

ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА

КУПЛЕНО БОЛЕЕ
3,5
МИЛЛИОНА
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОВОГО ОКЕАНА

Как найти или создать рынок,
свободный от других игроков

В. ЧАН КИМ | РЕНЕ МОБОРН

ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЛЕРА

КУПЛЕНО БОЛЕЕ
3,5
МИЛЛИОНА
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Как найти или создать рынок,
свободный от других игроков

В. ЧАН КИМ | РЕНЕ МОБОРН

Рене Моборн, Ким Чан

**Стратегия голубого океана. Как
найти или создать рынок,
свободный от других игроков
(расширенное издание)**



t.me/marketologmanager

W. Chan Kim, Renée Mauborgne
Blue Ocean Strategy
How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Издано с разрешения Harvard Business School Publishing Corporation и Alexander Korzhenevski Agency

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Искусство управлять

Крис Макгофф

Как преодолеть кризисы менеджмента

Ицхак Адизес

Эффект импульса

Жан-Клод Лареш

От хорошего к великому

Джим Коллинз

*Друзьям и родным, которые наполняют
смыслом наши миры*

Предисловие партнера

Вы держите в руках книгу о конкуренции и инновациях. Точнее, о том, как при помощи инноваций вырваться из жесткой конкурентной схватки. И хотя авторы говорят о необходимости изобретения кардинально новых ходов в бизнесе, основная идея книги не является чем-то абсолютно новым. В свое время Джек Траут ввел понятие дифференцирования, развивая идеи Майкла Портера на тему конкуренции и позиционирования. Авторы «Стратегии голубого океана» продолжили их раскрывать.

В алых океанах самое важное – это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактором деловой жизни. Но когда предложение начинает превышать спрос, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост. Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

На конкурентных рынках (в алых океанах) все настолько похоже друг на друга – товары и услуги, методы продвижения и т. д., – что потребителю трудно идентифицировать ту или иную компанию. Все чаще выбор делается по принципу «у кого дешевле».

Голубые океаны – это новые рынки или свободные ниши на существующих рынках. Найдя такую нишу, компании уже не приходится выбирать, заманивать покупателя низкой ценой или предлагать ему дополнительный сервис. Она делает высокоценностное предложение и может, соответственно, запросить высокую цену.

Складывается впечатление, что поиск голубого океана – это и есть главное и единственное, что нужно сделать. Вот найдешь голубой океан, и все, жизнь удалась. Но все не так просто. Как только вы его отыщете, он сразу начнет окрашиваться в красный цвет. Авторы говорят о поиске не занятой пока (!) рыночной ниши. Если вы окажетесь в ней первыми, то будете иметь преимущество перед теми, кто последует за вами. Речь идет о завоевании новых территорий и стремлении удержать их. То есть все о той же конкурентной борьбе. По сути, голубой океан остается таковым до тех пор, пока его никто не нашел.

Эта книга переведена на 43 языка и издана тиражом более 3,5 миллиона

копий! Что же сделало ее столь популярной?

Во-первых, авторы предлагают неплохой инструментарий для разработки инновационной стратегии.

Во-вторых, в книге много интересных, жизненных примеров, которые очень хорошо иллюстрируют ее основные идеи.

В-третьих, книга написана доступным языком и легко читается.

Подытоживая вышесказанное, хочу отметить, что книга будет интересна и полезна тем руководителям и маркетологам, кто понимает важность инноваций, но испытывает трудности в их поиске и внедрении.

Ульяна Самолова,
президент компании Samolov Group

Караул! Мой океан становится алым!

«Караул! Мой океан становится алым!» – вот что часто волнует управленцев во всем мире, будь то менеджеры компаний, главы некоммерческих организаций или крупные государственные чиновники. Все чаще они оказываются в ситуации, когда вокруг плещется океан жестокой конкуренции, из которого надо как-то выбираться. У бизнеса падает доходность или ожесточилась конкуренция, и производимый штучный товар теперь приходится ставить на поток, да еще и поднимать цены. Или предстоит объявить сотрудникам, что повышения зарплат не будет. Так или иначе, ситуация неприятная. И все же она знакома очень и очень многим.

Как решить возникшую проблему? В этом вам помогут уроки, инструменты и методики книги «Стратегия голубого океана» – и неважно, в какой отрасли или в каком секторе экономики вы работаете. Вы узнаете, как выбраться из алого океана жестокой конкуренции в голубые воды рынков, где конкурентов нет, зато есть новый спрос и все возможности для устойчивого развития и наращивания прибыли.

Метафору алого и голубого океанов мы выбрали потому, что алые океаны – это та реальность, в которой все чаще приходится работать самым разным организациям, а голубые океаны символизируют собой бесконечные возможности, которые эти организации могут создать, если внимательно присмотрятся к истории своей отрасли с самых первых ее дней. Первое издание книги мы подготовили десять лет назад. Оно разошлось тиражом в 3,5 миллиона экземпляров и стало бестселлером на пяти континентах. Нашу книгу перевели на 43 языка – своеобразный рекорд. Термин «голубой океан» прочно вошел в язык бизнеса. Стратегии голубого океана посвящено более 4000 статей и постов в блогах по всему миру, и каждый день появляются новые.

Это захватывающее чтение. Владельцы небольших бизнесов и простые люди со всего света пишут о том, как наша книга изменила их взгляды на жизнь и помогла добиться профессионального успеха на совершенно новом уровне. Топ-менеджеры рассказывают, как стратегия голубого океана помогла им прозреть, вывела их бизнес из алого океана и создала абсолютно новые области спроса. Пишут и облеченные властью чиновники, воспользовавшиеся стратегией голубого океана для того, чтобы

совершить быстрые и значительные перемены с минимальными затратами в самых разных социально важных областях – повысить качество жизни в деревне и в городе, укрепить внутреннюю и внешнюю безопасность, переформатировать федеральные и региональные подразделения^[1].

Мы обратились к организациям, которые использовали идеи, изложенные в первом издании «Стратегии голубого океана», со многими поработали напрямую, изучили пути, которые они прошли, вооружившись нашими идеями, и многому у них научились. Основные вопросы, которыми они задавались при реализации стратегии голубого океана, были следующими. Как объединить всю деятельность компании вокруг стратегии голубого океана? Что делать, если голубой океан станет алым? Как удержаться и не поддаться влиянию «алого мышления» – мы называем это «ловушками алого океана», – которое притягивает даже тех, кто реализует стратегию голубого океана? Именно эти вопросы и побудили нас подготовить новое, дополненное издание. В предисловии к нему мы прежде всего расскажем, что в нем появилось нового, а затем кратко обрисуем ключевые, отличительные черты стратегии голубого океана и объясним, почему мы считаем, что сегодня она нужна и важна как никогда.

Что нового появилось в этом издании?

Мы дописали две новые главы, а всего книга стала больше примерно на треть. Ниже перечислены основные сложности и проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, и вот что мы об этом пишем.

Согласованность: что это такое, почему она необходима и как ее добиться. Мы не раз становились свидетелями тому, как трудно бывает компании согласовать и объединить системы своей деятельности – в том числе потенциальную сеть внешних партнеров, – так, чтобы создать полноценную стратегию голубого океана. Существует ли простой, но всеобъемлющий метод, с помощью которого можно было бы взять все ключевые характеристики компании – от ценности до пользы, приносимой ею людям, – и согласовать их между собой так, чтобы на выходе получить стратегию, без которой невозможно выйти в голубой океан? Это важная тема, поскольку любая компания склонна уделять особое внимание определенным областям своей деятельности и значительно меньше заниматься остальными сферами, несмотря на то что без их поддержки успех стратегии недолговечен. Заметив это, мы включили в расширенное издание специальную главу, посвященную вопросам согласованности в

контексте голубых океанов. Мы рассмотрели как успешные, так и неудачные решения, потому что хотели показать пути, ведущие не только к победе, но и к поражению. Вопросам согласованности посвящена девятая глава.

Обновление: когда и как следует обновлять голубые океаны. Взлеты и падения любой компании обусловлены тем, какие стратегические решения приняло или не приняло ее руководство. Спустя некоторое время у любого голубого океана появляются подражатели, и он краснеет, а значит, перед компанией встает вопрос: каким образом можно обновить голубой океан? Как только принципы этого обновления становятся понятны, создание голубых океанов перестает быть случайным успехом и закрепляется в виде упорядоченного процесса, который компания будет запускать снова и снова. В новом, расширенном издании мы рассказываем о том, как создание голубого океана из случайного успеха превращается в динамичный процесс обновления – и на уровне отдельного бизнеса, и в корпорации в целом (в случае многопрофильных компаний). Мы описываем динамичный процесс обновления, результатом которого становится неизменная эффективность экономической деятельности как узкопрофильной компании, достигшей голубого океана, так и многопрофильных организаций, которым приходится действовать в алом и в голубом океанах одновременно и удерживать равновесие. При этом мы отмечаем, как стратегии алого и голубого океанов влияют на прибыли компании в настоящем и как способствуют устойчивому росту и ценности бренда в будущем. Вопросам обновления посвящена десятая глава.

Ловушки алого океана: какие бывают и как в них не попасть. Мы описываем десять наиболее распространенных ловушек алого океана, в которые попадают компании, когда пытаются воплотить в жизнь стратегию голубого океана. Чтобы реализовать свои возможности и создать голубой океан, необходимо знать об этих ловушках. Только так можно избежать их, с высокой точностью использовать имеющиеся инструменты и методики и выбрать правильные стратегические шаги, которые выведут ваш корабль в голубые воды. О ловушках алых океанов мы рассказываем в одиннадцатой главе.

В чем главное отличие этой книги от всех остальных?

Цель стратегии голубого океана проста: пусть любая организация,

большая или маленькая, молодая или матерая, научится создавать голубые океаны, получая максимум возможностей при минимуме риска. В книге мы ставим под вопрос несколько давно известных и популярных утверждений из области стратегии. Если бы нас попросили выделить пять основных идей, ради которых следует прочесть эту книгу, то мы назвали бы следующие.

Не следует ставить конкуренцию во главу угла. Слишком часто стратегические планы компании основываются на конкуренции. Стратегия голубого океана ясно указывает: ориентация на конкуренцию очень часто мешает компании выйти из алых вод. В основу стратегии ложится конкуренция, а не ориентация на клиента. В результате компания озабочена только тем, как оторваться от соперников и правильно отреагировать на их шаги, вместо того чтобы искать способы повысить ценность своих товаров и услуг для покупателей – а это далеко не одно и то же.

Стратегия голубого океана свободна от оков конкуренции. Главное, о чем мы пишем в этой книге, – о необходимости уходить от конкуренции и создавать новые рынки, на которых вопрос борьбы с конкурентами просто не встает. Впервые мы написали об этом в 1997 году в статье «Инновация ценности»^[2]. Мы заметили, что компании, которые уходят от конкуренции, практически не заботятся о том, как им не отстать от соперников, победить их или занять выгодную позицию в соревновании с ними. Им не требуется обгонять соперников – у них совсем иные задачи. Они стремятся совершить квантовый скачок и повысить ценность своих товаров и услуг так, чтобы конкурентам просто нечего было рядом с ними делать. Курс на инновации и отказ от постоянного сравнения с конкурентами заставляют компанию критически оценить факторы конкуренции в своей отрасли и задуматься о том, что сам факт существования конкуренции еще не означает, что она как-то связана с полезностью товара или услуги для покупателя.

Стратегия голубого океана позволяет разрешить стратегический парадокс, не понаслышке знакомый многим компаниям: чем активнее борешься с конкурентами, чем старательнее пытаешься догнать их и перегнать, тем больше становишься на них похожим. Стратегия голубого океана гласит: не оглядывайся на конкурентов. Сосредоточься на новом, и пусть конкуренты боятся за тобой не поспеть.

Структура отрасли не определена раз и навсегда; на нее можно влиять. Долгое время при разработке стратегии принято было исходить из того, что структура любой отрасли неизменна. Раз изменить структуру

нельзя, значит необходимо подстроить под нее свою стратегию. В большинстве случаев стратегия начинала подозрительно напоминать отраслевой анализ – не то модель «пяти сил»^[1], не то SWOT-анализ. На самом же деле стратегия призвана увязывать сильные и слабые стороны компании с существующими в отрасли возможностями и угрозами. Но нередко вместо стратегии компания получает игру с нулевой суммой, где ее победа означает поражение другой компании, потому что места на рынке мало, а выйти за его границы невозможно.

Стратегия голубого океана показывает, как сформировать отрасль, как это нужно компании, и создать новые рынки. Она исходит из того, что границы рынков и структура отрасли не заданы жестко раз и навсегда и что их способны изменить действия и взгляды игроков. Возьмите историю любой отрасли – новые рынки появляются каждый день, а их облик зависит исключительно от возможностей человеческого воображения. Подтверждение тому – покупатели, которые свободно перемещаются между альтернативными отраслями, не желая видеть воображаемые границы, которые эти отрасли для себя ставят. Доказательством могут служить и компании – они изобретают новые и преобразуют старые отрасли, меняются, выходят за пределы существующих границ рынка и формируют совершенно новый спрос. В этом случае из игры с нулевой суммой стратегия превращается в нечто прямо противоположное. Более того, даже самая непривлекательная отрасль может стать привлекательной, если действующие в ней компании приложат к этому определенные усилия. А это значит, что алый океан не обречен навеки оставаться алым. И это подводит нас к третьей, основной идее книги.

Стратегическую креативность можно использовать постоянно. Еще со времен Шумпетера, создателя образа одинокого, творчески настроенного предпринимателя, инновационность и креативность воспринимаются по большей части как нечто неизученное, непостижимое и неуправляемое^[3]. Неудивительно, что при таком подходе любая стратегия нацелена в первую очередь на конкуренцию на уже существующих рынках и на создание целого арсенала аналитических инструментов и структур, помогающих преуспеть в борьбе с соперниками.

Но можно ли всерьез называть креативность «черным ящиком»? Креативность в искусстве или креативность в области научных открытий – еще куда ни шло (вспомните неземной красоты соборы Гауди или Марию Кюри с ее радием). А как насчет стратегической креативности, которая лежит в основе инновации ценностей, открывающей перед нами новые

рынки? Например, Форд с его «моделью Т» (автомобилестроение), «Старбакс» (кофейни), [Salesforce.com](https://www.salesforce.com) (ПО для управления информацией о клиентах). Наши исследования доказывают: ничего загадочного здесь нет. Нам удалось вычлениить общие стратегические паттерны, которые прослеживаются в каждой из историй успешного создания голубого океана. Основываясь на этих паттернах, мы сформулировали аналитические принципы, а также разработали инструменты и методики, позволяющие систематически увязывать инновации с ценностью и изменять границы индустрии так, чтобы добиваться максимальной прибыли при минимальном риске. Конечно, определенное везение важно здесь не менее, чем при использовании всех прочих стратегий, но вместе с тем наши инструменты – стратегическая канва, модель четырех действий и шесть основных подходов к реконструированию границ рынков – помогают компании упорядочить то, что на протяжении веков считалось неразрешимой задачей, и обрести навык систематического создания голубых океанов.

Реализацию стратегии можно встроить в процесс ее создания. В стратегии голубого океана мы видим сочетание аналитики и человеческого фактора в компании. Мы признаем и уважаем необходимость объединять с помощью новой стратегии умы и сердца, так, чтобы каждый человек искренне хотел принять эту стратегию и участвовать в ее реализации не только по долгу службы, но и по зову сердца. Вот почему стратегия голубого океана не отделяет создание стратегии от ее реализации. В большинстве компаний, правда, принято их разделять, но наши исследования показывают, что даже в самом лучшем случае это приводит лишь к медленной и неуверенной реализации стратегии и к механическому поддержанию всех процессов. Стратегия голубого океана, напротив, подразумевает, что реализация изначально встроена в стратегию через процессы ее создания.

За прошедшие двадцать пять лет мы не раз писали в различных статьях о влиянии справедливых процессов на реализацию решений^{4}. Стратегия голубого океана ясно показывает, что справедливый процесс вызывает к жизни базовые аспекты действия: веру, преданность и добровольное сотрудничество на самых глубинных уровнях компании – и тем самым готовит почву для внедрения решения. Вера, преданность и добровольное сотрудничество – это не просто качества или действия. Это незримый капитал. Благодаря им компания может выделиться, быстрее, качественнее и эффективнее других применять решения, а также производить

стратегические перемены быстро и без больших издержек.

Пошаговая модель создания стратегии. В сфере стратегии накоплена масса знаний о том, что должно в эту стратегию входить. При этом самый важный вопрос – как создать стратегию – упорно замалчивается. Планы строить мы, конечно, умеем. Но, как известно, планирование – это одно, а стратегия – совсем другое. Иными словами, теория построения стратегии у нас отсутствует как вид.

Существует много теорий, объясняющих, почему одни компании преуспевают, а другие – нет, однако по большей части они описывают положение дел, но не содержат рекомендаций. У нас нет пошаговой модели, которая давала бы точные и внятные указания, как компании следует формулировать и воплощать стратегию, чтобы добиться высокой эффективности. Именно такую модель мы представим здесь, в контексте голубых океанов. Мы хотим показать, как компании избежать ловушек, связанных с конкуренцией на рынке, и обратиться к инновациям, позволяющим эти рынки создавать. Предлагаемая модель стала итогом двадцати лет работы над стратегиями для самых разных компаний. Сегодня она помогает менеджерам создавать инновационные решения, ведущие к высоким прибылям.

Почему стратегия голубого океана становится все более важной?

В 2005 году, когда мы опубликовали первое издание «Стратегии голубого океана», создавать голубые океаны было необходимо по целому ряду причин. Первой и главной из них был тот факт, что в уже существующих отраслях конкуренция становилась все жестче, издержки росли, а прибыль было получить все сложнее. Эти причины никуда не делись, напротив – только усилились. Однако в последние десять лет появились еще несколько глобальных тенденций, которые сформировались так быстро, как мы и представить не могли, когда впервые издавали свою книгу. Мы убеждены, что с появлением этих тенденций создание голубых океанов становится еще более важной стратегической задачей во имя будущего. Не вдаваясь в подробное перечисление и описания, назовем лишь некоторые из них.

Рост требует креативных решений. Взгляните на все те отрасли, без которых мы не стали бы теми, кем стали: здравоохранение, школьное образование, университеты, финансовые системы, энергетика, экология,

структуры власти, – запросы у них велики, а бюджеты весьма ограничены. За последние десять лет каждая из этих отраслей не раз подвергалась суровой критике. Едва ли когда-либо в прошлом возникала необходимость полностью пересмотреть стратегии действующих лиц в столь обширном количестве секторов и отраслей. Сегодня этим действующим лицам все чаще рекомендуют создать новые стратегии, которые позволили бы получить инновационную ценность и снизить издержки.

Растет влияние и популярность рупоров общественности. Как ни трудно в это поверить, но каких-нибудь десять лет назад компания сама решала, какую информацию о своих товарах, услугах и предложениях она желает дать покупателям. Те дни давно канули в Лету. Социальные сети, блоги, микроблоги, сервисы распространения видеоматериалов, отзывы пользователей и интернет-рейтинги проникли сегодня буквально во все уголки планеты, и власть перешла от компаний к частным лицам, которым мы больше доверяем. Лишь умение предложить что-то выдающееся способно сделать вас в этой реальности не жертвой, а победителем. Только так вы можете заставить людей написать о вас хороший твит; только так получите пятизвездочные рейтинги, соберете лайки, увидите свои предложения в списке фаворитов соцсетей и даже прочтете хвалебные статьи о своем товаре или услуге в блогах. Когда у любого человека есть собственный рупор на всю планету, скрыть или занизить вторичность вашего предложения практически невозможно.

Новые центры спроса и роста в будущем. Говоря о рынках, которые станут расти в будущем, сегодня почти никто уже не упоминает Европу и Японию. Даже США – крупнейшая экономика мира, – и те отходят на задний план, стоит завести речь о растущих рынках будущего. Сегодня список возглавляют Китай и Индия, не говоря уже о Бразилии. За последние десять лет эти три страны вошли в первую десятку крупнейших экономик мира. При этом крупные экономики новой формации радикально отличаются от крупных экономик прошлого, на которые принято было опираться, когда речь заходила о потреблении производимых в мире товаров и услуг. В отличие от стран с развитой экономикой, растущие рынки являются результатом очень медленного, но неуклонного роста подушевого дохода в очень больших группах людей. Из этого следует, что необходимость предельно возможного снижения цен на предлагаемый товар или услугу сегодня важна как никогда. Впрочем, не стоит обманываться: одних низких цен мало. Те же группы людей все активнее пользуются интернетом, мобильными телефонами и телевидением с

международными каналами, а значит, демонстрируют все более высокие требования, запросы и уровень критики. Теперь, чтобы привлечь их внимание, нужны не только низкие цены, но и умение выделиться на общем фоне.

Выйти на мировой рынок удастся все проще и быстрее. Крупнейшие международные компании прежде происходили в основном из Соединенных Штатов, Европы и Японии. Но сегодня картина меняется с невероятной скоростью. В списке Fortune 500 за последние пятнадцать лет китайских компаний стало больше в двадцать с лишним раз, индийских – примерно в восемь, а латиноамериканских – более чем вдвое. Можно предположить, что новые растущие экономики – это не просто океаны нового спроса, к которым надо лишь подобрать ключ. Это океаны новых потенциальных конкурентов, которые нацелены на крупные победы, не снившиеся даже таким гигантам, как Toyota, General Electrics или Unilever.

Но вверх идут не только компании с крупных растущих рынков. Они верхушка айсберга, намек на то, что нас ждет в будущем. За последние десять лет выйти на международный рынок стало как никогда легко и дешево. Налицо тенденция, и недооценивать ее ни в коем случае нельзя. Взгляните на факты. Сделать сайт нетрудно и недорого – а значит, любая компания может завести себе витрину, которую увидит весь мир; где бы вы ни находились, собрать средства можно с помощью краудфандинга; с появлением таких сервисов, как Gmail и Skype, резко подешевела связь; любую транзакцию можно быстро и недорого провести через сервисы, подобные PayPal, а компании наподобие Alibaba.com помогут легко и просто найти и оценить поставщика в любой стране. Поисковые системы – аналог глобального бизнес-справочника – и вовсе бесплатны. Нужна реклама на весь мир? К вашим услугам Twitter и YouTube, можете продвигать свои товары и ничего за это не платить. Выход на глобальный рынок резко подешевел, и на нем становится все больше новых компаний, которые предлагают свои товары и услуги из любой точки земного шара. Конечно, это не значит, что выход на международный рынок вообще не требует усилий, однако конкуренция на этом рынке, безусловно, растет. Чтобы выделиться на общем фоне, нужна креативность, а значит – инновация ценности.

Впереди всех нас ждут невероятные вызовы и потрясающие возможности. Мы надеемся, что те методы и инструменты, которые мы предлагаем в этой книге, помогут вам достигать голубого океана, справляться с вызовами и создавать новые условия. В конце концов, стратегия нужна не только в бизнесе. Она нужна везде – в искусстве, в

благотворительности и даже в управлении страной. Давайте же отправимся в неизведанное вместе. Ведь лишь одно можно утверждать наверняка: нашему миру нужны голубые океаны.

Предисловие к первому изданию

Эта книга посвящается дружбе, преданности и вере друг в друга. Именно благодаря дружбе и вере мы и пустились в путешествие, занявшись исследованием изложенных в этой книге идей, а затем написали и саму книгу.

Знакомство наше состоялось двадцать лет назад в аудитории – один из нас был тогда профессором, а другая – студенткой. И с тех пор мы работаем вместе, вдохновляя и поддерживая друг друга. Эта книга – победа не идеи, но дружбы, которая для нас значит больше, чем любая идея из мира бизнеса. Благодаря дружбе наша жизнь стала богаче, а наши миры – прекраснее. Ни один из нас не был одинок.

Не бывает легких путешествий; не существует дружбы, наполненной лишь смехом. Однако каждый день нашего пути мы встречали с радостью, ибо стремились к знанию и совершенствованию. Мы страстно верили в идеи, изложенные в книге. Эти идеи не для тех, кто мечтает лишь о том, чтобы выжить. Выживанием мы никогда не интересовались. Если же ваши помыслы лишь им и ограничены – дальше не читайте. Однако если вам хочется пойти по иному пути, создать компанию и выстроить с ее помощью будущее, в котором клиенты, сотрудники, акционеры и общество – все окажутся в выигрыше, читайте дальше.

Мы не обещаем вам, что это будет просто, но этот путь заслуживает внимания.

Результаты наших исследований подтвердили, что не существует компаний, которые не знали бы неудач, как не бывает и вечно успешной отрасли. Мы на своем опыте узнали, что люди, как и корпорации, иногда поступают умно, а иногда – не очень. Чтобы добиться большего успеха, необходимо понять, как именно нам удалось получить положительный результат, и разобраться в том, каким образом можно его систематически воспроизводить. Именно это мы и называем умными стратегическими шагами, причем, как мы установили, первостепенное значение имеет стратегический шаг к созданию голубых океанов. 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 нередко уменьшающийся – спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов.

Вместо этого она предлагает посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества. Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать. Вначале мы даем вам набор аналитических инструментов и перспектив, которые показывают, какие систематические действия надо предпринимать, двигаясь по предложенному пути, а затем рассматриваем принципы, определяющие стратегию голубого океана и отличающие ее от стратегических подходов, которые основаны на конкуренции.

Наша цель заключается в том, чтобы сформулировать и реализовать стратегию голубого океана, сделав ее столь же систематичной и действенной, сколь систематична и действенна конкуренция в алых водах уже известного нам рынка. Только тогда компании смогут продуманно и ответственно подойти к созданию голубых океанов, максимально увеличив свои возможности и уменьшив до минимума риск. Ни одна компания – независимо от размера и возраста – не может позволить себе превращаться в игрока-шулера с речного парохода. Не может и не должна.

Эта книга стала итогом многолетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Представленные в ней идеи, модели и инструменты в течение многих лет тестировались и дорабатывались на практике в различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга основывается на этой работе и развивает ее, объединяя все идеи в общую структуру. Она охватывает не только аналитические аспекты, лежащие в основе стратегии голубого океана, но и не менее важные моменты, связанные с людьми, с тем, как отправить по этому пути компанию и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваем важность понимания того, как добиваться доверия и преданности, равно как интеллектуального и эмоционального признания. Более того, это понимание лежит в основе самой стратегии.

Возможности голубых океанов всегда были рядом – только руку протяни. По мере их открытия рыночная вселенная расширялась. Мы верим, что это расширение и является залогом роста. Однако и в теории, и на практике люди порой не понимают, каким образом можно систематично создавать голубые океаны и брать над ними власть. Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и узнать, как вы сами можете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.

Часть первая

Стратегия голубого океана

Глава 1

Создание голубых океанов

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний – экспортеров культуры. С работами этой компании успели познакомиться около 150 миллионов человек в трехстах с лишним городах мира. Менее чем через двадцать лет после своего появления Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey – бывшим мировым чемпионам цирковой индустрии – удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет своего существования.

Этот рост примечателен еще и тем, что он произошел не в привлекательной, а в увядающей индустрии, где проведенный традиционный стратегический анализ указывал на ограниченные возможности роста. Власть поставщиков в лице звезд-исполнителей была столь же сильной, как и власть потребителей. Альтернативные виды развлечений – от разнообразных городских шоу и спортивных мероприятий до домашних забав – все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети кланчили у родителей деньги на компьютерные игры, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти поэтому цирковая индустрия постоянно теряла клиентов и, как следствие, падали выручка и доходы. Кроме того, группы по защите прав животных все чаще выступали против участия зверей в цирковых представлениях. Ringling Bros. и Barnum & Bailey долгое время задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом ниже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной интересной стороной успеха, завоеванного Cirque du Soleil, было то, что эта компания победила не за счет переманивания клиентов из увядающей цирковой индустрии, исторически ориентированной на детей. Cirque du Soleil не стал конкурировать с Ringling Bros. и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, готовых заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из

первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

Новое рыночное пространство

Cirque du Soleil преуспел потому, что понял: для того чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию – это *перестать пытаться победить*.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух видов океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодня еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны^{5}. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью. Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. И хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами обозначенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы – как это сделал Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку здесь правила игры еще только предстоит устанавливать.

В алых океанах всегда самое важное – это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Однако когда предложение начинает превышать спрос в самых разных отраслях, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост^{6}. Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

Увы, карт голубых океанов практически не существует. Все стратегические подходы последних тридцати лет ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах^{7}. В результате мы

неплохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами в алых водах, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции – низкие издержки, дифференцирование или фокусирование – и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. О голубых океанах тоже можно кое-где услышать^[8]. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубого океана остается чем-то из области мечтаний и представляется менеджерам чересчур рискованной стратегией. Эта книга предлагает вам именно такие практические схемы и аналитические инструменты для систематического поиска голубых океанов и их завоевания.

Голубые океаны создавались всегда

Термин *голубой океан* появился сравнительно недавно, но о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир, каким он был сто двадцать лет назад, и спросите себя: сколько нынешних индустрий были тогда никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слышали; в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на сорок лет назад. Опять-таки можно перечислить множество таких мультимиллиардных и даже триллионных отраслей, как электронная коммерция, сотовые телефоны, ноутбуки, маршрутизаторы, сетевые коммутаторы и сетевые устройства, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправок, минивэны, сноуборды и кофемолки, – и это еще далеко не все. Всего четыре десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать или пятьдесят лет вперед и спросим себя: сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда? Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен – их окажется очень много.

Истина такова: отрасли никогда не стоят на месте. Они постоянно развиваются. Работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят и уходят. Из уроков истории становится ясно, что мы серьезно недооцениваем возможность создания новых отраслей и воссоздания

заново уже имеющихся. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), насчитывающая более пятидесяти лет и предложенная U. S. Census, в 1997 году уступила место системе North America Industry Classification Standard (NAICS). Согласно новой системе десять секторов промышленности, предложенных SIC, были превращены в двадцать, чтобы отображать возникающие отрасли^{9}. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения^{10}. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

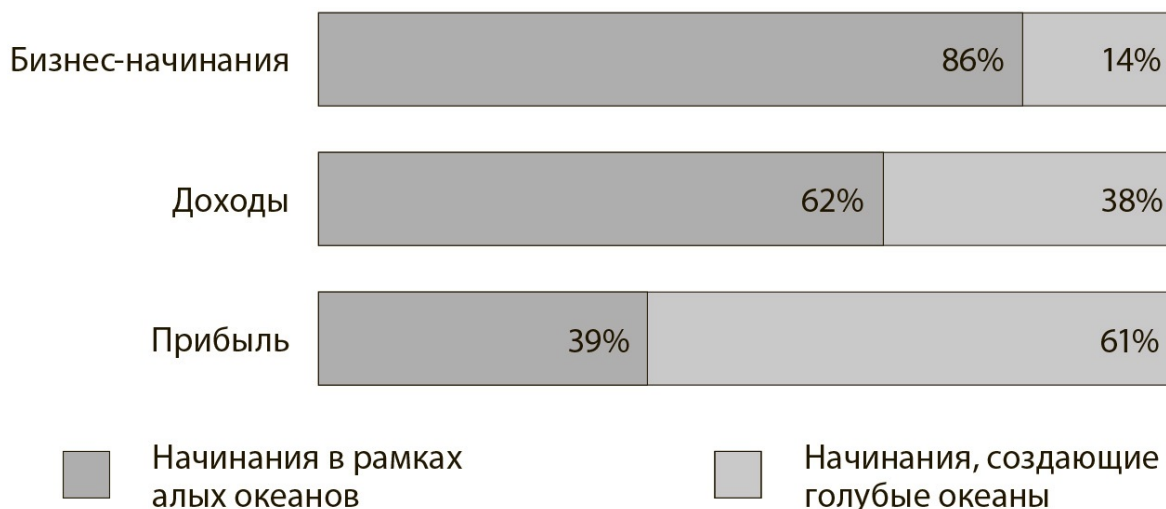
Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении делается на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влиянию своего прародителя – стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные исполнительные «офицеры» (Chief Executive Officers) находятся в «штабе» (Headquarters), а «войско» (Troops) служащих – на «передовой» (Front Line). Описываемая в таких терминах стратегия нацелена на столкновение с противником и на сражение за ограниченный кусок земли строго определенного размера^{11}. Однако, в отличие от войны, история промышленности показывает, что рыночная вселенная никогда не была строго ограниченной; напротив, в ней постоянно создавались голубые океаны. Таким образом, сконцентрироваться на алом океане означало смириться с основными факторами войны (ограниченность пространства и необходимость победы над врагом, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового мира: возможность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес-начинаний 108 компаний мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (рис. 1.1).

Рис. 1.1

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



Выяснилось, что 86 % 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 % начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61 %.

Если учитывать, что бизнес-начинания включали в себя все инвестиции в создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и полностью неудачные проекты), то выгоды создания голубого океана очевидны. И хотя у нас нет данных относительно коэффициента успеха инициатив в алых и голубых океанах, приведенные выше глобальные различия в их эффективности говорят сами за себя.

Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологий значительно увеличило продуктивность производства и позволило выпускать небывалые объемы продуктов и услуг. В результате в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос^{12}. 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^{13}. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств соответствующего роста спроса не

наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках^[14].

Результатом стало все усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей. Недавние исследования крупных американских брендов в рамках одной отрасли подтвердили наличие этой тенденции^[15]. Согласно полученным данным, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более похожими друг на друга, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены^[16]. В отличие от прошлого, потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». Он не станет цепляться за «Колгейт», если объявят распродажу пасты «Крест» по сниженным ценам, и наоборот. В забитых производителями областях различать бренды становится все труднее, причем в условиях как экономических подъемов, так и спадов.

Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах прибавляется крови, и руководителям следует уделять больше внимания голубым океанам, а не тем, к которым так привыкло сонмище нынешних менеджеров.

От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться из алого океана жесточайшей конкуренции? Как создать голубой океан? Существует ли системный подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответы, первым шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе в качестве основной единицы анализа обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь и вновь создают голубые океаны?

Возьмем, к примеру, книги «В поисках совершенства»^[2] и «Построенные навечно»^[3]. Бестселлер «В поисках совершенства»

опубликован около тридцати лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании – Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor – канули в Лету. Как говорится в *Managing on the Edge*, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда^[17].

Книга «Построенные навечно» продолжила тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной длительный опыт высокоэффективной деятельности. Однако чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге «Построенные навечно» расширен до размеров жизненного цикла компании и анализу подвергались лишь компании, уже просуществовавшие не менее сорока лет. «Построенные навечно» тоже стала бестселлером.

Однако опять-таки при внимательном изучении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в книге «Созидательное разрушение»^[4], немалая часть успехов, которые автор «Построенных навечно» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний^[18]. Так, например, компания Hewlett-Packard (HP) соответствовала критериям, заданным в книге «Построенные навечно», потому что в течение долгого времени шла впереди всего рынка. На практике одновременно с HP впереди всего рынка шла вся отрасль компьютерных комплектующих. Более того, HP даже не превосходила своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обратив внимание на этот и прочие примеры, авторы книги «Созидательное разрушение» задались вопросом: а существовали ли вообще «обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка?

Если не существует вечно высокоэффективных компаний и если одна и та же компания то добивается небывалых успехов, то приходит в упадок, получается, что компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности и голубых океанов.

Как уже говорилось выше, история также свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что условия и границы отрасли непостоянны; их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли; Cirque du Soleil создал новое рыночное пространство в

секторе развлечений и в результате добился мощного роста прибыли. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

Наше исследование подтвердило, что именно «стратегический шаг» – а не «компания» и не «отрасль» – является подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоэффективную деятельность компаний. Стратегический шаг – это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. Например, Hewlett-Packard в 2001 году приобрела компанию Compaq, в результате чего та утратила свою независимость. Многие приклеили к Compaq ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный ею в вопросе формирования отрасли серверов. Предпринятые Compaq стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине 1990-х, но и открыли ей путь к новому мультимиллиардному рынку производства компьютерной техники.

В приложении 1 «Исторический очерк о паттерне создания голубого океана» приведен основанный на нашей базе данных краткий обзор истории трех символизирующих США отраслей: автомобильной (на чем мы добираемся до работы), компьютерной (чем мы пользуемся на работе) и киноиндустрии (куда мы идем развлекаться после работы). Изучив его, можно заметить, что неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, которые привели к созданию голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Стратегические шаги, о которых мы говорим, – шаги по созданию продуктов и услуг, открывших и завоевавших новые рыночные пространства с резко возросшим спросом, – это захватывающие рассказы о прибыльном росте, истории, заставляющие задуматься о возможностях, упущенных теми компаниями, которые застряли в алых океанах. Мы выстроили свое исследование вокруг этих стратегических шагов, чтобы понять, каким образом создаются голубые океаны и достигается высокая эффективность компании. Мы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год более чем в тридцати отраслях, и самым тщательным образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные: от гостиничного бизнеса, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, телерадиовещания и

строительства до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

И в рамках каждого конкретного стратегического шага, и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства и различия внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. В процессе поиска мы постарались выявить общие факторы, приведшие к созданию голубых океанов, а также ключевые характеристики, отличающие победителей от простых «выживающих» и неудачников, дрейфующих в алом океане.

В результате мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики компании не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, компании и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и опытным, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, в B2B- и B2C-сферах, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной постоянно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов по созданию и завоеванию голубых океанов. Была ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); GM, в 1924 году выпустившая элегантные машины, обладавшие эмоциональной привлекательностью; CNN, предложившая в 1980 году новости, идущие в реальном времени двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю; Compaq Servers, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil или недавно возникший Salesforce.com, – независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов у всех компаний был схожим. Наши исследования охватывали и общественный сектор, где мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий. За десять лет, прошедших с первого издания, наша база данных выросла, мы провели немало новых исследований, однако наблюдаемые паттерны остались прежними.

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов кроется в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков^{19}. А создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов^{20}. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, которую мы назвали *инновацией ценности*. Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, компания делает конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для себя самой, что тем самым открываете новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка.

Инновация ценности предполагает, что одинаковый упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, сводится к созданию ценности по нарастающей – ценность увеличивается, но это не позволяет компании выделиться из среды конкурентов^{21}. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Все это нередко оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить^{22}. Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности – технологической инновации и рыночного первопроходчества. Наши исследования показали, что победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок». Иногда эти компоненты присутствуют, но чаще компании обходятся без них. Инновация ценностей достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. Если же увязать инновацию с ценностью подобным образом не удастся, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высасывают уже другие компании.

