

А. В. Мисевич, А. И. Симоненко,
студенты III курса Института бизнеса БГУ
Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Н. В. Мальцевич

ВЫЖИТЬ В АЛОМ ОКЕАНЕ КОНКУРЕНЦИИ, ИЛИ КАК HP INC. СОВЕРШИЛА ПРОРЫВ

Конкуренция заставляет компании по всему миру ежедневно бороться за выживание на рынке. Она вынуждает производителей неустанно изобретать новые способы опережения существующих и потенциальных конкурентов в отрасли.

В данной статье мы опираемся на книгу В. Ч. Кима и Р. Моборна «Стратегия голубого океана», написанную в 2005 г., и изменившую с тех пор взгляды множества топ-менеджеров и руководителей.

Поясним суть вышеупомянутой стратегии. Установим, что существует два типа «океанов»: алые и голубые. Алый океан – типичная для всех отраслей конкурентная среда. Основная цель компаний – превзойти соперников, перетянув на себя большую часть рыночного спроса. Как следствие, рынок становится все теснее, а возможности получения прибыли стремительно уменьшаются.

Голубые океаны, в свою очередь, являются метафорой еще не существующих рынков, создания качественно новой конкурентной стратегии, которая позволит бизнесу развиваться и получать высокие прибыли. Они раздвигают существующие отраслевые границы, устанавливая собственные правила, и тем самым дискредитируют конкуренцию саму по себе. В отличие от традиционного подхода алого океана, последователи концепции голубого океана не привыкли равняться на конкурентов.

Рассмотрим практический пример создания голубого океана. В рамках исследования обратим внимание на компанию **HP Inc.** – мирового лидера в области технологий печати. В 2016–2017 гг. компания купила принтерный бизнес Samsung Electronics более, чем за 1 млрд долл. США. По итогам 2017 г. данное направление бизнеса принесло HP Inc. выручку в размере 18,8 млрд долл. США.

С развитием современных технологий и переходом на электронные носители стало проще снижать издержки в области печати: начиная с внедрения электронного документооборота и заканчивая рекламой в интернете. В таких условиях потребность в печатном оборудовании и, как следствие, в расходных материалах снижается. Более того, снижение затрат может быть реализовано путем применения непопулярных мер: закупки контрафактных расходных материалов. Вследствие этого оборудование приходит в негодность, а напечатанная продукция не соответствует стандартам.

В такой ситуации возникает ряд вопросов, связанных со стратегией реагирования. Это может быть усиленная борьба с контрафактом, снижение розничных цен на расходные материалы или ограниченная совместимость печатного оборудования. Все вышеперечисленные стратегии ведут к увеличению затрат и, как следствие, к снижению прибыли.

Согласно принципам создания голубого океана, необходимо реконструировать границы рынка. Достичь этого можно, предложив новую услугу своим потребителям.

Далее проанализируем опыт создания голубого океана, на примере HP Inc., более подробно. Для простоты анализа представим, что есть крупный «Банк», который нуждается в большом

парке печатного оборудования, но он хочет сократить издержки. Существует «Сервис», который предоставляет услуги по заправке, обслуживанию и ремонту печатного оборудования, а также есть HP Inc. – производитель печатного оборудования, который открыл голубой океан – предложил новое инновационное решение для бизнеса – услугу по управлению инфраструктурой печати (MPS).

Ситуация 1. В данной ситуации «Банк» самостоятельно занимается закупкой, обслуживанием, ремонтом и заправкой печатного оборудования. В данной ситуации «Банк» несет затраты по следующим статьям:

1. Покупка, обслуживание и ремонт печатного оборудования.
2. Заработная плата ИТ-департамента или специалиста.
3. Покупка оригинальных расходных материалов по рыночной цене.
4. Запасы материалов (что уменьшает оборотный капитал).
5. Закупка бумаги.

Ситуация 2. В данном случае «Банк» также имеет собственный ИТ-департамент или специалиста, который будет заниматься закупкой и обслуживанием печатного оборудования. Однако замена, заправка расходных материалов, а также ремонт и обслуживание оборудования ложатся на «Сервис», который, в свою очередь, берет за данные услуги вознаграждение. Таким образом, «Банк» несет затраты по следующим статьям:

