

---

## ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ «ГОЛУБОГО ОКЕАНА» В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**И.Г. Каспаров**

Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Макля, 6, Москва, Россия, 117198

Большинство автопроизводителей, по сути, предлагают автомобили со схожими потребительскими свойствами. Ситуацию жесткой конкурентной борьбы можно изменить, прибегнув к стратегии «голубого океана». Следуя основным ее принципам, компания способна избежать прямой конкуренции. В статье поставлена цель не только рассмотреть опыт прошлых лет, но и найти путь создания нового «голубого океана» на автомобильном рынке. Для достижения поставленной цели используется такой специфический инструмент как стратегическая канва рынка. Также применяются методы создания новых «голубых океанов»: шесть принципов стратегии «голубого океана» и инновация ценности. Результатом проведенного исследования является формирование «голубого океана» на автомобильном рынке по средствам предоставления дополнительной услуги потребителям.

**Ключевые слова:** автомобильная промышленность, автомобильный рынок, конкурентоспособность, стратегия «голубого океана», инновация ценности, стратегическая канва.

**Постановка задачи.** Данная статья направлена на исследование такого сравнительного нового направления в менеджменте, как стратегия «голубого океана». Будут рассмотрены примеры ее применения в автомобильной промышленности, а также намечены пути расширения границ рынка легковых автомобилей. Основы данной стратегии были изложены в книге «Стратегия голубого океана», авторами которой являются Чан Ким и Рене Моборнь [1]. В современных изданиях по менеджменту и экономике встречается множество статей, посвященных применению стратегии «голубого океана» в различных отраслях. Недостатком многих из них является то, что они описывают уже осуществленные стратегические решения. В данной статье поставлена задача не только описать опыт прошлых лет, но и найти путь создания нового «голубого океана» в автомобильном рынке.

**Особенности стратегии «голубого океана».** Автомобильная промышленность относится к одной из стратегически важных отраслей для развития экономики страны. Для создания конечного продукта — автомобиля — необходимо организовать эффективное взаимодействие множества хозяйствующих субъектов, относящихся к нескольким отраслям промышленности. От того, насколько хорошо будет выстроена цепочка создания ценностей, зависит конкурентоспособность автопроизводителей. Достигнуть этого достаточно сложно, однако это позволит получить преимущество только в технологическом аспекте. Современная концепция маркетинга исходит из потребностей рынка, а не производственной необходимости.

Конкурентоспособность на рынке легковых автомобилей, как и на любом другом, зависит от потребительских качеств товара. Большинство автопроизводителей предлагают автомобили со схожими потребительскими свойствами. Конечно, автомобили отличаются по цене, дизайну, набору оборудования, но в целом назначение автомобиля как такового не изменилось со времен его изобретения. Подобная однородность предлагаемого на рынке товара приводит к росту конкуренции, при этом не расширяются границы самого рынка. Такую ситуацию в менеджменте

именуют «алым океаном», имея в виду то, что конкуренты вступают в ожесточенные схватки, заканчивающиеся «кровопролитием». Компании, придерживающиеся этой стратегии, тратят много усилий и ресурсов впустую, так как границы рынка остаются неизменными, и можно только изменить размер своей доли.

Наряду с широко распространенной стратегией «алого океана» применяется и относительно новая стратегия «голубого океана». Последняя подразумевает уход от прямой конкуренции на рынке за счет создания новых потребительских характеристик товара. Таким образом, можно расширить границы рынка и не тратить усилия на борьбу с конкурентами. Опыт применения стратегии «голубого океана» доказал его эффективность в современных рыночных условиях. Можно привести примеры из различных отраслей: «McDonald's» в области питания; «Zara» в продаже одежды; «Southwest Airlines» в авиаперевозках; «Cirque du Soleil» в области развлечений.

