

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.49.99.004

Исследование результативности применения стратегии Голубого океана в российской экономике

Климин Анастасий Игоревич

Кандидат экономических наук, доцент,
Высшая школа производственного менеджмента,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург,
ул. Политехническая, 29;
e-mail: klimin_ai@spbstu.ru

Тихонов Дмитрий Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент,
Высшая школа производственного менеджмента,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург,
ул. Политехническая, 29;
e-mail: dvtikhonov@spbstu.ru

Киреев Артур Генрихович

Кандидат экономических наук, доцент,
Высшая школа производственного менеджмента,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург,
ул. Политехническая, 29;
e-mail: kireev_ag@spbstu.ru

Вербина Алиса Станиславовна

Студент,
Высшая школа производственного менеджмента,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург,
ул. Политехническая, 29;
e-mail: verbina.as@edu.spbstu.ru

Аннотация

На сегодняшний день в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос. Как результат, происходит превращение товаров и услуг в предметы массового потребления. Алые океаны – это все существующие отрасли, внутри которых ведут борьбу за существующих покупателей большинство компаний. При этом они делают выбор между

дифференциацией и низкими издержками (стратегии М. Портера). Голубые океаны – это новые отрасли или стратегические группы внутри отраслей, которые создаются на принципе инновации ценности. В статье рассмотрены результаты исследования среди российских руководителей и предпринимателей известности и применения на практике различных моделей стратегического менеджмента. Целью и задачей исследования являлось определение уровня известности моделей стратегического менеджмента у представителей российского бизнеса и особенно – стратегии Голубого океана. Акцент сделан на исследовании использования в российской экономике стратегии Голубого океана (авторы – В. Чан Ким и Рене Моборн, 1999 г.). Всего в исследовании приняло участие 50 человек, было рассмотрено 10 моделей стратегического менеджмента. Авторы рассмотрели основные инструменты разработки и инновацию ценности в стратегии Голубого океана. Приведены примеры международных и российских компаний, использующих в развитии стратегию Голубого океана. Рассмотрен симулятор MT–Blue Ocean, активно используемый в Санкт-Петербургском политехническом университете для обучения студентов, предпринимателей и лиц, повышающих квалификацию в рамках образовательного процесса по стратегии Голубого океана.

Для цитирования в научных исследованиях

Климин А.С., Тихонов Д.В., Киреев А.Г., Вербина А.С. Исследование результативности применения стратегии Голубого океана в российской экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. С. 29-38. DOI: 10.34670/AR.2022.49.99.004

Ключевые слова

Стратегический менеджмент, модели и инструменты стратегического менеджмента, SWOT-анализ, стратегия Голубого океана, экономика.

Введение

Стратегия Голубого океана (Blue Ocean Strategy – BOS, 1999 г.) освещалась в ряде работ: [Kim, 1999; Ким, Моборн, 2019, 2018, 2017; Official resource about BOS, www],

В. Чан Ким – профессор, заведующий кафедрой стратегии и международного менеджмента INSEAD. Член совета директоров Value Innovation Action Talk в Сингапуре. Рене Моборн – почетный научный сотрудник INSEAD, профессор кафедры стратегии и менеджмента INSEAD и автор ряда статей, которые посвящены менеджменту в международных организациях. В. Чан Ким совместно с Рене Моборн входят в число трех лучших гуру менеджмента в мире согласно международному рейтингу ведущих мыслителей Thinkers50 [W. Chan Kim & Renée Mauborgne Interview, www].

Концепция «Голубого» и «Алого» океанов

На сегодняшний день в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос. Как результат, происходит превращение товаров и услуг в предметы массового потребления [Коломейцев, 2020]. Алые океаны – это все существующие отрасли, внутри которых ведут борьбу за существующих покупателей большинство компаний. При этом они делают выбор

между дифференциацией и низкими издержками (стратегии М. Портера [Портер, 2018]). Голубые океаны – это новые отрасли или стратегические группы внутри отраслей, которые создаются на принципе инновации ценности [Ким, Моборн, 2017; Nurulin et al., 2019], они свободны от прямой конкуренции и дают возможность компании получать прибыль и расти, привлекая новых покупателей. Компании создают Голубые океаны, достигая дифференциации продукта при снижении издержек.