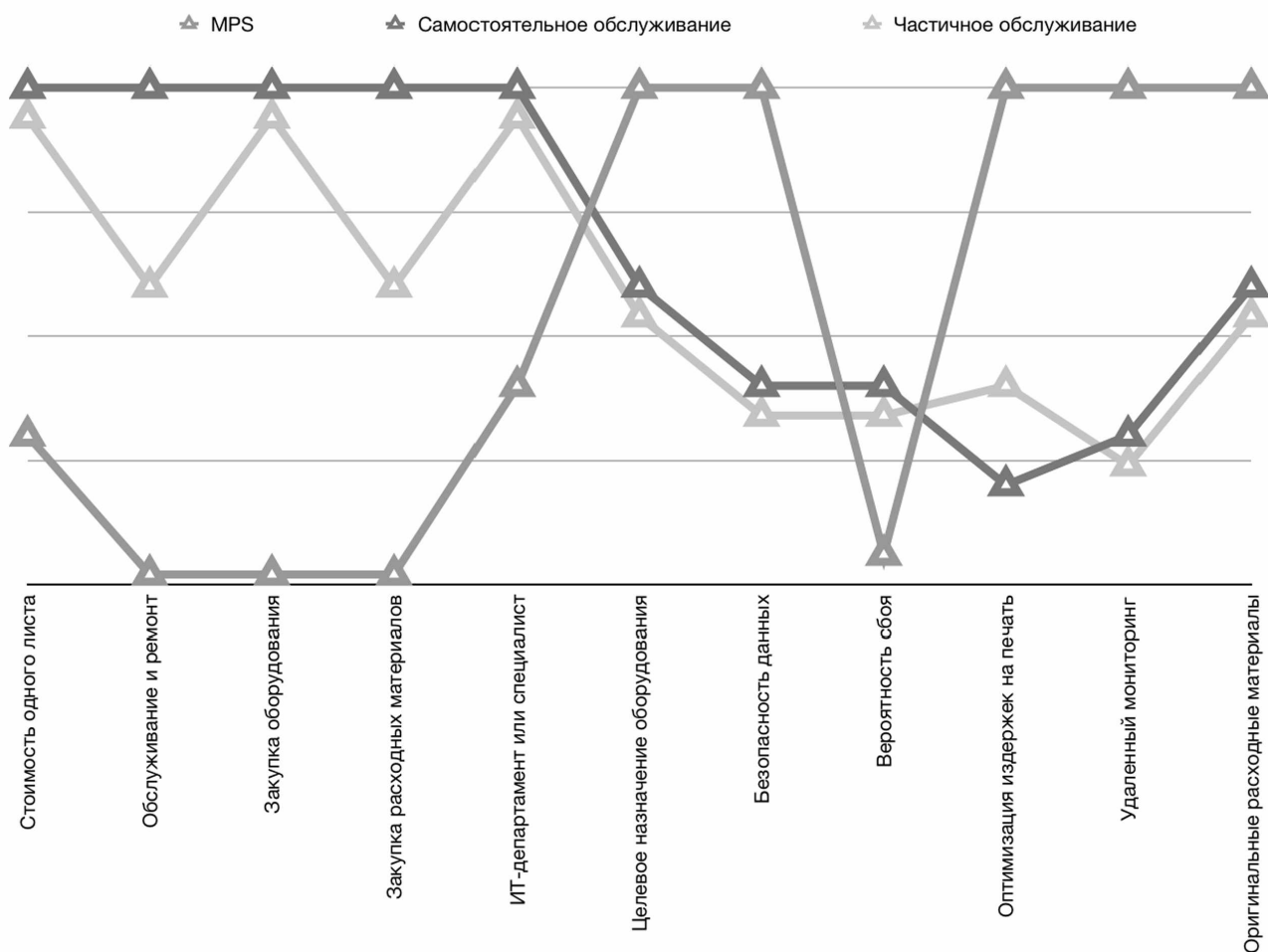
1. Покупка печатного оборудования.
2. Заработная плата ИТ-департамента или специалиста.
3. Плата за услуги «Сервиса».
4. Закупка бумаги.
5. Расходы на транспортировку оборудования.

Ситуация 3. В данном случае «Банк» передает все функции поддержки печатной техники внешнему поставщику – HP Inc. Данная услуга компании называется услугой по управлению инфраструктурой печати («покопийная печать») – Managed Printing Services (MPS). Суть услуги заключается в том, что весь парк печатного оборудования находится на балансе компании HP Inc. Существует специальное программное обеспечение, которое позволяет дистанционно отслеживать оборудование. Данное ПО оповещает HP Inc. о необходимости замены расходных материалов или о необходимости обслуживания, что позволяет обеспечить бесперебойную работу. Таким образом, все расходы, включая стоимость оборудования, расходных материалов, сервисного обслуживания и ремонта несет компания HP Inc. «Банк», в свою очередь, платит лишь за количество отпечатанных страниц, в стоимость которых уже включены все затраты, понесенные HP Inc. Также за «Банком» остается закупка бумаги.

На основе вышеупомянутых ситуаций была разработана стратегическая канва услуги MPS, изображенная на рисунке.

Таким образом, услуга по управлению инфраструктурой печати (MPS), как новый продукт HP Inc., дает следующие преимущества:

- плата за фактическое количество отпечатанных страниц;
- отсутствие необходимости содержания отдела или специалиста;
- использование оригинальных расходных материалов;
- отсутствие необходимости закупки, обслуживания и ремонта оборудования;
- использование оборудования только по целевому назначению;
- высокий уровень безопасности данных;
- низкая вероятность сбоя;
- удаленный мониторинг за состоянием оборудования.



Стратегическая канва услуги MPS

Говоря о внедрении аналогичных продуктов или услуг в Республике Беларусь, следует учитывать специфику рынка. Можно обозначить следующие рекомендации при внедрении: детализированное коммерческое предложение; выбор подходящих каналов продвижения услуги; активное информирование потенциальных потребителей; акцентирование внимания как на ценностях, так и на материальной выгоде; оповещение о зарубежном примере применения услуги; работа со средним и крупным бизнесом.

Таким образом, рассмотренный пример доказывает: в то время как большинство компаний фокусируются на соперниках в своей стратегической группе, стараются улучшить ценовую политику и приспособляются к внешним тенденциям по мере их появления, создатели «голубых океанов» мыслят широко и сами формируют новые тенденции. Применяя описанный инструмент, компаниям удастся качественно менять конкурентную среду и выходить за привычные рамки. Популяризация данного подхода на территории Республики Беларусь станет большим шагом вперед как для местного бизнеса, так и для международного сотрудничества.

Список использованных источников

1. Ким, В. Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Ч. Ким, Р. Моборн. – М., 2016. – 336 с.
2. МТС доверяет печать профессионалам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www8.hp.com/h20195/v2/GetDocument.aspx?docname=4AA6-7933RUE>. – Дата доступа: 01.04.2019.
3. АО «Кредит Европа Банк» обновляет инфраструктуру печати [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www8.hp.com/h20195/v2/getpdf.aspx/4AA7-3885RUE.pdf>. – Дата доступа: 05.04.2019.