Наиболее известным примером применения стратегии «голубого океана» в автомобильной промышленности является автомобиль Ford Model T. В начале XX в. автомобильная индустрия была развита незначительно. Машины собирались вручную и стоили дорого. Основным видом транспорта были конные экипажи. Вместо того чтобы стараться вырвать долю рынка у конкурентов, Генрих Форд убрал границу между автомобилем и конным экипажем и таким образом создал «голубой океан». Раньше все автопроизводители делали фешенебельные автомобили, которые подчеркивали статус их владельцев. А Форд создал автомобиль, который, как и конный экипаж, мог себе позволить почти каждый. Кроме этого, примером служит выпуск компанией Chrysler модели с кузовом минивен. Этот автомобиль воплощал такие важные для потребителя ценности, как вместимость и гибкость трансформации салона, при этом он был лишен таких характеристик, как наличие полного привода и мощного неэкономичного двигателя, присущих внедорожникам.

Основную идею, положенную в основу стратегии «голубого океана», выражает следующая фраза: «Единственный способ победить конкуренцию — это перестать пытаться ее победить» [2]. Поведение компаний в «голубом океане» характеризуется как логика инноваторов, стремящихся отойти от общепринятых правил конкуренции и предложить потребителю новую ценность товара. Такую стратегию можно отличить по критериям, приведенным в табл. 1.

Таблица 1

Критерии, отличающие стратегию «голубого океана»

Аспект	Обычная логика	Логика стратегии «голубого океана»
Отношение к отрасли	Условия в отрасли нельзя изменить	Условия в отрасли можно изменить
Стратегический фокус	Создавать конкурентные преимущества. Цель — победить в конкурентной борьбе	Конкуренция — не главное. Компания должна предложить принципиально новый продукт (или услугу), чтобы лидировать на рынке
Потребители	Удержать прежних потребителей и привлечь новых за счет более дробной сегментации и индивидуализации предложения	Охватить всех потребителей и сознательно отказаться от некоторых из них. Сфокусироваться на том общем, что ценит большинство потребителей
Активы и возможности	Наращивать существующие активы и возможности	Не ограничивать свое развитие только имеющимися активами и возможностями. Мыслить нужно так, словно начинаешь бизнес с нуля

Аспект	Обычная логика	Логика стратегии «голубого океана»
Продукты и услуги	Ассортимент продуктов и услуг определяется устоявшимися границами отрасли. Цель — увеличить ценность продукта	Предлагать потребителям целостное решение, даже если ради этого необходимо выйти за границы отрасли

Источник: [3. С. 92].

Основным фактором успешного создания «голубого океана» является предложение инновации в ценности. *Инновация ценности* предполагает, что одинаковый упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, сводится к увеличению ценности в количественном выражении, что не позволяет выделиться из среды конкурентов. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями или футуризму. Все это часто оказывается за пределами того, что покупатели готовы приобрести. Исследования показали, что инновация ценности достигается лишь тогда, когда компании сочетают инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки.

Большинство «голубых океанов» формируется на основе давно функционирующих «алых океанов». В пределах последних успех в конкурентной борьбе рассматривается как правильный выбор между стратегией дифференциации или снижения издержек. Стратегия «голубых океанов» объединяет эти два фактора.

**Построение стратегической канвы.** Основным элементом анализа состояния рынка и путей изменения его границ служит стратегическая канва отрасли. Для построения стратегической канвы необходимо построить кривую ценности. *Кривая ценности* — основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в данной отрасли [1. С. 27].

Стратегическая канва строится на основе ценностей, которые несет в себе рыночный товар для потребителей. Необходимо помнить, что не все ценности, важные для производителя, являются важными также и для потребителя. Например, простота и скорость сборки отдельных агрегатов автомобиля являются очень важными показателями для автопроизводителя, однако для потребителя это неважно, так как для него это не имеет практической пользы.