Принцип инновации ценности

Инновация ценности – принцип, предполагающий одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Инновация привязывается к полезности, которую она создает для потребителей, а не к высокому уровню технологий. Ценность для покупателей основана на полезности и цене, ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается, когда вся деятельность компании в области полезности, цены и издержек скоординирована [Ким, В. Ч., Моборн, 2018].

Примеры BOS

Широко известные примеры развития по стратегии Голубого океана в мире: цирк «Дю Солей», отели «CITIZEN M», сеть британских закусочных «Pret A Manger», корпорация «Apple» [Ким, Моборн, 2019], онлайн-магазин «Amazon», компания «Microsoft», компания «Alphabet», сервис «UBER» и другие. Отечественные примеры: банк «Тинькофф» [Сайт компании BOSconsult, www], магазины «ВкусВилл» [Щепин, 2019], страхование недвижимости в мобильных приложениях управляющих компаний от «Росгосстрах», ресторан «СHEAF'S TABLE», театр «Квартет И», дарксторы «САМОКАТ» и «Яндекс Лавка», онлайн-кинотеатр «IVI».

Основные инструменты разработки стратегии Голубого океана

Стратегическая канва текущего положения дел в отрасли (As-Is Strategy Canvas) – помогает оценить текущее положение дел в отрасли.

Карта потребительской полезности (Buyer Map) – в общем виде отображает опыт взаимодействия клиентов с продуктом и раскрывает существующие болевые точки.

Модель трех ярусов неклиентов (Three Tiers of Noncustomers) – инструмент, позволяющий определить целевых потребителей за рамками существующего спроса.

Модель четырех действий (Решетка «Упразднить – снизить – повысить – создать» – Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid) – инструмент модификации факторов конкуренции, помогающий достигнуть повышения ценности для потребителей и снижения издержек.

Целевая стратегическая канва (To-Be Strategy Canvas) – показывает наше предложение по стратегии Голубого океана в сравнении с конкурентами из Алого Океана в разрезе модели четырех действий.

Всего в стратегии используется более 25 моделей и концепций для анализа, разработки и внедрения стратегии Голубого океана [Климин, Зайченко, Смирнова, 2021].

Руководители и основатели некоторых российских компаний прямо указывают на то, что они пользовались концепциями и моделями стратегии Голубого океана при создании и развитии бизнеса [Юрковлянец, Симчук, Климин, 2019; Климин, Темиргалиев, Усков, 2021]. К ним,

например, относятся магазины «ВкусВилл» [Щепин, 2019] и ресторан CHEAF'S TABLE. Другие бизнесмены не говорят о стратегии Голубого океана, но, если проанализировать, например, дарксторы САМОКАТ и Яндекс.Лавка, онлайн кинотеатр IVI, то можно увидеть, как в них реализована концепция инновации ценности, как они ушли от прямой конкуренции с существующими предложениями в своей отрасли (Алый океан).

Целью и задачей исследования являлось определение уровня известности моделей стратегического менеджмента у представителей российского бизнеса и особенно – стратегии Голубого океана. Метод исследования – опрос [Климин, 2013; Малхотра, 2015; Божук и др., 2012] через онлайн-форму.

Анкета включала 3 раздела. Целью первого раздела было получение информации о должности, зоне ответственности респондента, его знаниях в области моделей стратегического менеджмента, а также о сфере деятельности и положении дел компании, в которой он работает. Второй раздел был направлен на получение информации о силе конкуренции в отрасли, где работает компания. В третьем разделе анкеты запрашивалась личная информация респондентов, предлагалось оставить контактные данные для дальнейшей коммуникации.

Ключевые вопросы анкеты, ответы на которые приведены в данном исследовании, представлены ниже.

