

*D.A. Stepanenko, Yu.S. Zakharin, N.A. Sokolova*

## MODEL BY C. KIM AND R. MAUBORGNE IN DEVELOPING LEADERSHIP STRATEGY FOR PUBLISHING COMPANIES

**Daria Stepanenko** – senior lecturer, the Department of Management and Innovation, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

**Yuriy Zakharin** – assistant, the Department of Economics of Entrepreneurship, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

**Natalia Sokolova** – assistant, the Department of Economics of Entrepreneurship, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

*We research the printing market of the Russian Federation. We consider the problem of developing alternatives to the strategies of printing industry development to ensure sustainable development of the economy as a whole via expanding the printing market, creating new values for consumers of printing products under a sharp decline in the demand in the book and magazine and newspaper sectors. The alternatives in question can be implemented independently or simultaneously depending on the financial condition of business. Successful practical implementation of the strategies will help to avoid marketing wars and create a new market.*

**Keywords:** publishing market; innovation of values; strategic outline; four-action model; strategy; marketing research; printing industry.

*Д.А. Степаненко, Ю.С. Захарин, Н.А. Соколова*

## МОДЕЛЬ Ч. КИМ И Р. МОБОРН В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ПОЛИГРАФИИ

**Дарья Александровна Степаненко** – доцент кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

**Юрий Сергеевич Захарин** – ассистент кафедры экономики предпринимательства, Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

**Наталья Александровна Соколова** – ассистент кафедры экономики предпринимательства, Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: [kadar\\_77@mail.ru](mailto:kadar_77@mail.ru)**.

*Исследуется полиграфический рынок Российской Федерации, рассматривается проблема разработки альтернатив стратегий развития полиграфического производства для обеспечения устойчивого развития экономики в целом через расширение полиграфического рынка, создание новых ценностей потребителей полиграфической продукции в условиях резкого снижения спроса в книжно-журнальном и газетном секторах. Сформированные альтернативы стратегий могут быть реализованы независимо друг от друга или одновременно, в зависимости от текущего финансового положения предприятия. Успешная практическая реализация данных стратегий позволит избежать конкурентных войн и создать новый рынок.*

**Ключевые слова:** полиграфический рынок; инновации ценностей; стратегическая канва; модель четырех действий; стратегия; маркетинговые исследования; полиграфическое производство.

В структуре Российской экономики существенную долю занимает полиграфическое производство. Несмотря на усиливающийся кризис в данной сфере, можно говорить о разнонаправленности развития различных сегментов полиграфической отрасли. Например, издательская полиграфия (производство книг, журналов, газет) находится в состоянии упадка из-за замещения ее электронными средствами коммуникации и, как следствие, падения читательского спроса.

В противовес этой тенденции, по данным материалов отраслевых докладов, подготовленных Управлением периодической печати, книгоиздания и полиграфии Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, бурно развивается печать рекламной продукции, упаковки, малотиражной продукции, цифровая печать [3; 4].

Падение в сегменте производства печатных СМИ и книжной продукции привело к качественным переменам в полиграфическом бизнесе: изменение технологического оснащения, инновации в организации производства и определении бизнес-решений.

Исследования, проводимые ранее [5], анализирующие деятельность успешных компаний в условиях кризиса, позволяют выделять группы компаний, действующие определенным образом для сохранения и усиления позиций на рынке. Общими чертами таких компаний становятся следующие характеристики:

- скупка предприятий-конкурентов, партнеров для усиления позиций;
- увеличение издержек для улучшения качества выпускаемой продукции и услуг как альтернатива традиционному сокращению во время кризиса;
- диверсификация выпускаемой продукции и оказываемых услуг в противовес массовому сокращению;
- ставка на людей, в то время, когда большинство компаний предпочитают массовые увольнения;
- вложение в корпоративную культуру, интернационализация.