На первом этапе разработки стратегии «голубого океана» необходимо сформировать ценности и стратегическую канву, которой придерживается большинство компаний отрасли. Затем следует ответить на четыре вопроса:

- 1) какие из отраслевых стандартов, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить;
- 2) какие — значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами;
- 3) какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли;
- 4) какие факторы из никогда ранее не предлагавшиеся отрасли следует создать с нуля?

Для построения новой стратегической канвы необходимо придерживаться шести принципов стратегии «голубого океана»:

- 1) реконструируйте границы рынка;
- 2) сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах;
- 3) выйдите за пределы существующего спроса;
- 4) правильно определите стратегическую последовательность;
- 5) преодолите основные организационные препятствия;
- 6) встройте реализацию в стратегию.

При построении стратегической канвы внимание следует фокусировать в первую очередь на «неклиентах» отрасли. Таким образом, можно расширить границы рынка и не увязнуть в конкурентной борьбе за обычных потребителей товара.

Каждой отрасли присущи специфические ценности продукта, а следовательно, стратегическая канва будет выглядеть иначе. Но такая ценность, как цена товара, характерна для всех отраслей. При построении стратегической канвы все факторы оцениваются по балльной шкале, так как найти иной общий количественный знаменатель невозможно. В некоторых источниках рекомендуется использовать не более десяти ценностных характеристик товара, хотя это и не является строгим принципом. В большинстве случаев точность построения стратегической канвы зависит от интуиции менеджера.

**Стратегическая канва автомобильной промышленности.** При построении стратегической канвы различных компаний, действующих в «алых океанах», выясняется схожесть их стратегий. По этой причине мы будем строить стратегическую канву безотносительно к какой-либо компании. Однако необходимо помнить, что в каждой отрасли функционирует несколько стратегических групп компаний, кривые ценности которых различны. *Стратегическая группа* — группа соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей.

При анализе стратегической канвы не будут приниматься во внимание такие важные для производителя (но не для потребителей) характеристики автомобиля:

— будет модель выпускаться штучно или являться массовой. Несмотря на то, что это может иметь значение для потребителей, таковых, вероятно, будет немного;

- издержки производства;
- процент производственного аутсорсинга.

Из всего многообразия факторов, которые влияют на выбор потребителей, были отобраны следующие:

- цена приобретения;
- качество автомобиля (надежность);
- стоимость эксплуатации (куда входят и расходы на топливо);
- комфортабельность салона;
- престиж марки;
- уровень внедрения технологий;
- наличие полного привода;
- безопасность для пассажиров;

- динамические характеристики (скорость и плавность хода);
- доступность фирменного автосалона и сервиса;
- вместимость багажника;
- возможность индивидуализации автомобиля.

Фактор дизайна не включен, так как это сугубо индивидуальная характеристика. Автомобильные производители стараются создавать автомобили, удовлетворяющие по дизайну большинство потребителей. При этом необходимо помнить, что от дизайна во многом зависит успех модели на современном рынке. Получившаяся стратегическая канва автомобильной промышленности приведена на рис. 1.