- Какая у Вас должность в компании?
- Какие из видов управленческой деятельности входят в круг ваших должностных обязанностей?
- С какими моделями и концепциями разработки стратегии развития организации Вы знакомы?
- Ваша приоритетная (наиболее понятная, любимая и т.п.) модель, концепция разработки стратегии развития организации?
- Считаете ли Вы возможным внедрить стратегию Голубого океана в деятельность Вашей компании?

Результаты исследования

В исследования приняли участие 50 респондентов. У большинства опрошенных (54%) в круг должностных обязанностей входит продвижение товаров, услуг, организаций. Также 56% респондентов отвечают за принятие стратегических решений в каком направлении и как развиваться их компании, 34% занимаются разработкой новых товаров, услуг. Это позволяет сделать предположение, что большинство респондентов должны быть хорошо знакомы с инструментами стратегического менеджмента, так как в рамках своих должностных обязанностей занимаются стратегическим планированием и разработкой товаров и услуг компании (Табл. 1).

Таблица 1 - Виды управленческой деятельности респондентов (50 опрошенных, множественный вопрос)

Вид управленческой деятельности	Количество респондентов, в круг обязанностей которых, входит данные вид деятельности, чел.
Стратегические решения в каком направлении и как развиваться	28
Продвижение (реклама в т. ч. в интернет, и т. п.)	27

Вид управленческой деятельности	Количество респондентов, в круг обязанностей которых, входит данный вид деятельности, чел.
товаров, услуг организации	
Управление персоналом	19
Продажи товаров, услуг организации	19
Разработка новых товаров, услуг	17
Ценообразование на товары, услуги организации	13
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	11
Дистрибуция товаров, услуг организации	9
Производство товаров и услуг	9
Бухгалтерский учет и финансы	8

В ходе исследования было выяснено с какими моделями и концепциями разработки стратегии развития организации знакомы респонденты. Для множественного выбора были представлены 10 моделей. 11 вариант ответа был «другое», где опрашиваемые могли указать те модели и инструменты, которые не были заявлены в вопросе. В результате по итогам опроса были получены следующие результаты (Рис. 1).



Рисунок 1 - Известность моделей и инструментов стратегического планирования у респондентов, доля опрошенных, %

С помощью опроса удалось выяснить, с какими моделями и концепциями разработки стратегии развития организации знакомы респонденты. SWOT-анализ – наиболее известная модель разработки стратегии развития организации. Ее отметили 84% опрошенных. 60% знакомы с инструментом пяти сил конкуренции М. Портера.

Из перечисленных моделей только две можно считать относительно современными: ключевые компетенции Г. Хэмела и К.Г. Прахалада (1990-е гг.) и стратегию Голубого океана (2000-е гг.). Остальные модели были разработаны до 1990-х. [Климин, Зайченко, Смирнова, 2021]

Необычным является тот факт, что третьей по известности концепцией является стратегия

Голубого Океана. Несмотря на относительную новизну (в рамках российского рынка), о ней знают уже 56% респондентов. В то время как ключевые компетенции Г. Хэмела и К.Г. Прахалада знают только 12% опрошенных. Таким образом, возраст стратегии не влияет на ее известность.

Интересно также, что довольно популярная в литературе по маркетингу и менеджменту матрица BCG (ее знают 46% опрошенных) немного, но проигрывает по уровню известности стратегии Голубого океана.

Обратим внимание на следующие моменты. Среднее количество моделей, которые известны респондентам – 4. Несмотря на знакомство респондентов с различными концепциями разработки стратегии развития на практике они пользуются очень ограниченным количеством моделей.

На вопрос «Ваша приоритетная (наиболее понятная, любимая и т.п.) модель, концепция разработки стратегии развития организации?» были получены следующие ответы (Рис. 2).