Инновация ценности – это новый способ мышления и воплощение стратегии, приводящей к созданию голубого океана и уходу от

конкуренции. Что важно, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм стратегии, основанной на конкуренции: компромисс «ценность – издержки»^{23}. Традиционно считается, что компания может либо создать большую ценность для потребителей за счет более высоких издержек, либо создать разумную ценность, но при низких издержках. Стратегия в данном случае рассматривается как выбор между дифференциацией и низкими издержками^{24}. В противоположность этому те, кто старается создать голубой океан, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение задачи как дифференциации, так и обеспечения низких издержек лежит в основе предпринимательского опыта этой компании. Во время ее дебюта прочие цирки занимались тем, что сравнивали себя с конкурентами и пытались увеличить свою долю уже падающего спроса, слегка подправляя традиционные цирковые программы. Для этого они старались привлечь самых знаменитых клоунов и укротителей львов – такая стратегия увеличивала издержки цирков, но при этом мало что меняла в опыте цирковой деятельности. Результат – рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища в целом.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром, Cirque du Soleil не обращал внимания на деятельность конкурентов. Вместо того чтобы подчиниться традиционной логике и бороться с конкурентами, эта компания предложила лучшее решение задачи – создание более веселого и увлекательного цирка. Cirque du Soleil принес людям веселье и развлечение *плюс* раскрыл интеллектуальную глубину и ценность театрального артистизма, тем самым переформулировав саму проблему^{25}. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil иначе взглянул не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не ходит: взрослых, любителей театра.

В результате появилась абсолютно новая концепция цирка, которая сломала компромисс «ценность – издержки» и создала голубой океан нового рыночного пространства. Оцените разницу. В то время как другие цирки уделяли основное внимание шоу с участием животных, приглашению самых известных исполнителей, одновременному показу нескольких номеров на трех аренах и проталкивали сдачу в аренду

площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошелся без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само собой разумеющимися компонентами традиционной цирковой индустрии, и вопросом об их актуальности никто не задавался. При этом участие животных в представлениях порождало все большее недовольство публики и дискомфорт. Более того, номера с участием животных были одними из самых дорогих, поскольку требовалось не только приобрести животное, но и оплатить расходы на его дрессировку, медицинское обслуживание, содержание, страховку и транспортировку.

Точно так же, когда цирковая индустрия занялась приглашением звезд, в сознании зрителя так называемые звезды цирка были весьма незначительны по сравнению со звездами кино или знаменитыми певцами. И опять-таки подобная тактика требовала больших затрат и практически не оказывала влияния на зрителя. Идея трех арен тоже канула в Лету. Подобные представления не только создавали напряжение для зрителей, вынужденных быстро переводить взгляд с одной арены на другую, но и требовали большего количества участников, что влекло за собой рост затрат. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа товаров между рядами, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от покупки и порождали у них ощущение обмана.

Вся неувядающая привлекательность цирка сводилась к трем основным факторам: шатру, клоунам и классическим цирковым номерам – различного рода акробатическим трюкам и выступлениям на моноцикле. Поэтому Cirque du Soleil сохранил клоунов, но их юмор стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра по иронии судьбы и отказались многие цирки, начав арендовать помещения для представлений. Видя, что шатер и только шатер является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создал классический символ, отличающийся великолепной внешней отделкой и повышенным комфортом. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были убраны. Акробатические и другие захватывающие номера остались, однако стали играть меньшую роль. Их сделали более элегантными, добавив некий артистический флер и интеллектуальную составляющую.

Заглянув на рыночную территорию театра, Cirque du Soleil ввел новые нецирковые элементы, например сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, разнообразие постановок. Все эти элементы, ставшие новинкой в цирковой

индустрии, были взяты из альтернативного «живого» развлечения – театральной индустрии.

К примеру, если в традиционных цирках номера – это череда никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имеет тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действо. Несмотря на то что тема задавалась расплывчато (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом не ограничивая количество цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовал некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, он представляет разнообразные программы и постановки, а не традиционные шоу «на все случаи жизни». Опять-таки по аналогии с бродвейскими шоу в каждом представлении Cirque du Soleil есть подходящее музыкальное сопровождение, которому подчинены (а не довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы – идея взята из театра и балета. Встроив все эти компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумел создать более утонченные представления.

Более того, внедрив концепцию разнообразия постановок и тем самым дав людям повод ходить в цирк чаще, Cirque du Soleil значительно повысил имевшийся спрос.

Суммируя все перечисленное, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря столь беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создал голубой океан и изобрел новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время, отказавшись от многих наиболее дорогих составляющих цирка, компании удалось резко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек. Cirque du Soleil сделал стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый в цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными для взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты.

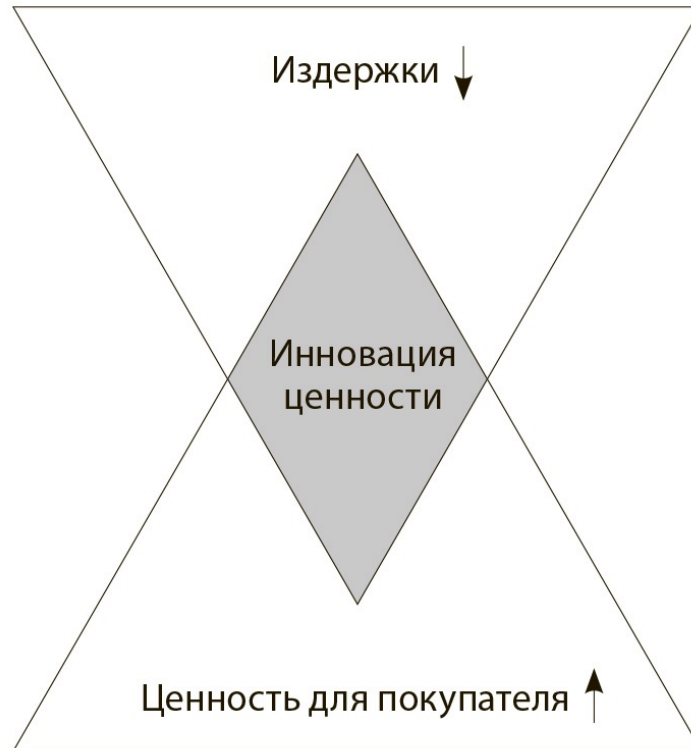
На рис. 1.2 отражена динамика соотношения «дифференциация – низкие издержки», соответствующая инновации ценности. Рисунок показывает, как создание голубого океана предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Именно так достигается скачок ценности как для компании, 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. Однако для того, чтобы инновация ценности была постоянной, сотрудники компании должны непрерывно поддерживать процесс. Для превращения инновации ценности в актуальную стратегию потребуется единство полезности, цены, издержек и человеческого фактора. Именно системный подход превращает инновацию ценностей в *стратегию*, а не в обычное *рабочее* или *функциональное* решение.

Рис. 1.2

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Инновация ценности создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложение ценности покупателям. Снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли. Ценность для покупателя возрастает благодаря созданию и развитию элементов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала. Со временем издержки становятся еще меньше за счет эффекта масштаба производства вследствие больших объемов продаж, генерируемых идеальной ценностью.



Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

Напротив, такие шаги, как инновация производства, можно реализовать на подсистемном уровне, не затрагивая общую стратегию компании. К примеру, инновация производственного процесса может сократить издержки компании, тем самым поддержав выбранную стратегию лидерства в области издержек, не меняя при этом полезности предлагаемого компанией продукта. Несмотря на то что инновации такого рода способны помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем рынке, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

В этом смысле инновация ценности – самостоятельная концепция. Это *стратегия*, которая охватывает всю систему деятельности компании^{26}. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали свою систему на достижение *скачка* ценности для покупателей и для себя самих. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии^{27}. На рис. 1.3 отображены основные отличительные черты стратегий алого и голубого океана.

Рис. 1.3

Стратегия алого океана против стратегии голубого океана

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность — издержки»	Разрушение компромисса «ценность — издержки»
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Согласно основанной на конкуренции стратегии алого океана, структура отрасли уже изначально задана и компании вынуждены конкурировать в установленных рамках. Подобный посыл базируется на том, что ученые называют *структуралистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*^{28}. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не predeterminedены и что их способны изменять действия и убеждения «игроков» данной отрасли. Мы называем это *реконструкционистским* взглядом. В алом океане дифференциация стоит дорого потому, что компании конкурируют между собой, подчиняясь одному и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для них заключается в том, чтобы стремиться либо к дифференциации, либо к снижению издержек. В реконструкционистском мире стратегическая задача, напротив, заключается в создании новых правил наилучшей практики, для чего рушится созданный компромисс «ценность – издержки» и создается голубой океан. (Дальнейшее обсуждение этого вопроса см. в приложении 2 «[Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию](#)».)

Cirque du Soleil нарушил правило лучшей практики (best-practice) цирковой индустрии и добился дифференциации и снижения издержек с помощью реконструкции элементов, взятых за пределами существующих границ отрасли. Можно ли после всех сделанных компанией упразднений, снижений, увеличений и изобретений считать Cirque du Soleil цирком? Или это театр? А если театр, то какого рода – бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует. Cirque du Soleil реконструировал различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге вобрал в себя малую толику каждого из них. Он создал голубой океан, свободное от

конкуренции рыночное пространство.

Разработка и реализация стратегии голубого океана

Несмотря на то что экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, есть устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства^{29}. Как преуспеть в голубом океане? Что следует делать компаниям, чтобы максимально расширить возможности, минимизировав при этом риски, связанные с разработкой и реализацией стратегии голубого океана? Если вы недостаточно хорошо разбираетесь в принципах расширения возможностей и минимизации рисков, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу окажутся высоки.

Конечно, стратегии без риска не бывает^{30}. Стратегия всегда включает в себя возможности и риски – и неважно, происходят события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для успеха в алом океане. До тех пор пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компаний, даже если необходимость создания голубых океанов станет еще более очевидной. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли серьезных шагов в этом направлении.

Книга, которую вы держите в руках, призвана исправить этот дисбаланс. Излагаемые в ней тезисы подкреплены конкретными методиками. В ней вы найдете принципы и аналитические перспективы достижения успеха в голубом океане.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, но базовый набор используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя инструменты, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут проводить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и внедрения стратегии голубого океана и объясним, как они наряду с аналитикой применяются на практике.

Существует четыре ведущих принципа успешного создания стратегии

голубого океана. Все они поочередно будут рассматриваться в главах с третьей по шестую. Глава 3 определяет пути, следуя которым можно систематично создавать свободное от конкуренции рыночное пространство в различных межотраслевых областях, тем самым снижая *поисковый риск*. Эта глава научит вас уходить от конкуренции, отбрасывая шесть ее традиционных ограничений и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей рассматривают альтернативные исходные отрасли, стратегические группы, группы покупателей, предложение дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональную привлекательность отрасли и даже то, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как нужно выстроить процесс стратегического планирования, чтобы вырваться за рамки традиционного постепенного совершенствования деятельности компании и создать инновацию ценности. Глава предлагает альтернативу нынешнему процессу стратегического планирования, который часто называют перемалыванием чисел, обрекающим компании на пошаговое совершенствование. Этот принцип решает задачу снижения *планировочных рисков*. Вы узнаете о четырех этапах процесса планирования, позволяющих выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

Глава 5 посвящена тому, как максимально увеличить размеры голубого океана. Решая задачу создания крупнейшего рынка нового спроса, в этой главе мы поставим под сомнение традиционную практику стремления к более точной сегментации ради лучшего соответствия предпочтениям клиентов. Как правило, подобная практика выводит на все уменьшающиеся целевые рынки. Мы покажем, как вместо этого можно собрать спрос воедино – не концентрируясь на различиях между отдельными клиентами, а выявляя множественное совпадение точек зрения неклиентов с целью увеличения размера создаваемого голубого океана и получения новых источников спроса. Другими словами, речь пойдет о минимизации *риска масштаба*.

В главе 6 рассматривается вариант стратегии, позволяющий не только обеспечить скачок ценности для массового покупателя, но и выстроить жизнеспособную бизнес-модель, которая будет создавать и поддерживать прибыльный рост. Вы узнаете, как проверить, будет ли бизнес-модель, которую выстраивает ваша компания, приносить прибыль и уменьшать связанные с ней *риски*. В главе дается последовательность шагов при разработке стратегии, с тем чтобы и вы, и ваши клиенты выиграли от создания новой бизнес-территории. Такая стратегия подчиняется последовательности: полезность – цена – издержки – принятие.

В главах с 7-й по 10-ю рассматриваются принципы эффективного внедрения стратегии голубого океана. В частности, в главе 7 рассказывается о том, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство показывает менеджерам, как можно мобилизовать компанию на борьбу с основными проблемами, мешающими внедрению стратегии голубого океана, и уменьшить тем самым *организационный риск*. В этой главе мы поговорим о том, как лидеры и менеджеры могут преодолевать препятствия, связанные с когнитивными аспектами, ресурсами, мотивацией и политикой, невзирая на ограниченность времени и ресурсов в ходе реализации стратегии голубого океана.

Глава 8 посвящена вопросу встраивания процесса реализации в стратегическое планирование, благодаря которому люди мотивируются к действию и реализации стратегии голубого океана во всей компании и в течение продолжительного времени. В этой главе мы расскажем о *справедливом процессе*. Стратегия голубого океана так или иначе предполагает уход от сложившегося положения дел. Прочитав эту главу, вы узнаете, как справедливый процесс способствует формированию стратегии и ее реализации и как он мобилизует людей на добровольное сотрудничество. Глава ставит задачу помочь *минимизировать управленческий риск*, связанный с установками и поведением людей. Под людьми мы подразумеваем всех заинтересованных лиц как внутри, так и вне компании, тех, кто работает на нее и сотрудничает с ней иным образом.

Глава 9 написана специально для нового издания и посвящается такой важной концепции, как *согласованность*, без которой немислима устойчивая стратегия – неважно, алая она или голубая. Мы предлагаем читателю простую, но всеобъемлющую структуру, с помощью которой можно разработать и согласовать между собой три стратегические задачи компании: ценность, прибыль и человеческий фактор. Мы внимательно рассматриваем тему рисков, связанных с устойчивостью, показываем, как работает согласованность в контексте стратегии голубого океана, и приводим удачные и неудачные случаи из реальной жизни.

Глава 10 посвящена теме обновления и динамическим аспектам стратегии голубого океана как на уровне отдельного бизнеса, так и на уровне корпорации (для многопрофильных компаний). Мы более подробно поговорим о том, как управлять собственным бизнесом и корпоративным портфолио, чтобы неизменно сохранять эффективность. Расскажем, как управлять *рисками обновления*, поскольку именно здесь кроется разница

между случайным однократным выходом в голубые воды и постоянным следованием стратегии голубого океана. Вы узнаете, как сочетаются стратегии алого и голубого океанов и как они дополняют друг друга в контексте длительного управления корпоративным портфолио.

На рис. 1.4 выделены восемь принципов успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана, а также риски, влияние которых снижается, если компания придерживается этих принципов.

Рис. 1.4

Восемь принципов стратегии голубого океана

Принципы разработки

- Реконструируйте границы рынка
- Фокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах
- Выходите за пределы существующего спроса
- Правильно определяйте стратегическую последовательность

Фактор риска для каждого принципа

- ↓ Поисковый риск
- ↓ Планировочный риск
- ↓ Риск масштаба
- ↓ Риск бизнес-моделей

Принципы воплощения

- Преодолейте основные организационные препятствия
- Встраивайте реализацию в стратегию
- Единство ценности, прибыли и человеческого фактора
- Обновление голубых океанов

Фактор риска для каждого принципа

- ↓ Организационный риск
- ↓ Управленческий риск
- ↓ Риск, связанный с устойчивостью
- ↓ Риск обновления

И наконец, завершит это издание еще одна новая глава, в которой подробно будут рассмотрены десять наиболее распространенных ловушек алых океанов, которые, словно капкан, удерживают компанию, не давая ей выйти в воды голубого океана. Особое внимание мы уделяем тому, как избежать каждой из ловушек. Мы перечислим заблуждения, из которых происходит та или иная ловушка, чтобы наши читатели не только поняли идею, но и научились применять инструменты стратегии голубого океана на практике и добиваться с их помощью успеха.

Давайте перейдем к главе 2 и узнаем об основных аналитических инструментах разработки и воплощения стратегии голубого океана.

Глава 2

Аналитические инструменты и модели

В течение последних десяти лет мы занимались созданием набора аналитических инструментов и моделей, пытаясь сделать процесс разработки и воплощения стратегии голубого океана столь же системным и практичным, как процесс конкурентирования в алых водах известного рыночного пространства. Эти аналитические изыскания заполняют главный пробел, до сих пор существующий в области стратегии. Для конкурентирования в алых океанах был разработан впечатляющий набор инструментов и моделей, таких как, например, *пять сил* Майкла Портера для анализа существующих в отрасли условий и три предложенные им стратегии, в то время как для голубых океанов никаких практических инструментов создано не было. Вместо этого руководителей призывали быть храбрыми и предприимчивыми, учиться на ошибках и искать революционеров. Даже если это и заставляло людей задуматься, то при этом никак не могло заменить аналитику, столь необходимую для успешного плавания в голубых водах. А при отсутствии аналитики трудно ожидать от руководителей, чтобы они вняли призыву вырваться из существующих путей конкуренции. Эффективная стратегия голубого океана должна быть нацелена не на риск, а на его минимизацию.

Чтобы покончить с этим дисбалансом, мы изучили множество компаний по всему миру и разработали практическую методологию путешествия по голубым океанам. Затем мы применили и протестировали эти инструменты на практике, поработав с компаниями, стремившимися к созданию голубых океанов, и тем самым дополнили и доработали свой инструментарий. Представленные здесь инструменты и модели будут использоваться на протяжении всей книги при рассмотрении восьми принципов разработки и реализации стратегии голубого океана. В качестве краткого введения в этот инструментарий давайте на примере одной отрасли – американского виноделия – рассмотрим, как эти инструменты могут использоваться для создания голубых океанов.

Рассмотрим следующую ситуацию. До 2000 года Соединенные Штаты занимали третье место в мире по суммарному потреблению вина, а объем продаж оценивался примерно в двадцать миллиардов долларов. Тем не менее, несмотря на огромные размеры, отрасль эта отличалась интенсивной конкуренцией. На внутреннем рынке преобладали

калифорнийские вина, на долю которых приходилось две трети всех продаж вина в США. Они уверенно конкурировали с импортными винами, привозимыми из Франции, Италии и Испании, а также с винами Нового Света – из Чили, Австралии и Аргентины, – которые все упорнее ориентировались на рынок США. В то же время росли поставки вин из штатов Орегон, Вашингтон и Нью-Йорк, а когда появились новые винодельческие посадки в Калифорнии, количество вин перешло за все мыслимые рамки. Однако потребители из Соединенных Штатов никак на это не прореагировали. По потреблению вина на душу населения США по-прежнему занимали тридцать первое место в мире.

Интенсивная конкуренция стала двигателем консолидации в винодельческой промышленности. Восемь крупнейших компаний производили более 75 % вина в США, а прочие винодельческие предприятия – их около 1600 – оставшиеся 25 %. Доминирующая роль нескольких крупнейших игроков позволяла им воздействовать на дистрибьюторов, получая для своей продукции места на полках магазинов, и вкладывать миллионы долларов в раздутые маркетинговые бюджеты.

Одновременно в Соединенных Штатах шла консолидация розничных торговцев и дистрибьюторов, позволявшая им все увереннее отстаивать свои интересы перед лицом бесчисленных производителей вина. Разыгрывались титанические битвы за пространство для розничной торговли и дистрибуции. Неудивительно, что слабые, плохо управляемые компании все чаще оказывались выброшенными на обочину. Шло давление с целью снижения цен на вино. Иными словами, в винодельческой индустрии США в первом десятилетии XXI века царила жестокая конкуренция, росло давление на цены, увеличивалась возможность розничных продавцов и дистрибьюторов отстаивать свои интересы, а также наблюдался низкий спрос и очень высокое предложение. С точки зрения традиционного стратегического мышления отрасль едва ли можно было считать привлекательной. Для любого стратега главный вопрос: как вырваться из алого океана жестокой конкуренции и стать вне конкуренции? Как открыть и завоевать голубой океан рыночного пространства, где отсутствовали бы конкуренты?

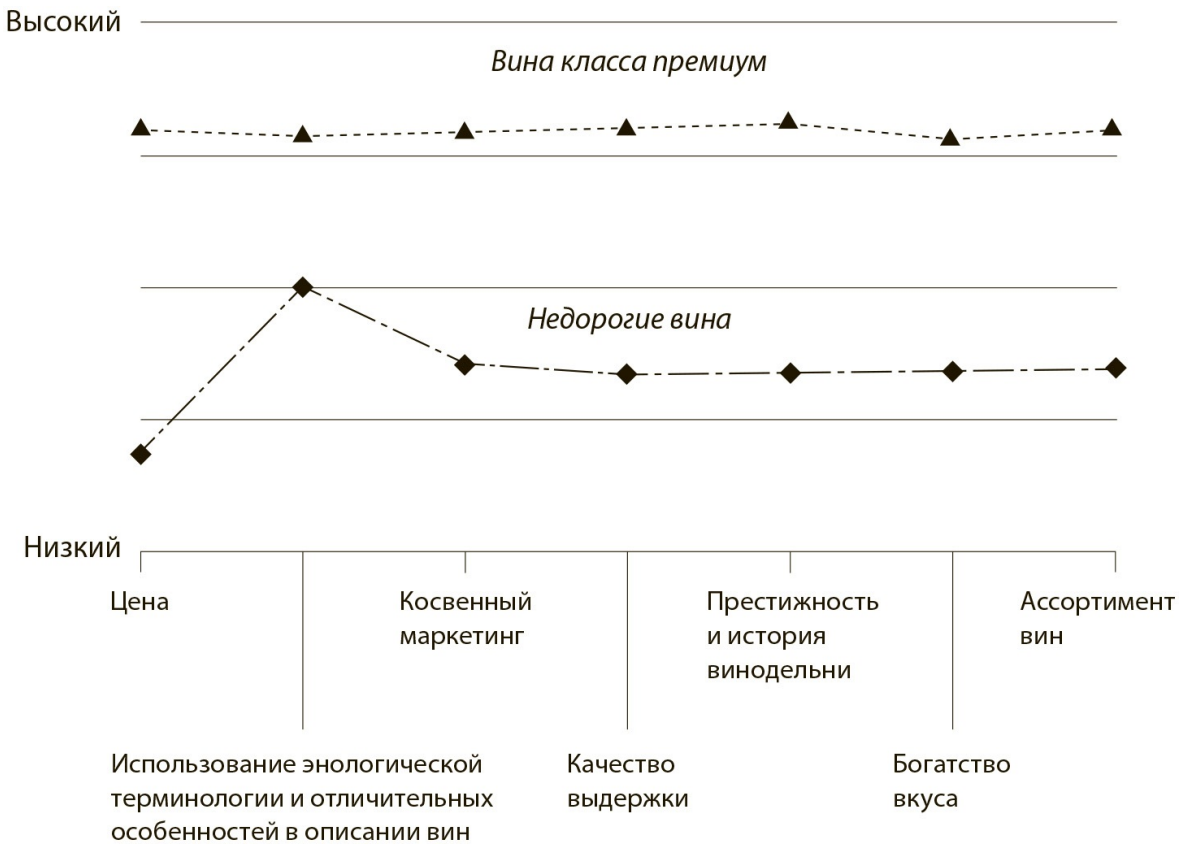
Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к *стратегической канве* – аналитической модели, занимающей центральное место в инновации ценности и создании голубых океанов.

Стратегическая канва

Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения захватывающей стратегии голубого океана. Она выполняет две задачи. Во-первых, отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка, что позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что собой представляют обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке. На рис. 2.1 вся эта информация представлена в графической форме. По горизонтали расположены факторы, по которым идет конкуренция и куда направляются инвестиции в этой отрасли.

Рис. 2.1

Стратегическая канва винодельческой промышленности США в конце 1990-х годов



В винодельческой промышленности США конкуренция долгое время шла по семи основным направлениям:

- стоимость бутылки вина;
- благородного вида упаковка, этикетка с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая энологическая

терминология, призванная подчеркнуть, что создание вина представляет собой науку и искусство;

- косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждение дистрибьюторов и розничных продавцов отдавать предпочтение конкретному винодельческому предприятию;

- качество выдержки вина;

- престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и указанием возраста предприятия);

- богатство и утонченность вкуса вина, в том числе таниновый и дубовый привкус;

- ассортимент вин, охватывающий все сорта винограда и все предпочтения покупателей, от шардоне до мерло и т. д.

Эти факторы считаются ключевыми для позиционирования вина как уникального напитка для знатоков, достойного подачи на стол в особых случаях.

Такой была базовая структура винодельческой промышленности США в рыночном разрезе. Теперь перейдем к вертикальной оси стратегической канвы, где отмечен уровень предложения, получаемого клиентами по всем основным факторам конкуренции. Высокий показатель означает, что в области этого фактора компания предлагает своим клиентам больше и делает более крупные инвестиции в ее развитие. Что касается цены, то более высокий показатель свидетельствует, соответственно, и о более высокой цене. Теперь мы можем нанести на график данные по различным винодельням по всем выбранным факторам, с тем чтобы определить стратегический профиль каждой из них, или *кривую ценности*. Кривая ценности, основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в отрасли.

На [рис. 2.1](#) показано, что, хотя в американской винодельческой индустрии первого десятилетия XXI века насчитывалось более тысячи шестисот винодельческих предприятий, с точки зрения покупателя их кривые ценности практически сливались. Да, конкурентов в этой отрасли очень и очень много, но, разместив на стратегической канве информацию о брендах вин класса премиум, мы обнаружим, что с точки зрения рынка все они фактически придерживались одинаковых стратегий. Они предлагали высокие цены и создавали высокий уровень предложения по всем факторам конкуренции. Их стратегический профиль соответствовал

классической стратегии дифференциации. Опять же с точки зрения рынка все они отличались друг от друга, но одинаковым образом. С другой стороны, недорогие вина также имеют практически одинаковые стратегические профили. Цена на эти вина низкая, так же как и предложение по всем ключевым факторам конкуренции. Это классические игроки низких издержек. Более того, кривые ценности вин класса премиум и недорогих вин выглядят почти одинаково. Стратегии этих двух групп повторяли друг друга, и единственная разница между ними заключалась лишь в высоте уровня предложения.

Чтобы в подобных условиях направить компанию по траектории мощного роста прибыли, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги. Такая стратегия может слегка повысить продажи, однако вряд ли выведет компанию к не охваченному конкуренцией рыночному пространству. Обширное исследование потребителей также не откроет путь к голубым океанам. В ходе наших исследований выяснилось, что потребители с трудом представляют себе, как можно создать не охваченное конкуренцией рыночное пространство. Обычно их точка зрения сводится к уже знакомому нам «предложите мне побольше и подешевле». И это «побольше», как правило, относится к тем продуктам и услугам, которые отрасль предлагает в настоящее время.

Чтобы фундаментально изменить стратегическую канву отрасли, необходимо переориентировать стратегию с *конкурентов* на *альтернативы* и с *клиентов* на *неклиентов* отрасли^[31]. Чтобы одновременно работать над ценностью и снижать издержки, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между дифференциацией и низкими издержками. Сместив стратегический фокус с имеющихся конкурентов на альтернативные варианты и неклиентов, вы можете понять, каким образом переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и таким образом реконструировать находящиеся за пределами отрасли элементы ценности для покупателя. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет вас искать лучшие, чем у ваших конкурентов, решения проблем, но в рамках вашей отрасли.

Если говорить о винодельческой промышленности США, то винодельни, следуя традиционным взглядам, фокусировали внимание на том, чтобы избыточно обеспечивать престиж и качество вина за соответствующие деньги. Избыток этот означал усложнение характеристик

вина, основанных на вкусовых шаблонах, известных всем виноделам и подкрепленных системой конкурсов. Виноделы, судьи на конкурсах и ценители согласны с тем, что богатство вкуса – специфика структуры и характеристики, отражающие уникальность почвы, сезона, мастерство винодела в обращении с танином и дубом в процессе вызревания, – равняется качеству.

Однако, рассмотрев альтернативные варианты, австралийская винодельческая компания Casella Wines переформулировала стоявшую перед винодельческой промышленностью задачу иначе: как создать забавное нетрадиционное вино, которое смогут пить абсолютно все. Зачем? Изучив потребление альтернативных напитков – пива, спиртных напитков и готовых коктейлей, – которых в США продавалось втрое больше, чем вина, компания обнаружила, что основная масса взрослых американцев считает вино «ерундой». Оно казалось им чем-то чуждым и претенциозным, а богатство вкусового букета создавало сложности для его восприятия средним потребителем, невзирая даже на то, что именно в этом производители и старались добиться совершенства. Получив эту информацию, Casella Wines оказалась готова определить, каким образом можно изменить стратегию американской винодельческой промышленности, чтобы создать голубой океан. Для этого она воспользовалась моделью четырех действий.

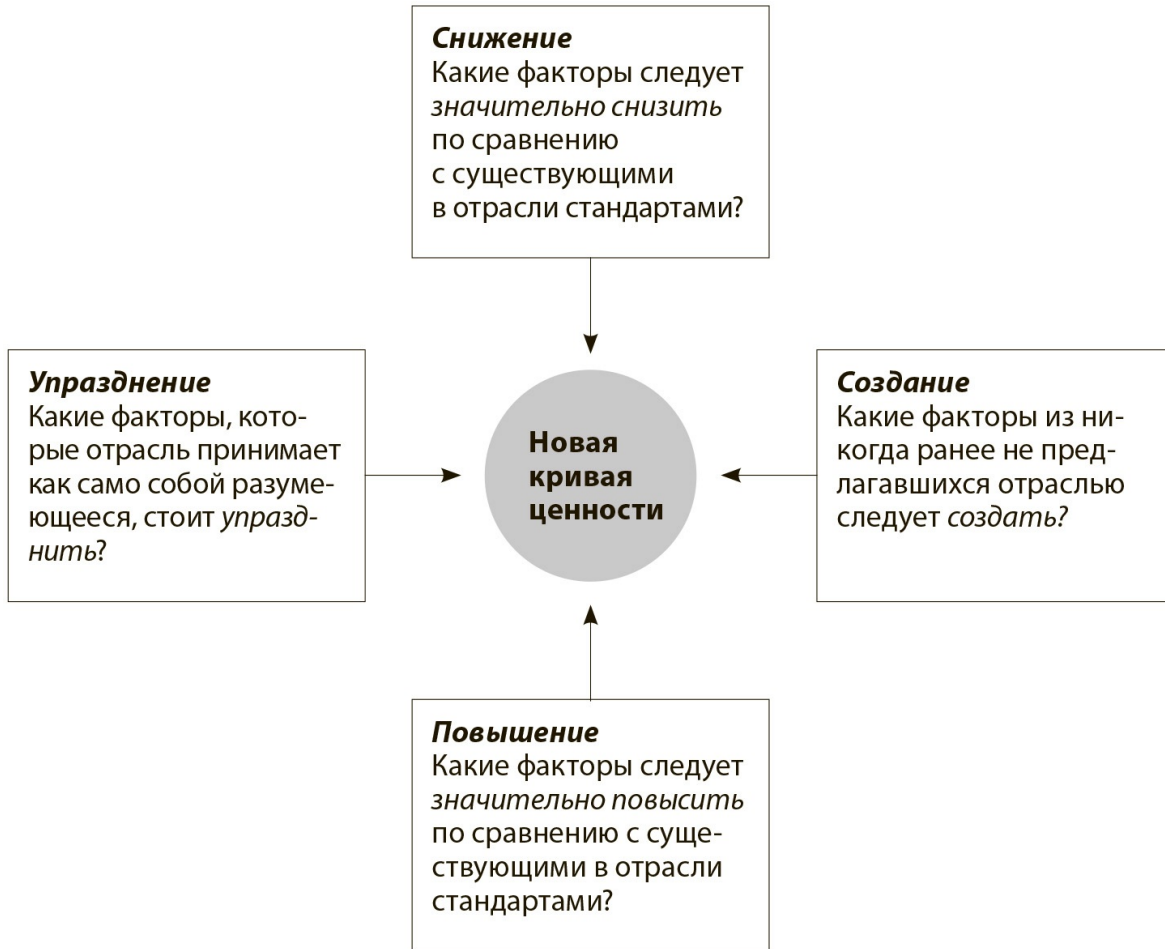
Модель четырех действий

Чтобы реконструировать элементы ценности для покупателя при работе над новой кривой ценности, мы создали *модель четырех действий*. Как показано на рис. 2.2, для того чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающихся присущих данной отрасли стратегической логики и бизнес-модели.

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует *упразднить*?
- Влияние каких факторов следует *значительно снизить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Влияние каких факторов следует *значительно повысить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует *создать*?

Рис. 2.2

Модель четырех действий



Первый вопрос заставляет вас задуматься об отказе от факторов, долгое время служивших предметом конкуренции в вашей отрасли. Нередко эти факторы воспринимаются как должное, несмотря даже на то, что они уже не имеют никакой ценности, а то и вовсе ее снижают. Чаще всего покупатели начинают ценить совершенно иные факторы, однако компании, равняющиеся на *бенчмаркинг*, никак на это не реагируют, а порой и не замечают перемен.

Второй вопрос помогает выяснить, какие продукты или услуги в погоне за победой над конкурентами становятся излишне сложными. В такой ситуации компании начинают предоставлять клиентам избыточные услуги, тем самым увеличивая свои издержки, но не получая от этого никакой отдачи.

Третий вопрос заставляет избавиться от компромиссов, на которые ваша отрасль заставляет идти потребителей.

Четвертый вопрос помогает обнаружить абсолютно новые источники ценности для покупателей, создать новый спрос и изменить принятую в

отрасли систему стратегического ценообразования. Ответив на первые два вопроса (об упразднении и снижении), можно понять, каким образом удастся сократить издержки по сравнению с конкурентами.

В ходе проведенных исследований мы выяснили, что случаи, когда менеджеры методично занимаются упразднением и уменьшением факторов, выступающих предметом конкуренции в данной отрасли, очень редки. Как результат, растущие издержки и сложные бизнес-модели являются общим местом.

Отвечая на эти вопросы, вы сможете реконструировать элементы ценности для покупателя в альтернативных отраслях, предложив ему совершенно новые возможности и сохранив при этом низкую структуру издержек. Особенно важными являются шаги по упразднению и созданию факторов – ведь именно они заставляют компанию выйти за границы действий, направленных на максимизацию ценности существующих факторов конкуренции. Упразднение и создание заставляют компании самостоятельно изменять факторы, тем самым делая неактуальными существующие правила конкуренции.

Применяя модель четырех действий к стратегической канве своей отрасли, вы получаете абсолютно новый взгляд на старые общепринятые истины. В случае с виноделием в США произошло следующее: начав мыслить в терминах четырех действий, пойдя против принятой в отрасли логики и обратив внимание на альтернативные варианты и неклиентов, компания Casella Wines сделала вино [yellow tail] («Желтый хвост»), стратегический профиль которого оказался вне конкуренции. Был создан голубой океан. Вместо того чтобы предлагать вино в качестве вина, Casella создала напиток для вечеринок, который подходил всем: любителям пива, коктейлей и традиционного вина. За два года забавный напиток для вечеринок [yellow tail] стал самым быстрорастущим брендом в истории австралийской и американской винодельческой индустрии, а также основным импортируемым в США вином, обогнав при этом французские и итальянские вина. К августу 2003 года это было самое популярное в США красное вино в 750-миллилитровых бутылках. Оно продавалось более активно, чем калифорнийские сорта. К середине 2003 года среднее число продаж [yellow tail] составляло 4,5 миллиона бутылок в год. Мировой рынок был перенасыщен вином, однако производители [yellow tail] едва поспевали удовлетворять спрос. Сегодня, спустя десять лет, [yellow tail] продается более чем в пятидесяти странах, а во всем мире ежедневно выпивается более 2,5 миллиона стаканов этого напитка. За какие-нибудь десять лет никому не известный напиток вошел в пятерку самых

влиятельных брендов вина в мире^{32}.

Более того, там, где крупные винодельческие компании десятилетиями инвестировали в маркетинг, создавая крупные бренды, [yellow tail] одним прыжком опередил своих солидных конкурентов, в первые годы обойдясь без всякой рекламной кампании в СМИ и потребительской рекламы. Он не стал красть у своих конкурентов продажи – он расширил рынок: [yellow tail] привел на рынок вина тех, кто прежде пил не вино, а пиво и готовые коктейли. Более того, новички – потребители столовых вин стали пить вино чаще, подтянулись к ним и любители самого дешевого вина, а те, кто пил дорогие вина, спустились с высот, чтобы стать потребителями [yellow tail].

На рис. 2.3 показано, как модель четырех действий вывела компанию Casella Wines из конкуренции, охватывающей винодельческую промышленность США. Здесь мы можем графически сравнить стратегию голубого океана [yellow tail] с более чем тысячей шестьюстами винодельческими предприятиями, конкурирующими в США. Как показано на рис. 2.3, кривая ценности [yellow tail] отличается от остальных. Casella Wines совершила все четыре действия: упразднила, снизила, повысила и создала – и в итоге открыла для себя не охваченное конкуренцией рыночное пространство и за два года изменила облик винодельческой отрасли США.

Рис. 2.3

Стратегическая канва [yellow tail]



Обратив внимание на альтернативные варианты – пиво и готовые коктейли, – а также подумав о тех, кто не был ее клиентом, Casella Wines создала в винодельческой индустрии США три новых фактора: простоту употребления, простоту выбора, а также веселье и развлечение – и отбросила либо снизила значение всех остальных. Casella Wines обнаружила, что многие американцы не пили вино из-за того, что к его сложному вкусу довольно трудно привыкнуть. Пиво же и готовые коктейли были, например, гораздо слаще, и пить их было проще. Поэтому [yellow tail] предложил абсолютно новое сочетание характеристик вина, образующих несложный вкус, который понравился множеству потребителей алкогольных напитков. Подобно готовым коктейлям и пиву, это вино приятно на вкус и имеет ясный незамысловатый привкус с выраженными фруктовыми нотами. Сладкий фруктовый вкус вина освежает нёбо, заставляя пьющего без раздумий пропустить еще стаканчик. Появилось вино, которое было легко пить, и, для того чтобы оценить его по достоинству, не требовалось особого опыта.

В дополнение к простой фруктовой сладости производители [yellow

tail] значительно сократили число или вовсе отказались от всех факторов, выступавших предметом конкуренции в винодельческой промышленности, при создании качественного напитка как недорогого, так и класса премиум, – танинов, дубового привкуса, богатства вкуса и зрелости. Когда отпала необходимость в выдержке вина, то стал не нужен и задействованный для этого рабочий капитал, что позволило ускорить окупаемость вина. Производители вин критиковали сладкий фруктовый привкус [yellow tail], считая, что он в значительной степени снижает качество продукта и мешает людям ценить хороший виноград и древнее мастерство виноделов. Возможно, это и так, но [yellow tail] пришлось *по вкусу* всем потребителям.