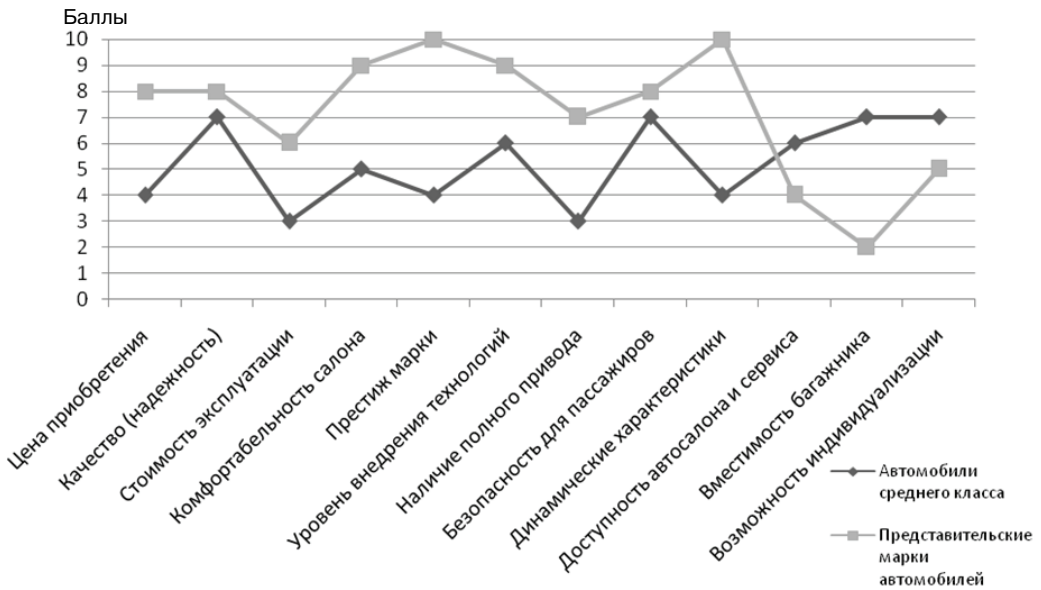


Рис. 1. Стратегическая канва автомобильного рынка в разрезе стратегических групп

Источник: составлено автором.

### Путь создания «голубого океана» в автомобильной промышленности.

Располагая данными о стратегической канве рынка, можно переходить к следующему этапу формирования стратегии. Успешные компании, применяющие принципы стратегии «голубого океана», создают собственную кривую ценности, которая в значительной мере отличается от среднерыночной. Построить такую кривую можно, ответив на четыре вопроса и следуя основным принципам стратегии, изложенным выше.

Наиболее значимым среди основных принципов стратегии «голубого океана», по мнению автора, можно считать реконструкцию границ рынка. Это объясняется тем, что без изменения существующих границ спроса компания в любом случае сталкивается со своими конкурентами в борьбе за одних и тех же потребителей. Реконструировать границы рынка можно несколькими путями:

- рассмотреть альтернативные отрасли;
- рассмотреть стратегические группы отрасли;

- посмотрите на цепочку покупателей;
- рассмотреть дополнительные продукты и услуги;
- проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей;
- всмотреться в завтрашний день.

В рамках данной статьи предлагается рассмотреть возможность изменения границ рынка за счет дополнительных продуктов и услуг. Исследования показали, что большую часть прибыли автомобильного рынка поглощают не производители и дилеры, а страховые и лизинговые компании [4]. Автопроизводители уже предоставляют своим покупателям кредитование на выгодных условиях, используя при этом собственные финансовые структуры. Некоторые компании предлагают даже продажу автомобилей по лизинговой схеме для корпоративных клиентов. Направлением поиска и создания стратегии «голубого океана» в рамках данной статьи будет являться сектор автомобильного страхования на российском рынке легковых автомобилей.

Страхование гражданской ответственности владельцев автомобилей (ОСАГО) не может являться дополнительным продуктом на автомобильном рынке, в силу законодательных ограничений. Следует обратить внимание на добровольное страхование автомобилей КАСКО. Экономические причины для рассмотрения этого пути существуют, так как компании, занимающиеся этим видом услуг, приносят ощутимую прибыль. Существуют и ценностные факторы. Практически каждый владелец автомобиля испытывает опасения по поводу того, что может произойти с его автомобилем. И чем большую материальную значимость для него несет потеря автомобиля, тем его страхи весомее. Во время владения автомобилем может произойти много неприятностей: угон, акт вандализма, авария по вине водителя и др. Насколько бы выросла ценность автомобиля в глазах потребителя, если бы производитель избавил его от этих страхов?