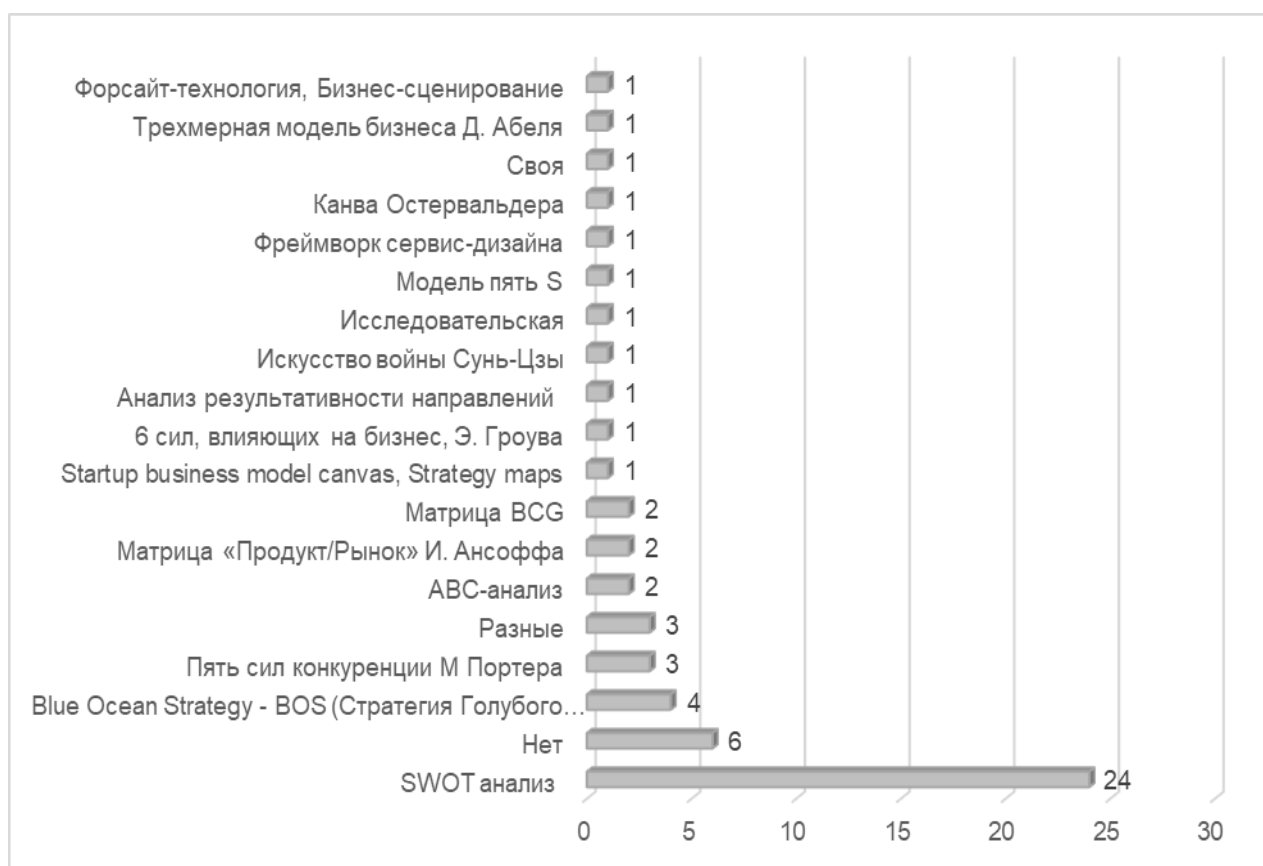


Рисунок 2 - Предпочитаемая модель разработки стратегии, количество опрошенных, чел.

Подавляющее большинство респондентов использует SWOT-анализ (48%). Достаточно неожиданным является то, что 8% респондентов используют концепцию стратегии Голубого океана

В ходе исследования респондентам также объяснялась суть стратегии Голубого океана. Ознакомив респондентов с более точным описанием стратегии, представилось возможным выяснить сколько из них хотели бы внедрить данную модель в деятельность своих компаний.

Большинство опрошенных положительно отнеслись к возможности внедрения стратегии Голубого океана в их компании (Рис. 3).