Розничные торговцы вином в США предлагали покупателям штабеля разнообразных вин, однако массового потребителя такой широкий выбор смущал и угнетал. Бутылки были похожи одна на другую, тексты на этикетках пестрели энологическими терминами, понятными лишь ценителям или коллекционерам. Выбор был столь избыточен, что продавцы розничных магазинов сами испытывали не меньшие трудности, когда пытались разобраться или порекомендовать вино сбитым с толку потенциальным покупателям. Кроме того, вид бутылочных рядов утомлял и демотивировал клиентов, затрудняя выбор и заставляя среднего покупателя испытывать неуверенность в его результатах.

Предложив простоту выбора, [yellow tail] полностью изменило картину. Casella Wines значительно сократила число предлагаемых вин и для начала создала лишь два вида: шардоне, самое популярное в США белое вино, и шираз – красное. Технический жаргон был изгнан с бутылок; вместо него появилась броская, простая, нетрадиционная этикетка с изображением яркого желто-оранжевого кенгуру на черном фоне. Коробки, в которых лежали бутылки с [yellow tail], были раскрашены в те же яркие цвета с крупной надписью [yellow tail] по бокам. Исполняли они двойную функцию: привлекали внимание и демонстрировали доступность и незамысловатость вина.

Все рекорды простоты выбора вино [yellow tail] побило тогда, когда его производители в самом начале кампании сделали продавцов розничных магазинов «послами» своей марки, нарядив их в популярные в слабообжитых районах Австралии бушменские шляпы и штормовки. Вдохновленные фирменными нарядами, а также вином, которое не озадачивало их самих, продавцы направо и налево советовали покупать [yellow tail]. Короче говоря, рекомендовать [yellow tail] стало просто весело.

Простота, выразившаяся в предложении всего двух сортов вина – красного и белого, – и определила бизнес-модель Casella Wines. Сокращение сроков хранения на складе повлекло за собой увеличение оборота и снижение расходов на складское оборудование. Производители [yellow tail] нарушали все существовавшие в отрасли правила. Casella Wines первой стала разливать белое и красное вино в бутылки одинаковой формы. Эта практика еще более упростила производство и закупку, и в итоге выкладка вина в магазинах стала поразительно простой.

Винодельческая промышленность по всему миру с гордостью рекламировала свою продукцию как утонченный напиток с долгой историей и богатой традицией. Это не могло не отразиться на целевом рынке в Соединенных Штатах, который составляют образованные профессионалы с доходом выше среднего. Таким образом, наилучшим считался подход с упоминанием качества и истории винодельни, исторических традиций замка или поместья, а также с перечислением присужденных вину наград. Разумеется, стратегии роста крупнейших представителей винодельческой промышленности США были нацелены на высший слой рынка; для поддержания этого имиджа в рекламу брендов инвестировались десятки миллионов долларов. Однако, обратив внимание на потребителей пива и готовых коктейлей, производители [yellow tail] обнаружили, что элитный имидж никак не влияет на широкую публику, а лишь смущает ее. Поэтому Casella Wines порвала с традициями и создала нечто, вобравшее в себя все свойства австралийской культуры: смелость, непринужденность, веселье и приключенческий дух. Доступность была как мантра: «Суть великой страны... Австралия». Австралия не имела традиционного винодельческого имиджа. Отсутствие заглавных букв в названии [yellow tail] вкупе с яркими цветами и изображением кенгуру напоминало об этой стране и вызывало у людей улыбку. Винодельню на бутылках также не указывали. Производители лишь обещали, что вино станет выпрыгивать из стакана, как австралийский кенгуру.

В результате [yellow tail] пришлось по вкусу широкому слою потребителей алкогольных напитков. Предложив скачок ценности, производители [yellow tail] подняли цену на свои вина, сделав ее выше бюджетной и оценив бутылку в 6,99 доллара, то есть более чем вдвое дороже самых дешевых вин. С июля 2001 года, когда это вино впервые появилось на полках розничных магазинов, продажи росли не переставая. Сегодня, более чем десять лет спустя, бутылка [yellow tail] в Соединенных Штатах стоит 7,49 доллара.

Решетка «упразднить – снизить – повысить – создать»

Есть и третий ключевой инструмент для создания голубых океанов – решетка *упразднить – снизить – повысить – создать* (рис. 2.4). Он служит для дальнейшего развития модели четырех действий, заставляя компании не только задать все четыре вопроса, но и предпринять *конкретные шаги* по всем четырем направлениям. Побуждая компании заполнять решетку действиями по упразднению и снижению, а также по повышению и созданию факторов, система сразу же дает компаниям четыре преимущества:

- заставляет одновременно добиваться и дифференциации, и низких издержек, нарушая компромисс «ценность – издержки»;
- моментально выявляет компании, которые занимаются лишь повышением и созданием, что приводит к увеличению издержек и нередко излишне усложняет продукты и услуги;
- позволяет менеджерам любого уровня легко понимать эту систему и активно вовлекаться в процесс ее реализации;
- заполнить решетку означает тщательно изучить каждый фактор, по которому ведется конкуренция в отрасли, выявляя допущения, сделанные неосознанно в процессе конкурентной борьбы.

Рис. 2.4

Решетка «упразднить – снизить – повысить – создать»: [yellow tail]

Упразднить

Энологическую терминологию и особенности
Качество выдержки
Косвенный маркетинг

Повысить

Цену относительно недорогих вин

Снизить

Богатство вкуса
Выбор наименований вин
Престиж и солидный возраст винодельни

Создать

Простоту употребления
Простоту выбора, в том числе с помощью продавца
Веселье и приключенческий дух

На рис. 2.5 изображена решетка «упразднить – снизить – повысить – создать» для Cirque du Soleil. Мы можем еще раз увидеть этот инструмент в действии. Многие факторы, по которым долгое время шла конкуренция в этой отрасли, ни на что не влияют и с легкостью могут быть отброшены. Cirque du Soleil упразднил типичные для традиционных цирков номера с животными и шоу на нескольких аренах, а также не стал приглашать

знаменитостей.

Рис. 2.5

Решетка «упразднить – снизить – повысить – создать»: Cirque du Soleil

Упразднить

Приглашение звезд
Номера с участием животных
Сдачу в аренду площадей для розничной торговли
Одновременное шоу на нескольких аренах

Снизить

Веселье и юмор
Возбуждение и опасность

Повысить

Уникальность места проведения представления

Создать

Тему
Утонченную обстановку
Разнообразие постановок
Музыку и танцы иного типа

Три характеристики хорошей стратегии

Casella Wines, как и Cirque du Soleil, создала уникальную, исключительную кривую ценности, открывшую перед ней голубой океан. Как показано на стратегической канве, кривая ценности [yellow tail] имела определенный *фокус*; компания не расплывала усилия по всем ключевым факторам конкуренции. Ее кривая ценности *отличалась* от показателей других игроков – это результат того, что компания не стала равняться на конкурентов, а вместо этого рассмотрела альтернативные варианты. *Слоган* стратегии [yellow tail] был ясен: забавное безыскусное вино, которое можно с удовольствием пить хоть каждый день.

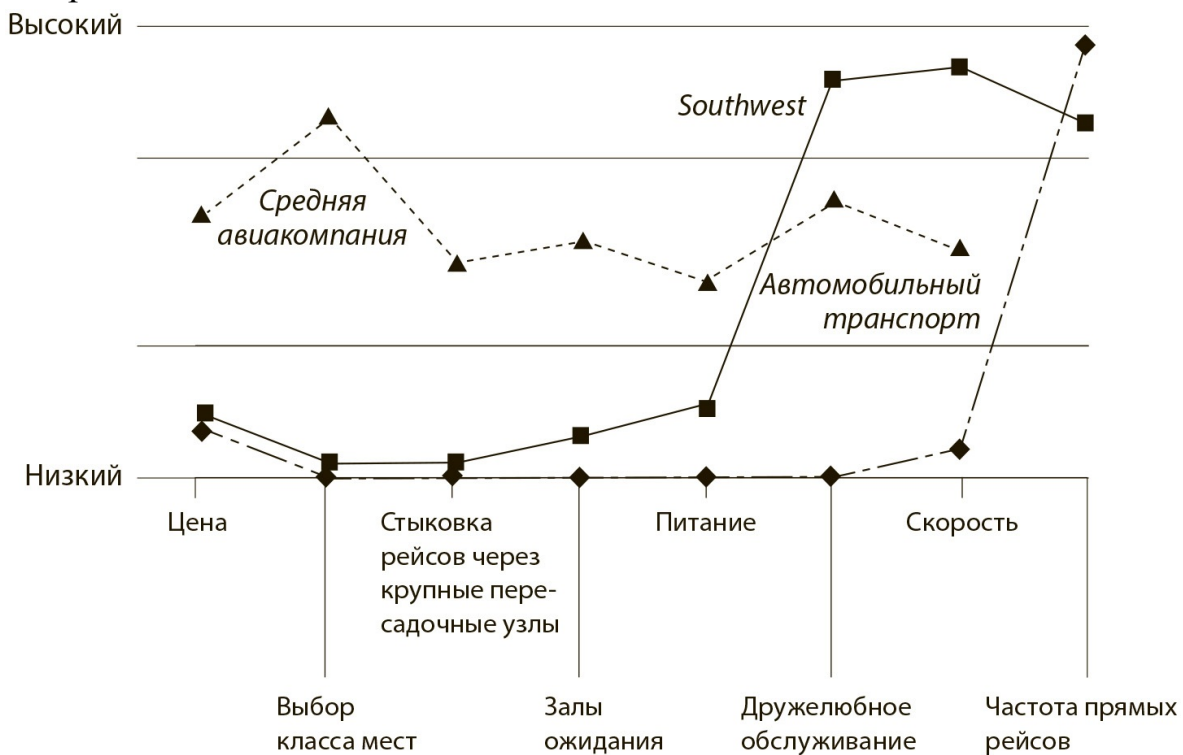
Эффективная стратегия голубого океана, если отобразить ее через кривую ценности, подобно стратегии [yellow tail], обнаруживает три дополнительных качества: фокус, дивергенцию, привлекательный слоган. Без этих качеств стратегия компании может стать запутанной, нечеткой и дорогостоящей, а значит, ее трудно будет продвигать. Все четыре действия по созданию новой кривой ценности следует постоянно направлять на то, чтобы выстроенная в итоге стратегия обладала перечисленными качествами. Эти качества служат лакмусовой бумажкой для проверки коммерческой жизнеспособности идей голубого океана.

Давайте рассмотрим стратегию авиакомпании Southwest Airlines, чтобы понять, как фокус, дивергенция и привлекательный слоган через инновацию ценности придают особое значение эффективной стратегии компании (рис. 2.6). Southwest Airlines создала голубой океан, избавив клиентов от мучительного выбора между скоростью авиатранспорта, с

одной стороны, и экономичностью и гибкостью передвижения на автомобиле – с другой. Для этого Southwest предложила своим клиентам высокоскоростной транспорт, отправляющийся часто, по гибкому графику, и по весьма привлекательным для большого числа потребителей ценам. Упразднив и снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли и повысив значение других, а также создав новые факторы, позаимствованные из альтернативной отрасли – автотранспорта, Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность. Таким образом, прибегнув к бизнес-модели с низкими издержками, компания создала скачок ценности.

Рис. 2.6

Стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines



На стратегической канве кривая ценности Southwest Airlines заметно отличается от кривых ее конкурентов. Стратегия компании представляет собой типичный пример привлекательной стратегии голубого океана.

Фокус

Фокус есть у любой хорошей стратегии. Профиль стратегии или кривая ценности должны явственно указывать на его наличие. Рассмотрим

стратегию Southwest, мы сразу можем определить, что компания делает упор лишь на три фактора: дружелюбное обслуживание, скорость и частые прямые рейсы. Сфокусировав внимание на этих трех направлениях, Southwest сумела установить цены, выгодные даже в сравнении с расходами на автомобильные поездки; делать ненужные инвестиции в питание, залы ожидания и места различного класса компания не стала. А вот ее традиционные конкуренты, напротив, инвестируют во все факторы, по которым идет конкуренция в отрасли, и потому им гораздо сложнее предлагать цены того же уровня, что и в Southwest. Вкладывая средства во все факторы подряд, эти компании ставят свои действия в зависимость от шагов конкурентов. В результате получаются бизнес-модели с высокими издержками.

Дивергенция

Если компания выстраивает свою стратегию реактивным образом, отвечая на действия конкурентов, то ее стратегия утрачивает уникальность. Об этом свидетельствует схожесть питания, подаваемого во всех самолетах, или однотипность залов ожидания для пассажиров бизнес-класса. Поэтому на стратегической канве реактивные стратегии, как правило, имеют один и тот же профиль. Кривые ценности конкурентов Southwest практически идентичны, поэтому они могут быть отображены на стратегической канве одной кривой.

Кривые ценности компаний, придерживающихся стратегии голубого океана, никогда не бывают похожими друг на друга. С помощью четырех действий – упразднения, снижения, повышения и создания – они делают свои стратегии отличными от средних показателей по отрасли. Например, Southwest стала первопроходцем в области прямых перелетов между небольшими городами; до нее в отрасли такие маршруты проходили через пересадочные узлы.

Привлекательный слоган

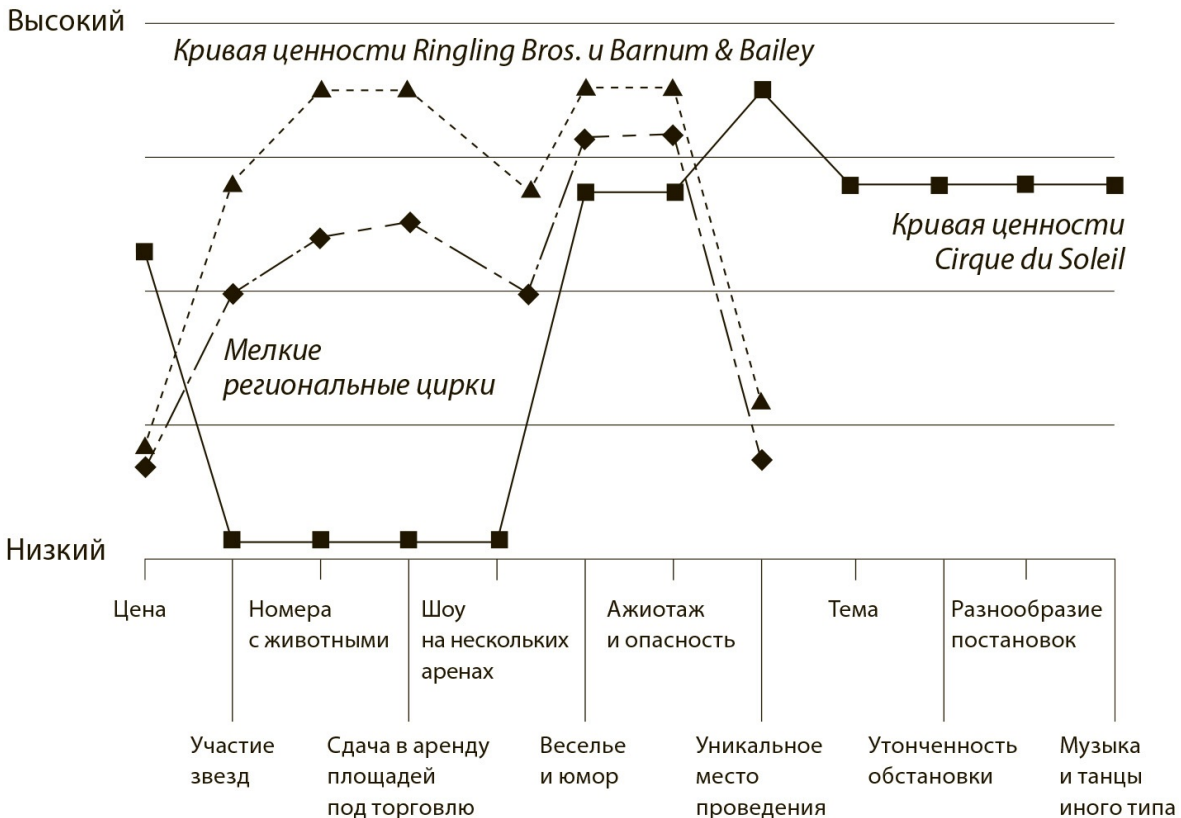
У хорошей стратегии всегда четкий и привлекательный слоган. «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле – в любое время». Так выглядит – или мог бы выглядеть – основной лозунг Southwest Airlines. Что тут могли сказать конкуренты компании? Даже самые опытные рекламные агентства вряд ли были бы способны создать что-то привлекательное из привычного сочетания питания, выбора класса мест, залов ожидания и

стыковки рейсов со стандартным обслуживанием, не самыми высокими скоростями и недешевыми тарифами. Хороший слоган должен не только донести четкое сообщение, но и содержать правдивую рекламу того, что предлагается, – в противном случае потребители утратят доверие и интерес к компании. Собственно говоря, чтобы оценить эффективность и силу стратегии, достаточно посмотреть, есть ли в ней убедительный и соответствующий действительности слоган.

Как показано на рис. 2.7, стратегический профиль Cirque du Soleil соответствовал трем определяющим критериям стратегии голубого океана. Рисунок позволяет сравнить графическое изображение стратегического профиля Cirque du Soleil с профилями ее основных конкурентов. Стратегическая канва ясно показывает, насколько Cirque du Soleil отклоняется от традиционной логики цирковой индустрии. На рисунке видно, что кривая ценности Ringling Bros. и Barnum & Bailey в целом очень схожа с кривой более мелких региональных цирков. Основное их различие заключается в том, что предложение региональных цирков ниже по каждому фактору конкуренции вследствие ограниченности их ресурсов.

Рис. 2.7

Стратегическая канва Cirque du Soleil



Кривая ценности Cirque du Soleil стоит особняком. В нее введены такие новые, не характерные для цирка факторы, как тема, разнообразие постановок, изысканный интерьер, музыка и танцы иного типа. Эти факторы, совершенно нетрадиционные для цирковой индустрии, позаимствованы из альтернативной индустрии развлечений – театра. Стратегическая канва четко обозначает традиционные факторы, влияющие на конкуренцию в отрасли, а также новые факторы, которые привели к созданию нового рыночного пространства, что изменило стратегическую канву отрасли.

[yellow tail], Cirque du Soleil и Southwest Airlines создали голубые океаны в самых разных бизнес-ситуациях и отраслевых контекстах. При этом их стратегические профили содержат три основные характеристики: фокус, дивергенцию и слоган. Именно эти критерии и руководят процессом реконструкции, который компании проводят для того, чтобы резко повысить ценность как для потребителей, так и для себя самих.

Расшифровка кривой ценности

Стратегическая канва позволяет компаниям увидеть будущее из настоящего. Но для этого необходимо научиться расшифровывать кривую ценности. В кривых ценности отрасли скрыто богатство стратегических знаний о текущем положении компании и о будущем бизнеса.

Стратегия голубого океана

Первый вопрос, на который отвечает кривая ценности, – обречен ли бизнес на успех? Когда кривая ценности компании или ее конкурентов соответствует трем критериям хорошей стратегии голубого океана – имеет фокус, дивергенцию и слоган, – это означает, что компания идет по правильному пути. Именно эти критерии определяют коммерческую перспективность идей голубого океана.

Если кривой ценности компании не хватает фокуса, ее структура издержек, скорее всего, будет высокой, а бизнес-модель в области внедрения и реализации – сложной. Без дивергенции стратегия компании окажется шаблонной и ничем не будет выделяться. Если нет привлекательного слогана, который доносит сообщение компании, это означает, что компанией движут внутренние силы или она представляет собой классический пример инновации ради инновации без хорошего коммерческого потенциала и шансов естественным путем обойти конкурентов.

Компания, застрявшая в алом океане

Если кривая ценности компании совпадает с кривой ценности ее конкурентов, это означает, что компания, скорее всего, застряла в алом океане безжалостной конкуренции. В этом случае эксплицитная или имплицитная стратегия компании отражает стремление обойти конкурентов в области издержек или качества. Она сигнализирует о замедленном росте, если только компания по счастливому стечению обстоятельств не выигрывает за счет отрасли, которая сама по себе растет. Но тогда рост компании обусловлен не ее стратегией, а удачей.

Чрезмерное предложение, не дающее отдачи

Если кривая ценности компании на стратегической канве показывает высокие значения по всем факторам, встает вопрос: а соответствуют ли имеющиеся у компании доля рынка или прибыльность размеру инвестиций? Если нет, то стратегическая канва сигнализирует о том, что компания, возможно, излишне заботится о своих клиентах, предлагая им слишком многое из того, что добавляет возрастающую ценность для покупателей. Чтобы провести инновацию ценности, компания должна решить, какие факторы ей следует упразднить и снизить значение – а не только повысить и создать, – чтобы ее кривая ценности отличалась от остальных.

Стратегические противоречия

Есть ли в стратегии компании противоречия? К противоречиям мы относим наличие областей, в которых компания предлагает высокий уровень одного из факторов конкуренции, однако не обращает внимания на другие, его поддерживающие. Например, компания инвестирует большие средства в то, чтобы ее сайт было легко пользоваться, но при этом забывает скорректировать низкую скорость загрузки страниц. Стратегические противоречия могут существовать и между уровнями предложения и цены. Так, например, одна автозаправочная компания обнаружила, что предлагает «меньше, но дороже» – меньшее число услуг, чем основной конкурент, но по более высоким ценам. Неудивительно, что рыночная доля компании быстро уменьшалась.

Компания, движимая внутренними силами

Какие термины использует компания, чтобы описать факторы конкуренции в отрасли, когда чертит стратегическую канву? Употребляет ли она слово «мегагерц» вместо «скорость» или «термальная температура

воды» вместо «горячая вода»? Факторы конкуренции выражены в терминах, которые покупатель понимает и может оценить, или используется профессиональный жаргон? Язык стратегической канвы дает возможность понять, стратегическое видение компании сформулировано с учетом перспективы «извне», определяемой спросом, или на основе взгляда «изнутри», то есть исходя из деятельности самой компании. Его анализ показывает, как далеко компания находится от формирования спроса в отрасли.

Приведенные выше инструменты являются важными средствами анализа. Они будут использоваться в книге и далее. По мере необходимости мы станем добавлять к ним дополнительные элементы. Сочетание аналитических методов и восьми принципов создания и воплощения стратегии голубого океана позволят любой компании избежать конкуренции и открыть новое, незахваченное рыночное пространство.

Давайте перейдем к первому принципу – реконструкции границ рынка. В следующей главе мы обсудим, как расширить возможности и снизить риски при создании голубого океана.

Часть вторая

Создание стратегии голубого океана

Глава 3

Реконструкция границ рынка

Первый принцип стратегии голубого океана – реконструкция границ рынка, которая позволяет вырваться из тисков конкуренции и создать голубой океан. Этот принцип нацелен на минимизацию риска поиска, с которым сталкиваются многие компании. Трудность в том, чтобы успешно выделить из массы имеющихся вариантов коммерчески выгодные возможности голубого океана. Это основная задача, поскольку менеджеры не могут позволить себе, подобно картежникам с речного парохода, делать ставки на стратегию, уповая на случай и пользуясь лишь собственной интуицией.

В ходе наших исследований мы стремились выяснить, существуют ли типовые паттерны реконструкции границ рынка с целью создания голубого океана. Если они существуют, то разобраться, применяются они во всех отраслях – от производства потребительских и промышленных товаров до финансов и сферы услуг, телекоммуникаций и информационных технологий, фармацевтики и B2B – или же привязаны к конкретным отраслям.

Нам удалось обнаружить четкие паттерны при создании голубых океанов. Если быть точными, мы нашли шесть основных подходов к реконструированию границ рынков. Мы назвали их моделью *шести путей*. Эти пути применяются во всех отраслях и выводят компании на дорогу к коммерчески выгодным идеям голубых океанов. Ни один из шести подходов не требует особого видения или способности заглядывать в будущее. Все они призваны помочь рассмотреть уже имеющиеся данные так, чтобы увидеть новую перспективу.

Обнаруженные нами подходы ставят под сомнение шесть основных формул, лежащих в основе стратегий очень многих компаний и не позволяющих им вырваться за рамки конкуренции, которая царит в алых океанах. Компании, как правило, поступают следующим образом:

- исходят из одного и того же определения своей отрасли, прикладывают все усилия, чтобы стать в ней первыми;
- рассматривают свою отрасль сквозь призму общепринятых стратегических групп (пример – автомобили класса люкс, экономичные модели, семейные автомашины) и стремятся выделиться в своей стратегической группе;

- фокусируются на одной и той же группе клиентов, будь то закупщики (в производстве офисного оборудования), пользователи (в швейной промышленности) или «оказывающие влияние» (в фармацевтической промышленности);
- одинаково видят спектр предлагаемых отраслью продуктов и услуг;
- принимают как данность ориентацию на функциональную или эмоциональную привлекательность продукта, принятую в отрасли;
- разрабатывая стратегию, концентрируют внимание на одном и том же временном периоде – нередко на текущих угрозах со стороны конкурентов.

Чем больше компании доверяют традиционному мнению о способах конкуренции, тем большее сходство имеют используемые ими методы борьбы.

Чтобы вырваться из алого океана, компании необходимо сломать общепринятые рамки, внутри которых заключены стандартные способы конкуренции. Вместо того чтобы продолжать действовать по инерции, менеджерам следует постоянно выглядывать за пределы имеющихся границ. Им необходимо рассматривать все возможные альтернативы, имеющиеся в других отраслях, стратегических группах, группах потребителей, дополнительно предлагаемых товарах и услугах, функционально-эмоциональных отраслевых ориентирах. Даже время не должно стать исключением. Такой подход позволяет компании лучше разобраться, как можно изменить рыночные реалии, и открыть для себя голубые океаны. Давайте посмотрим, что собой представляет каждый из шести путей.

Путь первый. Рассмотреть альтернативные отрасли

В широком смысле слова компании конкурируют не только с другими компаниями внутри своей отрасли, но и с компаниями, работающими в других отраслях, где производятся альтернативные продукты и услуги. Альтернатив всегда больше, чем заменителей. Продукты или услуги, имеющие различный внешний вид, но выполняющие одинаковые функции (или дающие одинаковые результаты), обычно являются *заменителями* друг друга.

Например, чтобы привести в порядок свои финансы, вы можете купить и установить пакет финансовых программ, нанять сертифицированного бухгалтера или же просто воспользоваться карандашом и бумагой. Сегодня можно даже подобрать специальное приложение для учета финансов. Программы, бухгалтер, карандаш и специальное приложение – заменители друг для друга. Они сильно различаются между собой, однако выполняют одну и ту же функцию: помогают людям управлять их финансами.

И напротив, продукты или услуги могут по-разному выглядеть и выполнять разные функции, но служить при этом одной цели. Возьмем, например, кино и рестораны. Общих признаков у них немного, да и функция у ресторанов определенная: они призваны удовлетворять потребность в изысканной пище и общении. Это предназначение сильно отличается от предлагаемого кинотеатрами визуального развлечения. Однако, несмотря на различные формы и функции ресторанов и кинотеатров, люди все же посещают и те и другие с одной и той же целью: чтобы хорошо провести вечер. Ресторан и кинотеатр – не заменители, а *альтернативы* для выбора.

Всякий раз, принимая решение о покупке, покупатель про себя взвешивает (хотя порой и неосознанно) все имеющиеся альтернативы. Вы хотите провести два часа в свое удовольствие? Что для этого можно сделать? Пойти в кино, к массажисту или посидеть в кофейне с любимой книгой? И у индивидуальных покупателей, и у оптовых закупщиков товаров промышленного назначения в голове идет один и тот же интуитивно-мыслительный процесс.

Оказываясь в роли продавцов, мы часто по тем или иным причинам отказываемся от этого процесса. Продавцы редко размышляют о том, как их клиенты делают выбор из имеющихся альтернатив. Изменения в цене, смена модели, даже новая рекламная кампания могут вызвать невероятный

отклик со стороны конкурентов в рамках одной отрасли, однако для представителей альтернативной отрасли этот демарш обычно остается незамеченным. Отраслевые журналы, торговые выставки и потребительские рейтинги лишь укрепляют вертикальные стены, отделяющие одну отрасль от другой. Однако чаще всего именно пространство, лежащее между альтернативными отраслями, дает возможность провести инновацию ценности.

Возьмем компанию NetJets, создавшую голубой океан долевой собственности на самолеты. Менее чем за двадцать лет, прошедших с момента ее основания, NetJets обогнала по темпам роста многие авиакомпании. В ее распоряжении были более пятисот самолетов, и она предлагала более двухсот пятидесяти тысяч рейсов в почти полторы сотни стран. Сегодня NetJets владеет более чем семьюстами самолетами, совершающими рейсы в сто семьдесят стран мира. В 1998 году NetJets была приобретена Berkshire Hathaway и в результате этой сделки превратилась в мультимиллиардную компанию с самым большим в мире парком частных реактивных самолетов. Успех NetJets объясняли ее гибкостью, сокращением времени перелетов, бесперебойным обслуживанием, повышенной надежностью и стратегическим ценообразованием. А истина в том, что NetJets реконструировала границы рынка и создала собственный голубой океан благодаря тому, что обратила внимание на альтернативные отрасли.

Наиболее выгодными клиентами авиакомпаний являются корпорации. NetJets рассмотрела существующие альтернативы и обнаружила, что, когда люди бизнеса отправляются в командировку самолетом, у них есть два основных варианта: они могут лететь первым или бизнес-классом коммерческого рейса или же воспользоваться собственным самолетом компании, специально приобретенным для корпоративных нужд. Стратегический вопрос таков: почему корпорация делает тот или иной выбор? Внимательно изучив ключевые факторы выбора между этими двумя вариантами, при этом упразднив или понизив значение всех остальных, NetJets создала собственную стратегию голубого океана.

Задайте себе вопрос: почему корпорации выбирают коммерческие рейсы для своих сотрудников? Очевидно, что не из любви к долгим очередям на регистрацию и досмотр, суматошным пересадкам, ночевкам в зале ожидания или переполненным аэропортам. Скорее в коммерческих рейсах их привлекает лишь цена. С одной стороны, коммерческие рейсы позволяют избежать высоких, к тому же одновременно выплачиваемых и фиксированных инвестиций в приобретение многомиллионного самолета.

С другой стороны, компания покупает лишь необходимое количество корпоративных авиабилетов в год, сокращая переменные издержки и снижая вероятность потери летных часов, нередко возникающих при наличии у корпорации собственных самолетов.

NetJets создала концепцию продажи самолета по долям, в США – вплоть до одной шестнадцатой. Одна шестнадцатая доля дает пятьдесят летных часов в год. По цене от 400 тысяч долларов (плюс оплата услуг пилота, технического обслуживания и прочих ежемесячных расходов) владельцы могут приобрести долю в самолете стоимостью в семь миллионов долларов^[33]. Таким образом, клиенты пользуются всеми удобствами частного самолета по цене билета в первый или бизнес-класс. Сравнив путешествие первым классом с полетом на частном самолете, Национальная ассоциация деловой авиации (National Business Aviation Association) обнаружила, что, если сложить все прямые и косвенные затраты – на отели, питание, время перелета и прочие расходы, – стоимость полетов первым классом коммерческой авиакомпания окажется выше^[34]. Что касается NetJets, то компании удастся избежать фиксированных издержек, для покрытия которых другие авиакомпании пытаются до отказа заполнять пассажирами все более и более крупные по вместимости самолеты. Благодаря меньшему размеру самолетов, использованию не самых крупных региональных аэропортов и ограниченному числу персонала NetJets сводит издержки к минимуму.

Чтобы понять оставшуюся часть формулы, применяемой NetJets, задайте себе вопрос: почему состоятельные люди предпочитают летать корпоративными самолетами, а не коммерческими рейсами? Уж, конечно, не затем, чтобы выбрасывать миллионы долларов на приобретение самолетов. И не затем, чтобы держать перегруженный задачами летный отдел, который мучается с расписаниями и всеми прочими административными вопросами. И не затем, чтобы платить за так называемые рейсы «порожняком», когда надо перегонять самолет с базы туда, где он потребуется. Скорее корпорации и состоятельные люди покупают частные самолеты для того, чтобы в значительной степени сократить время разездов, избежать суеты переполненных аэропортов, летать из одной точки в другую без пересадок, сохранять силы и энергию, чтобы, едва приземлившись, уже бежать по делам. NetJets выстроила свою стратегию именно на этих преимуществах. В то время как 70 % коммерческих рейсов садятся и взлетают лишь из тридцати аэропортов на всей территории США, NetJets предлагает доступ еще к двум тысячам

аэропортов, разбросанных по всей стране, а также к пяти тысячам аэропортов по всему миру, причем все они находятся в непосредственной близости от бизнес-центров и различных популярных мест. При международных перелетах ваш самолет прибывает прямо к таможне.

Возможность осуществлять прямые перелеты из пункта в пункт и увеличившееся в разы число аэропортов, где приземлялись самолеты, позволили забыть о необходимости пересадок; поездки, в которых прежде приходилось целую ночь дожидаться следующего самолета, теперь занимают один-единственный день. Время между выходом из автомобиля и вылетом измеряется не часами, а минутами. Например, коммерческий рейс из Вашингтона в Сакраменто в среднем длится 10,5 часа, а самолету NetJets требуется всего 5,2 часа; из Палм-Спрингс в Кабо-Сан-Лукас коммерческий рейс продолжается в среднем 6 часов, а рейс NetJets – всего 2,1 часа. Благодаря NetJets удалось значительно сократить общее время поездки.

Но, вероятно, самым привлекательным является то, что самолет всегда готов к вылету через четыре часа после вызова. Если самолет в данный момент недоступен, NetJets зафрахтует для вас другой. И последнее – в списке, но не по значению – это то, что NetJets значительно повысила безопасность и предложила клиентам индивидуальное обслуживание в полете: например, возможность получить на борту свои любимые блюда и напитки.

Дав клиентам то лучшее, что можно было взять у коммерческих рейсов и частных самолетов, NetJets открыла новый мультимиллиардный голубой океан, где клиенты получали удобство и скорость частного самолета по низкой фиксированной цене (рис. 3.1). А как же конкуренты? Если верить NetJets, то за прошедшие без малого тридцать лет доля компании в открытом ею голубом океане по-прежнему в пять раз превышает долю ближайшего конкурента^{35}.

Рис. 3.1

Стратегическая канва NetJets



Крупнейший успех в области телекоммуникаций, начавшийся в Японии с 1980-х, тоже берет начало из рассматриваемого нами первого пути. Здесь пойдет речь о запущенном в 1999 году компанией NTT DoCoMo проекте i-mode. Услуга i-mode изменила способы общения и доступа к информации в Японии. NTT DoCoMo поняла, каким образом можно создать голубой океан, когда задумалась о том, почему люди выбирают между мобильной связью и интернетом. После снятия ограничений в японской телекоммуникационной индустрии на рынке появились новые конкурирующие компании, а ценовые и технологические гонки стали обычным делом. В результате издержки росли, а средний доход, который приносил пользователь, падал. NTT DoCoMo вырвалась из этого алого океана жестокой конкуренции, создав голубой океан беспроводной передачи, изменившей всю сотовую телефонию и интернет.

NTT DoCoMo задалась вопросом: какие сильные стороны есть у интернета по сравнению с мобильной связью, и наоборот? Несмотря на то что интернет предлагал бесконечный объем информации и услуг, к самым популярным «фишкам» относилась электронная почта, обычные данные

(например, новости, прогнозы погоды и базы телефонных номеров) и развлечения (в том числе игры, спортивные мероприятия и музыка). В числе основных недостатков интернета были высокая стоимость компьютерного оборудования, без которого в те годы невозможно было подключиться к сети, переизбыток информации, необходимость долго и нудно выходить в сеть и страх передавать через интернет информацию о кредитной карте. Достоинством сотовых телефонов были их мобильность, передача голоса и простота использования.

NTT DoCoMo избавила клиентов от неизбежной в те годы необходимости выбирать между этими двумя вариантами. Однако компания не стала создавать новую технологию, а просто сфокусировалась на главных преимуществах интернета в сравнении с мобильными телефонами, и наоборот. Все остальные факторы компания упразднила или снизила их значение. У созданного NTT DoCoMo удобного интерфейса была одна простая кнопка i-mode (i означает «интерактивный», «интернет», «информация» и английское местоимение I – «я»), нажав которую пользователь мог немедленно получить доступ к нескольким популярным «фишкам» в интернете. Чтобы не загружать вас бесконечной информацией, как это постоянно происходит в интернете, кнопка i-mode выполняет функции консьержа в отеле, соединяя вас только с заранее выбранными и одобренными сайтами, предоставляющими наиболее популярные услуги. Это позволяет быстро и без проблем ориентироваться в сети. Несмотря на то что телефон с режимом i-mode стоил на 25 % дороже обычного, эта сумма все же была значительно ниже стоимости ПК или ноутбука, через которые в те годы пользователи обычно выходили в интернет, к тому же телефон обеспечивал высокую мобильность.

Более того, помимо голосовой связи система i-mode использовала простую биллинговую услугу, благодаря которой клиент ежемесячно получал единый счет, где перечислялись все использованные через i-mode сетевые услуги. Это не только значительно снижало число счетов, получаемых пользователями, но и освобождало их от необходимости сообщать информацию о кредитной карте. Услуга i-mode автоматически включалась всякий раз при включении телефона, поэтому пользователи всегда были подсоединены к сети и им не надо было возиться с вводом логина.

Ни обычный сотовый телефон, ни ПК или ноутбук не могли конкурировать со своеобразной кривой ценности телефонов, оснащенных i-mode. К концу 2009 года, спустя десять лет после появления i-mode, число подписчиков этой услуги достигло почти 50 миллионов, а доходы от

передачи данных, изображений и текста выросли с 295 миллионов иен (2,6 миллиона долларов) в 1999 году до 1589 миллиардов иен (17 миллиардов долларов). Услуга i-mode не просто переманила клиентов у конкурентов. Она в значительной степени расширила рынок, привлекла на него потребителей разных возрастов и превратила пользователей голосовой связи в потребителей передачи как голоса, так и данных. Телефоны с i-mode стали первыми в мире массово используемыми смартфонами. В 2007 году i-mode столкнулась с серьезным конкурентом под названием iPhone, но одновременно с ним появилась такая вещь, как приложение, открывшая новый и даже еще более крупный голубой океан (см. четвертый путь).

