косметики

Основными факторами конкуренции в отрасли производителей профессиональных массажных средств являются следующие:

- цена — стоимость за единицу продукта (бутылку, банку или тубик);
- дизайн (внешний вид упаковки и продукта);
- косвенный маркетинг (нацелен на повышение осведомленности потребителя в условиях большого объема предложения на рынке и на убеждение дистрибьюторов и магазинов отдавать предпочтение конкретному бренду);
- ассортимент — количество представленных продуктов;
- эффективность — результативность воздействия;
- натуральность (отсутствие консервантов и прочих добавок химического характера среди составляющих компонентов).

Если исходить из данных параметров, стратегическая канва отрасли производителей профессиональных массажных ма-

сел будет выглядеть, как это показано на рис. 2.

Из построенной авторами стратегической канвы следует, что несмотря на тот факт, что в рассматриваемой отрасли насчитывается достаточно большое количество игроков, все они, по сути, относятся к двум стратегическим группам — производителей массажных средств премиум-класса и производителей недорогих массажных средств. Стратегический профиль первой группы соответствует классической стратегии дифференциации, второй — стратегии низких издержек.

Массажное средство воспринимается конечным потребителем как специфический продукт, употребление которого предпочтительно в условиях салона красоты (массажного кабинета) с помощью соответствующего специалиста. Кроме того, производители стремятся максимально дифференцировать продукт не только с точки зрения видов средств по аромату и компонентам, но и по типам воздействия (антицеллюлитные, антикуперозные и т. д.).

Следующим этапом выработки стратегии голубого океана является рассмотрение модели четырех действий. По Киму

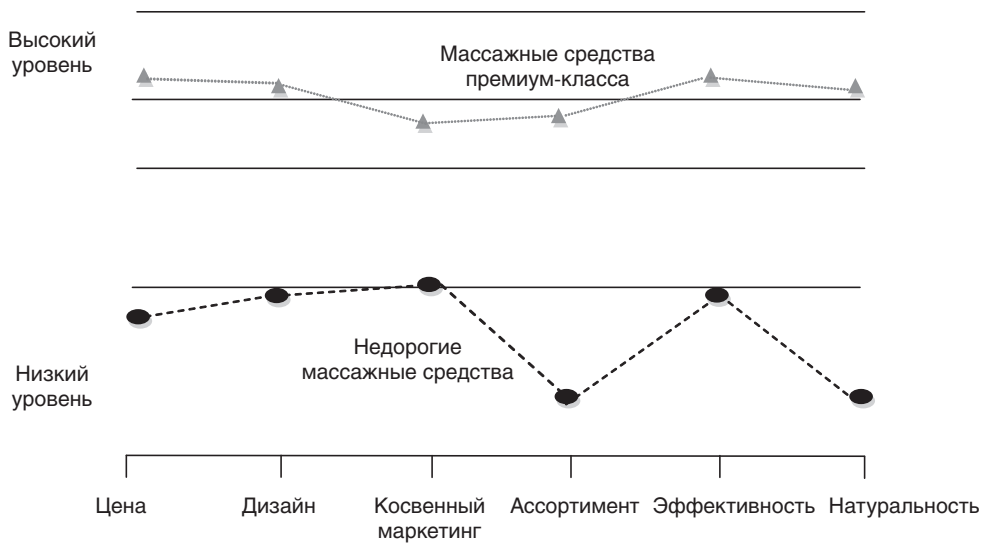


Рис. 2. Стратегическая канва отрасли производителей профессиональных массажных масел

и Моборну, для того чтобы создать новую кривую ценности, отличную от кривых, типичных для отрасли, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающихся присутствия данной отрасли стратегической логики и бизнес-модели¹⁴:

1. Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?

Вопрос заставляет компанию задуматься об отказе от факторов, которые долгое время служат предметом конкуренции в отрасли. Тем не менее, в глазах потребителя они могут вовсе не иметь никакой ценности. В случае с массажными средствами таким фактором может быть ассортимент. В настоящее время у потребителя уже, что называется, рябит в глазах от того количества разнообразных масел, которые он видит в продаже. Это несколько не облегчает, а наоборот, затрудняет его выбор.

2. Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с отраслевыми стандартами?

Ответ на вопрос позволяет выяснить, какие продукты или услуги чрезмерно услож-

няются в попытке выиграть конкурентную борьбу. Компании начинают предоставлять клиентам избыточные, ненужные им услуги или наращивать количество свойств товаров, увеличивая издержки, но не получая достаточной отдачи.

В случае с массажными средствами таким фактором будет дизайн. Каждый из производителей стремится выделить свой продукт с помощью дизайнера, но потребитель уже перестал обращать на этот фактор столь сильное внимание, как раньше¹⁵.

3. Какие факторы следует значительно усилить?

