

Кухаренко Екатерина Андреевна.

Стратегический менеджмент в системе управления современным предприятием.

(Белорусский государственный технологический университет)

Стратегические подходы последних двадцати пяти лет ориентированы преимущественно на конкуренцию. В результате мы неплохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции — низкие издержки, дифференциация или фокусирование — и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. Однако, бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает.

Стратегия Голубого океана — это результат исследования тридцати индустрий за последние сто лет. Анализируя данные, исследователи обнаружили некую последовательность стратегического мышления, которое предшествовало созданию нового рынка или индустрии. Это и было названо стратегией голубого океана. Логика этой стратегии отличается от традиционных моделей, которые сосредоточивают внимание на борьбе в существующем рыночном пространстве, названном красным океаном.

Голубые океаны — это новые идеи и рынки, которые избегают конкуренции. Причем Голубой океан — это не технологические инновации, а продукт стратегии и во многом управленческих действий, основанных на знаниях и информационном проникновении в бизнес. Инновационные маркетинговые стратегии также являются подобным информационным проникновением.

Создатели этой концепции видят современный рынок как два океана — красный и голубой. Красный океан символизирует нынешние отрасли и услуги, границы которых определены и правила игры всем известны. В красном океане действуют законы конкуренции, с неизбежным ужесточением которой возможностей получения прибыли становится все меньше. Под определение Голубого океана попадают нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста прибылей. Голубой океан — это еще несуществующие отрасли и продукты, зона свободная от конкуренции, поскольку правила игры только предстоит сформулировать.

Исследования 108 организаций, проведенные авторами концепции показали, что 86% бизнес-начинаний представляли собой линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования имеющегося рыночного пространства — в рамках алых океанов. На их долю приходилось лишь 62% от суммарного дохода и 39% от суммарной прибыли. Оставшиеся 14% бизнес-начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61%.

Как показывает опыт многих известных и успешных компаний, принципиальный выигрыш был достигнут не за счет конкуренции, а за счет

предложения рынку принципиально новых продуктов. Так начинали компании Microsoft и Sony. Выпустив автомобиль, который мог себе позволить почти каждый, Генри Форд создал свой Голубой океан. Все, кто пришли за ним, — уже имитаторы, со временем превратившие Голубой океан в Красный. Компания Southwest Airlines сформировала Голубой океан, избавив клиентов от тяжелого выбора между скоростью авиатранспорта и экономичностью и гибкостью автомобиля. Она предложила своим клиентам авиатранспорт, отправляющийся часто, по гибкому графику, и приемлемыми ценами. Снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли авиатранспорта, повысив значение других и даже создав новые, альтернативные, компания обеспечила тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность.

Стратегия голубого океана нацелена на то, чтобы побудить компании вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться от того, чтобы делить с другими существующий — и зачастую уменьшающийся — спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов. Вместо этого она предлагает посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества.

Стратегия голубого океана содержит элементы:

- создание свободного от конкуренции рыночного пространства;
- возможность не бояться конкуренции;
- создание нового спроса и овладение им;
- разрушение компромисса «ценность — издержки»;
- построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек.

Стратегия красного океана содержит элементы:

- борьба в существующем рыночном пространстве;
- победа над конкурентами;
- эксплуатирование существующего спроса;
- компромисс «ценность — издержки»;
- построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки.

Возможно, самой важной особенностью стратегии голубого океана является то, что она отвергает фундаментальный принцип традиционной стратегии: между достоинствами и ценой должен существовать компромисс. Согласно этому тезису, компании могут либо предлагать пользователям более ценные для них продукты по более высокой цене, либо создавать приемлемые по своим достоинствам решения при более низкой цене. Т.е. стратегия сводится к лавированию между уникальными достоинствами и низкой ценой. Но когда речь идет о голубых океанах, факты удивляют: успешные компании предлагают продукты не только превосходные, но и более дешевые.

Снижая расходы и вместе с тем становясь более привлекательной для потребителей, компания может добиться резкого увеличения ценности как для себя самой, так и для своих клиентов. Поскольку ценность для покупателя складывается из достоинств продукта и его цены, а ценность для компании - из соотношения расходов и цены, стратегия голубого океана формируется только тогда, когда все действия компании, от которых зависят достоинства продукта, цена и издержки, корректно согласованы. Это и есть общий системный подход, который превращает создание голубых океанов в стабильную стратегию, которая объединяет весь спектр функциональной и операционной деятельности фирмы.

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологий значительно повысило продуктивность производства и позволило поставщикам производить небывалые объемы продуктов и услуг. В результате получается, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос. Ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. По мере того как границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках.

Результатом стало усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн, снижение прибылей.

Создание голубых океанов предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Именно так достигается скачок ценности как для компании, так и для ее покупателей. Поскольку ценность для покупателей основана на полезности и цене, предлагаемых компанией, и поскольку ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается только тогда, когда вся система деятельности компании в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована. Именно этот системный подход делает создание голубых океанов устойчивой стратегией. Стратегия голубых океанов интегрирует функциональные и операционные виды деятельности компании.

Список использованных источников:

1. Blue Ocean Strategy / W.Chan Kim, Renee Mauborgne // Harvard Business School Press. – 2005.