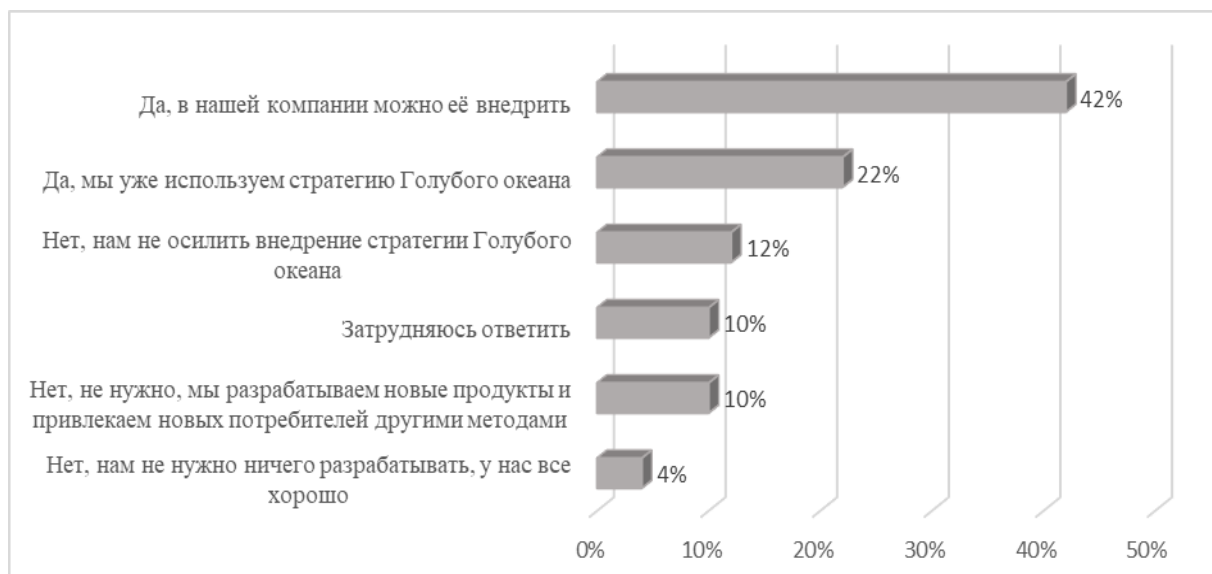


Рисунок 3 - Отношение респондентов к внедрению стратегии Голубого океана, доля опрошенных, %

Заключение

Проведенное исследование является небольшим по количеству респондентов, но оно позволило выявить характерный тренд. Несмотря на высокий уровень известности методов стратегического планирования среди управленцев, большинство из которых проходили специальное обучение, практическое применение современных методов и моделей стратегического управления остается на низком уровне. В основном используются классические инструменты, которые не позволяют компаниям быстро реагировать на стоящие перед ними вызовы в условиях VANI-мира [Блог «Новая эпоха управления», www; Коломейцев, 2020].

Одним из решений, может быть, не только популяризация современных методов стратегического управления, в первую очередь стратегии Голубого океана, но и создание удобного инструмента для практической отработки навыков применения различных элементов, входящих в BOS.

В Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого разработан симулятор MT-Blue Ocean [Симулятор MT-Blue Ocean СПбПУ, www], в котором реализованы базовые инструменты разработки стратегии Голубого океана: стратегическая канва существующего положения дел в отрасли (As-Is Strategy Canvas); карта потребительской полезности (Buyer Map); три яруса неклиентов (Three Tiers of Noncustomers); решетка «Упразднить – Снизить – Повысить – Создать» (Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid); целевая стратегическая канва (To-Be Strategy Canvas).

Данный симулятор с 2021 года активно используется при реализации программ СПбПУ по профессиональной подготовке и повышению квалификации руководителей среднего и высшего звена. Подобное обучение дает максимальный эффект за счет взаимодействия науки и практики [Коломейцев, 2020]. Данный инструмент обучения получил хорошие отзывы о его полезности

для использования не только в учебных целях, но и для бизнес-планирования.