Есть множество других историй об успехе, герои которых смогли взглянуть в альтернативные возможности и создать новые рынки. Компания Home Depot предлагала экспертизу профессиональных подрядчиков по обновлению жилья по значительно более низким ценам, нежели приобретение строительных материалов и инструментов в хозяйственных магазинах. Дав в руки клиентам самые значительные преимущества обеих альтернативных отраслей – при этом упразднив или сократив влияние всех прочих факторов, – Home Depot преобразовала латентную потребность в улучшении жилья в реальную, превратив заурядных владельцев домов и квартир в творцов. Сегодня эта компания владеет крупнейшей в мире сетью магазинов товаров для дома. Southwest Airlines обратила особое внимание на самолеты как альтернативу автомобилям, предложив клиентам скорость воздушных путешествий по цене поездки на автомобиле (с характерной для автомобильных поездок гибкостью) и создав голубой океан перелетов на ближние расстояния. Intuit увидела в карандаше главную альтернативу компьютерным программам для ведения личных финансов и разработала забавное несложное ПО Quicken. Сегодня, спустя более чем тридцать лет, Quicken по-прежнему остается самым продаваемым ПО для ведения персональных финансов. Правда, Intuit уже подумывает о возможности новых голубых океанов в сфере интернет-услуг и приложений финансового характера.

Какие отрасли можно назвать альтернативными вашей? Почему клиенты выбирают между ними? Обратив особое внимание на ключевые факторы, которые заставляют покупателей выбирать между альтернативными отраслями, отбросив или снизив значение всех прочих факторов, вы можете создать голубой океан нового рыночного пространства.

Путь второй. Рассмотреть стратегические группы и отрасли

Можно создать голубой океан, рассмотрев альтернативные отрасли, а можно проложить к нему путь, исследовав *стратегические группы*. Стратегическими группами называют компании, действующие в одной отрасли и имеющие схожие стратегии. В большинстве отраслей все компании могут быть объединены в несколько стратегических групп в зависимости от имеющихся различий в стратегиях.

Стратегические группы можно выстроить в иерархическом порядке по двум показателям: цена и эффективность работы. Каждый скачок цены влечет за собой качественный скачок в уровне исполнения. Большинство компаний основное внимание уделяют улучшению своей позиции относительно конкурентов в стратегической группе. Например, Mercedes, BMW и Jaguar стремятся обогнать друг друга в сегменте роскошных автомобилей, а производители экономичных моделей стараются превзойти конкурентов в своей стратегической группе. Однако ни одна стратегическая группа не обращает достаточного внимания на действия другой, поскольку с точки зрения предложения та не представляется им конкурентом.

Ключ к созданию голубого океана через существующие стратегические группы в том, чтобы отбросить подобные узкие взгляды и понять, какие факторы определяют решение клиентов, когда они делают выбор между несколькими группами и обращаются к менее или более дорогим предложениям.

Возьмем Curves, тexasскую компанию, специализирующуюся на женском фитнесе. В 1995 году она начала распространять франшизы и через десять лет насчитывала более двух миллионов членов.

Помимо прочего, своим ростом компания практически полностью обязана сарафанному радио и дружеским рекомендациям. Многим казалось, что Curves нацелилась на уже перенасыщенный рынок и намеревается проталкивать свое предложение клиентам, которым оно ни к чему и которое явно проигрывало в сравнении с тем, что предлагали конкуренты. В действительности же Curves создала новый спрос в американской отрасли фитнеса и открыла для себя огромный неисследованный рынок, истинный голубой океан женщин, безуспешно пытавшихся сохранять форму с помощью правильного фитнеса. Curves выстроила свою стратегию на безусловных преимуществах двух стратегических групп, действующих в фитнес-индустрии США:

традиционных оздоровительных клубах и домашних программах упражнений, а все прочие факторы упразднила или снизила их значение.

С одной стороны, отрасль фитнеса в США была переполнена традиционными фитнес-центрами для мужчин и женщин, предлагавшими полный набор упражнений на тренажерах и спортивных занятий и располагавшимися в богатых районах города. Модный дизайн дополнялся дорогостоящим оборудованием. Полный набор приспособлений для аэробики и силовых упражнений, бар с соками, профессиональные инструкторы, прекрасные раздевалки, души и сауны – все для клиентов, которые приходили, чтобы пообщаться и позаниматься спортом. Добравшись до оздоровительного клуба, клиенты, как правило, проводили в нем минимум час, а чаще два. Членские взносы обычно составляли порядка 100 долларов в месяц – недешево, но при этом было очевидно, что рынок останется высококачественным и небольшим. Традиционные фитнес-центры посещали лишь 12 % всего населения и в большинстве своем те, кто жил в крупных городах. Расходы на содержание одного центра, предлагавшего стандартный набор услуг, составляли от 500 тысяч долларов до миллиона с лишним, в зависимости от расположения.

На другом конце спектра находилась стратегическая группа, занимавшаяся программами упражнений для дома, – с использованием видеозаписи, книг и журналов с соответствующими рекомендациями. Эти программы почти ничего не стоили и, как правило, требовали наличия минимального (а то и вовсе не требовали) оборудования для занятий. Инструкций было минимум, их или давал актер на видеозаписи, или они печатались в журнале или книге.

Вопрос состоял в следующем: что заставляет женщин делать выбор в пользу традиционных фитнес-центров или программ упражнений для дома? Большинство женщин отказываются идти в фитнес-клуб, где их ждут специальные тренажеры, бары с соками, раздевалки с саунами, бассейны и возможность встретить избранника. Среднестатистическая женщина неатлетического телосложения вовсе не жаждет столкнуться с мужчиной в тот момент, когда она будет выполнять упражнения и незнакомец сможет увидеть изъяны ее фигуры. Ей совсем не хочется становиться в очередь к тренажерам, на которых еще и придется менять вес или угол наклона лежака. Да и свободное время становится все большей редкостью. Очень немногие дамы могут позволить себе несколько раз в неделю проводить часок-другой в фитнес-центре. Кроме того, для большинства женщин дорога в клуб, который располагается в центральной части города, омрачается пробками на дорогах, что лишь усиливает стресс

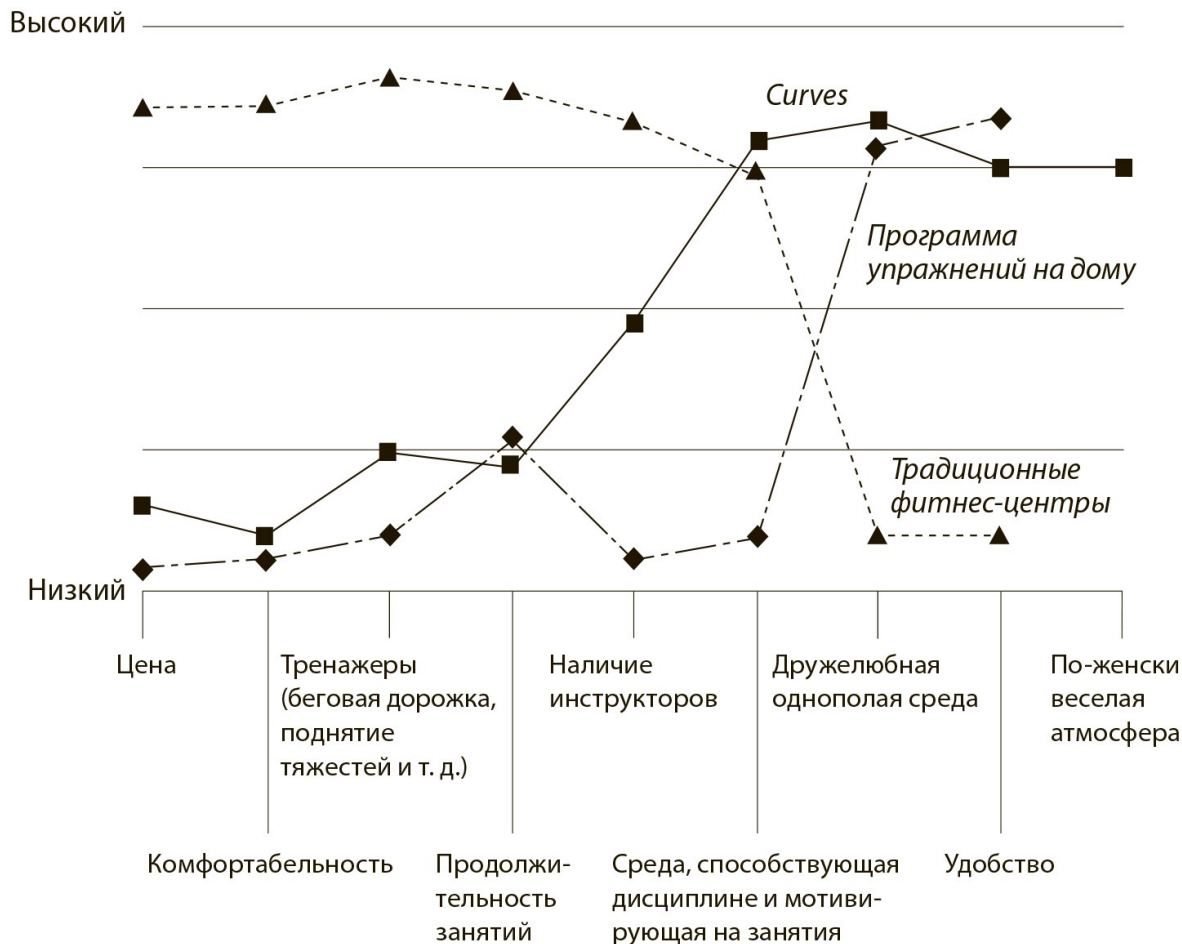
и не прибавляет желания лишний раз туда ехать.

Выходит, что большинство женщин делают выбор в пользу фитнес-центров лишь по одной-единственной причине: дома слишком легко найти повод отвертеться от упражнений. Трудно, не будучи фанатом спорта, подчиняться дисциплине занятий, находясь дома. Упражнения в группе, в отличие от упражнений в одиночку, сильнее мотивируют и воодушевляют. Женщины, выбирающие упражнения на дому, делают это в первую очередь ради экономии времени, низких затрат и уединения.

Компания Curves создала голубой океан, позаимствовав у этих стратегических групп сильные стороны и отбросив или снизив значение всех прочих факторов (рис. 3.2). Curves отказалась от всех атрибутов традиционных фитнес-центров, не представлявших интереса для женщин в целом. Ушло в прошлое изобилие специальных тренажеров, еды, спа-процедур, бассейнов и даже раздевалок, место которых заняли занавешенные кабинки.

Рис. 3.2

Стратегическая канва Curves



Ощущения от посещения клуба Curves сильно отличались от тех, которые оставались от посещения типичного фитнес-центра. Члены клуба Curves входили в зал, где тренажеры (обычно около десяти штук) были выстроены не рядами, передней стороной к телевизору (как в обычных фитнес-центрах), а кругом, чтобы занимающиеся могли обмениваться репликами и получать удовольствие от процесса. В системе тренировок Quick Fit использовались гидравлические тренажеры, которые не нуждались в регулировке, и при этом были безопасными, простыми в использовании и не выглядели угрожающе. Будучи разработаны специально для женщин, эти тренажеры смягчали напряжение и позволяли наращивать силу и мышцы.

Во время упражнений женщины могли переговариваться и подбадривать друг друга; наполненная общением и не омрачаемая оценкой атмосфера сильно отличалась от той, которая царила в обычных фитнес-центрах. На стенах не было или почти не было зеркал; любопытные зрители мужского пола тоже отсутствовали. Женщины двигались по кругу,

переходя от одного тренажера или мата для аэробики к другому, и тренировка занимала всего тридцать минут. В результате проведенных преобразований и фокусирования лишь на важнейших компонентах обслуживания цена занятий упала до 30 долларов в месяц, открыв путь на этот рынок широким массам женщин. Девиз клуба Curves мог бы звучать так: «Тратя не больше чем на чашку кофе в день, вы можете обрести здоровье, выполняя правильные упражнения».

Curves создавала выдающуюся ценность, отраженную на рис. 3.2, при низких издержках. В открытие традиционного оздоровительного клуба нужно вложить от 500 тысяч до миллиона долларов; инвестиции в Curves составляли от 25 тысяч до 30 тысяч долларов (если не учитывать 20 тысяч долларов на оплату франшизы). Такая разница объяснялась тем, что компания отказалась от целой массы факторов. Переменные издержки также были значительно ниже за счет снижения расходов на оплату персонала и обслуживание помещений, поскольку клуб занимал гораздо меньше места: 140 квадратных метров в непрестижных пригородах против 3–9 тысяч квадратных метров в престижных районах города у фитнес-центров.

Характеризующаяся низкими издержками бизнес-модель Curves делала франшизу легкодоступной и объясняла, почему эти клубы множились как грибы. Большинство франшиз начинают приносить прибыль уже спустя несколько месяцев, как только число их членов доходит до ста.

В результате клубы Curves не конкурировали напрямую с другими концепциями фитнеса и здорового образа жизни; они создали новый голубой океан спроса. Сегодня, двадцать лет спустя, компания имеет почти десять тысяч клубов по всему миру и обслуживает более четырех миллионов членов^[36]. Несмотря на некоторые трудности, Curves стала крупнейшей в мире фитнес-франшизой для женщин.

Кроме Curves существует множество других компаний, которые, создавая голубые океаны, обратили внимание на стратегические группы. Так, Ralph Lauren создала голубой океан «высокой моды без моды». Имя дизайнера, элегантное оформление магазинов и изысканность материалов – вот то, что отличает компанию и что большинство клиентов ценит в области высокой моды. И в то же время ее обновленный классический имидж и цены вобрали в себя лучшее, что могли предложить такие классические линии, как Brook Brothers и Burberry. Объединив наиболее привлекательные факторы обеих групп и отбросив или снизив значение всех прочих, компания Polo Ralph Lauren не только завоевала долю в обоих сегментах, но и привлекла на рынок множество новых клиентов.

На рынке автомобилей класса люкс фирма Toyota создала новый голубой океан для своей модели Lexus, предложив потребителю качество, достойное таких элитных производителей, как Mercedes, BMW и Jaguar, по цене, сравнимой с ценами достаточно недорогих в этой группе Cadillac и Lincoln. Мичиганская компания Champion Enterprises увидела аналогичную возможность, когда обратила взгляд на две стратегические группы из строительной отрасли: создателей типовых домов и тех, кто строил на заказ. Типовые дома исторически были дешевле и проще в постройке, однако отличались унылой однотипностью и пользовались славой низкокачественного жилья. Строители домов на заказ предлагают разнообразные варианты, их постройки считаются высококачественными, однако стоят значительно дороже и требуют больше времени на строительство.

Champion создала голубой океан, предложив потребителю основные преимущества обеих стратегических групп. Сборные дома этой компании строились быстро и сильно выигрывали за счет более низких издержек и огромной экономии на масштабе. Кроме того, Champion позволяла покупателям самим выбирать такие изысканные «последние штрихи», как камин, мансардные окна и даже сводчатые потолки, чтобы придать дому неповторимость. По сути, Champion изменила значение термина «типовой дом». В результате очень большая доля клиентов с низким и средним уровнем доходов стала стремиться к приобретению сборных домов, вместо того чтобы снимать или покупать жилье.

Какие стратегические группы есть в вашей отрасли? Почему клиенты выбирают группы более высокого или более низкого уровня?

Путь третий. Рассмотреть группы потребителей

В большинстве отраслей конкуренты имеют схожие характеристики целевого покупателя. Однако на практике существует целая группа «покупателей», прямо или косвенно участвующих в принятии решений о покупке. Собственно, *покупатели*, оплачивающие продукт, совсем не обязательно будут его *пользователями*, в некоторых случаях имеется еще и важная категория «оказывающих влияние». Хотя эти три группы могут пересекаться, чаще они все же отличаются друг от друга. Когда различия групп очевидны, то нередко это связано с имеющимися у них разными определениями ценности. Например, корпоративный агент по снабжению может быть больше озабочен ценой, нежели корпоративный пользователь, которого серьезно волнует простота использования продукта. Точно так же

розничный торговец может ценить своевременное пополнение производителем запасов товара и предоставляемые ему новые виды кредитования. А вот покупатель-потребитель не ценит эти вещи, хоть и испытывает на себе серьезное влияние всей цепочки.

Компании, работающие в одной отрасли, нередко нацеливаются на отдельные сегменты потребительского рынка – например, на крупных или мелких покупателей. Однако отрасль, как правило, бывает нацелена на одну группу покупателей. Например, фармацевтическая промышленность в первую очередь ориентируется на «оказывающих влияние» – на врачей. Отрасль, производящая офисные принадлежности, в значительной степени нацелена на закупщиков – на корпоративные отделы снабжения. А швейная промышленность продает свои товары преимущественно индивидуальным клиентам. Порой такая нацеленность имеет под собой серьезную экономическую подоплеку, но чаще она становится результатом принятых в отрасли практик, которые никому не приходит в голову оспаривать.

Усомнившись в традиционной для данной отрасли точке зрения на то, какие группы покупателей следует брать на прицел, можно открыть новый голубой океан. Рассмотрев их, компания может обнаружить новые способы изменения своей кривой ценности, и сфокусироваться на ранее не охваченных потребителях.

Возьмем Novo Nordisk, датскую компанию – производителя инсулина, создавшую голубой океан в своей отрасли. Диабетикам необходим инсулин для того, чтобы регулировать уровень сахара в крови. Исторически инсулиновая промышленность, подобно большинству фармацевтических отраслей, основное внимание уделяла «оказывающим влияние» – врачам. Важная роль медика, под влиянием которого диабетик выбирает, инсулин какой фирмы купить, и сделала врачей ключевой группой данной отрасли. Поэтому внимание и силы производителей были обращены на производство как можно более чистого инсулина, что соответствовало стремлению медиков иметь в распоряжении более качественные лекарственные средства. Проблема заключалась в том, что огромный скачок вперед в усовершенствовании технологий очистки был сделан еще в начале 1980-х годов. Поскольку основным фактором конкуренции между компаниями в отрасли выступала степень чистоты инсулина, то прогресс в этом направлении казался очень ограниченным. Novo Nordisk к тому времени уже создала первый «человеческий монокомпонентный» инсулин, являвшийся искусственно созданной точной копией человеческого инсулина. Конкурентное сходство крупнейших

игроков на рынке росло все быстрее и быстрее.

Тем не менее Novo Nordisk увидела для себя возможность оторваться от конкурентов и создать голубой океан, изменив принятое положение вещей и поставив во главу угла не врачей, а пользователей – самих пациентов. Сконцентрировав внимание на диабетиках, Novo Nordisk обнаружила, что инсулин, поставляемый им в ампулах, порождал массу проблем с его инъекциями. Больному приходилось брать на себя сложные и неприятные манипуляции со шприцами, иглами и самим инсулином, отмеряя нужную дозу лекарства. Кроме того, возня с иглами и шприцами приводила к тому, что у диабетика возникало чувство неполноценности. Пациенты не хотели пользоваться шприцами и иглами вне дома, хотя нередко это необходимо, поскольку многие диабетики нуждаются в инъекциях инсулина по несколько раз в день.

Сделанные выводы привели Novo Nordisk в голубой океан возможности создания NovoPen – первого удобного в применении устройства для инъекций инсулина, разработанного именно для того, чтобы избавить пользователей от неудобств, связанных с уколами. NovoPen выпустили в продажу в 1985 году. Он напоминал авторучку, внутри которой располагался картридж с инсулином, что позволяло пациенту без хлопот носить в одной емкости примерно недельную дозу лекарства. В «ручку» был встроен специальный щелчковый механизм, с помощью которого даже слепой пациент мог правильно отмерить дозу и самостоятельно сделать себе инъекцию. «Ручку» можно было везде носить с собой, она позволяла легко и просто вводить инсулин и избавляла диабетиков от утомительной возни со шприцами и иглами.

Чтобы удержать лидирующие позиции в открытом ею голубом океане, Novo Nordisk выпустила NovoLet, одноразовую заряженную «ручку» для инсулиновых инъекций, благодаря которой процесс стал еще более удобным и простым. Уже в 1999 году фирма выпустила Inpovo – прибор со встроенной электронной памятью и сменными картриджами. На экране устройства отображался размер дозы, размер предыдущей дозы и прошедшее с момента инъекции время – информация, необходимая пациенту, чтобы снизить риск пропустить инъекцию.

Созданная Novo Nordisk стратегия голубого океана полностью изменила рельеф отрасли и превратила компанию из производителя инсулина в производителя предметов, облегчающих жизнь диабетикам. NovoPen и пришедшие ей на смену приспособления для инъекций захлестнули рынок инсулина. Продажа инсулина в заранее заряженных приборах или «ручках» теперь занимает подавляющую долю рынка в

Европе, Азии и Скандинавии, где диабетикам рекомендуют делать частые ежедневные инъекции этого препарата. Сегодня, спустя почти тридцать лет после выхода в голубой океан, Novo Nordisk остается мировым лидером в области товаров для диабетиков. На долю этой деятельности приходится около 70 % общего объема продаж компании. Так решение подумать о пользователях, а не об «источниках влияния» вывело Novo Nordisk на новый уровень.

То же самое произошло и с Bloomberg. Меньше чем за десять лет эта компания стала одним из крупнейших и наиболее прибыльных провайдеров бизнес-информации в мире. В начале 1980-х, до ее появления, в области онлайн-финансовой информации ведущее положение занимали Reuters и Telerate, которые в реальном времени сообщали брокерам и инвестиционным компаниям новости и цены. Отрасль была нацелена на закупщиков – IT-менеджеров, ценивших стандартизированные системы, потому что те упрощали им жизнь.

Bloomberg это показалось неразумным. Миллионы долларов каждый день теряли или зарабатывали для своих работодателей не IT-менеджеры, а биржевики и аналитики. Возможность получения прибыли напрямую зависит от поставляемой информации. В период активности рынков биржевикам и аналитикам приходится принимать решения очень быстро. На счету каждая секунда.

Bloomberg решила предложить биржевикам повышенную ценность и создала специальную систему с легкими в использовании терминалами и клавиатурой, на которой клавиши были помечены знакомыми финансовыми символами. Кроме того, у системы было два плоских монитора, чтобы биржевик мог видеть всю необходимую информацию сразу и ему не приходилось открывать и закрывать бесчисленные окна. Поскольку биржевик сначала анализирует информацию и лишь потом предпринимает действия, Bloomberg добавила к системе встроенное аналитическое устройство, включавшееся одним нажатием клавиши. Если прежде приходилось загружать данные, а затем с помощью карандаша и калькулятора делать важные финансовые подсчеты, то теперь пользователи могли проигрывать сценарии «что если?», просчитывать доходы от альтернативных вариантов инвестиций и быстро проводить лонгитюдный анализ данных за прошлые периоды.

Сконцентрировав внимание на пользователях, Bloomberg отметила парадокс, связанный с частной жизнью биржевиков и аналитиков. Эти люди зарабатывали немислимые деньги, но работали так много, что у них почти не оставалось времени тратить заработанное. Зная, что в течение дня

на рынке бывают периоды затишья, когда проводится очень мало торговых операций, Bloomberg добавила в систему информацию о товарах и возможность совершать покупки, с тем чтобы облегчить личную жизнь биржевикам. До появления подобного рода служб в интернете оставались еще годы и годы, а биржевики уже могли покупать все необходимое, начиная с цветов, одежды и заканчивая ювелирными украшениями; делать приготовления к отпуску; получать информацию о винах или же просматривать списки выставленной на продажу недвижимости.

Сместив фокус с закупщиков на конечных пользователей, Bloomberg создала кривую ценности, радикально отличавшуюся от всего, что имелось до этого в отрасли. Биржевики и аналитики стали пользоваться имевшейся у них властью, заставляя IT-менеджеров покупать терминалы фирмы Bloomberg.

Подобные возможности создания голубого океана существуют во множестве других отраслей. Поставив под сомнение традиционную точку зрения на то, кто может и должен быть целевым покупателем, компания нередко получает возможность обнаружить принципиально иные способы предложить покупателю новую ценность. Вспомните, как копировальные машины Canon привели к созданию отрасли по производству небольших настольных копировальных аппаратов, сделав целевой аудиторией этой отрасли не корпоративных закупщиков, а пользователей. Или как SAP перевела фокус с функциональных пользователей бизнес-приложений на корпоративных закупщиков и тем самым создала свой успешный бизнес интегрированного программного обеспечения. Как выглядит эта цепочка в вашей отрасли? На какие группы покупателей обычно ориентируется ваша отрасль? Если бы вы переориентировались на другую группу покупателей, как вы создали бы новую ценность?^{37}

Путь четвертый. Рассмотреть дополнительные продукты и услуги

Очень немногие продукты и услуги используются сами по себе. В большинстве случаев на их ценность влияют другие продукты и услуги. Однако в большинстве отраслей конкуренция ограничивается лишь рамками предложения продуктов и услуг конкретной отрасли. Взять хотя бы кинотеатры. Возможность пригласить няню и легко найти парковку для автомобиля ощутимо влияет на ценность похода в кино. Однако эти дополнительные услуги лежат за пределами традиционной деятельности кинотеатров. Мало кого из владельцев кинотеатров заботят трудности,

связанные с поиском няни. А зря, ведь это влияет на их бизнес. Представьте себе кинотеатр, предлагающий услуги по присмотру за детьми.

В дополнительных продуктах и услугах часто скрывается неиспользованная ценность. Главное – определить, что в целом представляет собой решение, которое стремится найти покупатель, выбирая продукт или услугу. Проще всего это сделать, подумав о том, что происходит до, во время и после использования вашего продукта. Присмотр за детьми и парковка машины необходимы до того, как человек сможет отправиться в кино. Системное и прикладное программное обеспечение используется вместе с компьютерными комплектующими. В отрасли авиаперелетов наземные перевозки требуются после полета.

NABI, венгерская компания – производитель автобусов, недавно приобретенная корпорацией New Flyer, пошла по четвертому пути проникновения в американскую отрасль производства транзитных автобусов. Оборот отрасли оценивается в один миллиард долларов. Крупнейшими покупателями продукции выступают службы общественного транспорта (public transport properties, PTPs), муниципальные транспортные компании, обеспечивающие перевозку пассажиров на автобусах по установленным маршрутам в крупных городах. В соответствии с принятыми в отрасли правилами конкуренции компании стремились обойти друг друга, предлагая автобусы по наиболее низкой цене. Дизайны были устаревшими, поставки запаздывали, качество низкое, а гибкие цены – нереальные вследствие скупости производителей. Однако для NABI все это было неважно. Почему производители автобусов интересовались лишь ценой продаваемых автобусов – и это притом что в муниципальных службах каждый автобус служил в среднем двенадцать лет? Посмотрев на рынок с этой точки зрения, NABI увидела возможности, ускользнувшие из поля зрения других игроков отрасли.

NABI обнаружила, что наиболее значительной составляющей издержек для муниципалитета была не стоимость автобуса как таковая, а расходы, которые приходилось нести после его покупки, – на обслуживание в течение двенадцати лет эксплуатации. Ремонт после дорожных аварий, топливо, частая замена запчастей в связи с большим весом автобуса, антикоррозийная обработка кузова и тому подобное – вот что составляло основную часть издержек муниципальных служб. После того как этим службам были предъявлены требования по обеспечению чистоты воздуха, издержки, связанные с неэкологичным общественным транспортом, стали еще более ощутимыми. Однако, несмотря на то что в сумме все эти

расходы превосходили первоначальную стоимость автобуса, в отрасли так и не заметили важности предоставления дополнительных сервисных услуг и снижения издержек, возникающих на протяжении всего срока эксплуатации транспорта.

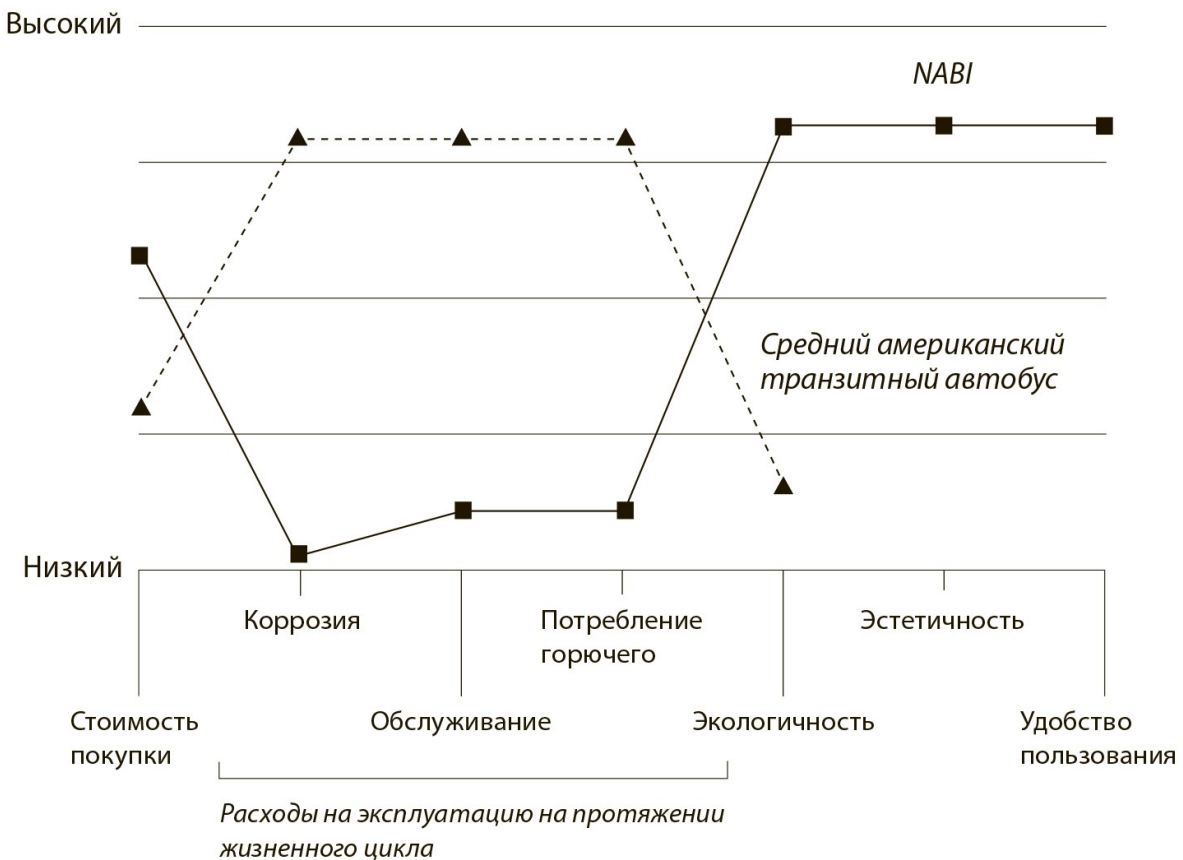
В NABI пришли к выводу, что отрасль не должна управляться лишь ценами на продукцию – какой ее сделали в основном автобусные компании, сфокусированные на продаже автобусов по наиболее низким ценам. Рассмотрев в комплексе решение по дополнительным услугам, NABI разработала автобус, отличный от всех, какие когда-либо видели в отрасли. Обычно автобусы производили из стали – они получались тяжелыми, были подвержены коррозии и с трудом поддавались ремонту после аварий, поскольку панели приходилось менять целиком. Материалом для новых автобусов NABI стал стеклопластик. Компания одним выстрелом убила *пять* зайцев. Стеклопластиковые кузова значительно снижают затраты на превентивное обслуживание, так как они не подвержены коррозии. Их ремонт занимает меньше времени, он гораздо дешевле и проще – ни вмятины, ни поломки не приводят к замене целых панелей; поврежденные части просто-напросто вырезаются, и на их место впаивается новый кусок стеклопластика. Легкость материала (стеклопластик на 30–35 % легче, чем сталь) в значительной степени сокращает потребление топлива и выделение вредных веществ, делая автобус более экологичным. К тому же облегченный автобус позволил NABI не только оснащать его маломощными двигателями, но и сократить число осей, в результате чего снизились производственные затраты и высвободилось дополнительное место внутри автобуса.

Таким образом, NABI создала кривую ценности, радикально отличавшуюся от средней кривой в отрасли. На рис. 3.3 можно увидеть, как, собирая автобусы из легкого стеклопластика, NABI упразднила или в значительной степени сократила издержки, связанные с антикоррозийной обработкой, сервисным обслуживанием и потреблением топлива. В результате, несмотря на то что цена на автобусы NABI была выше средней по отрасли, затраты на их эксплуатацию для муниципалитетов снизились. Благодаря значительно меньшим выбросам вредных веществ экологичность автобусов NABI превысила существующий в отрасли стандарт. Более того, высокая цена, установленная NABI, позволила этой компании создать беспрецедентные в отрасли факторы: например, модный красивый дизайн, дополнительные удобства для пассажиров, такие как низкий пол, позволявшие легче входить в автобус, и большее число кресел, чтобы больше людей могли сидеть. В результате этого спрос на

автобусные перевозки резко вырос и доходы муниципальных служб увеличились. NABI заставила по-новому взглянуть на доходы и издержки, связанные с автобусными перевозками. Она создала исключительную ценность для потребителей – в данном случае муниципальных служб и пассажиров – при низких издержках эксплуатации. Муниципальным службам и пассажирам новые автобусы пришлось по вкусу, и после их появления объем пассажирских перевозок вырос на 30 %^[38].

Рис. 3.3

Стратегическая канва отрасли общественного транспорта США, Circa 2001



Можно упомянуть и британскую отрасль по производству чайников. Несмотря на то что ее продукция играла важную роль в британской культуре, уровень продаж оставался невысоким, а прибыли падали до тех пор, пока Philips Electronics не выбросила на рынок чайник, превративший алый океан в голубой. Поразмыслив в плоскости дополнительных продуктов и услуг, Philips поняла, что главной составляющей заваривания чая у британцев был не чайник, а такой дополнительный продукт, как вода,

которую в этом чайнике следовало кипятить. Проблема коренилась в содержавшемся в водопроводной воде известняке. При кипячении воды известняк налипал на стенки чайника, а потом попадал в свежесваренный чай. Прежде чем приступить к чаепитию, британцы привычно брали чайную ложку и вылавливали из чашки кусочки известковой накипи. Проблема воды не относилась к отрасли производства чайников. Это была проблема другой отрасли – коммунального водоснабжения.

Задумавшись о том, как разрешить основные трудности клиентов в один прием, Philips увидела в проблеме с водой новые возможности. В результате был создан чайник со встроенным в носик фильтром, который при налипании воды эффективно задерживал кусочки накипи. В отрасли начался мощный рост – люди стали заменять старые чайники на новые, оснащенные фильтрами.

Существует множество других примеров, когда компании, стремясь создать голубой океан, пошли по тому же пути. Возьмем хотя бы Dyson – компанию, которая создала пылесос, не требовавший постоянной покупки и замены мешков для пыли. Компания вышла на американский рынок в 2002 году. В то время рынок пылесосов в США оценивался примерно в четыре миллиарда долларов. Его лидеры – Hoover, Electrolux, Oreck – зарабатывали на базовых моделях довольно скромные деньги, продавая каждую по цене от 75 до 125 долларов. Избавив покупателя от необходимости тратить деньги и силы на покупку и смену мешков для пыли, компания Dyson мгновенно обогнала конкурентов, увеличила объем рынка в отрасли и получила возможность продавать свои пылесосы по цене, втрое превышавшей среднюю цену других производителей.

В каком контексте используется ваш продукт или услуга? Что происходит до, во время и после его использования? Можете ли вы определить «болевы точки»? Какие дополнительные продукты или услуги способны их устранить?

Путь пятый. Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей

Конкурирующие в одной отрасли компании, как правило, становятся все более и более похожими друг на друга не только тем, какой ассортимент продуктов и услуг они предлагают, но и какой из двух возможных вариантов привлекательности товара для покупателя они выбирают. В некоторых отраслях конкуренция идет в основном по цене и функциям, исходя из полезности товара – это функциональная привлекательность. В других отраслях конкуренция опирается на чувства покупателей – здесь задействована эмоциональная привлекательность.

Однако привлекательность большинства продуктов или услуг редко бывает исключительно функциональной или эмоциональной. Как правило, она является следствием того, как компании конкурировали в прошлом, что на подсознательном уровне сформировало ожидания потребителей. Влияние поведения компании на ожидания клиентов идет по нарастающей. С течением времени усиливается ориентация отраслей на функциональную или эмоциональную привлекательность. Неудивительно, что рыночные исследования очень редко выявляют какие-либо новые тенденции в том, что может привлекать клиентов. Отрасли уже приучили своих потребителей к тому, чего следует ожидать. Поэтому и исследования дают им соответствующий отклик – «больше того же, но дешевле».

Когда компания хочет изменить функционально-эмоциональную ориентацию, существующую в отрасли, она нередко находит новое рыночное пространство. Мы наблюдали два основных паттерна действий.

Эмоционально ориентированные отрасли предлагают массу различных опций к своим продуктам, за счет которых растет цена, однако не улучшаются функциональные качества товаров. Если отбросить все эти опции, то может получиться гораздо менее сложная, менее дорогая и менее затратная бизнес-модель, которую потребители будут только приветствовать. И наоборот: отрасли, ориентированные на функциональную привлекательность, нередко способны вдохнуть в потребительские товары новую жизнь, добавив им эмоциональной привлекательности, и тем самым стимулировать новый спрос.