В статье С. Дементьева [1] предложены конкретные действия, способные вы-

вести полиграфический бизнес из кризиса. Данные стратегии уже зарекомендовали себя, но, став популярными, утрачивают свою эффективность.

В условиях неопределенности дальнейшего развития полиграфического производства, необходимость выработки новой стратегии развития каждого сегмента очевидна. В докладе Управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям предлагаются стратегии инвестирования и наращивания доли рынка, варианты решений, которые помогают минимизировать риски и получать максимальный эффект для конкретного бизнеса. Главным вектором развития такого производства становится внимание к запросам клиента, понимание особенностей бизнеса заказчика полиграфических работ при возрастающей роли и ценности грамотного маркетинга, проводимого типографией.

Сложившаяся ситуация на рынке полиграфического производства может быть охарактеризована как «алый океан», переполненный конкурентами. Самым эффективным инструментом в данной ситуации видится разработка стратегии «голубого океана».

В книге Чана Ким и Рене Моборн «Стратегия голубого океана» [2] предложена трансформация обыденных понятий, например, «незанятый сегмент» и «новая ниша». Существующие высококонкурентные рынки рассматриваются как «алые океаны», кровавые, а «голубые» – те, на которых пока нет конкуренции.

В статье А.С. Шипиловой [6] предложено построение бизнес-модели на базе концепции Ч. Ким и Р. Моборн для предприятия транспортных услуг, что представляется весьма успешным проектом.

Идея стратегии «голубого океана» известна с 2005 года, тем не менее, для многих организаций ее использование – новый этап конкурентной борьбы, а не открытие нового свободного рынка.

Для разработки стратегии «голубого океана» сформирован обширный инструментарий. Ключевым моментом является определение «инновации ценностей» по-

требителей. Определив позицию каждого конкурента (или группы конкурентов) на шкале ценностей, возможно формирование собственного нового профиля.

Применительно к рынку полиграфических услуг, процедура разработки стратегии «голубого океана» может выглядеть следующим образом. К ключевым ценностям клиентов полиграфического предприятия относятся:

- цена;
- качество печати;
- скорость обработки заказа;
- работа с заказчиком;
- информация о состоянии заказа;
- прозрачность расчетов;
- процесс утверждения макета;
- гарантия качества.

Объединив схожих конкурентов одну группу и нанеся каждую характеристику на шкалу (высокий-средний-низкий), получаем график – стратегическую канву или упрощенную модель отрасли (см. рисунки).

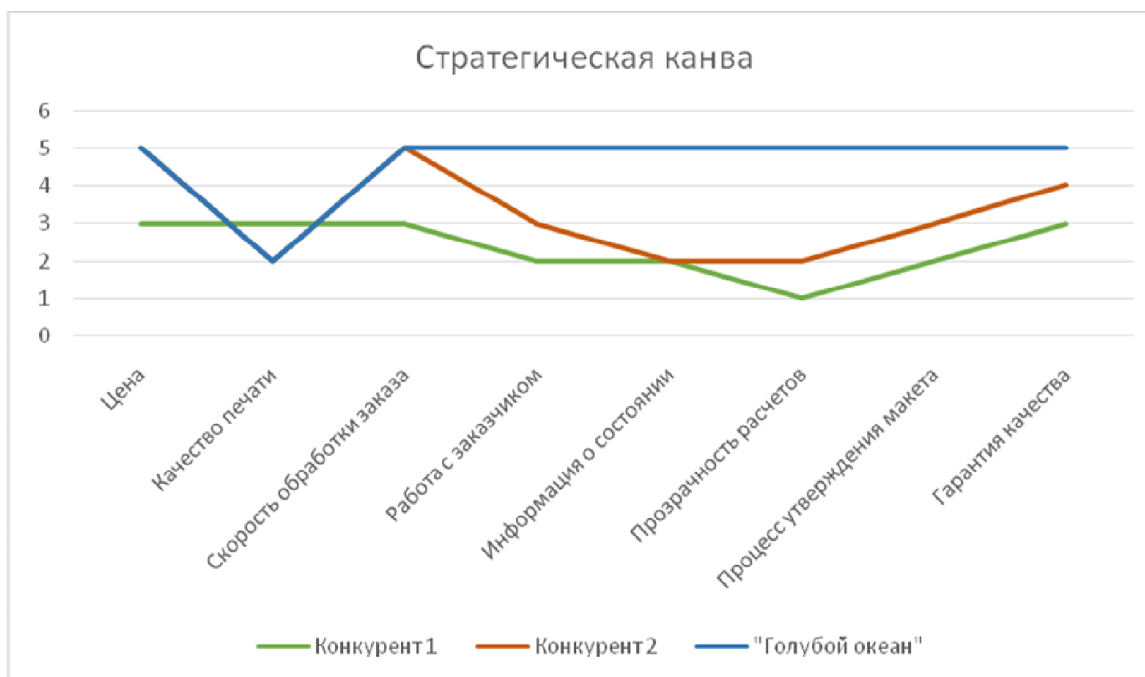
Среди групп конкурентов 1 и 2 никто не занимается срочными недорогими заказами. На низком уровне информация о состоянии заказа и прозрачность расчетов, что может стать голубым океаном на рынке полиграфии при условии декларирования и реализации этих ценностей.