Библиография

1. Блог «Новая эпоха управления». Какой мир пришел на смену VUCA? URL: blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/
2. Божук С.Г. и др. Маркетинг. СПб.: Питер, 2012. 448 с.
3. Ким В.Ч., Моборн Р. Переход к Голубому океану. За пределами конкуренции. М.: МИФ, 2018. 336 с.
4. Ким В.Ч., Моборн Р. Стратегия Голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: МИФ, 2017. 336 с.
5. Ким В. Ч. Стратегия Голубого океана: избранные статьи. М.: МИФ, 2019. 240 с.
6. Климин А.И., Зайченко И.М., Смирнова А.М. Современный стратегический анализ. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. 123 с.
7. Климин А.И. Маркетинг. Методические указания. СПб., 2013. 105 с.
8. Климин А.И. Темиргалиев Е.Р., Усков Э.Н. Сервис SelfTravel как инструмент маркетинга территорий на основе стратегии Голубого океана. Трансформация социально-экономического пространства России и мира. Краснодар: Просвещение-Юг, 2021. 192 с.
9. Коломейцев И.В. Трансформации жизненного мира человека в контексте технологической эволюции // Социология. 2020. № 6. С. 240-248.
10. Коломейцев И.В. Экосистемные модели глобального мира в докладах римского клуба // Социология. 2020. № 2. С. 351-361.
11. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. М: Вильямс, 2015. 1184 с.
12. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2018. 608 с.
13. Сайт компании BOSconsult. URL: <https://bosconsult.ru>
14. Симулятор MT-Blue Ocean СПбПУ. URL: <http://mt.spbstu.ru>
15. Щепин Е. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. М.: Альпина Паблишер, 2019. 290 с.
16. Юрковлянец Д., Симчук М.М., Климин А.И. Инструменты Blue Ocean Strategy при разработке стартапов // Неделя науки СПбПУ. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. С. 343-348.
17. Kim W.Ch. Creating New Market Space // Harvard Business Review. 1999. № 77. С. 83-95.
18. Nurulin Y. et al. Role of knowledge in management of innovation // Resources. 2019. 8 (2). P. 87. <https://doi:10.3390/resources8020087>
19. Official resource about BOS. URL: <https://www.blueoceanstrategy.com>
20. W. Chan Kim & Renée Mauborgne Interview. URL: <https://thinkers50.com/interviews/w-chan-kim-renee-mauborgne-interview/>

Study of the effectiveness of the Blue Ocean strategy in the Russian economy

Anastasii I. Klimin

PhD in Economics, Associate Professor,
Graduate School of Production Management,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnikeskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: klimin_ai@spbstu.ru

Dmitrii V. Tikhonov

PhD in Economics, Associate Professor,
Graduate School of Production Management,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnikeskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dvtikhonov@spbstu.ru

Artur G. Kireev

PhD in Economics, Associate Professor,
Graduate School of Production Management,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnikeskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: kireev_ag@spbstu.ru

Alisa S. Verbina

Graduate Student,
Graduate School of Production Management,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnikeskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: verbina.as@edu.spbstu.ru

Abstract

Today, in various industries, supply is increasingly exceeding demand. As a result, there is a transformation of goods and services into consumer goods. The red oceans are all existing industries within which most companies fight for existing buyers. At the same time, they make a choice between differentiation and low costs (M. Porter's strategies). Blue oceans are new industries or strategic groupings within industries that are created on the principle of value innovation. The article discusses the results of a study among Russian managers and entrepreneurs of the awareness and practical application of various models of strategic management. Emphasis is placed on the study of the use of the Blue Ocean Strategy in the Russian economy (the authors are Wu Chan Kim and Renee Mauborgne, 1999). In total, 50 people took part in the study, 10 models of strategic management were considered. The authors reviewed the main development tools and value innovation in the Blue Ocean Strategy. Examples of international and Russian companies using the Blue Ocean Strategy in their development are given. The MT-Blue Ocean simulator is considered, which is actively used at the St. Petersburg Polytechnic University to train students, entrepreneurs and persons who improve their qualifications as part of the educational process on the Blue Ocean strategy.