Два наиболее известных примера: Swatch – компания, под влиянием которой функционально ориентированная отрасль производства недорогих часов превратилась в эмоционально ориентированного законодателя мод, и The Body Shop, поступившая прямо противоположным образом,

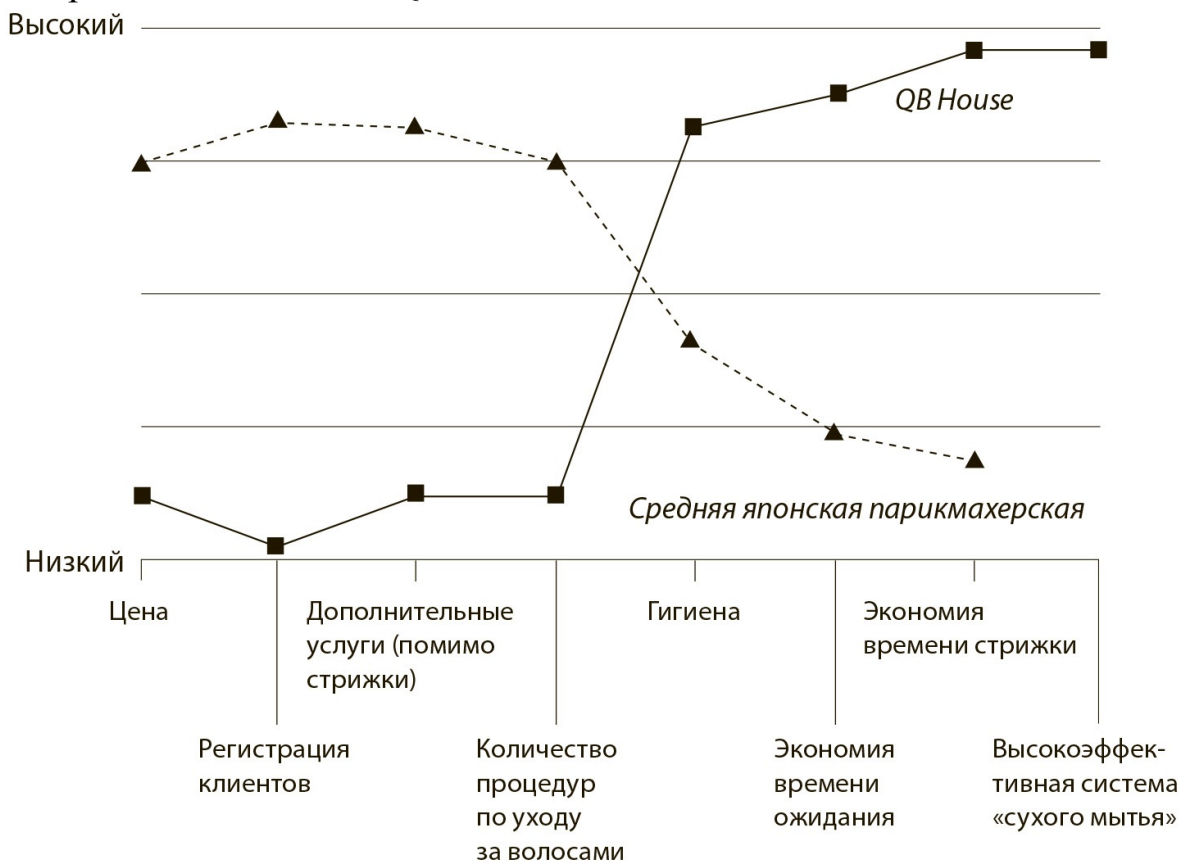
превратившись из эмоционально ориентированной компании по производству косметических средств в функциональный, отличающийся деловым стилем дом косметики. Обратите внимание также на пример QV (Quick Beauty) House. Эта компания создала голубой океан в японской парикмахерской отрасли и быстро расширяется, охватывая всю Азию. Открывшись в 1996 году в Токио и начав свой бизнес с одной парикмахерской, к 2003 году QV House насчитывала более двухсот точек. Число посетителей ее парикмахерских выросло с 57 тысяч в 1996 году до 3,5 миллиона в год – в 2002-м. В 2015 году QV House имела 463 франшизы в Японии и 79 – в Гонконге, Сингапуре и на Тайване.

В сердце стратегии голубого океана, созданной QV House, лежит превращение азиатской парикмахерской из эмоционального в крайне функциональное заведение. В Японии мужчина тратит целый час на то, чтобы постричься. Почему? А потому, что для превращения стрижки в ритуальное действие требуется проделать множество манипуляций. Клиенту предлагают бесчисленные горячие полотенца, ему растирают и массируют плечи, с ним пьют чай и кофе. Парикмахер исполняет целый ритуал при стрижке волос, включая особые процедуры для волос и кожи, сушит прическу феном и бреет клиента. В результате собственно на стрижку уходит лишь малая толика всего затраченного времени. Кроме того, такой подход создает очереди из потенциальных клиентов. Стоит услуга от 3 до 5 тысяч иен (от 27 до 45 долларов).

QV House поступила иначе. Она поняла, что у многих людей, особенно занятых профессионалов, нет желания тратить по часу на стрижку. Поэтому компания отказалась от таких эмоциональных элементов сервиса, как горячие полотенца, массаж плеч, чай и кофе. Кроме того, она в значительной степени сократила количество особых процедур по уходу за волосами и стала заниматься в основном обычными стрижками. Затем QV House сделала следующий шаг: отказалась от традиционной, отнимающей массу времени практики мытья и сушки головы, разработав специальную систему «воздушного мытья» с применением колпака, опускаемого на голову, чтобы специальным пылесосом удалить все состриженные волосы. Новая установка работает значительно лучше и быстрее и не требует мочить голову клиента. Благодаря введенным изменениям стрижка стала занимать не час, а десять минут. Помимо этого, снаружи каждой парикмахерской установлена система световой индикации, которая указывает на наличие свободных мест. В результате не надо гадать, сколько времени придется стоять в очереди, а регистрация желающих постричься становится просто не нужна.

QB House сумела снизить стоимость стрижки с 3–5 тысяч иен (27–45 долларов) до 1 тысячи иен (9 долларов), увеличив при этом почасовой доход от каждого парикмахера почти на 50 % при снижении затрат на персонал и уменьшении рабочего пространства, требуемого для одного парикмахера. QB создала парикмахерское обслуживание «без глупостей», обеспечив и более высокий уровень гигиены. Каждое кресло оборудовано санитарно-техническим устройством, и каждый клиент обеспечивается теперь одноразовым парикмахерским комплектом, включающим полотенце и расческу. Чтобы оценить достижения компании в области создания голубого океана, посмотрите на рис. 3.4.

Рис. 3.4
Стратегическая канва QB House



Сетех, одного из крупнейших производителей цемента в мире, тоже можно отнести к компаниям, создавшим голубой океан путем изменения ориентации – на этот раз в обратную сторону, с функциональной на эмоциональную. В Мексике цемент, реализуемый мешками в розницу самодельным строителям, составляет более 85 % от всего рынка^[39].

Таким, каким он был, рынок выглядел непривлекательно. Непотребителей было значительно больше, чем потребителей. Несмотря даже на то, что большинство бедных семей имели собственные земельные участки и цемент продавался как сравнительно недорогой строительный материал, мексиканцы не занимались строительством и жили в хронической тесноте. Редкая семья делала пристройки к дому, и у тех, кто все же решал этим заняться, на пристройку одной-единственной комнаты уходило в среднем от четырех до семи лет. Почему? В большинстве семей лишние деньги тратились на деревенские празднества, *quinceañera* (празднование пятнадцатилетия дочери), крестины и свадьбы. Участие в этих мероприятиях, обозначающих важный жизненный этап, было способом выделиться в обществе, в то время как остаться в стороне означало продемонстрировать заносчивость и неуважение.

В результате большинство жителей Мексики с низким доходом не располагали сбережениями, достаточными для покупки строительных материалов. И это несмотря на то, что в этой стране цементный дом считается заветной мечтой. По осторожным подсчетам Семех, если бы *этот* латентный спрос удалось реализовать, рынок вырос бы до 500–600 миллионов долларов в год^{40}.

Решение этой проблемы Семех предложила в 1998 году, запустив программу *Patrimonio Нуу*, которая изменила привлекательность цемента, превратив его из функционального продукта в подарок-мечту. Покупая цемент, люди готовились строить комнаты, наполненные любовью, смехом и радостью – какой подарок может быть лучше? В основе *Patrimonio Нуу* лежала принятая в Мексике система танда (*tanda*) – традиционная схема общественных сбережений. В танда десять человек (как пример) вносят каждый по 100 песо в неделю в течение десяти недель. В первую же неделю бросают жребий, чтобы узнать, кто «выигрывает» одну тысячу песо (93 доллара) в каждую из десяти недель. Все участники могут получить тысячу песо лишь один раз, однако, «выиграв», становятся обладателями большой суммы и могут сделать крупную покупку.

В традиционных танда семья, получившая «выигрыш», тратила «свалившиеся с неба» деньги на важный праздник или религиозное событие, как, например, крестины или свадьба. В программе *Patrimonio Нуу* «выигрыш» супертанда направлялся на финансирование строительства пристройки из цемента. Это напоминает регистрацию гостей в списке свадебных подарков, составленном женихом и невестой, вот только вместо столового серебра Семех предложила дарить в знак любви цемент.

В клуб строительных материалов *Patrimonio Нуу*, созданный Семех,

входят примерно семьдесят членов, вносящих в общую кассу в среднем по 120 песо в неделю в течение семидесяти недель. Еженедельный победитель супертанда получает не сумму в песо, а строительные материалы в количестве, достаточном, чтобы построить целую комнату. От себя Cemex предлагает участникам доставку цемента на дом, учебные курсы по эффективному строительству пристроек и услуги технического консультанта, оказывающего необходимую помощь во время строительства. В результате члены клуба Patrimonio Нуо строят дома или пристройки втрое быстрее и значительно дешевле, чем остальные мексиканцы.

В то время как конкуренты Cemex торговали цементом в мешках, сама компания стала продавать мечту, пользуясь при этом бизнес-моделью, включавшей инновационное финансирование и строительное ноу-хау. Cemex сделала еще один шаг и стала устраивать в городе маленькие торжества по окончании каждой стройки, тем самым увеличивая приносимую людям радость и укрепляя традиции танда.

С момента появления новой эмоциональной привлекательности продукции Cemex, подкрепленной созданной компанией системой финансирования и техническим обслуживанием, спрос на производимый ею цемент резко вырос. К 2012 году программой воспользовались 1,9 миллиона человек и 380 000 семей. Более пятнадцати лет Cemex помогает решать проблему дефицита жилплощади в остро нуждающихся в этом регионах. Возможность предсказывать объем цемента, продаваемого с помощью программы Patrimonio Нуо, позволила Cemex снизить издержки за счет сокращения затрат на хранение запасов, отлаженного производственного цикла и гарантированных продаж, уменьшающих расходы на привлечение капитала. Из-за социального давления случаи неплатежей в системе супертанда очень редки. В целом Cemex создала голубой океан эмоционально привлекательного цемента, добившись дифференциации при низких издержках. Кроме того, компания получила за свою программу множество премий, в том числе World Business Award в 2006 году и Habitat Award в 2009-м, за наилучшие решения в области доступного домостроения.

Точно так же поступила со своей знаменитой виагрой фирма Pfizer, сместившая акцент с медикаментозного лечения на повышение качества жизни. Аналогичную картину можно наблюдать и у компании Starbucks, которая перевернула с ног на голову всю отрасль, сместив акцент с продажи кофе как товара на создание эмоциональной атмосферы, в которой покупатели наслаждаются этим напитком.

Всплеск случаев создания голубых океанов произошел и в сфере обслуживания, однако здесь изменения идут в обратном направлении – от эмоциональной привлекательности к функциональной. Организации, деятельность которых связана с общением с людьми, например страховые, банковские и инвестиционные компании, прежде делали упор на эмоциональную связь между брокером и клиентом. Теперь эти компании готовы к переменам. Так, Direct Line Group, британская страховая компания, распрощалась с традиционными брокерами. Компания объяснила это тем, что клиентам больше не требуется, чтобы их водили за ручку и окружали эмоциональным комфортом, если, к примеру, быстро выплачивать страховку и обходиться без лишней бюрократии. Теперь вместо брокеров и региональных офисов Direct Line пользуется информационными технологиями, с помощью которых удастся улучшить процесс рассмотрения претензий и за счет снижения издержек уменьшить сумму страховых взносов для клиентов. С момента начала реализации стратегии голубого океана Direct Line прошло более двадцати лет, однако компания продолжает завоевывать все новых и новых клиентов и получать награды, в том числе как самый лучший, самый надежный и самый современный страховой бренд Великобритании. В США The Vanguard Group (индексированные фонды) и Charles Schwab (брокерские услуги) аналогично действовали в инвестиционной отрасли: создавали голубой океан путем преобразования эмоционально ориентированного, основанного на личных взаимоотношениях бизнеса в бизнес высокоэффективный, функциональный и с низкими издержками.

В вашей отрасли есть конкуренция в области функциональной или эмоциональной привлекательности? Если вы конкурируете на основе эмоциональной привлекательности, от каких ее элементов можно отказаться, чтобы преобразовать ее в привлекательность функциональную? Если вы конкурируете на основе функциональной привлекательности, какие элементы можно добавить, чтобы превратить ее в эмоциональную?

Путь шестой. Всмотреться в завтрашний день

Любая отрасль подвержена влиянию внешних тенденций, которые со временем начинают оказывать воздействие на бизнес. Взять хотя бы взлет популярности облачных сервисов или всемирное движение в защиту окружающей среды. Если рассматривать эти тенденции под правильным углом, можно увидеть возможности для создания голубого океана.

По мере того как происходят различные события, большинство

компаний постепенно и достаточно пассивно к ним приспосабливаются. Будь то появление новых технологий или крупные изменения в законодательстве, менеджеры обычно сосредоточиваются на прогнозировании динамики самой тенденции. Для этого они задаются вопросом, в каком направлении развивать технологию, как она будет применяться, превратится ли в масштабируемую. Собственные действия они ставят в зависимость от развития тенденций, за которыми следят.

Однако истинные озарения в области стратегии голубого океана редко проистекают из простого прогнозирования тенденции. Напротив, они основываются на понимании того, как эта тенденция повлияет на ценность для клиентов и на бизнес-модель компании. Видя перспективу – от ценности, которую рынок предлагает сегодня, до ценности, которую он может предложить завтра, – менеджеры способны активно формировать свое будущее и претендовать на создание голубых океанов. Вероятно, заглянуть в завтрашний день гораздо сложнее, чем пойти по одному из тех путей, о которых мы говорили выше, однако как первое, так и второе становится возможным, если применить единый дисциплинированный подход. Мы не имеем в виду предсказание будущего, что практически нереально. Скорее речь идет о том, чтобы проникнуть в суть тенденций, которые можно наблюдать уже сегодня.

При оценке тенденций и их изменений критически важными представляются три основных принципа. Для того чтобы сформировать основу стратегии голубого океана, эти тенденции должны иметь решающее значение для вашего бизнеса, быть необратимыми и иметь четкую траекторию. Многие тенденции можно наблюдать практически в любой момент – например, скачкообразное развитие технологии, появление нового стиля жизни, изменения в законодательстве или смена социальной среды. Однако решающее влияние на бизнес оказывают обычно лишь одна-две из них. Выявив подобные тенденции, можно постараться заглянуть в завтрашний день и спросить себя, каким станет рынок, если они обретут свое логическое завершение. Исходя из этого видения, можно вернуться в настоящее и определить, что следует изменить сегодня, чтобы открыть новый голубой океан.

Например, в конце 1990-х в поле зрения компании Apple попала захлестнувшая мир волна незаконного копирования музыкальных файлов. С помощью таких программ, как Napster, Kazaa и LimeWire, сформировалась целая сеть интернет-подкованных любителей музыки, которые вопреки закону беспрепятственно распространяли копии по всему земному шару – к 2003 году число нелегально распространяемых

музыкальных файлов превысило два миллиарда в месяц. В то время как звукозаписывающие компании боролись с нелегальным производством CD, поток нелегально скачиваемых цифровых файлов продолжал расти и шириться.

При наличии доступной технологии, позволяющей любому бесплатно скачивать музыку, вместо того чтобы платить по 19 долларов в среднем за диск, наметившаяся в цифровой музыке тенденция была очевидна. Ее подтверждением стал быстрорастущий спрос на MP3-плееры, наподобие пользующегося успехом iPod компании Apple, позволявшие слушать оцифрованную музыку где угодно. Компания Apple извлекла выгоду из этой устойчивой тенденции, направленность которой была ясна. В 2003 году Apple создала онлайн-музыкальный магазин iTunes.

По договоренности с пятью крупными музыкальными компаниями – BMS, EMI Group, Sony, Universal Music Group и Warner Brothers Records – магазин предлагает удобный и гибкий механизм для легальной загрузки песен. Магазин iTunes позволяет покупателям бесплатно просмотреть информацию о двухстах тысячах композиций, послушать тридцатисекундные отрывки и загрузить выбранную песню за 99 центов или же целый альбом за 9,99 доллара. Дав возможность покупателям приобретать каждую композицию по отдельности и установив стратегически выверенную и вполне разумную цену, магазин iTunes уничтожил основной раздражающий фактор: необходимость покупать диск ради одной-двух песен.

Кроме того, iTunes обошел тех, кто предоставлял услуги бесплатной загрузки музыкальных файлов, так как обеспечил высокое качество записи вкупе с удобными возможностями поиска и просмотра каталогов. Чтобы загрузить музыку нелегально, сначала требовалось найти в интернете композицию, альбом или певца. Если вы искали альбом, нужно было знать названия всех песен и порядок, в котором они записаны. Скачать весь альбом из одного источника удавалось редко. Качество звука было низким, поскольку большинство людей в целях экономии места записывали диски с низким битрейтом^[5]. Большинство доступных записей отражали вкусы шестнадцатилетних подростков, а потому, хоть теоретически в свободном доступе и лежали миллиарды записей, выбор все же был ограничен.

Предоставляемые Apple услуги по поиску и просмотру информации, напротив, считались лучшими в этой отрасли. Более того, музыкальные редакторы iTunes предоставляли ряд дополнительных подборок, обычно имеющихся в музыкальных магазинах, в том числе таких, как, например, «Лучший металл» или «Лучшие песни о любви», «Любимые песни

сотрудников», «Что слушают знаменитости», «Победители рейтингов Billboard». Качество звука в записях iTunes было самое высокое, поскольку предлагаемые в магазине песни кодировались в формате AAC.

У магазина iTunes от покупателей не было отбоя, да и звукозаписывающие компании и певцы не оставались внакладе: iTunes платила им 70 % стоимости каждого загруженного файла, и таким образом они наконец-то начали получать прибыль от всеобщего помешательства на загрузке цифровых аудиозаписей. Более того, в те годы, о которых идет речь, Apple обеспечила еще большую защищенность звукозаписывающих компаний, разработав такой способ соблюдения авторского права, который не причинял неудобств пользователям, привыкшим к свободе доступа к цифровой музыке благодаря Napster, но при этом вполне удовлетворял музыкальную индустрию. В начале работы iTunes Music Store позволял пользователям записывать одно и то же музыкальное произведение на устройства iPod и CD-диски до семи раз – этого хватает, чтобы удовлетворить любителей музыки, однако явно недостаточно для того, чтобы обеспечить профессиональное пиратство.

Сегодня iTunes предлагает более 37 миллионов музыкальных записей, а также фильмы, сериалы, книги и подкасты. В магазине уже продано более 25 миллиардов песен, причем в среднем пользователи загружают по пятнадцать тысяч песен каждую минуту. По подсчетам специалистов, iTunes владеет более чем 60 % всемирного рынка цифровой звукозаписи. Благодаря iTunes компания Apple открыла в цифровой музыке голубой океан и более десяти лет единолично царила в этой сфере, одновременно повышая привлекательность другого своего продукта – неизменно популярного плеера iPod. Сегодня на этот рынок проникают и другие компании; задача Apple – сохранить свое положение на растущем массовом рынке и не скатываться до конкурентного бенчмаркинга или до нишевого маркетинга.

Аналогично повела себя компания Cisco Systems, которая создала новый рынок, проанализировав перспективы развития наметившихся тенденций. Начало было положено с анализа явного и необратимого тренда, дальнейшее развитие которого можно было легко проследить, – всевозрастающей потребности в высокоскоростном обмене данными. Cisco, оценив сложившуюся ситуацию, осознала, что весь мир задыхается от медленной скорости передачи данных и несовместимости компьютерных сетей. Спрос стремительно рос, поскольку, помимо прочих факторов, число пользователей интернета каждые сто дней удваивалось. Итак, Cisco стало очевидно, что проблема будет только усугубляться.

Разработанные компанией маршрутизаторы, коммутаторы и другие сетевые устройства были призваны создать небывалую ценность для клиентов. Они предлагали им быстрый обмен данными в идеально состыкованной сетевой среде. Найденное Cisco решение для создания голубого океана относилось одновременно и к области инновации ценностей, и к прорыву в технологии.

Точно так же поступило и множество других компаний, которые создавали голубые океаны, когда видели перспективу *шестого пути*. Можно привести пример CNN, которая создала первую круглосуточную, ежедневно работающую всемирную сеть новостей. Созданный НВО популярнейший сериал «Секс в большом городе» основывался на тенденции к появлению все большего числа городских женщин, добившихся успеха в жизни и стремящихся найти любовь и выйти замуж уже в зрелом возрасте. Этот голубой океан просуществовал шесть лет. Сериал все еще показывают по телевидению, а журнал Times назвал его одним из «Ста лучших сериалов всех времен».

Какие тенденции могут с высокой степенью вероятности повлиять на вашу отрасль? Какие тенденции необратимы, какие имеют четкую траекторию? Какое влияние они окажут на вашу отрасль? Можете ли вы с их помощью создать небывалую ценность для клиентов?

Открытие нового рыночного пространства

Выйдя в своих размышлениях за общепринятые границы конкуренции, вы можете понять, какие можно сделать стратегические шаги в нарушение сложившегося порядка, чтобы реконструировать традиционные границы рынка и создать голубые океаны. Процесс открытия и создания голубого океана не сводится к предсказанию или упреждению возникающих в отрасли тенденций. Нельзя приравнять его и к процессу внедрения методом проб и ошибок новых бизнес-идей, порожденных умами или интуицией менеджеров. Здесь скорее менеджеры участвуют в структурированном процессе перестройки рыночных реалий фундаментально новым способом. Реконструируя существующие рыночные элементы и выходя при этом за границы отрасли и рынка, они получают возможность освободиться от царящей в алом океане конкуренции на равных. Перспектива *шести путей* кратко изложена на рис. 3.5.

Рис. 3.5

От конкуренции на равных к созданию голубого океана

Отрасль	Конкуренция на равных	Создание голубого океана
<i>Стратегическая группа</i>	Фокусируются на соперниках в той же отрасли	→ Рассматривают альтернативные отрасли
<i>Группа покупателей</i>	Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы	→ Переоценивают группы покупателей в данной отрасли
<i>Спектр предлагаемых продуктов или услуг</i>	Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей	→ Рассматривают дополнительные продукты и услуги
<i>Функционально-эмоциональная ориентация</i>	Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли	→ Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли
<i>Время</i>	Фокусируются на приспособлении к внешним тенденциям по мере их возникновения	→ Участвуют в формировании внешних тенденций с течением времени

Теперь мы готовы перейти к процессу планирования вашей стратегии с учетом перспективы *шести путей*. Далее мы рассмотрим, как можно менять этот процесс так, чтобы сфокусировать внимание на общей картине и использовать идеи при формулировании вашей стратегии голубого океана.

Глава 4

Фокус на общей картине, а не на цифрах

Мы рассказали вам, как создаются голубые океаны. Следующая задача: добиться того, чтобы в процессе стратегического планирования ваше внимание было сфокусировано на общей картине, чтобы вы могли применить идеи при построении стратегической канвы своей компании и прийти к стратегии голубого океана. Это нелегкая задача. Наши исследования говорят о том, что процесс стратегического планирования большинства компаний прочно привязывает их к алым океанам. Как правило, к конкуренции на уже имеющемся пространстве рынка.

Представьте себе типичный стратегический план. Начинается он с длинного описания существующих в отрасли условий и позиции компании по отношению к конкурентам. Затем идет обсуждение того, как увеличить свою долю рынка, завоевать новые сегменты или снизить издержки; после этого следуют наброски бесчисленных целей и инициатив. Практически всегда к плану прилагается полный бюджет, а также щедрая порция графиков и бесконечное число таблиц. Кульминацией процесса обычно становится подготовка большого документа, представляющего собой смесь информации, полученной от различных подразделений компании, от сотрудников, которые нередко имеют конфликтующие задачи и плохо взаимодействуют друг с другом. В ходе этого процесса большая часть времени, отведенного на стратегическое мышление, уходит у менеджеров на то, чтобы расставить галочки и просмотреть цифры, а не попытаться выйти за существующие границы и получить ясную картину того, как можно оторваться от конкурентов. Неудивительно, что, если попросить компанию изобразить предлагаемую стратегию на нескольких слайдах, редкая презентация окажется ясной и привлекательной.

Вполне объяснимо, почему лишь очень немногие стратегические планы приводят к созданию голубых океанов или претворяются в жизнь. Подобная неразбериха парализует руководство. Редкий работник на нижних уровнях компании имеет хотя бы мало-мальское представление о стратегии. При более пристальном взгляде и вовсе выясняется, что большинство планов вообще не содержат никакой стратегии, а представляют собой множество надерганных из разных источников ходов, которые по отдельности хоть и имеют смысл, но все вместе никак не складываются в единый, четкий курс, позволяющий компании выделиться

на общем фоне. Про избавление от конкуренции уже и речи не идет. Не напоминает ли вам такая картина стратегические планы вашей компании?

Итак, мы подошли ко второму принципу стратегии голубого океана: концентрируйте внимание на общей картине, а не на цифрах. Этот принцип является основным для уменьшения риска, связанного с планированием, – вы можете вложить в процесс разработки стратегических планов массу усилий и времени, но при этом получить только тактические шаги, годящиеся лишь для алого океана. Здесь мы разрабатываем альтернативный подход к существующему процессу стратегического планирования, основанный не на подготовке документов, а на создании стратегической канвы^{41}. Результатом этого подхода неизменно становятся стратегии, которые раскрывают творческий потенциал сотрудников, помогая компании увидеть голубые океаны. Они просты для понимания и взаимодействия, что способствует их эффективному исполнению.

Концентрация на общей картине

В ходе наших исследований и консалтинговой деятельности мы обнаружили, что создание стратегической канвы не только позволяет наглядно представить текущую стратегическую позицию компании на рынке, но и выстроить ее будущую стратегию. Организуя процесс стратегического планирования вокруг стратегической канвы, компания и ее менеджеры уделяют основное внимание общей картине, а не погружаются в море цифр и терминов и не вязнут в обсуждении деталей^{42}.

В предыдущих главах мы рассказывали о том, что создание стратегической канвы преследует три цели. Во-первых, отобразить стратегический профиль отрасли, подробно перечислив настоящие (и возможные будущие) факторы, которые влияют на конкуренцию основных игроков. Во-вторых, показать стратегический профиль нынешних и потенциальных конкурентов, идентифицируя факторы, в которые они, согласно своей стратегии, инвестируют средства. И наконец, дать графическое изображение стратегического профиля – или кривой ценности – самой компании, отражающее направления ее инвестиций в те или иные факторы конкуренции и возможные варианты инвестирования в будущем. Стратегический профиль, обладающий высоким потенциалом создания голубого океана, должен иметь три дополнительные особенности: фокус, дивергенцию и привлекательный слоган. Если в стратегическом

профиле компании эти три качества выражены недостаточно четко, то ее стратегия окажется путаной, невыразительной и трудной для реализации. Кроме того, ее реализация, скорее всего, будет сопряжена с большими затратами.

Создание собственной стратегической канвы

Изображать стратегическую канву всегда непросто. Определить основные факторы конкуренции и то нелегко. Вам еще предстоит увидеть, что итоговый список обычно очень сильно отличается от первоначального наброска. Не менее трудно разобраться и в том, до какой степени разнятся факторы конкуренции, предлагаемые вами и вашими соперниками. Большинство менеджеров имеют вполне четкое представление о том, как идут дела у них и у их конкурентов в одном-двух измерениях в рамках их зоны ответственности. Но далеко не всякий менеджер видит общую динамику своей отрасли. Так, например, менеджер по ресторанному обслуживанию клиентов в авиакомпании будет уделять особое внимание тому, какие закуски и напитки предлагают клиентам его компания и компании-конкуренты. Однако такой акцент помешает оценить картину целиком: то, что кажется очень важным менеджеру по ресторанному обслуживанию, не обязательно будет столь же важно для клиентов, которые рассматривают предложение в комплексе. Некоторые менеджеры идентифицируют факторы конкуренции исходя из того, какую пользу внутри компании они принесли. Например, вице-президент по информационным технологиям компании может придавать особое значение возможностям системы по интеллектуальному поиску данных – но это как раз то, чего не заметит большинство клиентов, которых гораздо сильнее интересует скорость и простота использования.

За последние двадцать лет мы разработали структурированный процесс изображения и обсуждения стратегической канвы, который разворачивает стратегию компании в сторону голубого океана. Одной из компаний, применивших этот процесс, чтобы сформировать стратегию, основанную на уходе от конкуренции, стала финансовая консультационная группа – будем называть ее European Financial Services (EFS). Созданная ею стратегия принесла дополнительные 30 % прибыли в первый же год. Процесс, основанный на шести подходах к созданию голубого океана и включающий в себя обширное использование визуальной стимуляции для раскрытия творческого потенциала участников, состоит из четырех основных шагов (рис. 4.1).

Рис. 4.1

Четыре этапа визуализации стратегии

1. Визуальное пробуждение	2. Визуальное исследование	3. Визуальная ярмарка стратегий	4. Визуальная коммуникация
Сравните ваш бизнес с бизнесом конкурентов. Для этого изобразите стратегическую канву такой, «какая она есть» на самом деле	Отправляйтесь «в поле», чтобы исследовать шесть путей создания голубых океанов	Изобразите «требуемую» стратегическую канву вашей компании, основанную на результатах практических исследований	Распространите распечатанное изображение своих стратегических профилей в стадии «до» и «после», чтобы их легко было сравнивать
Посмотрите, что нужно изменить в вашей стратегии	Выделите явные преимущества альтернативных продуктов и услуг	Получите обратную связь от своих клиентов, клиентов конкурентов и неклиентов об альтернативных вариантах стратегической канвы	Поддерживайте только те проекты и шаги, которые позволят вашей компании восполнить недостающее, с тем чтобы актуализировать новую стратегию
	Посмотрите, какие факторы следует упразднить, создать или изменить	Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее	

Шаг первый. Визуальное пробуждение

Распространенная ошибка – обсуждение изменений в стратегии до того, как будут выявлены различия во мнениях о текущем положении дел. Еще одна проблема в том, что руководство часто не желает принять очевидную необходимость перемен: оно может быть или серьезно заинтересовано в сохранении статус-кво, или предполагать, что время покажет правоту сделанного однажды выбора. Кстати, задавая руководителям вопрос, что могло бы заставить их искать голубые океаны и вставать на путь перемен, мы, как правило, получаем ответ: чрезвычайно целеустремленный лидер или серьезный кризис.

К счастью, мы обнаружили, что, как только руководитель начинает по нашей просьбе изображать кривую ценности стратегии своей компании, он очень быстро приходит к осознанию необходимости перемен. Этот процесс становится серьезным толчком, заставляющим компании приступить к изменению существующих стратегий. Так получилось и с EFS, которая долгое время мучилась с нечеткой и плохо сформулированной стратегией. В компании произошел серьезный раскол: высшее руководство региональных дочерних компаний EFS приходило в большое негодование, видя надменность корпоративных руководителей, считавших, как полагали региональные менеджеры, что «умные собрались в центре, а все остальные – на периферии». Из-за конфликта EFS все труднее и труднее

справлялась с проблемами, связанными именно со стратегией. Однако прежде чем приступить к планированию новой стратегии, компании было необходимо прийти к общему пониманию сложившейся ситуации.

Стратегический процесс в EFS начался со сбора более двадцати высших руководителей из дочерних компаний, расположенных в Европе, Северной Америке, Азии и Австралии. Всех руководителей разбили на две команды. Одна команда должна была разработать кривую ценности, отражающую текущий стратегический профиль EFS в традиционной для компании области деятельности – операциях по обмену валюты, – а затем сравнить полученный результат с кривой ценности конкурентов. Другая команда получила задание проделать то же самое, но для только зарождавшегося в EFS бизнеса обмена валюты онлайн. На выполнение задания было отведено девятьдесят минут, так как если бы у EFS имелась четкая стратегия, то изложить ее не составило бы труда.

Задача оказалась не из легких. Обе команды ожесточенно спорили о том, что такое факторы конкуренции и каковы они для EFS. Ситуация выглядела так, будто в разных регионах и даже в разных потребительских сегментах наибольшее значение имели совершенно разные факторы. Например, сотрудники европейских отделений доказывали, что в рамках своей традиционной деятельности EFS должна заниматься консалтингом в области управления рисками, учитывая чувствительный к рискам характер ее клиентов. Американские же сотрудники, напротив, считали, что такая деятельность им ни к чему. Они подчеркивали важную роль скорости и простоты использования услуг. У многих участников возникли собственные идеи, не получившие поддержки со стороны коллег. Так, один из членов команды, занимавшейся онлайн-операциями, доказывал, что клиентов можно привлечь обещанием немедленного подтверждения совершенных ими транзакций – но никто не считал эту услугу необходимой. Ни одна из действующих в индустрии компаний так и не предложила такую услугу. Вообще в первые годы XXI века автоматическое подтверждение покупки отправляли лишь очень немногие компании, в том числе такие выдающиеся, как Amazon.

Несмотря на все сложности, команды все же выполнили задания и на общем собрании продемонстрировали получившиеся кривые ценности всем участникам. Результаты изображены на рис. 4.2 и 4.3.

Рис. 4.2

Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, офлайн

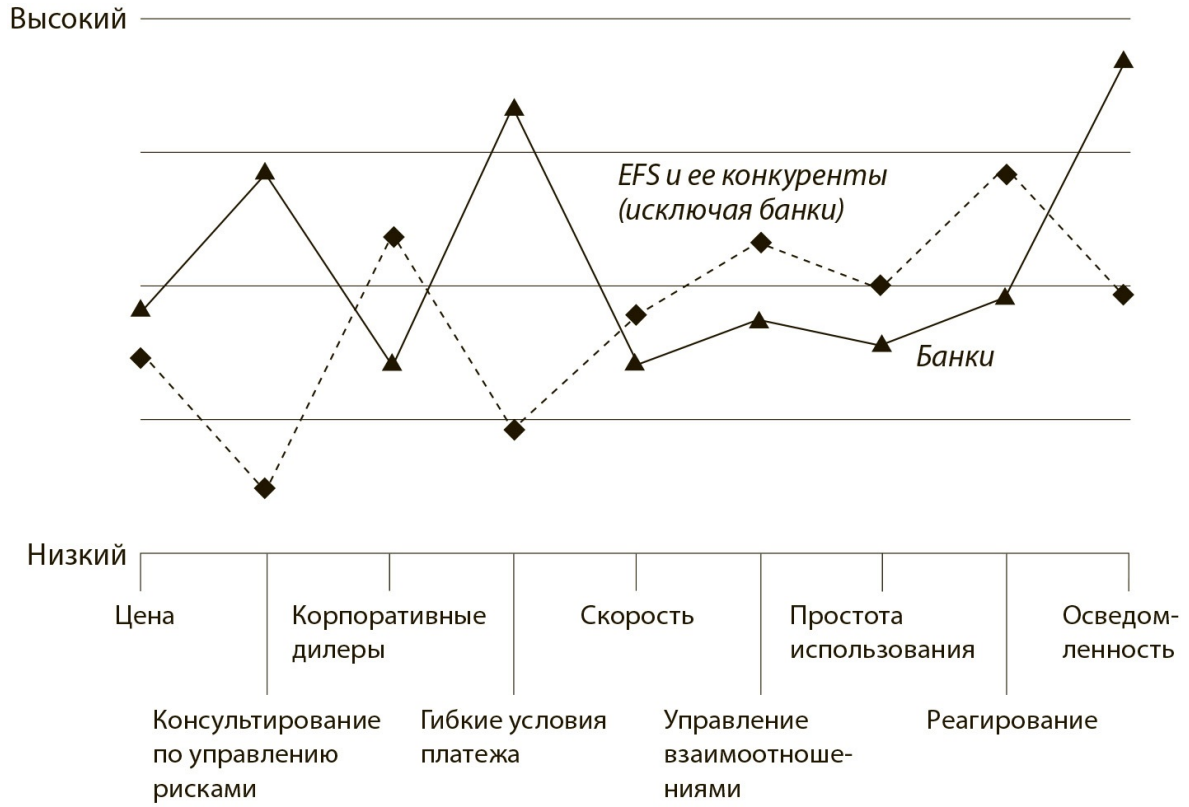
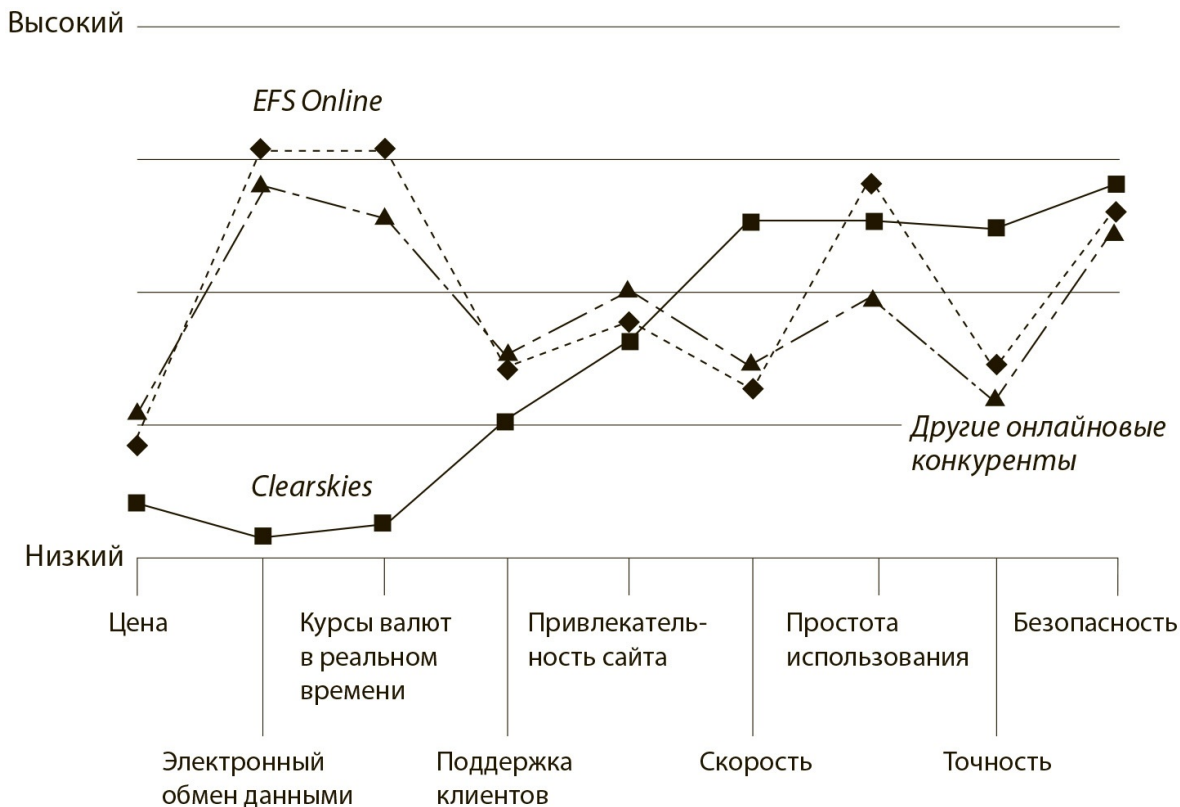


Рис. 4.3
Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, онлайн



На изображениях очевидны дефекты стратегии компании. Кривые ценности, связанные с традиционными и онлайн-операциями EFS, показали отсутствие фокуса; компания вкладывала капитал в многочисленные и разнообразные факторы в обоих бизнесах. Более того, обе кривые EFS были очень схожи с кривыми конкурентов. Неудивительно, что ни одна команда не смогла предложить запоминающийся слоган, который соответствовал бы кривой ценности.