С помощью ответа на данный вопрос компании предлагается оценить, какие факторы реально ценятся потребителями, но отраслевые стандарты не отражают их потребности в достаточной степени.

В отрасли производителей массажных средств таким фактором является косвенный маркетинг, поскольку компании-участники отрасли активно инвестируют в прямой маркетинг (директ-рассылки, использование рекламных модулей в офлайн и баннеров в онлайн СМИ), практически

¹⁴ У. Чан Ким, Моборн Р. Стратегия голубого океана. С. 29.

¹⁵ Теория цвета для дизайнеров // URL: <http://actualweb.ru/>.

игнорируя стимулирование дистрибьюторов и имиджевую рекламу.

4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует создать?

Ответ на этот вопрос позволяет обнаружить абсолютно новые, не рассматривавшиеся ранее источники ценности для потребителя, создать новый спрос и изменить принятую в отрасли систему стратегического ценообразования.

С учетом ситуации, сложившейся в отрасли культуры потребления, искомыми новыми факторами будут следующие:

- простота применения — отмена необходимости в массажисте;
- простота выбора — всего несколько видов, различающихся не нюансами, понятными лишь специалисту, а кардинально;
- и эмоции. Эмоциональный посыл — это именно то, чего не хватает потребителю массажных средств.

К примеру, для следования стратегии голубого океана производитель профессиональных массажных средств может вывести на рынок продуктовую линейку, состоящую из ограниченного 5–6 наименованиями набора продуктов, дифференцированных по типам употребления, внешнему виду (составу продукта и дизайну этикетки; объем упаковки должен быть не более 100 мл. — для удобства ношения, с возможностью брать в самолет).

Таким образом, по сути, производитель создает абсолютно новый рынок — профессиональных массажных средств, предназначенных для употребления в любой ситуации.

Описание гипотетической линейки продуктов представлено в табл. 2.

Простота применения обусловлена тем, что отпадает потребность в массажисте: продукт нацелен на удовлетворение эмоциональных потребностей, а не физических.

Простота выбора связана с тем, что потребитель будет выбирать не из сотен разнообразных продуктов, разницы между ко-

торыми он не ощущает, а из ограниченного числа продуктов, сильно дифференцированных по внешнему виду и области применения.

Эмоции выбраны исходя из гипотетического соответствия места употребления массажных масел типу эмоций, основанных на потребностях. Скорее всего, для применения в офисе это будет потребность в стимуляции умственной деятельности, для путешествия (подразумеваются любые длительные перемещения от точки до точки) — комфорт, для занятий спортом — энергия.

В результате новая кривая ценности будет выглядеть, как показано на рис. 3.

Заключение

Выработка новых подходов к стратегии для избегания прямой рыночной конкуренции занимает умы не только менеджеров и предпринимателей, но и многих современных теоретиков стратегического анализа, включая М. Портера и И. Ансоффа. Всех их объединяет поиск способа выведения продукта за пределы конкуренции — сделать его настолько отличным от существующих на рынке, что конкурировать с ним будет бессмысленно.

Современным рынкам свойственны крайне насыщенные с точки зрения конкурентной борьбы среды, поэтому необходимость использования новых стратегических инструментов является актуальной в крайне высокой степени. В этой связи небезынтересен подход У. Чан Кима и Рене Моборна, предложивших не только новую стратегию, но и инструменты ее разработки и внедрения.

Суть предложенной ими стратегии голубого океана заключается в том, что при современном уровне конкурентной борьбы, конкуренция «лоб в лоб» неактуальна и — в долгосрочной перспективе — губительна для компании. Иносказательно выражаясь, авторы называют традиционные конкурентные рынки алыми океанами, полными кро-

Таблица 2

Описание линейки продукции, основанной на стратегии голубого океана

Название продукта	Эмоциональный посыл	Цвет	Объяснение выбора цвета ¹⁵	Составляющие ингредиенты
Office	<i>Creativeness</i> (креативность)	Желтый (фиолетовый)	Желтый считается самым ярким и придающим энергию; фиолетовый ассоциируется с творчеством и воображением	Лимон
Travel	<i>Comfort</i> (комфорт, удобство)	Зеленый	Символизирует новые начинания и рост; обладает большинством успокаивающих атрибутов, которые имеет синий и включает некоторую энергию желтого	Яблоко
Sport	<i>Energy</i> (энергия)	Оранжевый	Ассоциируется со здоровьем и жизнеспособностью	Апельсин
Love	<i>Emotions</i> (эмоции)	Красный	Ассоциируется с любовью и страстью	Перец
Home	<i>Relax</i> (релаксация, расслабление)	Голубой	Релаксирует и успокаивает	Голубика
Holiday	<i>SPA</i>	Белый	Ассоциируется с индустрией здравоохранения	Молоко

ви конкурентов-акул. В алом океане границы рынка и принципы работы отрасли четко очерчены и едины для всех участников. Продукты конкурирующих компаний обладают

схожими характеристиками, а различия между ними со временем стираются.