For citation

Klimin A.S., Tikhonov D.V., Kireev A.G., Verbina A.S. (2022) Issledovanie rezul'tativnosti primeneniya strategii Golubogo okeana v rossiiskoi ekonomike [Study of the effectiveness of the Blue Ocean strategy in the Russian economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (3A), pp. 29-38. DOI: 10.34670/AR.2022.49.99.004

Keywords

Strategic management, models and tools of strategic management, SWOT analysis, Blue Ocean Strategy, economics.

References

1. Blog «Novaya epokha upravleniya». Kakoi mir prishel na smenu VUCA? [New Era of Management Blog. What world has come to replace VUCA?]. Available at: blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/ [Accessed

03/03/2022]

2. Bozhuk S.G. et al. (2012) *Marketing* [Marketing.]. St. Petersburg: Piter Publ.
3. Kim W.Ch. (1999) Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, 77, pp. 83-95.
4. Kim W.Ch., Mauborgne R. (2017) *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Hachette Books.
5. Kim W.Ch., Mauborgne R. (2015) *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.
6. Kim W.Ch. (2019) *Strategiya Golubogo okeana: izbrannye stat'i* [Blue Ocean Strategy: Selected Articles]. Moscow: MIF Publ.
7. Klimin A.I. (2013) *Marketing. Metodicheskie ukazaniya* [Marketing. Methodical instructions]. St. Petersburg.
8. Klimin A.I., Temirgaliev E.R., Uskov E.N. (2021) *Servis SelfTravel kak instrument marketinga territorii na osnove strategii Golubogo okeana. Transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva Rossii i mira* [SelfTravel service as a territory marketing tool based on the Blue Ocean strategy. Transformation of the socio-economic space of Russia and the world]. Krasnodar: Prosveshchenie-Yug Publ.
9. Klimin A.I., Zaichenko I.M., Smirnova A.M. (2021) *Sovremennyyi strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: POLITEKh-PRESS Publ.
10. Kolomeitsev I.V. (2020) Ekosistemnye modeli global'nogo mira v dokladakh rimskogo kluba [Ecosystem models of the global world in the reports of the Club of Rome]. *Sotsiologiya* [Sociology], 2, pp. 351-361.
11. Kolomeitsev I.V. (2020) Transformatsii zhiznennogo mira cheloveka v kontekste tekhnologicheskoi evolyutsii [Transformations of the human life world in the context of technological evolution]. *Sotsiologiya* [Sociology], 6, pp. 240-248.
12. Malhotra N.K. (2015) *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.
13. Nurulin Y. et al. (2019) Role of knowledge in management of innovation. *Resources*, 8 (2), p. 87. <https://doi:10.3390/resources8020087> [Accessed 03/03/2022]
14. *Official resource about BOS*. Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com> [Accessed 03/03/2022]
15. Porter M. (2008) *On Competition*. Harvard Business Review Press.
16. *Sait kompanii BOSconsult* [BOSconsult website]. Available at: <https://bosconsult.ru> [Accessed 03/03/2022]
17. Shchepin E. (2019) *Kak sovershit' revolyutsiyu v riteile, delaya vse ne tak* [How to make a revolution in retail, doing everything wrong]. Moscow: Al'pina Pablisher Publ.
18. *Simulyator MT-Blue Ocean SPbPU* [SPbPU MT-Blue Ocean Simulator]. Available at: <http://mt.spbstu.ru> [Accessed 03/03/2022]
19. *W. Chan Kim & Renée Mauborgne Interview*. Available at: <https://thinkers50.com/interviews/w-chan-kim-renee-mauborgne-interview/> [Accessed 03/03/2022]
20. Yurkovlyanets D., Simchuk M.M., Klimin A.I. (2019) Instrumenty Blue Ocean Strategy pri razrabotke startapov [Blue Ocean Strategy tools for startup development]. In: *Nedelya nauki SPbPU* [SPbPU Science Week]. St. Petersburg: POLITEKh-PRESS Publ.