На изображениях отчетливо проступили существующие противоречия. Например, те, кто занимался онлайн-бизнесом, делали крупные инвестиции в разработку удобного для использования сайта – и даже получали за это награды, – но, как выяснилось, совсем забыли о скорости загрузки страниц. Сайт EFS был одним из самых медленных среди сайтов компаний, работающих в этой отрасли. Возможно, именно это и стало причиной того, что столь заботливо разработанная веб-страница не слишком успешно привлекала клиентов и не трансформировала их обращения в продажи.

Вероятно, сильнее всего потрясло участников сравнение стратегии EFS со стратегией конкурентов. Команда, работавшая над задачей обмена валюты онлайн, поняла, что у самого сильного конкурента компании

(назовем его Clearskies) есть целенаправленная, оригинальная и легко формулируемая стратегия: «Обмен валюты одним щелчком мыши – это просто». Clearskies быстро росла и уходила из алого океана.

Столкнувшись со свидетельствами очевидных недостатков компании, руководители EFS уже не могли далее отстаивать свою слабую, неоригинальную и плохо сформулированную стратегию. Попытка построить стратегическую канву подтолкнула перемены сильнее, нежели любые другие устные аргументы, пусть даже и подкрепленные цифрами. После этого упражнения у высшего руководства появилось сильное желание серьезно заняться пересмотром текущей стратегии компании.

Шаг второй. Визуальное исследование

«Проснуться» – это лишь первый этап процесса построения стратегии. В качестве следующего шага следует заставить команду отправиться «в поле» и поработать с покупателями, чтобы менеджеры сами смогли увидеть, как люди используют или не используют их продукты или услуги. Такой шаг кажется очевидным, однако мы обнаружили, что менеджеры нередко перекалывают эту часть процесса на других. Они полагаются на отчеты, составляемые другими людьми (которые часто очень и очень далеки от того мира, для которого они делают свои доклады).

Компания не должна заниматься аутсорсингом собственных глаз. Никто не сможет за вас в чем-либо «лично убедиться». Великие художники не пишут свои картины со слов других людей и даже с фотографий, считая необходимым видеть натуру своими глазами. То же верно и в отношении великих стратегов. Еще до того, как Майкл Блумберг стал мэром Нью-Йорка, его превозносили как бизнесмена, обладающего выдающимся видением – именно он осознал, что провайдеры финансовой информации должны поставлять онлайн-аналитику, чтобы пользователи могли понять реальное значение тех или иных данных. При этом сам Блумберг первым стал бы утверждать, что эта идея очевидна для любого, кто когда-либо *видел* биржевиков, пользующихся Reuters или Dow Jones Telerate. До Блумберга биржевики вооружались бумагой, карандашом и карманным калькулятором, записывали цены заказов на покупку и продажу и сами рассчитывали рыночную стоимость, чтобы лишь затем принять решение о покупке или продаже акций. Это стоило им времени и денег, а кроме того, всегда существовала опасность допустить ошибку.

Великие стратегические озарения, подобные этому, не столько следствие гениальности, сколько результат «полевых» наблюдений и

решимости выйти за установленные рамки конкуренции^{43}. В случае с Блумбергом идея заключалась в изменении ориентации отрасли с закупщиков IT непосредственно на пользователей: биржевых брокеров и специалистов. Это позволило ему увидеть то, что не видели другие^{44}.

Очевидно, что первостепенное внимание следует обратить на клиентов. Но останавливаться на этом не следует. Надо присмотреться и к неклиентам^{45}. Если клиент не является пользователем, надо расширить круг, охватив и пользователей, как это сделал Блумберг. Вам надо не только говорить с людьми, но и наблюдать их в действии. Определив, какой набор дополнительных продуктов и услуг они приобретают одновременно с тем, что производит ваша компания, вы сможете обнаружить массу новых возможностей. И наконец, следует посмотреть, как клиенты могли бы восполнить потребность, которую удовлетворяет ваш продукт или услуга. Например, наземный транспорт служит альтернативой воздушному, поэтому вам следует также проанализировать его преимущества и характеристики.

EFS на четыре недели отправила своих менеджеров «в поле» – изучать шесть путей создания голубого океана^{46}. В ходе этого процесса каждый из них должен был опросить и понаблюдать за десятью людьми, участвующими в корпоративном обмене иностранной валюты, в том числе за бывшими клиентами, новыми клиентами и клиентами конкурирующих и альтернативных компаний. Помимо этого, менеджеры вышли за традиционные границы отрасли и обратили внимание на компании, которые не пользовались услугой корпоративного обмена иностранной валюты, однако могли бы обратиться к ней в будущем – как, например, Amazon.com, интернет-компания, работающая по всему миру. Подобные ей компании тогда только начинали появляться. Менеджеры опросили конечных пользователей услуги корпоративного обмена иностранной валюты – сотрудников бухгалтерии и инвестиционных отделов компаний. И, наконец, они проанализировали дополнительные продукты и услуги, к которым прибегали клиенты, в частности моделирование управления финансами и ценообразованием.

Практические исследования полностью изменили многие выводы, сделанные менеджерами на первом этапе процесса разработки стратегии. Так, менеджеры по работе с клиентами, которых практически все считали основными двигателями успеха и которыми гордилась EFS, оказались ахиллесовой пятой компании. Клиенты терпеть не могли тратить время на общение с ними. Их воспринимали как «специалистов по спасению

отношений» в случаях, когда EFS не выполняет свои обещания.

Ко всеобщему удивлению, фактором, наиболее важным для клиентов, оказалось получение быстрого подтверждения транзакций, а ведь только один менеджер на первом этапе сумел оценить его важность. В EFS обнаружили, что сотрудники компаний-клиентов тратят массу времени на телефонные звонки, чтобы подтвердить факт перевода денег и проверить их получение. Один вопрос требовал множества звонков. Причем необходимость посттранзакционного взаимодействия съедала время и у клиентов EFS, и у клиентов ее конкурентов.

Затем команды менеджеров EFS вновь отправили к флипчартам. Однако на этот раз задача состояла в том, чтобы предложить новую стратегию. Каждой команде предстояло изобразить шесть новых кривых ценности, используя возможность шести путей, рассмотренных в главе 3. Каждая новая кривая ценности должна была отражать стратегию, которая помогла бы компании выделиться на рынке. Дав задание каждой команде подготовить шесть вариантов, мы надеялись заставить менеджеров выйти за пределы традиционного мышления и подтолкнуть их к созданию инновационных предложений.

Для каждой визуальной стратегии команда должна была написать привлекательный слоган, отображающий суть стратегии и обращенный непосредственно к клиентам. Были предложены варианты «Оставьте это нам», «Сделаем по-умному» и «Транзакции на доверии». Соревновательный дух обеих команд сделал процесс веселым и энергичным, подведя участников вплотную к созданию стратегии голубого океана.

Шаг третий. Визуальная ярмарка стратегий

После двух недель рисования и перерисовывания команды наконец продемонстрировали результаты. Это мероприятие мы назвали *визуальной ярмаркой стратегий*. В число зрителей входили высшие руководители компании, однако большую часть аудитории составляли представители внешних контрагентов EFS – люди, с которыми менеджеры встречались во время работы «в поле», в том числе неклиенты, клиенты конкурирующих компаний и несколько самых требовательных клиентов EFS. За два часа команды продемонстрировали двенадцать кривых – по шесть от каждой. На презентацию одной кривой отводилось не более десяти минут, поскольку считается, что идея, на изложение которой требуется более десяти минут, слишком сложная и пользы от нее не будет. Изображения

кривых вывесили на стенах, чтобы аудитория имела возможность с ними ознакомиться.

После презентации всех двенадцати стратегий судьи – приглашенные участники – получили по пять клейких листочков для того, чтобы отметить стратегии, которые им больше всего понравились. Если стратегия казалась судье очень привлекательной, он мог приклеить на лист с ее изображением все пять листочков. Прозрачность судейства и быстрота получения результата избавили участников от всякого рода политических игр, которые нередко становятся неотъемлемой частью процесса стратегического планирования. Менеджерам пришлось полагаться лишь на оригинальность и доступность для понимания составленных кривых, и еще на умение преподнести свою идею. Один из менеджеров начал презентацию словами: «Наша стратегия настолько искусна, что вы станете не просто нашими клиентами, а нашими фанатами!»

После того как все листочки были приклеены, судей попросили обосновать их решения, что добавило к процессу разработки стратегии еще один уровень обратной связи. Помимо всего прочего, судьям требовалось объяснить, почему они не стали голосовать за другие кривые ценности.

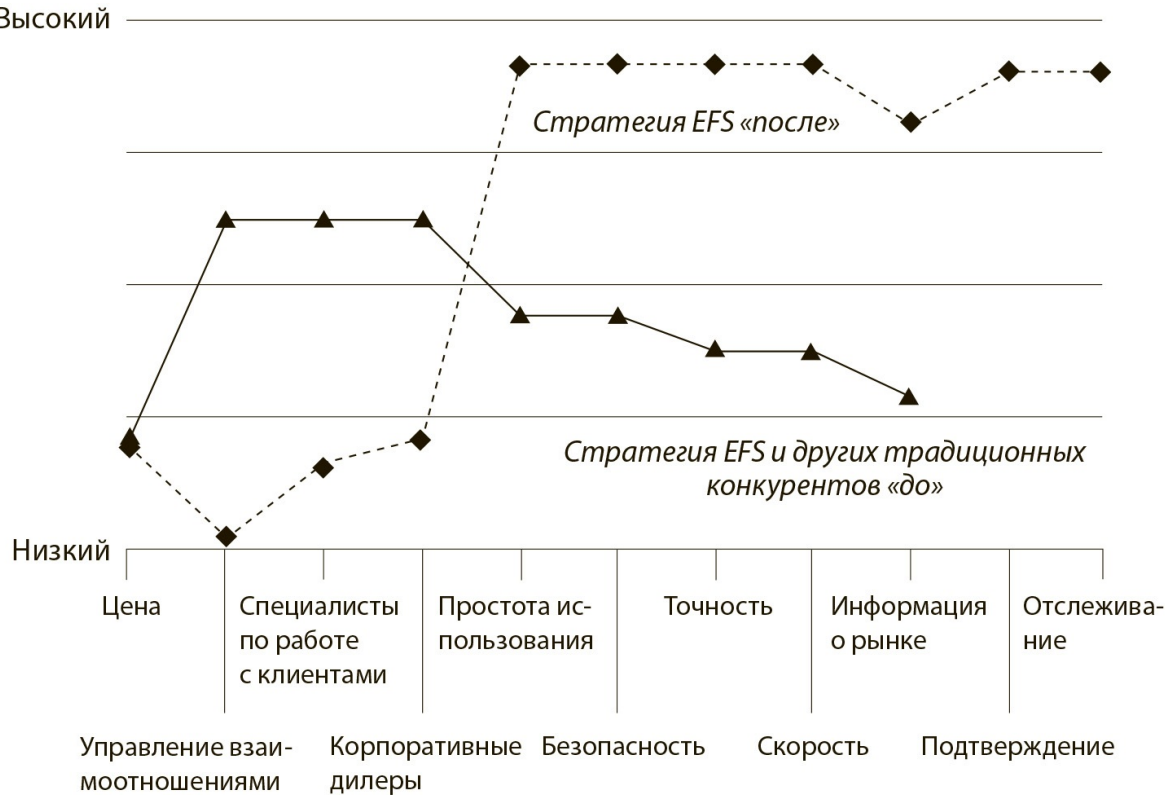
Собрав воедино информацию о том, что понравилось или не понравилось большинству судей, команды обнаружили, что по крайней мере треть факторов, которые они считали ключевыми в конкурентной борьбе, оказались практически безразличны клиентам. Еще треть факторов были либо плохо изложены, либо остались незамеченными в фазе визуального пробуждения. Стало очевидно, что руководству EFS необходимо пересмотреть целый ряд своих многолетних убеждений, как, например, необходимость разделения онлайн-овых и традиционных услуг.

Кроме того, участники ярмарки выяснили, что на всех рынках клиенты имели базовый набор потребностей и ожидали получить соответствующие услуги. Если предлагаемый набор услуг соответствовал их ожиданиям, они готовы были благополучно закрыть глаза на все остальное. Региональные различия приобретали значение лишь тогда, когда возникала проблема с удовлетворением именно базовых потребностей. Этот вывод стал откровением для многих менеджеров, кто все время доказывал уникальность своих регионов.

После ярмарки стратегии команды наконец смогли завершить выполнение поставленной задачи. Им удалось изобразить кривую ценности, которая обрисовывала стратегический профиль компании гораздо точнее, чем все ранее подготовленные варианты, отчасти потому, что теперь в ней не было места надуманным различиям, которые EFS до

с их пор проводила между онлайн- и традиционным бизнесом. Но гораздо более важным было то, что теперь менеджеры нашли будущую стратегию, отличную от других и обращенную к реально существующим, но скрытым потребностям рынка. На рис. 4.4 показаны основные различия между настоящей и будущей стратегиями компании EFS.

Рис. 4.4
EFS до и после
Высокий



Как можно увидеть на рисунке, в своей будущей стратегии EFS упразднила управление взаимоотношениями и сократила инвестирование в деятельность специалистов по работе с клиентами, которые с этого момента работали лишь с клиентами класса AAA. Эти шаги позволили значительно снизить издержки EFS, поскольку менеджеры по работе с клиентами и аккаунт-менеджеры оказались наиболее дорогостоящими компонентами бизнеса. Будущая стратегия EFS делала особый упор на простоту использования, безопасность, точность и скорость. В достижении этих задач должна была помочь компьютеризация, призванная дать клиентам возможность самостоятельно вводить данные, а не отправлять информацию в EFS по факсу – как это было принято делать в то время.

Эти преобразования также были призваны высвободить время

корпоративных дилеров, которые большую часть рабочего дня тратили на работу с бумагами и исправление ошибок. Теперь они могли предоставлять более полную информацию о состоянии дел на рынке, что и является основным фактором успеха. EFS намеревалась рассылать автоматические электронные подтверждения о транзакциях всем клиентам. Кроме того, компания собиралась предлагать услуги по отслеживанию платежей, аналогично тому, как отслеживают прохождение посылок компании FedEx и UPS. Прежде ни одна компания, занимавшаяся обменом валюты, не предлагала своим клиентам ничего подобного. На рис. 4.5 показаны все четыре действия, предпринятых EFS для создания инновации ценности – краеугольного камня стратегии голубого океана.

Рис. 4.5

Решетка «упразднить – снизить – повысить – создать» в EFS

<p>Упразднить Управление взаимоотношениями</p>	<p>Повысить Простоту пользования Надежность Точность Скорость Рыночные комментарии</p>
<p>Снизить Число специалистов по работе с клиентами Количество корпоративных дилеров</p>	<p>Создать Подтверждение Отслеживание</p>

Новая кривая ценности соответствовала всем критериям успешной стратегии. Она была гораздо более сфокусирована, нежели предыдущая стратегия; новые инвестиции получили значительно более сильную поддержку, чем те, которые производились прежде. Кроме того, новая кривая явно отличалась от существовавших в отрасли совершенно однотипных кривых ценности и имела привлекательный слоган: «Мы FedEx корпоративного обмена валюты: просто, надежно, быстро и под контролем». Объединив онлайн- и традиционный бизнес в одном привлекательном рыночном предложении, EFS значительно уменьшила операционную сложность своей бизнес-модели, сделав системное исполнение заказов гораздо проще.

Шаг четвертый. Визуальная коммуникация

После того как будущая стратегия разработана, последний шаг –

представить ее внутри компании так, чтобы она стала понятной всем без исключения сотрудникам. EFS распространила изображение старого и нового стратегического профиля, чтобы все увидели, в каком положении компания находилась в тот момент и на каком направлении ей следовало сосредоточить свои усилия, чтобы построить привлекательное будущее. Высшие руководители, участвовавшие в разработке стратегии, провели совещания со своими непосредственными подчиненными, чтобы растолковать содержание изображения, объяснить, какие факторы следует упразднить, снизить, повысить или создать для достижения голубого океана. Те, в свою очередь, изложили идею своим непосредственным подчиненным. Четкий план действий настолько мотивировал сотрудников, что многие из них повесили изображение стратегической канвы у себя на рабочих местах в качестве напоминания о новых приоритетах компании и о пробелах, которые необходимо заполнить.

Новая картина стала отправной точкой, от которой в EFS отталкивались при принятии решений о направлении инвестиций. Зеленый свет давался только идеям, призванным помочь компании перейти от старой кривой ценности к новой. Когда, например, региональные отделения попросили IT-отдел добавить ссылки на сайт – просьба, которая в прошлом была бы выполнена без каких-либо обсуждений, – IT-отдел попросил объяснить, как новые ссылки помогут приблизить EFS к ее новому профилю. Региональные офисы не смогли этого объяснить, и им было отказано в просьбе – ради соблюдения простоты и ясности в представлении информации на сайте. Аналогично, когда IT-отдел предложил высшему менеджменту внедрить многомиллионную систему управления, ее оценивали, руководствуясь главным образом критериями соответствия стратегическим требованиям с учетом новой кривой ценности.

Визуализация стратегии на корпоративном уровне

Визуализация стратегии в значительной степени способствует развитию диалога между структурными подразделениями и корпоративным центром по вопросам перевода бизнес-портфолио компании из алого океана в голубой. В ходе презентации и обсуждения стратегической канвы, созданной каждым подразделением, появляется понимание, что представляет собой каждый конкретный бизнес в корпоративном портфеле. Более того, этот процесс нередко способствует распространению информации о лучших стратегических практиках и обмену опытом внутри корпорации.

Применение стратегической канвы

Чтобы понять, из чего состоит этот процесс, давайте посмотрим, как использовала стратегическую канву корейская компания Samsung Electronics. Например, рассмотрим корпоративную конференцию – одну из тех, на которые собиралось по семьдесят и более топ-менеджеров во главе с президентом. Руководитель каждого подразделения проводил презентацию разработанной его подразделением стратегической канвы и плана ее реализации. Разворачивались довольно острые дискуссии. Руководители многих подразделений компании пытались доказать, что для них свобода самостоятельной разработки будущих стратегий была ограничена высоким уровнем конкуренции, с которым им приходилось сталкиваться. Представители подразделений, показатели эффективности работы которых оказались ниже среднего, утверждали, что выбора у них нет и лучшее, что они могут, – это делать предложения, аналогичные предложениям конкурентов. Ошибочность этого утверждения стала очевидной, когда стратегическую канву продемонстрировало одно из наиболее быстро растущих подразделений – производитель мобильных телефонов. Оно действовало в условиях самой жестокой конкуренции, но при этом ее кривая ценности сильно отличалась от остальных.

Samsung Electronics официально утвердила обязательное использование стратегической канвы при принятии ключевых бизнес-решений. С этой целью еще в 1998 году компания создала Value Innovation Program Center (Центр программ инновации ценности – VIP-центр). В то время Samsung Electronics стояла на перепутье. Все еще ощущая на себе последствия азиатского финансового кризиса 1997 года, компания, которой тогда

управлял Джонг Йонг Юн, испытывала настоятельную потребность вырваться из конкуренции в сфере бытовых товаров и заняться созданием уникальных и менее затратных продуктов и бизнесов. Юн считал, что только так можно занять лидирующую позицию на рынке бытовой техники в будущем. Под влиянием нашей теории инновации ценности для этого и был создан VIP-центр^{47}.

VIP-центр – пятиэтажное здание в составе огромного промышленного комплекса компании в городе Сувон (Южная Корея), где собираются участники основных межфункциональных групп, чтобы обсудить стратегические проекты под кодовыми названиями вроде «Радуга» или «Гавана»^{48}. Как правило, основной темой для обсуждения становится стратегическая канва.

В год через VIP-центр в Сувоне проходит более двух тысяч человек и около девяноста различных проектов. Дизайнеры, инженеры, специалисты по планированию, программисты дни – и даже месяцы напролет – прорабатывают подробные описания новых товаров, которые помогут компании выйти в голубой океан. В центре имеется собственная команда, ядро, члены которого поддерживают проходящие проекты и ориентируются в первую очередь на инновацию ценности товаров следующего поколения, которые намерена создать компания. С помощью накопленных знаний в области инновации ценности центр помогает бизнес-подразделениям принимать решения по новым рыночным предложениям продуктов и услуг. Кроме того, Samsung Electronics открыла больше десяти VIP-филиалов, призванных удовлетворить растущие потребности подразделений компании. С той же целью ежегодно проводится корпоративная конференция «Инновация ценности» под председательством высшего менеджмента компании. На конференциях проводятся презентации лучших проектов в области инновации ценности, авторам проектов-победителей вручаются награды. Так, постепенно внедряя корпоративную культуру и стратегические нормы, помогающие перенести корпоративный портфель бизнесов из алого океана в голубой, Samsung Electronics формирует систему общения на одном языке^{49}.

После создания VIP-центра компания Samsung успела пройти долгий путь. Продажи выросли с 16,6 миллиарда долларов в 1998-м до 216,7 миллиарда долларов в 2013 году, а вместе с ними достигла пика и ценность бренда. Сегодня Samsung Electronics входит в число десяти самых крупных мировых брендов^{50}. Фокус на инновации ценности позволил компании поднять продажи, увеличить ценность бренда и стать лидером на рынке. В

будущем в быстроразвивающейся высокотехнологичной отрасли производства бытовой техники у Samsung Electronics появятся новые соперники, продающие свой товар по низкой цене, а также нетрадиционные игроки, а значит, компании придется приложить еще больше усилий, чтобы вновь совершить прорыв в инновации ценности.

Руководители ваших бизнес-подразделений имеют достаточно хорошее представление о том, что происходит в других подразделениях компании? Очевидна ли внутри компании неэффективность обмена информацией о лучших стратегических практиках? Винят ли руководители плохо работающих подразделений в своих неудачах конкуренцию? Если ответ на любой из этих вопросов положительный, попробуйте создать, а потом и обсудить стратегическую канву каждого бизнес-подразделения вашей компании.

Применение карты первопроходца – переселенца – колониста (ППК)

Визуализация стратегии поможет менеджерам, отвечающим за корпоративную стратегию, прогнозировать и планировать дальнейший рост и объем прибыли. Все изученные нами компании – создатели голубых океанов – были первопроходцами в своих отраслях: не обязательно в развитии новых технологий, скорее в продвижении предлагаемой клиентам ценности на новые рубежи. Если расширить применение метафоры «первопроходец», то можно более наглядно представить потенциал роста как уже существующих в настоящем, так и будущих бизнесов.

Первопроходцами в компании выступают бизнесы, предлагающие беспрецедентную ценность. Это главные игроки голубого океана, именно они и есть наиболее мощный источник прибыльного роста. У этих бизнесов масса клиентов. Их кривая ценности на стратегической канве отличается от кривой конкурентов.

На другом конце спектра находятся *колонисты* – бизнесы, предлагающие ценность, соответствующую основным характеристикам отрасли. Их еще можно назвать «подражателями». Колонисты не делают сколько-нибудь существенный вклад в будущий рост компании. Они завязли в алом океане.

Потенциал *переселенцев* находится где-то посередине. Эти бизнесы удлиняют кривую отрасли, предлагая клиентам больше и за меньшие деньги, однако серьезно меняться они не намерены. Предлагаемая ими ценность выше обычного уровня, но не инновационна. Стратегии этих

бизнесов находятся на границе между алым и голубым океанами.

Руководству корпорации, стремящейся к обеспечению прибыльного роста, полезно отразить имеющиеся и планируемые бизнес-портфели на карте первопроходца – переселенца – колониста (ППК). Исключительно для целей следующего упражнения колонистами мы будем называть бизнесы-подражатели, переселенцами – бизнесы, предложение которых лучше большинства имеющихся на рынке, а первопроходцами – тех, кто предлагает инновацию ценности.

Если и имеющийся портфель, и планируемые предложения состоят в основном из колонистов, то рост компании окажется низким. Она будет привязана к алому океану, и ее необходимо подтолкнуть к инновации ценности. Даже если сегодня компания приносит прибыль, поскольку ее колонисты пока делают деньги, она легко может попасть в ловушку конкурентного бенчмаркинга, имитации и интенсивной ценовой конкуренции.

Если в настоящих и планируемых предложениях задействовано много переселенцев, то можно ожидать значительного роста. Однако при этом компания не реализует весь свой потенциал роста и рискует быть отброшенной на обочину теми, кто занимается инновацией ценности. Наш опыт подсказывает, что чем больше в отрасли колонистов, тем больше возможностей для инновации ценности и создания голубого океана нового рыночного пространства. Это упражнение особенно полезно менеджерам, которые хотят заглянуть в завтрашний день, за рамки сегодняшних показателей деятельности, таких как доходы, прибыльность, доля рынка и удовлетворенность клиентов.

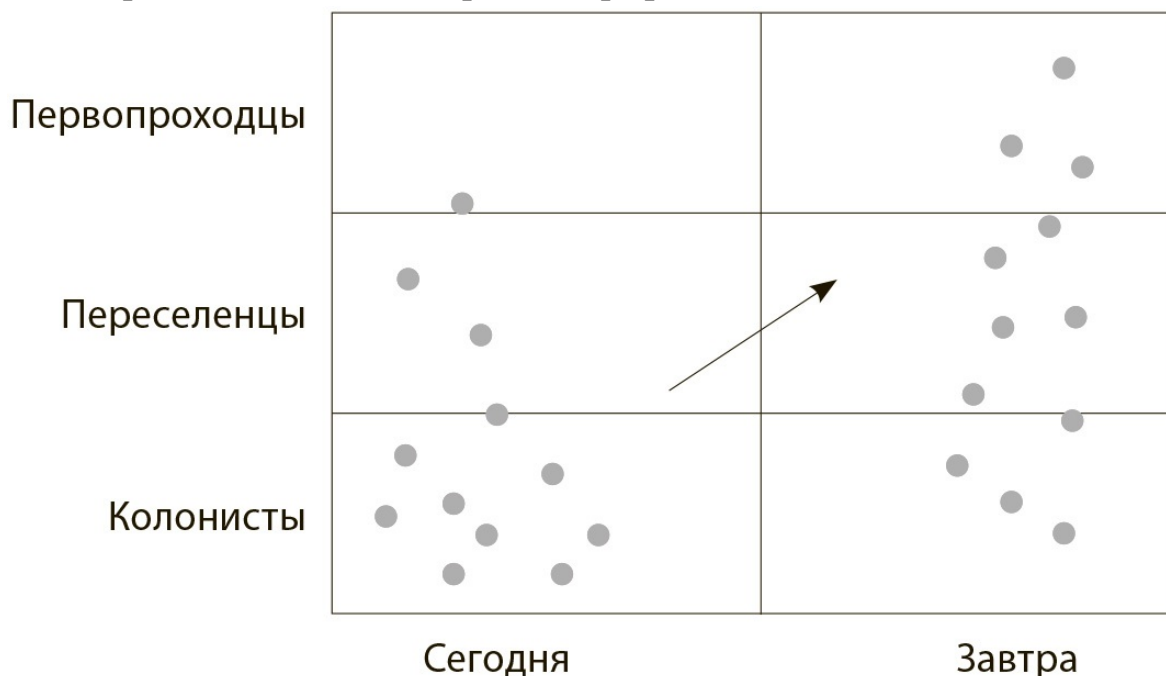
Вопреки тому, что предлагает традиционное стратегическое мышление, эти показатели не способны наметить путь к будущему; слишком уж быстро происходят перемены в окружающем мире. Так, доля рынка, которую компания занимает сегодня, служит показателем того, насколько хорошо она работала вчера. Только представьте себе, насколько радикальные изменения произошли в стратегиях и распределении рыночных долей, когда на американский новостной рынок вышла CNN. ARC, CBS и NBC – все традиционные обладатели больших долей этого рынка были разбиты в пух и прах. Высшему руководству компаний следует использовать ценность и инновацию в качестве важнейших параметров для управления бизнес-портфелем. Необходимость инновации обоснована тем, что в ее отсутствие компании попадают в ловушку конкурентных «улучшений». Без ценности инновационные идеи сами по себе не принесут прибыль – они должны быть увязаны с тем, за что

покупатели готовы заплатить.

Очевидно, что высший менеджмент должен стремиться к тому, чтобы заставить компанию сместить баланс в будущем портфеле в пользу первопроходцев. Именно здесь пролегает путь к прибыльному росту. На карте ППК (рис. 4.6) показана траектория примерного перераспределения бизнесов в портфеле компании: текущий портфель из двенадцати бизнесов, обозначенных точками, преобразуется, и вместо преобладающего числа колонистов в нем происходит перераспределение в пользу переселенцев и первопроходцев.

Рис. 4.6

Тестирование потенциала роста портфолио бизнесов



Однако, делая упор на первопроходцев, высшее руководство должно осознавать, что колонисты, несмотря на низкий потенциал роста, нередко являются основными генераторами притока наличных средств в компанию. Но как в таком случае сохранить баланс между притоком средств и ростом в каждый конкретный момент времени и при этом обеспечить максимальный рост прибыли на корпоративном уровне? Какую стратегию обновления бизнес-портфолио следует выбрать с прицелом на будущее? Как это обновление будет выглядеть на практике? Обо всех этих важных вопросах мы поговорим в главе 10.

Преодоление ограничений стратегического планирования

Нередко менеджеры открыто или про себя выражают недовольство существующим стратегическим планированием – основой любой стратегии. По их мнению, стратегическое планирование должно быть связано больше с коллективной работой над проблемой, а не с передачей планов сверху вниз или снизу вверх. Они считают, что процесс должен сопровождаться обсуждениями, а не пересылкой документов, и стремиться следовать к созданию общей картины, а не к упражнениям с цифрами. Планирование призвано содержать в себе элемент творчества, а не основываться исключительно на анализе; ему следует быть более мотивирующим, способным пробуждать искреннюю приверженность выбранному курсу, а не сводиться к торгам и компромиссам по поводу дальнейшей реализации намеченного. Однако, несмотря на такое стремление к переменам, для создания жизнеспособной альтернативы существующему стратегическому планированию мало что делается. Практически каждая компания не только занимается планированием, но и нередко ежегодно тратит на эту деятельность несколько месяцев изнурительного труда. То есть строить планы любая компания умеет прекрасно, а вот теорией или процессами создания настоящей стратегии пока не владеет.

Мы убеждены, что описанный выше процесс из четырех шагов поможет исправить сложившуюся ситуацию. Центральное место в этом процессе должна занимать стратегическая канва. Именно она поможет многим менеджерам избавиться от чувства неудовлетворенности существующим стратегическим планированием и добиться гораздо более значительных результатов. Как заметил Аристотель, для мышления необходим образ.

Разумеется, процесс стратегического планирования не сводится лишь к созданию стратегической канвы и карты ППК. На определенном этапе приходится работать с цифрами и документами, заниматься их подготовкой, составлением и обсуждением. Однако мы убеждены, что гораздо проще работать с деталями, когда менеджеры представляют себе общую картину, как можно уйти от конкуренции. Предложенные выше методы визуализации стратегии вернут стратегию в стратегическое планирование и значительно повысят ваши шансы на создание голубого океана.

Как создать голубой океан максимального размера? Именно этому будет посвящена следующая глава.

Глава 5

Выход за пределы существующего спроса

Нет такой компании, которая хотела бы вырваться за пределы алого океана только для того, чтобы потом сесть в лужу. Вопрос в том, как создать голубой океан максимального размера. Мы подходим к третьему принципу стратегии голубого океана: к выходу за пределы существующего спроса. Это ключевой компонент, необходимый для достижения инновации ценности. Объединяя и создавая наивысший спрос на ваше новое предложение, этот подход обеспечивает снижение масштабного риска, связанного с созданием нового рынка.

Чтобы достичь таких результатов, компании следует бросить вызов двум традиционным стратегическим практикам. Первая – фокусирование внимания на имеющихся клиентах. Вторая – стремление к большей сегментации, чтобы приспособиться к различиям среди покупателей. Как правило, для увеличения рыночной доли компания стремится удержать и расширить существующую клиентскую базу. Нередко это приводит к большей сегментации и индивидуализации предложений, с тем чтобы они лучше соответствовали различным предпочтениям клиентов. Чем сильнее конкуренция, тем выше в среднем будет индивидуализация предложений. В стремлении наперебой удовлетворить предпочтения клиентов с помощью большей сегментации компании часто рискуют создать слишком маленькие целевые рынки.

Чтобы максимально увеличить размер своего голубого океана, компании следует действовать наоборот. Вместо того чтобы концентрировать внимание на клиентах, следует посмотреть в сторону неклиентов. Вместо того чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо выстраивать стратегию исходя из общих факторов, которые ценит большая часть покупателей. Так компания сможет выйти за пределы существующего спроса и открыть множество новых клиентов, которые ранее для нее «не существовали».

Рассмотрим Callaway Golf, которая, приобщив неклиентов, создала новый спрос на свое предложение. В то время как в американской индустрии гольфа шли бои за расширение уже имеющейся клиентской базы, Callaway создала голубой океан нового спроса, задавшись вопросом, почему любители спорта и многие члены загородных клубов избегают игры в гольф. Проанализировав причины, компания выявила одну

особенность, характерную для массы неклиентов: все они считали, что очень сложно попасть клюшкой по мячику для гольфа. Из-за небольшого размера головки клюшки игроку требовалась великолепная координация движений и отменный глазомер. К тому же на то, чтобы овладеть навыками игры и научиться концентрироваться, уходило слишком много времени. В результате новички не получали от игры ни малейшего удовольствия.

Сделанное открытие позволило компании Callaway определить, как можно создать новый спрос на свою продукцию. В результате появилась «Большая Берта» – клюшка для гольфа с большой головкой, благодаря которой попасть по мячику стало гораздо проще. «Большая Берта» не только превратила неклиентов отрасли в клиентов, но и пришлась по вкусу опытным игрокам. Вскоре она завоевала всеобщую популярность. Оказалось, что, за исключением профессионалов, практически всех клиентов угнетали сложности, связанные с повышением своего уровня игры. Появление клюшки с большой головкой упростило им эту задачу.

Интересно отметить, что клиенты, в отличие от неклиентов, принимали сложность игры как должное. Хотя многим из них это и не нравилось, они смирились с этой особенностью гольфа. Вместо того чтобы сообщать о своем недовольстве производителям клюшек для гольфа, они занимались совершенствованием собственной техники. Обратив внимание на неклиентов и сконцентрировавшись на том общем, что их объединяло, а не на их различиях, Callaway увидела, как можно создать новый спрос, и предложила как клиентам, так и неклиентам скачок ценности. В итоге компания открыла для себя чрезвычайно выгодный голубой океан, в котором и провела почти десять лет.

На чем сосредоточен фокус вашего внимания – на расширении имеющейся клиентской базы или же на преобразовании неклиентов отрасли в источник нового спроса? Пытаетесь ли вы найти то общее, что ценят клиенты, или стараетесь удовлетворить различные запросы, прибегая к большей индивидуализации и сегментации? Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь обратите внимание на неклиентов и только затем – на имеющих потребителей. Прежде всего ищите сходства и лишь во вторую очередь смотрите на различия. Думайте сначала о десегментации и лишь потом – о более совершенной сегментации.

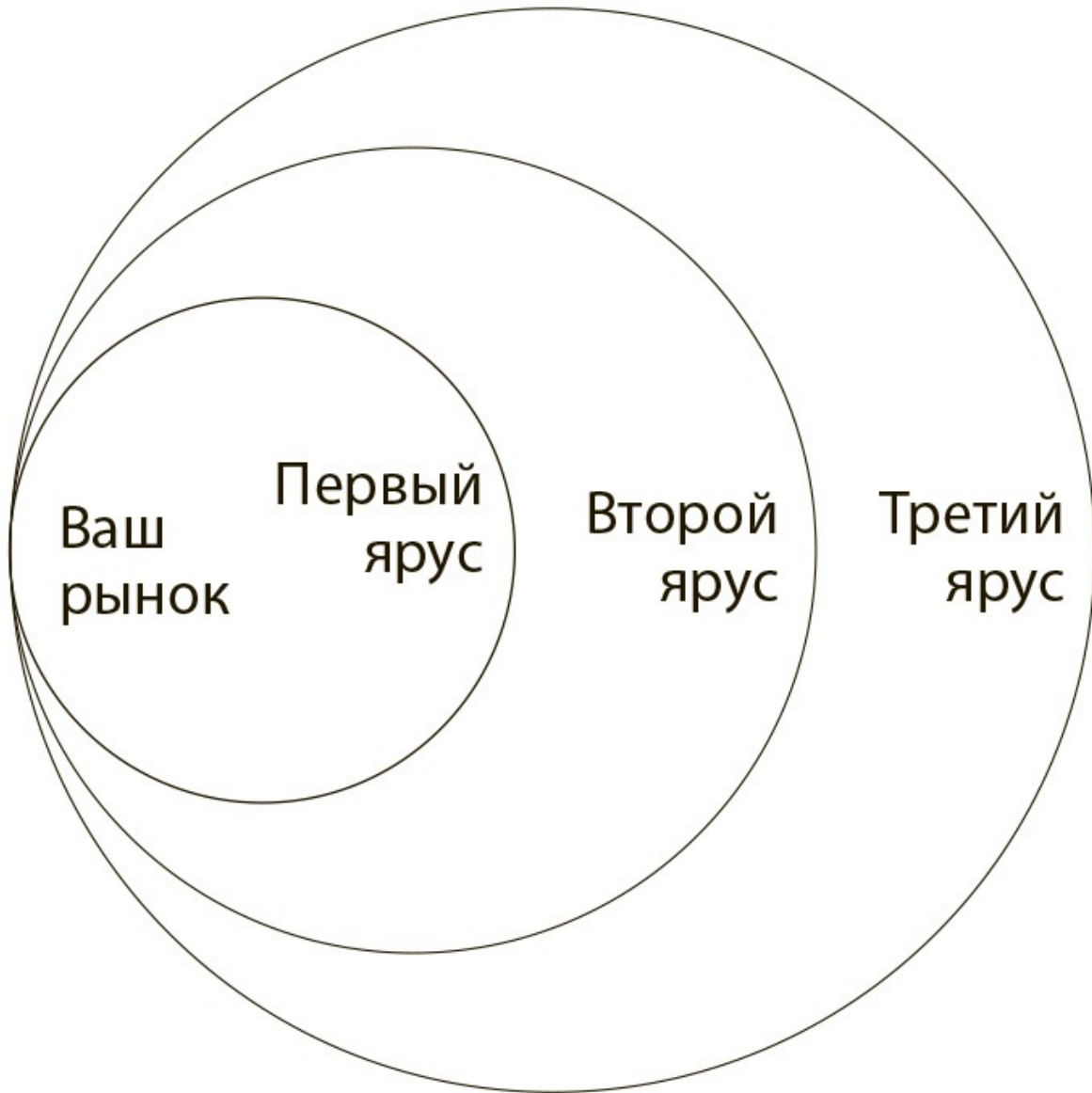
Три яруса неклиентов

Огромная вселенная неклиентов, как правило, скрывает большие возможности создания голубого океана, однако редкие компании пытаются разобраться в том, что представляют собой неклиенты и как получить к ним доступ. Чтобы преобразовать этот огромный латентный спрос в реальный и привлечь новых клиентов, компаниям нужно лучше представлять, как выглядит вселенная неклиентов.