Автомобильное страхование КАСКО способно избавить хозяина автомобиля от большинства рисков, связанных с владением автомобилем. Страховые компании используют множество различных коэффициентов для того, чтобы покрыть возможные риски, так что нет фиксированной стоимости страхового полиса. Несмотря на то, что фактическим объектом страховки является автомобиль, на цену полиса оказывают наибольшее влияние возраст и стаж водителя. Помимо этого учитываются марка и модель автомобиля, год выпуска и др. При дальнейших расчетах подразумевается, что автопроизводитель рассматривает всех владельцев как равноценных. Конечно, можно ввести дополнительные коэффициенты для различных моделей или мощности двигателя, но в рамках данной статьи подобный подход не будет рассмотрен.

Основная причина, по которой не каждый владелец автомобиля приобретает полис страхования КАСКО, является его высокая стоимость. Если же автопроизводитель застрахует все выпущенные им автомобили, то цена страховки в расчете на один автомобиль будет меньше, чем аналогичная страховка, заключенная отдельным потребителем, так как страховая компания наверняка предоставит скидку за объемы. Однако будет рассмотрена иная ситуация.

В дальнейшем во всех расчетах будем исходить из того, что производитель не будет пользоваться услугами сторонней страховой компании, а возьмет на себя все бремя страховых выплат. Таким образом, необходимо сравнить среднюю страховую выплату по КАСКО и цену на средний полис в страховой компании. Затем необходимо рассчитать сумму страховых выплат, которая будет приходиться на один реализованный автомобиль. В качестве примера будет рассмотрен один из лидеров российского рынка — марка Chevrolet. При анализе будет учитываться не суммарный выпуск автомобилей данной марки, а количество проданных на отечественном рынке автомобилей. Это позволит адекватно оценить возможные издержки и сравнить их с издержками, понесенными потребителем в случае приобретения полиса КАСКО на территории России. Временные рамки ограничены 2008 г. Все необходимые входные данные приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Входные данные**

Показатель	Значение	№ показателя	Источники
Выплаты КАСКО за год, руб.	17 985 475 100	1	5
Страховые взносы КАСКО, руб.	40 744 690 400	2	5
Количество заключенных договоров	657 488	3	5
ДДП по вине водителей	183 349	4	6
Количество угонов	80 641	5	7
Парк легковых автомобилей России	32 482 443	6	8
Продажи легковых автомобилей в России, шт.	2 897 459	7	9
Продажи марки CHEVROLET, шт.	235 466	8	9
Парк автомобилей марки CHEVROLET	426 400	9	8
Доля мелких повреждений во всех страховых случаях по России, %	60	10	10

На основе приведенных данных можно рассчитать искомые показатели, позволяющие оценить стоимость возможного применения предлагаемого стратегического решения. Они приведены в табл. 3. Используются два итоговых показателя, так как необходимо рассмотреть случай, при котором автопроизводитель не возьмет на себя покрытие мелкого ущерба, прибегнув к введению франшизы (1).

Таблица 3

**Стоимость стратегического решения**

Показатель	Значение	№ показателя	Расчет
Средняя цена страховки, руб.	61 970	11	2 : 3
Средняя выплата по договору, руб.	27 355	12	1 : 3
Доля застрахованных автомобилей, %	2,02	13	3 : 6
Коэффициент реализации страховки, %	0,81	14	$((4 + 5) \cdot 13) : 3$
Соотношение выплат и страховых взносов, %	44,14	15	1 : 2
Доля рынка CHEVROLET, %	8,13	16	8 : 7
Доля автопарка CHEVROLET, %	1,31	17	9 : 6
Кол. страховых случаев CHEVROLET	3 465	18	$(4 + 5) \cdot 17$
Сумма возможных выплат по марке, руб.	94 796 056	19	$(4 + 5) \cdot 17 \cdot 12$
Страховая нагрузка на один автомобиль, руб.	403	20	19 : 8
Страховая нагрузка на один автомобиль, с применением франшизы, руб.	291	21	$((4 \cdot 10 + 5) \cdot 17 \cdot 12) : 8$

*Примечание.* В столбце «Расчет» приведены номера показателей из табл. 2 и 3, используемые для расчета значений.

*Источник:* составлено автором.