Продолжением стратегической канвы является модель четырех действий:

1. Упразднение принятых факторов конкуренции в отрасли.
2. Снижение факторов конкуренции по сравнению с принятыми в отрасли стандартами.
3. Повышение факторов конкуренции по сравнению со стандартами.
4. Создание факторов, ранее не предлагавшихся отрасли.

Использование данного инструмента позволяет определить пути сокращения издержек и повысить ценность предложения. Одним из вариантов может стать новая ценность: предложение долевой собственности крупным клиентам предприятия.

Создавая «голубой океан», необходимо придерживаться определенных принципов. Из предложенных авторами «Стратегии голубого океана» привлекает внимание принцип пересмотра границ существующего рынка. Он может быть реализован различными способами, например, можно сделать акцент на альтернативные отрасли, проанализировать цепочку покупателей, ввести дополнительные продукты или услуги, проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара/услуги или попытаться



Возможная стратегическая канва полиграфического предприятия

заглянуть в будущее.

Широкое распространение получают трехмерные голограммы. Спектр их применения чрезвычайно широк: развлечение, познание, эстетическое наслаждение, моделирование и др. Возможность использования полиграфического продукта и голографического проектора позволит расширить границы отрасли.

Примеры «голубых океанов» для полиграфических предприятий требуют дополнительных исследований и расчетов. Применяв данную концепцию, удалось сформулировать несколько альтернатив стратегического развития полиграфического бизнеса.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Дементьев С.* Полиграфический бизнес. Как действовать в условиях кризиса? // Журнал «Полиграфия Петербурга»: [сайт]. URL: <https://press.spb.ru/poligraficheskiy-biznes-kak-deystvovat-v-usloviyah-krizisa/> (дата обращения: 08.09.2018).

2. *Ким Ч., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. Как создать свободную ры-

ночную нишу и перестать бояться конкурентов / пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.

3. Отраслевые доклады // Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям: [сайт]. URL: <http://www.fapmc.ru/rospechat/activities/reports/2018.html> (дата обращения: 08.09.2018).

4. Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад 2016 / под общ. ред. В.В. Григорьева. URL: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2017/otrasl-doklad-ros-poligrafiya-2016.compressed.pdf> (дата обращения: 16.08.2018).

5. Стратегии лидерства в условиях экономического кризиса: мировой опыт. Исследование компании «Аксенчер» // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 141–150.

6. *Шутилова А.С.* Оценка деятельности конкурентов при построении бизнес-модели предприятия транспортных услуг // Экономические науки. 2010. Т. 70. № 9. С. 142–146.