Существуют три яруса неклиентов, которых можно трансформировать в клиентов. Разница между ними заключается в сравнительной удаленности от вашего рынка. Как показано на рис. 5.1, первый ярус неклиентов наиболее близок к вашему рынку. Эти клиенты находятся на самой границе. Это покупатели, которые по необходимости минимально пользуются предлагаемыми отраслью товарами, однако не считают себя ее клиентами. Они готовы при первой возможности вскочить на корабль и отчалить из этой отрасли. Однако если предложить им скачок ценности, они не только останутся, но и станут гораздо чаще совершать покупки.

Рис. 5.1

Три яруса неклиентов



Первый ярус: «Будущие» неклиенты, находятся на границе рынка, готовы покинуть борт.

Второй ярус: «Отказники» – неклиенты, сознательно выбравшие не ваш рынок.

Третий ярус: «Неизученные» неклиенты, находящиеся на далеких от вас рынках.

Во втором ярусе неклиентов находятся те, кто отказывается пользоваться предложениями вашей отрасли. Это покупатели, которые сочли его одним из вариантов удовлетворения возникшей у них потребности, но отказались от него. В случае с Callaway это были любители спорта, в частности члены загородных клубов, которые могли бы

выбрать гольф, однако сознательно этого не делали.

Неклиенты третьего яруса находятся от вашего рынка дальше всего. Они никогда не рассматривали предложения вашего рынка в качестве возможного варианта.

Сконцентрировавшись на основных сходствах между типами неклиентов и существующими клиентами, компания может понять, как все-таки втянуть их на новый рынок. Давайте посмотрим на все три яруса неклиентов, чтобы разобраться, как привлечь их и расширить голубой океан.

Неклиенты первого яруса

Это «будущие» неклиенты, к числу которых относятся те, кто минимально пользуется предложениями вашего рынка, пока ищет лучшие варианты. Найдя любую более привлекательную альтернативу, они охотно обменяют ваши товары и услуги на нее. Поэтому можно сказать, что они находятся на границе рынка. По мере увеличения числа таких неклиентов рынок впадает в стагнацию, у него начинаются проблемы с ростом. В то же время в неклиентах первого яруса скрыт целый океан невостробованного спроса, который надо всего лишь высвободить.

Посмотрим, как открывшаяся в 1986 году британская сеть фастфуда Pret A Manger смогла расширить свой голубой океан, задействовав огромный латентный спрос неклиентов первого яруса. До появления Pret европейские городские служащие ходили обедать в основном в рестораны. Они сидели за столиками в приятной обстановке, им предлагалась вкусная еда. Однако число неклиентов первого яруса в отрасли было достаточно высоким и продолжало увеличиваться. Времени на полноценный обед у служащих все чаще не хватало. Растущая потребность в здоровой пище заставляла людей задумываться о том, насколько полезно ресторанное питание, но все же некоторые рестораны были дороговаты для повседневного посещения. Поэтому служащие все чаще перехватывали что-нибудь на бегу, приносили еду из дома или вовсе пропускали обед.

Неклиенты первого яруса искали лучшие решения. Эти люди имели достаточно много различий, но по трем пунктам их точки зрения совпадали полностью: они хотели получить обед быстро, хотели, чтобы он был приготовлен из свежих и полезных продуктов, и хотели платить за это разумные деньги.

Проникновение в суть общих черт, свойственных неклиентам, позволяет пролить свет на то, как Pret смогла высвободить

нереализованный спрос и завладеть им. Созданная компанией формула была проста: Pret стала предлагать свежеприготовленные сэндвичи, качество которых не уступало ресторанному, причем готовились они из лучших продуктов и гораздо быстрее, чем в ресторанах и даже фастфудах. Предлагалась продукция Pret в приятной обстановке и по разумным ценам.

Как выглядит Pret? Когда вы входите в Pret A Manger, вам кажется, что вы попали в великолепную студию ар-деко. Вдоль стен стоят чистые холодильные камеры, на полках в них лежат сэндвичи, багеты или лепешки с начинкой более чем тридцати видов. Все приготовлено в тот же день, прямо здесь, из доставленных рано утром свежайших продуктов. Можно выбрать и другое свежеприготовленное блюдо – салат, йогурт, парфе, свежавыжатый сок. В каждом магазине есть собственная кухня, а ингредиенты (те, что необязательно должны быть только что приготовленными) поступают от лучших поставщиков. Даже в нью-йоркские магазины Pret багеты привозят из Франции, а круассаны – из Бельгии. Более одного дня еду не хранят – все несъеденное поступает в приюты для бездомных.

Pret A Manger не только предлагает полезные для здоровья сэндвичи и другие блюда, компании удалось еще и значительно повысить скорость выполнения заказов. Традиционный фастфудовский цикл «встать в очередь – заказать – заплатить – подождать – получить – съесть» сменился гораздо более быстрым «выбрать – взять – заплатить – уйти». В среднем от момента, когда клиент заходит в магазин, и до момента, когда он покидает его, проходит всего девять секунд.

Это стало возможным благодаря тому, что Pret стандартизировала процесс приготовления сэндвичей и других блюд, отказавшись от приготовления на заказ и обслуживания клиентов. Клиенты обслуживают себя сами, как в супермаркете.

В то время как в обычных ресторанах спрос замер на одной отметке, Pret превратила массу «будущих» неклиентов в своих активных посетителей, которые к тому же едят в Pret чаще, чем когда-то ели в ресторанах. А заодно, как и в случае с Callaway, завсегда и ресторанов обратили свое внимание на Pret. Обед в ресторане был для этой группы клиентов вполне приемлемым, но три общие черты, свойственные неклиентам первого яруса, нашли отклик и у этой категории. Однако в отличие от «будущих» неклиентов, эти люди никогда ранее не собирались даже ставить под вопрос свою привычку обедать в ресторане. Так что неклиенты нередко лучше убежденных клиентов позволяют понять, как можно открывать и расширять голубые океаны.

Сегодня, почти тридцать лет спустя, сеть Pret a Manger продолжает активно расти и использовать созданный ею голубой океан. Специалисты признают, что компания произвела революцию на британском рынке производства сэндвичей. В настоящее время сеть насчитывает около 335 точек с оборотом в 450 млн фунтов стерлингов (760 млн долларов) в год. Магазины располагаются в Великобритании, Соединенных Штатах, Гонконге и Франции^{51}.

Каковы основные причины, по которым неклиенты первого яруса готовы воспользоваться любым подвернувшимся случаем и бросить вашу отрасль? Найдите то общее, что есть в их ответах. Сфокусируйтесь на схожих ответах, а не на различиях между ними. Только так вы сможете понять, как десементировать покупателей и открыть выход в океан нетронутого, нереализованного спроса.

Неклиенты второго яруса

Это «отказники» – люди, которые либо не пользуются имеющимися рыночными предложениями, поскольку считают их неприемлемыми, либо не в состоянии ими пользоваться.

Давайте посмотрим, как JCDecaux, французская компания, торгующая наружными рекламными площадями, привлекла на свой рынок массу неклиентов из «отказников». До 1964 года, когда JCDecaux создала новую концепцию уличной рекламы, названную «уличной мебелью», отрасль наружной рекламы была представлена билбордами и рекламой на транспортных средствах. Билборды, как правило, находились на городских задворках и вдоль улиц, по которым несся транспорт; реклама на транспортных средствах сводилась к постерам на автобусах и такси, и люди могли лишь мельком разглядеть ее на пролетающей мимо машине.

Наружная реклама не пользовалась популярностью как средство проведения рекламных кампаний – ее считали неэффективной. Наружную рекламу люди видели только «на ходу» и в течение очень короткого времени, частота повторного воздействия у нее была очень низкой. Для менее известных компаний такая реклама не имела вообще никакого эффекта, потому что не могла нести подробной информации, необходимой для представления новых брендов и продуктов. Многие компании не хотели связываться с наружной рекламой, поскольку она оказывалась или бесполезной, или вообще непозволительной роскошью.

Проанализировав основные схожие черты «отказников» в своей отрасли, JCDecaux поняла, что главная причина непопулярности и

неразвитости отрасли кроется в недостатке стационарных рекламных площадей в центре города. Подыскивая решение, JCDesaux обнаружила, что муниципалитеты могли бы предложить стационарные площади для рекламы в центральных районах – автобусные остановки, где люди обычно проводили в ожидании по несколько минут, а значит, вполне могли прочесть рекламу и проникнуться ею. JCDesaux поняла, что если бы она смогла использовать эти места для размещения рекламы, то вполне была бы способна превратить неклиентов второго яруса в клиентов.

Так у компании родилась идея «уличной мебели», в том числе ее обслуживания и ремонта, причем бесплатного для муниципалитетов.

JCDesaux подсчитала, что до тех пор, пока прибыль, получаемая от продажи рекламных площадей, будет превышать стоимость установки и обслуживания «мебели», давая привлекательную чистую прибыль, компания продолжит развиваться по траектории устойчивого прибыльного роста. Так и была создана «уличная мебель» для размещения рекламных постеров.

JCDesaux произвела прорыв в ценности для неклиентов второго яруса, муниципалитетов и себя самой. Благодаря созданной стратегии были упразднены традиционные расходы городских властей, связанные с уличным оборудованием. В обмен на бесплатную поставку и обслуживание «уличной мебели» JCDesaux получила эксклюзивное право размещать наружную рекламу в центре города. Поместив объявления на центральных улицах, компания значительно увеличила среднюю продолжительность их воздействия, повысив запоминаемость этого рекламного средства. Увеличение продолжительности времени воздействия позволило сделать рекламу более содержательной и размещать на ней более сложные тексты. Кроме того, занявшись обслуживанием «городской мебели», JCDesaux смогла обеспечивать заказчикам развертывание рекламной кампании за два-три дня – вместо пятнадцати при традиционном размещении рекламы на билбордах.

После сделанного JCDesaux беспрецедентного предложения ценности в отрасль хлынул поток «отказников», и «уличная мебель» превратилась в средство рекламы. Подписав с муниципалитетами договоры на срок от десяти до двадцати пяти лет, JCDesaux на долгое время получила эксклюзивное право размещать рекламные объявления с использованием «уличной мебели». После первоначального вложения капитала на протяжении всех последующих лет единственными расходами компании были затраты на обслуживание и обновление оборудования. Операционная маржа «уличной мебели» составляла 40 % – сравните с 14 % для билбордов

и 18 % для рекламы на транспортных средствах. Эксклюзивные договоры и высокая операционная маржа обеспечили устойчивый поток долгосрочных доходов и прибыли. Благодаря такой бизнес-модели JCDesaux сумела получить скачок ценности для себя в обмен на скачок ценности, созданный ею для клиентов.

Обратив внимание на неклиентов второго яруса и сосредоточившись на общих для них причинах, которые мешали им стать клиентами этой отрасли, JCDesaux смогла повысить спрос на наружную рекламу и среди своих клиентов. Ранее клиенты компании думали только о том, какие билборды или автобусные маршруты они могли бы использовать для рекламы, в течение какого времени и по какой цене. Они принимали как должное то, что это были единственные доступные варианты, и работали в заданных рамках. Неклиенты помогли разобраться в существующих в отрасли и у клиентов убеждениях и изменить их так, чтобы создать скачок ценности для всех заинтересованных сторон.

Пятьдесят лет спустя JCDesaux остается крупнейшим в мире владельцем рекламных площадей на «уличной мебели» и лидером на ею же созданном рынке. Компания имеет около 500 тысяч единиц уличной мебели для размещения рекламы в 1800 городах сорока восьми стран^{52}.

Каковы основные причины, по которым неклиенты второго яруса отказываются от продуктов или услуг вашей отрасли? Посмотрите, что есть общего в их ответах. Сконцентрируйтесь на сходствах, а не различиях. Так вы сможете понять, как открыть океан латентного неудовлетворенного спроса.

Неклиенты третьего яруса

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстоят от существующих клиентов отрасли. Как правило, ни одна компания, действующая в отрасли, никогда не рассматривала этих *неизученных* неклиентов в качестве целевых или потенциальных потребителей, поскольку их потребности и связанные с ними бизнес-возможности считались относящимися к другим рынкам.

Многие компании просто сошли бы с ума, узнав, сколь огромное количество неклиентов третьего яруса они упускают. Подумайте хотя бы о долго просуществовавшем убеждении, что отбеливание зубов – дело зубных врачей, но никак не компаний, производящих потребительские товары для ухода за полостью рта. Соответственно, до недавних пор эти компании не учитывали потребности неклиентов. Обратив на них внимание, они обнаружили неизвестный ранее океан незадействованного

спроса. Безопасные, высококачественные и недорогие способы отбеливания зубов подняли на рынке бурю.

Такой потенциал имеется в большинстве отраслей. Взять хотя бы американскую оборонную аэрокосмическую промышленность. Долгое время считалось, что основным уязвимым местом в долгосрочной военной мощи США была невозможность контролировать стоимость летательных аппаратов^{53}. В докладе, сделанном Пентагоном в 1993 году, говорилось, что растущая стоимость аппаратов плюс сокращающиеся бюджетные ассигнования лишают армию жизнеспособных планов замены устаревающих боевых самолетов^{54}. Военные переживали, что если армия не отыщет иного способа строить летательные аппараты, то у США просто не хватит самолетов для защиты своих интересов.

Традиционно военно-морские силы, морская пехота и военно-воздушные силы по-разному видели идеальный боевой самолет, а потому каждое из этих ведомств разрабатывало и строило свои самолеты независимо от других. Военно-морским силам нужны были надежные самолеты, которые могли совершать посадку на палубу корабля-носителя. Морские пехотинцы хотели иметь экспедиционные самолеты с коротким взлетом и посадкой. А военно-воздушным силам требовались самые быстрые и сложные аппараты.

Прежде эти различия между независимыми ведомствами принимались как должное, и в оборонной аэрокосмической промышленности выделялись три отчетливых сегмента. Программа Joint Strike Fighter (JSF) изменила эту практику^{55}. В рамках программы все три сегмента рассматривались как потенциально неизученные неклиенты, которых можно привлечь на новый рынок более эффективных и дешевых военных самолетов. Вместо того чтобы согласиться с устоявшейся сегментацией и разрабатывать продукты на основании различий в спецификациях и деталях, требуемых каждым ведомством, участники программы JSF усомнились в важности этих различий. Во всех трех ведомствах, которые игнорировали друг друга, они пытались найти ключевые сходства.

В результате выяснилось, что самые дорогостоящие комплектующие летательных аппаратов каждого из трех ведомств одинаковы: это авионика (программное обеспечение), двигатели и крупные фрагменты корпуса. Совместное использование и производство этих комплектующих позволило бы сдержать обещание и значительно сократить издержки. Более того, хоть каждое ведомство и имело длинный список особых требований, большинство самолетов в этих ведомствах выполняли схожие

задачи.

Команда JSF попыталась понять, какие из особых требований оказывали серьезное влияние на решения ведомств о приобретении аппарата. Интересно, что ответ ВМС не содержал длинного списка факторов. Требования сводились к двум основным вещам: долговечности и простоте обслуживания. Учитывая то, что самолеты обычно находились на авианосцах в тысячах миль от ближайшего ремонтного ангара, военно-морские силы нуждались в аппарате, который легко обслуживать, который при этом работает так же долго, как надежный грузовик, может выдержать все перегрузки, связанные с посадкой на носитель, а также воздействие соленого воздуха. Опасаясь, что при сотрудничестве с морскими пехотинцами и ВВС этими важнейшими характеристиками придется пожертвовать, ВМС строили свои самолеты самостоятельно.

У морских пехотинцев была масса требований, отличавшихся от требований других ведомств, однако опять-таки только два из них никак не позволяли ведомству пойти на совместные закупки самолетов: возможность укороченного/вертикального взлета и посадки (УВП/ВВП) и мощные средства противодействия. Для поддержки войск в отдаленной и враждебной среде пехотинцам требовался летательный аппарат, обладавший характеристиками истребителя, но способный зависать на месте, как вертолет. А учитывая экспедиционный характер выполняемых задач и сопряженные с этим полеты на небольшой высоте, самолет должен был быть оборудован различными средствами противодействия – тепловыми ловушками и устройствами радиоэлектронного подавления ракет противника класса «земля – воздух».

Военно-воздушным силам, на которые возложили задачу обеспечения глобального господства в воздухе, требовался скоростной летательный аппарат, способный превзойти по скорости маневра любые самолеты противника как на данный момент, так и в будущем. Кроме того, он должен был быть оснащен стелс-технологиями: радиопоглощающими материалами и приспособлениями, которые сделали бы его малозаметным для радаров, а значит, помогли бы более успешно избегать вражеских ракет и самолетов. Аппараты, приобретаемые двумя другими ведомствами, такими свойствами не обладали, а потому не интересовали ВВС.

Выводы о «неизученных» неклиентах сделали JSF весьма многообещающим проектом. Предстояло создать летательный аппарат в трех разных видах, при этом все детали должны были совпадать на 70 %. Одновременно требовалось устранить (или снизить значимость) всех других факторов, очевидных для каждого ведомства, но при этом не

представляющих сколько-нибудь значительную ценность (см. рис. 5.2).

Рис. 5.2

Ключевые факторы конкуренции в оборонной аэрокосмической промышленности после введения программы JSF

JSF обнаружила, что, несмотря на большое количество ключевых факторов конкуренции, решающими являются лишь некоторые из них (заштрихованы серым)

ВВС	ВМС	Морские пехотинцы	
Легкость	Два двигателя	УВП/ВВП	Кастомизация дизайна
Интегрированная авионика	Два сиденья	Легкость	
Стелс-технологии	Широкий размах крыльев	Небольшой размах крыльев	
Двигатель с режимом форсажа	Долговечность	Средства противодействия	
Дальность полетов	Дальность полетов		
Маневренность	Простота обслуживания		
Вооружение «воздух — воздух»	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Кастомизация вооружения
Стандартный бортовой оружейный комплекс	Ракеты класса «воздух — воздух» и «воздух — земля»	Ракеты «воздух — земля»	
		Средства электронной борьбы	
Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Кастомизация в соответствии с требованиями конкретной миссии

Ожидалось, что стоимость одного самолета, разработанного JSF, составит треть от обычной. Самолет (сегодня он известен как F-35) обещал превзойти лучшие аппараты всех трех ведомств: F-16 ВВС, реактивного

AV-8B Harrier морской пехоты и F-18 ВМС.

Сконцентрировавшись на ключевых факторах и отбросив или снизив значение всех остальных в трех доминирующих областях кастомизации, а именно в дизайне, вооружении и способности выполнять конкретную миссию, программа JSF смогла предложить превосходный военный самолет, одновременно снизив издержки на его производство. Кроме того, создание одного самолета вместо трех позволило дополнительно снизить стоимость его изготовления.

Осенью 2001 года Lockheed Martin, обойдя компанию Boeing, получила контракт на создание JSF на сумму в 200 млрд долларов – это крупнейший военный контракт в истории. Пентагон был уверен, что программу ждет несомненный успех не только потому, что стратегический профиль самолета F-35 характеризуется беспрецедентной ценностью и низкими издержками, но и – что не менее важно – благодаря поддержке, полученной от всех трех оборонных ведомств^{56}.

Несмотря на то что концепцию и прототип F-35 встретили хорошо, настолько масштабный и сложный проект всегда будет сталкиваться с серьезными трудностями в реализации: нужно усвоить множество уроков, поэтому мы вернемся к этому вопросу и рассмотрим проблемы реализации проекта отдельно в главе 8. В конце концов, производительность – вопрос не только креативной концепции, но и хорошей реализации^{57}.

Расширяйте зону охвата

Нет правила, позволяющего быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса следует сосредоточить внимание и когда. Поскольку спектр возможностей голубого океана меняется в зависимости от времени и отрасли, предпочтительно фокусировать усилия на ярусе неклиентов, способном обеспечить наиболее широкую зону охвата. При этом следует выяснить, есть ли что-то общее у всех трех ярусов неклиентов. Так можно увеличить размеры латентного спроса, который вы собираетесь высвободить. Если вы столкнулись именно с таким вариантом, то не следует ограничиваться лишь одним конкретным ярусом, а лучше рассматривать все ярусы одновременно. Правило здесь одно: стремиться к максимально широкому охвату.

Естественная стратегия многих компаний состоит в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации. Это вдвойне верно, если вы испытываете давление конкуренции. Быть может, этот способ хорош для завоевания целевого

конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, но таким образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и формирующий новый спрос. Смысл здесь не в том, чтобы спорить, правильно или неправильно концентрировать внимание на существующих клиентах или сегментации, а скорее в том, чтобы бросить вызов существующим и принимаемым как должное стратегическим направлениям. Для увеличения размеров вашего голубого океана мы предлагаем при формулировании будущих стратегий выйти за рамки существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десегментации.

Если обнаружить подобные возможности не удастся, можно вернуться к эксплуатированию различий среди имеющихся клиентов. Но помните, что, совершая подобный стратегический шаг, в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве. Кроме того, не забудьте, что, когда ваши конкуренты привлекут неклиентов, предложив им инновацию ценности, многие из ваших клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о различиях ради получения выгоды.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим преимуществом, чтобы получить устойчивый, выигрышный для обеих сторон результат. В следующей главе мы расскажем о том, как построить жизнеспособную бизнес-модель, которая будет создавать и поддерживать прибыльный рост на основе ваших предложений по созданию голубого океана.

Глава 6

Соблюдение правильной стратегической последовательности

Мы рассмотрели пути открытия возможных голубых океанов. Мы разработали стратегическую канву, которая четко формулирует будущую стратегию голубого океана. Мы выяснили, как привлечь максимально возможное число покупателей. Следующая задача – создать устойчивую бизнес-модель, с тем чтобы обеспечить получение хорошей прибыли от реализации вашей идеи голубого океана. Эта задача подводит нас к четвертому принципу стратегии голубого океана: соблюдению правильной стратегической последовательности.

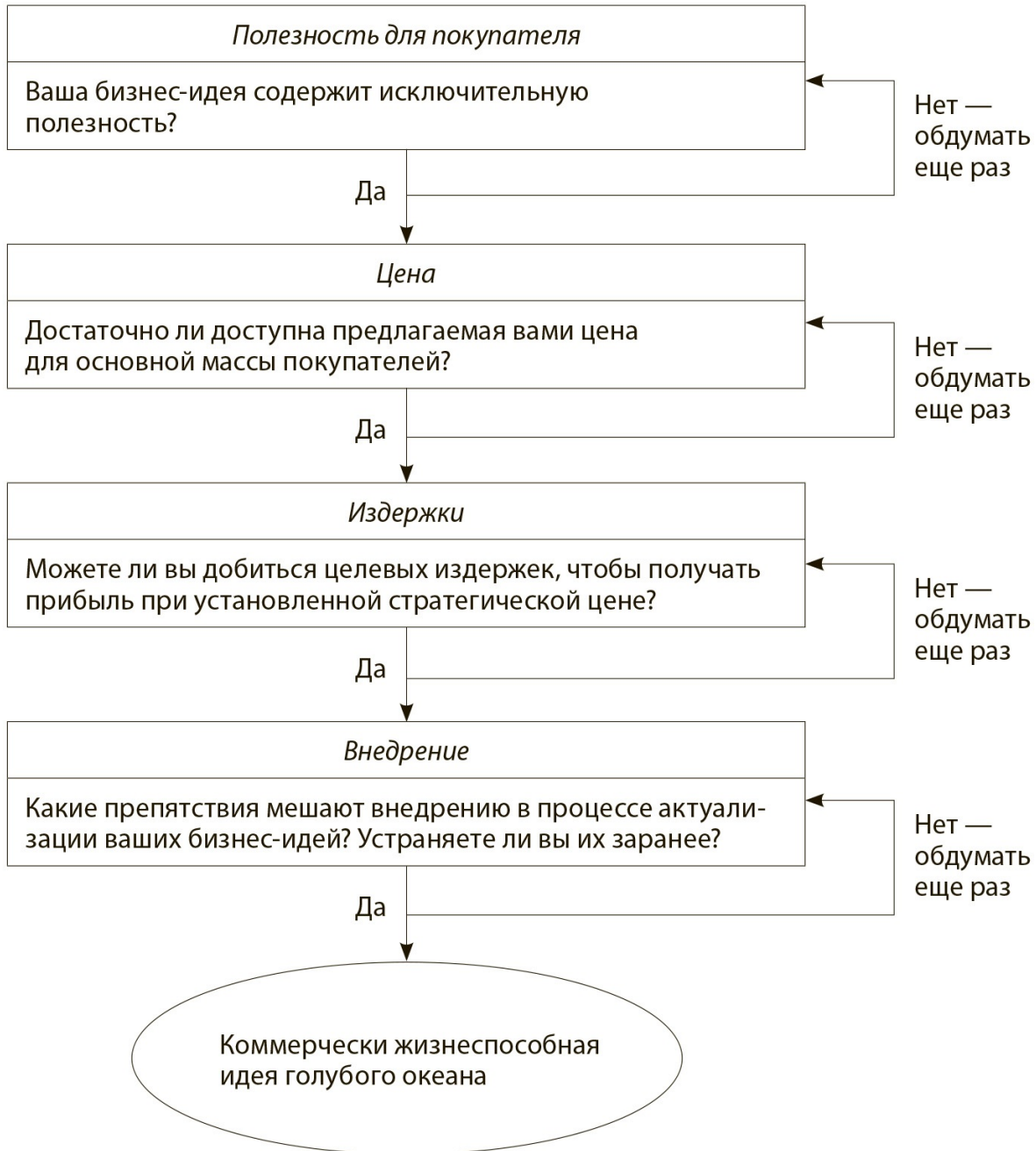
В этой главе мы обсудим стратегическую последовательность конкретизации и обоснования правильности идей голубого океана, призванную подтвердить их коммерческую жизнеспособность. Если вы добавите к этому понимание правильной стратегической последовательности и знание способов оценки идей голубого океана, вы значительно сократите риск, сопряженный с вашей бизнес-моделью.

Правильная стратегическая последовательность

Как показано на рис. 6.1, компаниям необходимо выстраивать стратегию голубого океана в следующей последовательности: полезность для покупателя, цена, издержки и внедрение.

Рис. 6.1

Стратегия голубого океана: последовательность



Начинать следует с полезности для покупателя. Ваша бизнес-идея содержит исключительную полезность? Есть ли убедительная причина, по которой целевая аудитория начнет приобретать ваш продукт? Если нет, значит, потенциал голубого океана, с которого можно было бы начать, отсутствует. Остается только два варианта: либо отложить замысел, либо обдумывать его до тех пор, пока вы не сможете утвердительно ответить на эти вопросы.

Разобравшись с исключительной полезностью, переходите ко второму

этапу: установление верной стратегической цены. Помните, что в деле создания спроса компания не должна полагаться только на цену. Главный вопрос: может ли цена предлагаемого продукта привлечь целевых покупателей, дав им заманчивую возможность заплатить за ваш товар? Если нет, купить его они не смогут. И шумиху на рынке он не поднимет.

Первые два этапа связаны с доходной частью бизнес-модели компании. С их помощью вы создаете скачок чистой ценности для клиентов, где чистая ценность для клиентов – это полезность предложения для покупателей минус заплаченная ими цена.

Если мы будем рассматривать вопросы прибыли, это подведет нас к третьей составляющей – издержкам. Вы можете производить свое предложение, сохраняя целевой уровень издержек, и при этом получать твердую прибыль? Вы можете получать прибыль, продавая товар по стратегической цене – цене, которая доступна массе целевых покупателей? Не позволяйте издержкам управлять ценами. Но нельзя снижать и полезность из-за того, что высокие издержки не позволяют вам получать прибыль от стратегических цен. Если невозможно сохранять целевой уровень издержек, следует либо отбросить идею, так как голубой океан не принесет прибыли, либо изменить бизнес-модель, чтобы остаться на целевом уровне. Связанная с издержками сторона бизнес-модели компании позволяет убедиться в создании скачка ценности для самой компании – в форме прибыли. Именно сочетание исключительной полезности, стратегической цены и целевого уровня издержек позволяет добиться инновации ценности – скачка ценности как для покупателей, так и для компании.

Последний шаг – преодоление препятствий, связанных с внедрением. Какие препятствия будут мешать вам реализовать идею на практике? Вы постарались преодолеть их? Создание стратегии голубого океана можно считать завершенным лишь тогда, когда у вас получается разрешать связанные с внедрением проблемы в самом начале. К таким проблемам относится, например, сопротивление идее, оказываемое розничными торговцами или партнерами. Стратегии голубого океана подразумевают значительное отдаление от алого океана, поэтому очень важно решать связанные с внедрением проблемы заранее.

Как можно понять, что ваша стратегия голубого океана успешно проходит тот или иной этап в представленной последовательности? Как можно отточить идею до такой степени, чтобы она прошла все этапы? Давайте рассмотрим каждый из них, начиная с полезности.

Проверка на исключительную полезность

То, что нужно оценить полезность предложения для покупателя, кажется очевидным. Однако многие компании не в состоянии предложить исключительную ценность – из-за того, что продукт или услуга совсем новые, в особенности если для их производства применяется новая технология.

Взять хотя бы CD-i фирмы Philips – чудо техники, создатели которого не смогли предложить покупателям достаточную причину для его приобретения. Поскольку в плеере было много разных функций, он рекламировался как «фантастическая машина». CD-i служил и видеомagneфоном, и музыкальной системой, и игровой приставкой, и инструментом для обучения – все в одном флаконе. Он выполнял столько разнообразных функций, что люди не могли разобраться, как его использовать, тем более что у устройства не было интуитивно понятного для потребителя интерфейса. Покупателям приходилось тратить массу времени и сил на чтение сложных руководств пользователя. Ну и, конечно, не хватало привлекательных названий ПО. И хотя теоретически CD-i мог делать почти все, на практике он делал очень мало. У клиентов не было убедительных причин, чтобы его покупать, и продажи так и остались на низком уровне.

Работавшие с CD-i менеджеры компании Philips (а также их собратья из Motorola, продвигавшие Indium) попали в давно известную ловушку – встроили в свой продукт массу новых технических прибабасов в полной уверенности, что высокая технология является синонимом высокой полезности для покупателей, а это очень редко бывает правдой.

Подобные технологические ловушки то и дело возникают на пути у лучших и самых изобретательных компаний. Несмотря на то что благодаря технологиям жизнь покупателей стала более простой, удобной, продуктивной, менее рискованной, более веселой и красивой, они не привлекают массы, сколько бы наград ни получали. Инновация ценности и инновация технологии – разные вещи.

Чтобы не угодить в эту ловушку, необходимо, как мы говорили во второй главе, создать стратегический профиль, который пройдет первоначальную проверку на фокус, дивергенцию и наличие привлекательной общей идеи-слогана, обращенного к покупателям. Сделав это, компания будет готова быстро оценить, где и как новый продукт или услуга изменят жизнь покупателей. Взгляд с нескольких сторон важен, поскольку позволяет убедиться, что способ создания продукта или услуги в

меньшей степени определяется техническими возможностями и в большей – полезностью для покупателей.

Карта полезности для покупателя помогает менеджерам взглянуть на этот вопрос с правильной стороны (рис. 6.2). На ней указаны все рычаги, за которые компания может потянуть, чтобы предоставить покупателям исключительную полезность, а также различные действия покупателей, связанные с продуктом или услугой. С помощью этой карты менеджеры могут идентифицировать всевозможные ниши полезности, которые заполняет продукт или услуга. Давайте более пристально рассмотрим карту.

Рис. 6.2

Карта полезности для покупателя

Шесть этапов покупательского цикла

	1. Приобретение	2. Доставка	3. Использование	4. Дополнительные продукты и услуги	5. Обслуживание	6. Утилизация
Потребительская продуктивность						
Простота						
Удобство						
Риск						
Развлечение и имидж						
Экологичность						

Шесть этапов покупательского цикла

Покупательский цикл обычно состоит из шести этапов, выстроенных более или менее последовательно – от покупки и до утилизации продукта. Каждый этап охватывает массу разнообразных специфических действий. Например, покупка может включать в себя как поиск на eBay, так и тщательный осмотр стеллажей в Home Depot. На каждом этапе менеджеры

могут задать ряд вопросов, чтобы оценить качество опыта покупателя (рис. 6.3.)

Рис. 6.3
Покупательский цикл

Приобретение →	Доставка →	Использование →	Дополнительные продукты и услуги →	Обслуживание →	Утилизация
Сколько требуется времени, чтобы найти нужный вам продукт?	Сколько требуется времени для доставки продукта?	Требуется ли для использования продукта помощь специалистов или обучение?	Требуются ли вам дополнительные продукты и услуги, чтобы продукт заработал?	Требует ли продукт внешнего обслуживания?	Создаются ли при использовании продукта отходы?
Является ли место приобретения привлекательным и доступным?	Насколько трудно распаковать и установить новый продукт?	Легко ли хранить продукт, когда он не используется?	Если да, насколько они дорогие?	Насколько просто обслуживать или модернизировать продукт?	Насколько просто утилизировать продукт?
Насколько безопасна среда транзакции?	Приходится ли покупателям брать организацию доставки на себя?	Насколько эффективны функции и свойства продукта?	Сколько времени они отнимают?	Насколько дорого обходится обслуживание?	Существуют ли законодательные или экологические аспекты, связанные с безопасной утилизацией продукта?
Как быстро вы можете совершить покупку?	Если да, насколько это дорого и сложно?	Предоставляет ли продукт (или услуга) гораздо больше возможностей или опций, нежели требуется среднему покупателю?	Сколько неудобств они создают?		Насколько дорого обходится утилизация?
		Не перегружен ли он «украшениями»?	Насколько их легко приобрести?		

Шесть рычагов полезности

Этапы покупательского цикла пересекаются с тем, что мы называем рычагами полезности – с их помощью компании могут создать для покупателя исключительную ценность. Большинство рычагов очевидны. Простота, развлечение и внешний вид, а также экологичность в объяснениях не нуждаются. Так же как и идея снижения финансового, физического или связанного с репутацией риска для покупателя. Продукт или услуга обеспечивают удобство уже потому, что просты в приобретении, использовании или утилизации. Наиболее часто применяется рычаг потребительской продуктивности, суть которого состоит в том, что продукт или услуга помогают клиенту делать свои дела быстрее или лучше. Чтобы проверить продукт на исключительную полезность, компания должна установить, устраняет ли ее предложение основные препятствия на пути к полезности по всему покупательскому циклу клиентов и неклиентов. Самые большие препятствия на пути к полезности нередко и представляют собой наиболее реальные возможности по созданию исключительной ценности. На рис. 6.4 показано, как

компания может идентифицировать наиболее привлекательные «горячие точки» с целью открытия исключительной полезности. Расписав свое гипотетическое предложение по тридцати шести клеткам карты полезности для покупателя, вы можете ясно увидеть, действительно ли новая идея не только создает предложение полезности, отличающееся от существующих, но и устраняет основные препятствия на пути к созданию полезности и превращению неклиентов в клиентов. Если ваше предложение занимает ту же ячейку или ячейки, что и предложения других компаний, то, скорее всего, оно не имеет никакого отношения к голубому океану.

Рис. 6.4

Выявление препятствий на пути полезности для покупателя

Приобретение	Доставка	Использование	Дополнительные продукты и услуги	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность		На каком этапе находятся основные препятствия для продуктивной работы потребителя?			
Простота		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения простоты?			
Удобство		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения удобства?			
Риск		На каком этапе находятся основные препятствия для снижения риска?			
Развлечение и имидж		На каком этапе находятся основные препятствия для создания развлечения и имиджа?			
Экологичность		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения экологичности?			

Возьмем модель T компании Ford. До того как она была выпущена, более пятисот американских производителей автомобилей концентрировали усилия на производстве роскошных автомобилей на заказ для состоятельных людей. Если перевести это на язык карты полезности для покупателя, то вся отрасль сосредоточилась на внешнем виде в фазе использования и создавала роскошные машины для великосветских выездов на уик-энд. Была занята всего одна ячейка полезности из тридцати шести.

Основные препятствия на пути создания полезности для массового покупателя лежали, однако, не в области рафинирования роскоши или стильного внешнего вида. Они скорее были связаны с двумя другими

факторами. Первый – удобство в фазе использования. Грязные ухабистые дороги, каких в начале века было большинство, годились для езды на лошадях, а прекрасно сработанные машины часто не могли по ним проехать. Это значительно ограничивало время и место для поездок на машинах (ездить в дождь и снег не рекомендовалось), пользоваться автомобилем было неудобно и не всегда возможно. Второй – риск, связанный с фазой обслуживания. Прекрасно изготовленные машины с множеством опций часто ломались, для починки требовались высококлассные механики, а их услуги стоили дорого, да и мастеров не хватало.

Фордовская модель Т одним махом уничтожила оба препятствия. Модель Т была названа автомобилем для всех. Ее выпускали только в одном цвете (черном) и только в одном варианте с минимумом опций. Таким образом, Форд отказался от инвестирования во внешний вид в фазе использования. Вместо того чтобы создавать машины для уик-энда на природе – роскоши, которую могли позволить себе очень немногие, – Форд создал модель Т, предназначенную для повседневного использования. Она была надежна. Она была долговечна; ее делали для того, чтобы без проблем ездить по грязным дорогам, в дождь, в снег и вообще в любую погоду. Ее было легко ремонтировать и эксплуатировать. Чтобы научиться ее водить, достаточно было одного дня.

Именно так карта полезности для покупателя указывает на различия между идеями, создающими новую и исключительную полезность, и идеями, которые, по сути, являются перелицовкой старых предложений или технологическими новинками, не увязанными с ценностью. Задача заключается в том, чтобы проверить, может ли продукт, который вы предлагаете, пройти тест на исключительную полезность так же, как это сделала модель Т. Выполнив подобное упражнение, вы определите, какая шлифовка нужна вашей идее.

Какие основные препятствия на пути создания полезности есть в покупательском цикле у ваших клиентов и неклиентов? Позволяет ли ваше предложение эффективно устранить эти препятствия? Если нет, то, скорее всего, предлагаемый вами продукт представляет собой инновацию ради инновации либо перелицовку уже имеющихся предложений. Если предлагаемый компанией продукт проходит этот тест, то можно двигаться к следующему этапу.

От исключительной полезности к стратегическому ценообразованию

Чтобы обеспечить устойчивый приток доходов от вашего предложения, необходимо установить стратегически правильную цену. Этот этап позволяет убедиться в том, что покупатели не только захотят купить ваш продукт, но и будут иметь возможность заплатить за него. Многие компании избирают противоположную схему действий и вначале «пробуют воду»: при запуске новой бизнес-идеи нацеливаются на стремящихся к новинкам и безразличных к цене потребителей и лишь через некоторое время снижают цены настолько, чтобы привлечь основную массу покупателей. Однако сегодня все более важным становится с самого начала знать, какая цена быстро привлечет массу целевых покупателей.