Необходимо принять во внимание, что рассчитанная страховая нагрузка на один автомобиль обладает статической погрешностью. Это связано с отсутствием точных данных по количеству угонов и ДТП, приходящихся на марку Chevrolet. Тем не менее, полученные показатели следует рассматривать как приближенные к точным.

Столь малые значения страховой нагрузки на один автомобиль объясняются дроблением всех выплат на все проданные автомобили марки, а также отсутствием издержек, свойственных страховым компаниям и сетям страховых агентов. Кроме этого, автопроизводитель обеспечивает дополнительный спрос на сервисные услуги в своих дилерских центрах. Предложенная схема страхования обладает еще одним преимуществом — она позволяет застраховать автомобиль и все дополнительное оборудование в случае, если оно установлено у сертифицированных дилеров марки. Даже если учесть возможные риски, и заложить в цену каждого проданного автомобиля, например 2000 руб. на покрытие страховых выплат, то это составит всего 3% от средней цены страхового полиса КАСКО в России. Проблемы могут возникнуть в связи с возросшим числом махинаций при получении страхового возмещения. Однако увеличение доли рынка и доступность такой схемы страхования перед обычным КАСКО представляется весьма эффективным методом создания «голубого океана». Для сравнения можно привести сумму рекламного бюджета компании на один проданный в России автомобиль. Для марки Chevrolet в 2007 г. она составляла 203,87 дол. США, а в среднем по рынку — 1387 дол. США [11].

В ходе исследования была доказана эффективность применения стратегии «голубого океана» для расширения границ рынка и увеличения спроса. Формирование стратегического направления ведется по средствам создания новой стратегической канвы компании. Возможность создания «голубого океана» возможна даже в такой классической отрасли как автомобильная промышленность. В данной статье обозначен один из путей расширения границ российского рынка легковых автомобилей при помощи методов стратегии «голубого океана».

#### ПРИМЕЧАНИЕ

- (1) Под франшизой в страховании автомобилей понимается не выплачиваемая часть ущерба при ДТП. Как правило, ее размеры колеблются в пределах от 100 до 500 дол. США.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. — М.: НИППО, 2005.
- [2] <http://www.hrm.ru/db/hrm/748FCD4DDEC7CCCAC325711B00334134/category.html>
- [3] Чан Ким, Рене Моборн. Логика инноваторов. Стратегия быстрого роста // Harvard Business Review (русское издание). — 2005. — № 6. — С. 90.
- [4] <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/880635>
- [5] <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>
- [6] [http://www.gibdd.ru/uploads/3\\_1275224795.pdf](http://www.gibdd.ru/uploads/3_1275224795.pdf)
- [7] <http://www.mk.ru/editions/mobil/article/2009/02/09/229337-kriminalnaya-letopis.html>
- [8] <http://www.allmedia.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?ID=32899>



- [9] <http://www.aebrus.ru/media/press/75.html>  
[10] <http://www.autostrahovanye.ru/kasko/nuzhno>  
[11] [http://www.gazeta.ru/graph/auto\\_table1.shtml](http://www.gazeta.ru/graph/auto_table1.shtml)

## **BLUE OCEAN STRATEGY IN AUTOMOTIVE INDUSTRY**

**I.G. Kasparov**

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198*

The majority of auto makers offer cars with similar consumer characteristic. The situation of the hard competitive struggle is possible to change by the help of Blue Ocean Strategy. Following the main its principles, company capable to avoid the direct competition. The article deliver the goal to consider not only the experience of past years, but also find the way of the creation new Blue Ocean on car market. For achievement of the delivered goal is used such specific instrument as market strategic canvas. Also in the article used methods of the creation new Ocean: six principles of Blue Ocean Strategy and valuable innovation. The result of the research is a shaping Blue Ocean on car market by the granting additional facilities to consumers.

**Key words:** automotive industry, car market, competitiveness, Blue Ocean Strategy, valuable innovation, strategic canvas.