Голубой океан — незанятая ниша на рынке, которую компания создает, исходя

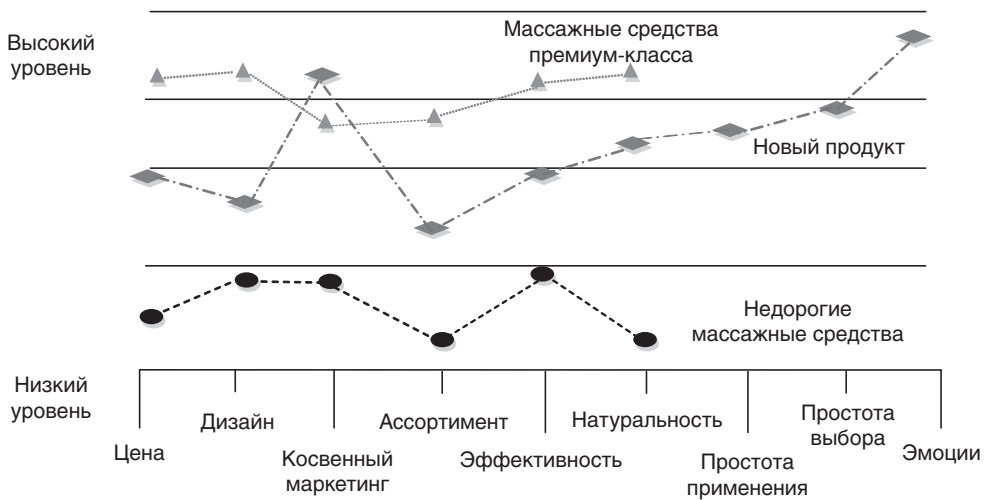


Рис. 3. Положение нового продукта на стратегической канве отрасли производителей профессиональных массажных масел

из неудовлетворенной потребности разных групп потребителей, объединенных ею; концентрации на ключевых для потребителя критериях выбора и оценки продукта; ориентации на привлечение «не клиентов» компании к потреблению продукта. При следовании стратегии голубого океана компания не обязана выбирать между стратегией низких издержек или высокой ценности для потребителя, как это предлагается в классическом стратегическом анализе, — она может предложить и одно, и другое.

Основной инструмент стратегии голубого океана — стратегическая канва, которая служит для диагностики и построения такой стратегии. Для построения стратегической канвы компании необходимо определить ключевые характеристики продуктов — своих и конкурентов, — являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли. Также компания должна проанализировать уровень предложения, получаемого потребителем по каждому из факторов. Высокий показатель означает крупные инвестиции в развитие области конкретного фактора.

Анализ стратегической канвы позволяет компании определить, насколько ее рыночная стратегия сходна со стратегиями конкурентов, и постараться построить новую,

которая позволит избежать традиционной конкурентной борьбы, ответив на четыре вопроса, подробно рассмотренных выше.

Показанный авторами пример из отрасли производителей профессиональных массажных средств показывает жизнеспособность предложенной У. Кимом и Р. Моборном модели как нового подхода к конкурентным стратегиям, позволяющего игрокам рынка избежать прямой рыночной конкуренции путем создания уникальной ценности для потребителя.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
2. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
3. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 720 с.
4. Поворот карьеры с дипломом MBA // Элитный персонал. № 43 (480). 31 октября 2006 г. — 96 с.
5. *У. Чан Ким, Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: Гиппо, 2010. — 272 с.
6. Теория цвета для дизайнеров // URL: <http://actualweb.ru/>.

P. Sapognikov, postgraduate student, MIM LINK, Director of Moscow Office of «Mozart House», Moscow, sappavel@gmail.com

I. Deren, PhD, Professor in Department of Management MIM LINK, derenivanna@mail.ru

NEW APPROACHES TO COMPETITIVE STRATEGIES ON THE EXAMPLE OF THE PROFESSIONAL COSMETICS MARKET

The article describes new methods of design and implementation of competitive strategies, allowing for manufacturers of goods and services not only to avoid the direct market competition, but also to bring the satisfaction of consumer needs to a new level.

Starting from the classical I. Ansoff and M. Porter approaches to corporate and competitive strategies, author on example of professional massage oils industry concludes that using of innovative tools, known as «blue ocean strategy», proposed by W. Chan Kim and R. Moborn, — one of the few ways to output product from competition, because it might make product so different from the existing market, that competition with it will be meaningless.

Key words: competitive strategy, innovation of values, blue ocean strategy, the strategic outline of business.