На то есть две причины. Во-первых, компании осознают, что объем позволяет получать прибыль выше, чем прежде. По мере того как товары становятся все более наукоемкими, все большая часть издержек приходится на их разработку, а не на производство. Проще всего это понять на примере отрасли программного обеспечения. Так, разработка iOS обошлась компании Apple в несколько миллиардов долларов, зато получившийся продукт можно установить на бесконечное число компьютеров за очень скромную, по меркам Apple, сумму. В такой ситуации объем играет важнейшую роль.

Во-вторых, для покупателя ценность продукта или услуги порой тесно увязана с количеством людей, пользующихся именно этим продуктом или услугой. Пример – онлайн-служба проведения аукционов eBay, которая становится тем более привлекательней и для продавцов, и для покупателей, чем больше людей ею пользуются. В результате этого феномена, получившего название *сетевые экстерналии (network externalities)*, предложение по многим продуктам или услугам осуществляется по принципу «все или ничего». Либо продаешь сразу миллион экземпляров, либо не продаешь вообще ничего^{58}.

В то же время рост количества «знаниеемких» продуктов также создает потенциал для подражания. Причина в том, что знание по сути своей неконкурентно и отчасти эксклюзивно^{59}. Использование конкурирующего товара одной компанией означает, что другая компания им уже не воспользуется. Например, ученые – лауреаты Нобелевской премии, постоянно работающие в IBM, не могут быть одновременно наняты на работу в другую компанию. Точно так же стальной лом,

используемый фирмой Nisog, не может быть одновременно приобретен для обработки другими сталелитейными предприятиями.

И напротив, использование *неконкурирующего* товара одной компанией не ограничивает его использования другими компаниями. К этой категории относятся идеи. Например, когда Virgin Atlantic Airways создала бренд Upper Class, который впервые совместил в себе большие кресла и большое пространство для ног, как в первом классе, с билетами по ценам бизнес-класса, – другие авиалинии могли свободно использовать эту идею, не ограничивая возможности Virgin. В таком случае имитация предложения конкурентов не только возможна, но и менее затратна. Издержки и риск, связанные с разработкой инновационной идеи, приходятся на долю инициатора, а не последователя.

Проблема усложняется, если речь заходит об *эксклюзивности*. Эксклюзивность – это функция как природы товара, так и законодательства. Товар является эксклюзивным, если компания может помешать другим им пользоваться, например, ограничив доступ или защитив его патентом. Так, Intel может воспрепятствовать доступу прочих производителей полупроводников к своему производственному оборудованию, так как существуют специальные законы, защищающие собственность. А вот азиатская парикмахерская QV House никак не может помешать тому, кто войдет в ее помещение, изучит его обустройство, оценит атмосферу, посмотрит, как работают парикмахеры, а потом откроет собственную парикмахерскую по образу и подобию. Как только идея получила свое воплощение, знание естественным образом распространяется среди других компаний.

Отсутствие эксклюзивности увеличивает риск появления подражателей. Подобно творческим концепциям Pret A Manger или JCDcaux, многие из прорывных идей голубого океана имеют громадную ценность, однако не содержат новых технологических открытий. В результате их невозможно ни запатентовать, ни сделать эксклюзивными, а потому они всегда рискуют быть симитированными.

Все сказанное означает, что стратегическая цена, которую вы устанавливаете, должна не только привлекать широкие массы покупателей, но и помогать вам удерживать их. Учитывая высокую степень риска появления подражателей, репутация нового продукта или услуги должна быть заработана в первый же день, потому что создание бренда все в большей степени зависит от рекомендаций, переданных по сарафанному радио и быстро распространяющихся по нашему пронизанному связями обществу. Стратегическое ценообразование играет очень важную роль,

потому что отвечает на вопрос: установлена ли цена на ваше предложение такой, чтобы она изначально привлекала массу целевых покупателей? Когда исключительная полезность сочетается со стратегическим ценообразованием, подражателей можно не опасаться.

Мы разработали инструмент под названием *ценовой коридор для целевых покупателей*, который поможет менеджерам подобрать верную цену для предложения, перед которым невозможно устоять, и цена эта, кстати, далеко не обязательно будет самой низкой. Инструмент требует выполнения двух взаимосвязанных шагов (см. рис. 6.5).

Рис. 6.5

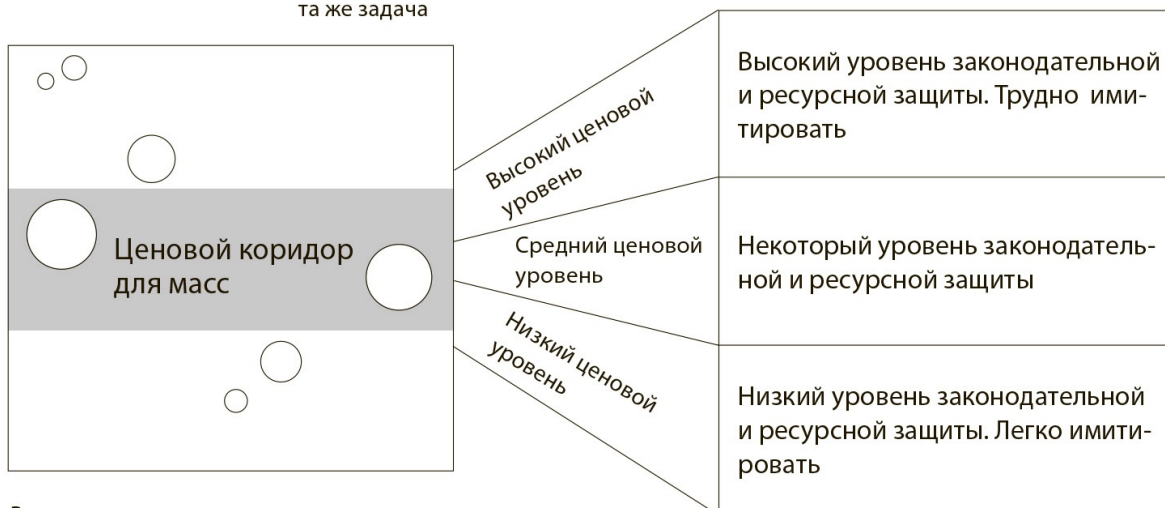
Ценовой коридор для целевых масс

Шаг первый:
определить ценовой коридор для целевых масс

Шаг второй:
определить уровень цены в рамках ценового коридора

Три альтернативных типа продуктов/услуг

Та же форма	Другая форма, та же функция	Другая форма и функция, та же задача
-------------	-----------------------------	--------------------------------------



Размеры кругов пропорциональны числу покупателей, которых привлек этот продукт/услуга

Шаг первый. Определить ценовой коридор для целевых масс

Устанавливая цену, все компании в первую очередь внимательно изучают продукты и услуги, наиболее близко напоминающие по форме их собственные. Как правило, компании рассматривают другие продукты и

услуги в рамках своей отрасли. Конечно, это по-прежнему необходимо, однако для привлечения новых клиентов этого мало. Главная задача при определении стратегической цены – понять, на какую цену отреагируют люди, которые будут сравнивать новый продукт или услугу с массой разнообразных с виду продуктов и услуг, предлагаемых за пределами группы традиционных конкурентов.

Хороший способ выглянуть за рамки отрасли – перечислить продукты и услуги, попадающие под две категории: те, которые выглядят иначе, однако выполняют аналогичные функции, и те, которые выглядят иначе, выполняют иные функции, однако служат решению одних и тех же задач.

Другая форма – функция та же

Многие компании, создающие голубые океаны, привлекают из других отраслей клиентов, которые пользуются продуктом или услугой, выполняющей ту же функцию или служащей решению той же основной задачи, что и новое предложение, однако при этом имеющей совершенно иную физическую форму. В случае с моделью Т работники Ford просто посмотрели на запряженную лошадьми карету. Карета решает ту же основную задачу, что и автомобиль: перевозит пассажиров. Однако в одном случае перевозку осуществляет машина, в другом – живое существо. Форд эффективно превратил большинство неклиентов автомобильной промышленности, а именно покупателей карет, в клиентов своего голубого океана, рассчитав цену своей модели Т на основании цен на кареты, а не цен на автомобили других производителей.

Еще один пример из отрасли, занимающейся школьным питанием: при постановке того же вопроса обнаружилась интересная вещь – в уравнение оказались включены те родители, кто готовил своим детям завтраки в школу. Для детей их родители выполняли ту же функцию, что и компании: они готовили завтраки. Однако форма была совсем иной: мама и папа, с одной стороны, и завтрак в школьной столовой – с другой.

Другая форма, другая функция, задача та же

Некоторые компании ухитряются привлекать еще более далеких клиентов. Например, Cirque du Soleil увела клиентов разнообразных вечерних развлекательных заведений. Рост компании частично произошел именно потому, что ей удалось переманить завсегдатаев самых разнообразных заведений – и выглядевших иначе, и имевших иную

функцию. Так, например, у баров и ресторанов очень мало общего с цирками. И функцию они выполняют другую – дарят удовольствие от беседы и вкусной еды, что значительно отличается от визуального развлечения, предлагаемого цирком. Однако, несмотря на все различия формы и функций, у людей, которые отправляются в одно из этих трех заведений, одна и та же цель: хорошо провести вечер.

Составление списка всех групп альтернативных продуктов и услуг позволяет менеджерам увидеть тех клиентов, которых они могут переманить из других отраслей, а также из неотраслей, как в случае с родителями (отрасль школьного питания) или со старым добрым карандашом, используемым для ведения домашней бухгалтерии (отрасль ПО для контроля личных финансов). Следующий шаг: отобразить на графике цены и объем этих альтернатив, как показано на [рис. 6.5](#).

Такой подход позволяет непосредственно определить местонахождение основной массы целевых покупателей и понять, какую цену они готовы платить за используемые в данный момент продукты и услуги. Ценовая полоса, в которую попали наиболее крупные группы целевых покупателей, и является ценовым коридором для целевых масс.

В некоторых случаях спектр целевых покупателей оказывается очень широким. Например, у Southwest Airlines ценовой коридор для масс охватывал группу людей, плативших в среднем по 400 долларов за билет экономкласса при перелете на небольшое расстояние и 60 долларов за поездку в тот же пункт на машине. Здесь главное – не ставить цену в зависимость от конкурентов в отрасли, а назначать ее исходя из цен на заменители и альтернативные варианты во всех отраслях и неотраслях. Если бы тот же Форд ориентировался на цены других производителей (а их автомобили стоили в три с лишним раза дороже, чем конный экипаж), модель Т никогда не имела бы такого грандиозного успеха на рынке.

Шаг второй. Определить уровень в рамках ценового коридора

Второй шаг помогает менеджерам выяснить, насколько высокую цену они могут назначить, оставаясь в рамках коридора и не провоцируя конкуренцию со стороны подражателей, предлагающих имитацию продуктов или услуг компании. Оценка зависит от двух основных факторов. Первый – уровень юридической защищенности продукта или услуги: предполагается ли регистрация патента или защита авторских прав. Второй – уровень наличия у компании какого-либо эксклюзивного актива,

ключевой возможности или уникальной компетенции в области дизайна. Например, дорогостоящее производственное оборудование может стать препятствием для потенциальных имитаторов продукта. Так, Dyson, британская компания по производству бытовой техники, назначает высокие цены на свой пылесос без мешка для пыли с начала выпуска продукта в 1995 году и по сей день, поскольку модель защищена патентами, а компания располагает трудными для имитации сервисными возможностями, например дизайном.

Многие компании устанавливали стратегическую цену по верхней границе, с тем чтобы привлечь массу целевых покупателей. Среди них компания Philips – на люминесцентные лампы ALTO, SAP – на свою продукцию в отрасли разработки программных бизнес-приложений и Bloomberg – на финансовое ПО.

С другой стороны, компании, не имеющие патентов и достаточно надежной защиты своих активов, скорее должны устанавливать цены, ориентируясь на средние значения коридора. Что касается компаний, у которых вообще нет подобной защиты, то им рекомендуется назначать цену по нижней границе. В случае с Southwest Airlines ее услуги не могли быть запатентованы, у компании не было и эксклюзивных активов, поэтому цена на билеты устанавливалась по нижней границе коридора – на уровне цен на поездки в автомобилях. Компания поступит мудро, если будет назначать стратегические цены, ориентируясь на значения в промежутке от середины до нижней границы коридора при наличии хотя бы одного из следующих факторов:

- предложение компании по созданию голубого океана отличается высокими постоянными и невысокими переменными издержками;
- на привлекательность голубого океана сильно влияют *сетевые экстерналии*;
- на структуре издержек компании, работающей в голубом океане, положительно отражается экономия за счет масштаба и объема.

В этих случаях увеличение объема дает значительные преимущества в плане издержек, благодаря чему назначение цены приобретает еще большее значение.

Ценовой коридор для целевых масс не только указывает на стратегическую ценовую зону, способствующую продвижению в океан нового спроса, но и подсказывает, как, возможно, следует изменить первоначально рассчитанную цену, чтобы добиться этого эффекта. Когда предлагаемый вами продукт или услуга пройдут тест на правильность

стратегической цены, вы будете готовы к следующему этапу.

От стратегического ценообразования к таргет-костингу

Следующий этап в стратегической последовательности – таргет-костинг (target costing), или целевая себестоимость, – непосредственно связан с таким аспектом бизнес-модели, как прибыль. Чтобы максимизировать потенциал прибыли, получаемой от воплощения идеи голубого океана, компании следует начать со стратегической цены и затем вычесть из нее желаемую прибыль, чтобы получить целевую себестоимость. Здесь важно отталкиваться от привлекательной для клиента цены, а не устанавливать ее, суммируя себестоимость и прибыль (если, конечно, вы хотите получить работающую на прибыль структуру издержек, которая к тому же будет сложной для воплощения потенциальными подражателями).

Однако если таргет-костинг управляется стратегическим ценообразованием, то, как правило, он достаточно агрессивен. Частично проблемы выхода на целевую себестоимость можно решить путем создания стратегического профиля, обладающего не только дивергенцией, но и фокусом, но это заставит компанию урезать издержки. Вспомним, как сократила свои затраты компания Cirque du Soleil, отказавшись от дорогостоящих номеров с участием животных и звезд, или как сэкономила компания Ford, выпуская модель T в одном цвете и одной модификации.

Иногда такие сокращения оказываются достаточными, чтобы добиться целевой себестоимости, но часто это не так. Взять, например, инновации, которые потребовалось ввести компании Ford, чтобы выйти на агрессивную целевую себестоимость модели T. Форду пришлось отказаться от стандартной системы производства, при которой машину от начала и до конца собирали квалифицированные мастера. Вместо этого он ввел сборочный конвейер, заменив опытных мастеров неквалифицированными рабочими, которые работали быстрее и продуктивнее, выполняя каждый свою небольшую операцию. Это позволило сократить время производства модели T с двадцати одного до четырех дней, а также снизить количество рабочих часов на 60 %^{60}. Если бы компания Ford этого не сделала, она не смогла бы получить прибыль при установленной стратегической цене.

Когда компании, вместо того чтобы, как Ford, искать и находить творческие способы достижения целевой себестоимости, поддаются соблазну и либо завышают стратегическую цену, либо сокращают полезность, они ни на шаг не приближаются к золотым водам

голубого океана. Для того чтобы выйти на целевую себестоимость, у компании есть три основных рычага.

Первый – рационализация действий и внедрение инноваций по снижению себестоимости на всех этапах, начиная с производства и заканчивая дистрибуцией. Можно ли заменить сырье, необходимое для создания продукта или услуги, нетрадиционными, более дешевыми материалами – например, перейти с металла на пластик или перевести информационно-справочную службу из Великобритании в Бангалор? Можно ли сократить, упразднить или найти вариант аутсорсинга для дорогостоящих, но добавляющих мало ценности видов работ? Можно ли поменять местонахождение продукта или услуги, переместив их из дорогих районов в более дешевые, как это сделали The Home Depot, IKEA и Wal-Mart – компании, занимающиеся розничной торговлей, или Southwest Airlines, которая переехала из крупных аэропортов во второстепенные? Можно ли сократить количество комплектующих или производственных этапов, изменив сам процесс изготовления продукта, как это сделал Форд, введя поточный конвейер? Можно ли компьютеризировать работу, чтобы снизить издержки?

Задумавшись над подобными вопросами, швейцарская компания Swatch сумела сократить издержки на 30 %. Вначале Николас Хайек, председатель совета директоров компании, создал специальную проектную группу, которая должна была определить стратегическую цену на продукцию Swatch. В то время массовый рынок начинали захватывать дешевые (около 75 долларов) высокоточные кварцевые часы из Японии и Гонконга. На свои часы Swatch установила цену в 40 долларов – за такие деньги люди готовы были покупать сразу несколько часов, используя их как модные аксессуары. Столь низкая цена не оставила японским и гонконгским компаниям ни малейшей возможности заняться копированием часов Swatch: они попросту не смогли бы получить прибыль. Проектная группа, получив распоряжение о цене на часы Swatch, стала работать над тем, чтобы уложиться в целевую себестоимость. Для этого ей потребовалось определить размер маржи, которая покрыла бы расходы на маркетинг и услуги и при этом обеспечила бы компании прибыль.

Учитывая дороговизну рабочей силы в Швейцарии, Swatch смогла добиться результатов только благодаря радикальным изменениям продукта и методов производства. Так, вместо того чтобы пользоваться традиционным металлом или кожей, Swatch стала делать часы из пластика. Кроме того, инженерам компании удалось значительно упростить часовой механизм, сократив число деталей с полутора сотен до пятидесяти одной.

И наконец, они создали новую и более дешевую технику сборки – например, корпуса часов вместо винтиков соединялись ультразвуковой сваркой. При помощи всех этих изменений в дизайне и производстве Swatch сократила прямые трудозатраты с 30 % до менее чем 10 % в общем объеме затрат. Эта инновация позволила создать такую структуру издержек, с которой трудно было конкурировать, и Swatch установила свое господство на массовом рынке часов, получая при этом достойную прибыль. Раньше на этом рынке властвовали азиатские производители, располагавшие значительными резервами дешевой рабочей силы.

В области сокращения издержек есть – помимо рационализации процессов и внедрения инноваций – еще и второй рычаг, на который компания может нажать, чтобы уложиться в целевую себестоимость. Это партнерство. Выходя на рынок с новым продуктом или услугой, многие компании поступают неверно, стараясь самостоятельно осуществлять все виды деятельности – от производства и до дистрибуции. Нередко причина кроется в том, что они рассматривают продукт или услугу как платформу для создания нового потенциала. А иногда это просто следствие того, что компания не учла другие, внешние возможности. Партнерство позволяет компаниям быстро и эффективно получить необходимые возможности, сократив при этом издержки. С его помощью компания может воспользоваться опытом других компаний, а также выиграть от экономии за счет масштаба. Партнерство также может предполагать восполнение недостатка возможностей путем поглощения и слияния, когда это оказывается более быстрым и простым вариантом, и позволяет воспользоваться необходимым опытом, который есть у другой стороны.

Например, своей способностью добиваться целевой себестоимости ИКЕА в немалой степени обязана партнерству. ИКЕА стремится закупать материалы и продукцию по самым низким ценам, что удается ей благодаря партнерским отношениям с примерно двумя тысячами промышленных компаний более чем в пятидесяти странах. Благодаря этому ассортимент ИКЕА, состоящий приблизительно из двадцати тысяч наименований товаров, производится максимально быстро и по самым низким ценам.

Обратите также внимание на базирующуюся в Германии компанию SAP, вот уже сорок лет удерживающую позицию лидера в разработке программных приложений для бизнеса. С самого начала установив партнерские отношения с Oracle, SAP сэкономила сотни миллионов, если не миллиардов, долларов на развитие и получила высококлассную базу данных, созданную Oracle, без которой невозможна была бы разработка первых голубых океанов компании SAP – R/2, а затем R/3. SAP пошла еще

дальше и пригласила в партнеры ведущие консалтинговые компании, такие как Capgemini и Accenture, чтобы в одночасье и без дополнительных расходов получить в свое распоряжение продавцов и проектных специалистов, действующих в ее интересах по всему миру. В то время как Oracle приходилось нести неизмеримо большие расходы на значительно меньший по численности торговый персонал, SAP воспользовалась прочными глобальными сетями Capgemini и Accenture, чтобы с их помощью оперативно дотянуться до своих целевых клиентов, причем на расходах SAP это никак не отразилось. Сегодня эта компания по-прежнему поддерживает крайне экстенсивную экосистему, важнейшую роль в которой играют партнеры – они знакомят организации-покупателей с решениями SAP, помогают приобретать их и внедрять на практике.

Впрочем, порой ни рационализация, ни инновация в области снижения издержек, ни партнерство не помогают компании уложиться в целевую себестоимость. Здесь мы подошли к третьему рычагу, которым компании могут воспользоваться для того, чтобы достичь желаемого уровня прибыли, не затрагивая при этом стратегическую цену, – изменению ценовой модели отрасли.

Так, например, компания NetJets изменила ценовую модель пассажирских перевозок, предложив использовать принципы таймшеринга, и сумела удержаться в рамках стратегической цены, позволяющей получать прибыль. Благодаря этой модели частные пассажирские перевозки стали доступны огромному количеству корпоративных клиентов и просто состоятельных людей, которые покупают не самолет целиком, а право на его использование в течение некоторого времени. Если бы покупателям было предложено купить самолет целиком, спрос на услуги компании оказался бы значительно ниже.

Еще одна модель называется слайсшер: менеджеры инвестиционных фондов открытого типа оказывают высококачественные услуги по управлению инвестиционным портфелем мелким инвесторам, продавая не весь портфель, а лишь малую его часть. Традиционно такие услуги частные банки предоставляли богатым клиентам.

Существует и такая стратегия, как фримиум, или условно-бесплатное пользование: продукт или услуга (как правило, цифровая – ПО, носитель информации, игры или веб-сервисы) предоставляются бесплатно, чтобы привлечь целевую массу, однако за все опции, функции или виртуальные товары взимается плата. Объединив в одном предложении «бесплатное» и «платное», компания получает на выходе стратегическую цену, которая позволяет привлечь целевые массы и одновременно получить прибыль от

продажи дополнительных свойств. Все это примеры инновации ценообразования. Следует, однако, помнить, что то, что в одной отрасли считается инновацией ценообразования, в другой может служить стандартной моделью расчета цены. Так, выйдя на рынок программного обеспечения, IBM буквально взорвала его, поскольку ради получения стратегической цены и одновременного покрытия основных издержек изменила принятую в отрасли модель ценообразования, заменив продажу лизингом.

На рис. 6.6 показано, как инновация ценности максимизирует прибыль, используя три перечисленных выше рычага. Как следует из рисунка, компания начинает со стратегической цены, из которой вычитает целевую прибыль, чтобы получить целевую себестоимость. Для достижения целевой себестоимости, которая поддерживает прибыль, у компании есть два основных рычага: один – рационализация и проведение инновации в области сокращения издержек, второй – партнерство. Если, несмотря на все усилия по созданию бизнес-модели с низкими издержками, компании не удастся обеспечить целевую себестоимость, ей следует прибегнуть к третьему рычагу – ценовой инновации – и с его помощью получить прибыль от продаж по стратегической цене. Разумеется, ценовую инновацию можно создавать и тогда, когда еще удастся обеспечить целевую себестоимость. Если предложение компании соответствует бизнес-модели в том, что касается прибыли, это означает, что компания готова переходить к последнему этапу в стратегической последовательности голубого океана.

Рис. 6.6

Модель прибыли стратегии голубого океана



Бизнес-модель, выстроенная в следующей последовательности – исключительная полезность, стратегическое ценообразование и целевая себестоимость, – ведет к инновации ценности. В отличие от практики традиционных инноваций технологий, инновация ценности основана на взаимовыгодной игре между покупателями, компаниями и обществом. В приложении 3 «Рыночная динамика инновации ценности» показано, как в эту игру играют на рынке и какие экономические и социальные выгоды из нее проистекают.

От полезности, цены и издержек – к внедрению

Даже непобедимой бизнес-модели может оказаться недостаточно для того, чтобы гарантировать коммерческий успех идеи голубого океана. Она

практически по определению угрожает сложившемуся положению дел и по этой причине может спровоцировать страх и сопротивление среди трех главных групп, заинтересованных в деятельности компании: сотрудников, партнеров по бизнесу и общества. Прежде чем бросаться в бой и начинать инвестировать в новую идею, компании следует преодолеть подобные страхи, изучив для этого тех, кто им подвержен.

Сотрудники

Неумение развеять страхи сотрудников, касающиеся влияния новой бизнес-идеи на рабочий процесс и на них самих, может дорого обойтись. Так, когда руководство Merrill Lynch объявило о планах создания онлайн-брокерского обслуживания, цена на ее акции упала на 14 %, поскольку появились сообщения о сопротивлении и о внутренних разногласиях, которые эта идея спровоцировала внутри большого брокерского подразделения компании.

Прежде чем обнародовать идею и предпринимать шаги по внедрению новой стратегии, компании следует сообщить сотрудникам, что руководству известно о потенциальных трудностях, которые несет с собой ее реализация. Компания должна отыскать способы снять возникшие угрозы, чтобы никто из сотрудников не остался в проигрыше, несмотря на изменения ролей, обязанностей и вознаграждения. Не в пример лучше Merrill Lynch с этим справилась компания Netflix, хотя ей и пришлось немало потрудиться, чтобы из компании, торгующей DVD, превратиться в поставщика потокового видеоконтента. Netflix смогла донести до сотрудников мысль о необходимости перемен и разъяснила, что это будет означать для каждого из них, подготовив тем самым почву для перемен. Этот подход по сей день дает положительные результаты – число клиентов компании постоянно растет и в 2013 году превысило сорок миллионов.

Бизнес-партнеры

Еще более серьезной потенциальной угрозой, чем недовольство сотрудников, является сопротивление партнеров, которые опасаются, что новая бизнес-идея угрожает их доходам или позиции на рынке. С проблемой такого рода столкнулась SAP, когда начала разрабатывать продукт под названием Accelerated SAP (ASAP) – технологию для более быстрого и дешевого внедрения промышленного программного обеспечения. Проблема заключалась в том, что разработка ASAP требовала

активного участия крупных консалтинговых компаний, которые уже получали немалую прибыль от внедрения других продуктов SAP. По этой причине у них не было стимула искать пути скорейшего внедрения программного обеспечения компании.

SAP решила эту проблему, открыто обсудив со своими партнерами все неясные вопросы. Ее руководство убедило консалтинговые компании в том, что совместная работа лишь расширит поле их деятельности. Несмотря на то что для малых и средних компаний сроки внедрения ASAP невелики, консультанты получали доступ к новой клиентской базе, что позволяло с лихвой компенсировать меньшую прибыль. Кроме того, новая система позволяла консультантам справляться со все чаще раздававшимися со стороны клиентов жалобами на то, что внедрение программных бизнес-приложений отнимает слишком много времени. Успех ASAP стал важной победой SAP на пути к тому, чтобы сделать программные бизнес-приложения доступными не только крупным корпорациям, но и средним и малым компаниям.

Общество

Сопrotивляться новой идее может и общество, особенно если идея угрожает устоявшимся социальным или политическим нормам. И результат может оказаться разрушительным. Вспомним Monsanto, производителя генетически модифицированных семян. Намерения этой компании изначально вызвали сомнения у европейских покупателей, во многом вследствие деятельности природоохранных организаций, таких как Greenpeace, Friends of the Earth и Soil Association. Нападки «зеленых» получили большой резонанс в Европе, исторически озабоченной природоохранными проблемами и имеющей мощные сельскохозяйственные лобби. Позже споры о генетически модифицированных продуктах зазвучали во всех странах мира, и основной мишенью критиков чаще всего оказывалась Monsanto.

Вопрос генетически модифицированных продуктов волнует многих, но Monsanto сделала ошибку, позволив кому-то другому инициировать дебаты на эту тему. Ей следовало действовать на опережение и первой объяснить природоохранным организациям и обществу, что генетически модифицированные семена позволяют снизить затраты на выращивание растений, а также искоренить голод и болезни – например, за счет выведения сортов, устойчивых к засухе и характеризующихся повышенным содержанием питательных веществ. С появлением на рынке

новых семян компании следовало пролоббировать особую маркировку для продуктов, выращенных из генетически модифицированных семян, чтобы у покупателей была возможность выбора между органическими продуктами и продуктами с ГМО. Если бы Monsanto все это сделала, если бы она прислушалась к возражениям и предложила способы избавить потребителя от самых сильных его опасений (например, ввела обязательную маркировку товаров, содержащих ГМО), то вместо жестокой критики она завоевала бы доверие общества и обзавелась положительной репутацией разработчика технологий, помогающих уничтожить голод и болезни.

При знакомстве покупателей, партнеров и общества с новой идеей главная задача – вовлечь их в открытое обсуждение причин, по которым необходимо ее внедрение. Вам следует перечислить достоинства новой идеи, сформировать четкие ожидания от результатов ее внедрения и описать, как компания намерена с ними работать. Заинтересованным сторонам необходимо знать, что их услышали и неожиданности не предвидятся. Компании, которые проведут подобный диалог, обнаружат, что затраченные усилия и время окупятся многократно. (Более подробное обсуждение способов взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами см. в [главе 8](#).)

Индекс идеи голубого океана

Хоть компания и должна выстраивать стратегию голубого океана в последовательности «полезность – цена – издержки – внедрение», эти категории образуют единое целое, обеспечивающее коммерческий успех. Индекс идей голубого океана (ИГО) позволяет быстро и надежно проверить этот системный подход (рис. 6.7).

Рис. 6.7

Индекс идей голубого океана (ИГО)

		Philips CD-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode Japan
<i>Полезность</i>	Есть ли исключительная полезность? Есть ли привлекательные причины для покупки вашего предложения?	-	-	+
<i>Цена</i>	Ваша цена легкодоступна для целевой массы покупателей?	-	-	+
<i>Издержки</i>	Позволяет ли ваша структура издержек достигнуть целевой себестоимости?	-	-	+
<i>Внедрение</i>	Удалось ли вам проактивно разрешить проблемы, связанные с внедрением вашей идеи?	-	+/-	+

На рис. 6.7 можно увидеть, почему CD-i Philips и Iridium Motorola далеки от открытия голубых океанов. CD-i компании Philips не создавала исключительной полезности для пользователя, предлагала сложные технические функции и ограниченное программное обеспечение. Высокая цена делала этот продукт недоступным для целевой массы покупателей, а процесс производства был сложным и дорогостоящим. Сам дизайн оказался настолько сложным, что требовалось более тридцати минут, чтобы рассказать о продукте покупателю, а это мешало продавцам быстро реализовывать CD-i. Вот почему, невзирая на вложенные в него миллиарды, CD-i провалился по всем четырем критериям оценки ИГО.

Если бы Philips проверила бизнес-идею CD-i с помощью индекса ИГО еще на стадии разработки продукта, она могла бы предвидеть сложности и заняться поиском необходимых решений – упростить продукт, пригласить партнеров для разработки успешного программного обеспечения, установить стратегическую цену, доступную для целевой массы покупателей, и выстроить ценообразование, отталкиваясь от установленной стратегической цены, а не руководствуясь формулой «себестоимость плюс прибыль». Компания могла бы наладить сотрудничество с розничными торговцами, чтобы совместно с ними найти простой способ, как объяснить покупателю характеристики продукта за несколько минут, чтобы сократить время продажи.

Схожая участь постигла и сотовый телефон Iridium компании Motorola, который стоил неоправданно дорого из-за высоких производственных издержек. Iridium не обладал привлекательной полезностью для целевой массы покупателей – его нельзя было использовать внутри зданий или

автомобилей, да и размером он не уступал кирпичу. Когда дело дошло до внедрения и распространения нового продукта, Motorola преодолела множество ограничений и получила необходимые права во многих странах. Компания смогла в достаточной степени мотивировать сотрудников, партнеров и общество, чтобы они приняли идею. Однако организация продаж и маркетинговые каналы на глобальных рынках были слабыми. Motorola не только не смогла эффективно удовлетворять покупательский спрос – нередко продукт попросту отсутствовал в продаже. Низкая полезность, высокая цена и большие издержки, а также довольно средний уровень внедрения идеи – все указывало на то, что это начинание обречено на неудачу.

Чтобы отвлечься от неудачных примеров, давайте посмотрим, как DoCoMo запускал в Японии в продажу свой i-mode. Большинство телекоммуникационных операторов были целиком и полностью увлечены гонками технологий и ценовой конкуренцией в области беспроводных устройств голосовой связи, а NTT DoCoMo, крупнейший японский оператор, запустил проект i-mode с целью предоставить доступ в интернет с мобильных телефонов. Так появился первый в мире смартфон, массово используемый жителями целой страны.

До появления i-mode мобильная телефония в Японии достигла высочайшего уровня в том, что касалось мобильности, качества звука, простоты использования и дизайна. Однако и в Японии, и во всех остальных странах она предлагала очень мало дополнительных услуг, таких как электронная почта, доступ к информации, новости, игры и проведение транзакций, которые были чемпионами по популярности среди приложений в сфере ПК и интернета. Услуга i-mode изменила все. Она объединила ключевые преимущества двух альтернативных отраслей – мобильных телефонов и интернет-услуг для ПК – и создала уникальную, исключительную полезность для покупателей по цене, вполне доступной целевой массе японских покупателей. Месячная подписка на i-mode, оплата передачи голоса и данных, а также стоимость контент-услуг относились к ценовой зоне «без раздумий», что поощряло покупки под влиянием импульса и продвигало телефон в массы с максимально возможной скоростью. Например, ежемесячная плата за доступ к контент-сайту была примерно равна стоимости наиболее популярных еженедельных журналов, которые японцы регулярно покупают в киосках на станциях.

Установив привлекательную для массового покупателя цену, NTT DoCoMo стала искать возможности обеспечить целевую себестоимость

услуг, чтобы выйти на прибыль. Достигнув цели, компания более не была связана собственными активами и внутренними возможностями. Фокусируясь на традиционной роли оператора, развивая и поддерживая высокоскоростную сеть с высокой пропускной способностью для проекта i-mode, компания в то же время работала и над другими ключевыми элементами своего предложения, активно устанавливая партнерские отношения с производителями мобильных телефонов и информационными провайдерами.

Создав взаимовыгодную партнерскую сеть, NTT DoCoMo нацелилась на достижение целевой себестоимости, обусловленной стратегической ценой. И здесь важно отметить несколько аспектов. Во-первых, NTT DoCoMo всегда делилась ноу-хау и технологиями со своими партнерами – производителями телефонных аппаратов, с тем чтобы они могли опередить своих конкурентов. Во-вторых, компания сыграла роль портала и ворот в беспроводные сети: расширила и обновила список сайтов в меню i-mode и одновременно привлекла к сотрудничеству контент-провайдеров, с тем чтобы они включали свои сайты в меню i-mode и создавали такой контент, который способствовал бы резкому увеличению пользовательского трафика. Например, предоставляя контент-провайдерам биллинговые услуги за небольшие комиссионные, компания дала им возможность серьезно сэкономить на создании собственной биллинговой системы. В то же время DoCoMo получила растущий поток прибыли.

Еще более важно то, что вместо языка Wireless Markup Language (WML) стандарта WAP, применявшегося для создания сайтов, i-mode использовала с-HTML – уже существующий и широко распространенный в Японии язык программирования. Это сделало технологию i-mode более привлекательной для контент-провайдеров, поскольку, чтобы конвертировать сайты, разработанные для интернета, в сайты для i-mode на языке с-HTML, разработчикам не приходилось переобучаться, а значит, это не влекло за собой дополнительных расходов. Кроме того, NTT DoCoMo договорилась о совместной деятельности с таким важнейшим иностранным партнером, как Microsoft, что позволило снизить общие издержки на разработку и сократить время, требуемое для эффективного запуска продукта.

Еще одним ключевым аспектом стратегии i-mode стал способ реализации проекта. Для работы над ним была сформирована специальная команда, получившая четкое задание и независимость. Глава команды лично отобрал большинство ее членов, ему удалось вовлечь их в открытое обсуждение вариантов создания нового рынка мобильной передачи данных

и тем самым повысить их заинтересованность и приверженность проекту. Так возникла благоприятная корпоративная среда для принятия идеи i-mode. Успеху внедрения i-mode также способствовали взаимовыгодные отношения с партнерами, установленные NTT DoCoMo, и готовность широких слоев японского населения пользоваться услугами баз данных.

I-mode соответствовала всем четырем критериям индекса ИГО (см. [рис. 6.7](#)) и, разумеется, имела огромный успех.

Завершив проверку с помощью индекса ИГО, компания может перейти от создания стратегии голубого океана к ее воплощению. Основной вопрос в том, как вовлечь в процесс всю компанию, пусть даже это и будет означать серьезные перемены для всех. Мы подошли к теме, затронутой во второй части книги, и к пятому принципу стратегии голубого океана – преодолению основных организационных препятствий. Именно она станет предметом обсуждения в следующей главе.

Часть третья

Реализация стратегии голубого океана

Глава 7

Преодоление основных организационных препятствий

Разработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить свои наработки в жизнь. Разумеется, на пути реализации любой стратегии есть свои сложности. И компаниям, и отдельным сотрудникам часто приходится нелегко, когда они преобразуют мысль в действие, – и неважно, происходит это в алом или голубом океане. По сравнению со стратегией алого океана выход в голубой океан предполагает серьезное нарушение статус-кво. Эта стратегия основана на переходе от конвергенции к дивергенции кривых ценности при одновременном снижении издержек. Именно это и делает ее воплощение гораздо более сложным.

Это испытание не из легких. Менеджерам необходимо преодолеть четыре препятствия. Первое состоит в появлении у сотрудников внутреннего диссонанса. Требуется убедить их в правильности и необходимости совершения стратегической перемены. Алые океаны никогда не смогут привести компанию к прибыльному росту, но они позволяют людям чувствовать себя спокойно. Если до сих пор алые воды неплохо служили компании – так зачем же раскачивать лодку?

Второе препятствие – ограниченность ресурсов. Считается, что чем серьезнее изменения, на которые идет компания, тем более обширные ресурсы нужны для их проведения. Однако во множестве исследованных нами организаций использование ресурсов сокращалось, а не увеличивалось.

Третьим препятствием служит мотивация. Как мотивировать ключевых действующих лиц сделать так, чтобы они работали быстро и целенаправленно ради того, чтобы вырваться из сложившегося положения дел? На это могут уйти годы, а менеджеры таким временем не располагают.

И последнее препятствие – политические интриги. Как выразился один менеджер, «у нас в компании так: ты еще и сказать ничего не успел, а с тобой уже расправились».

В каждом конкретном случае эти препятствия имеют свою степень сложности, и многие компании сталкиваются лишь с отдельными из приведенных четырех, но умение их преодолевать необходимо для снижения организационного риска. Это подводит нас к пятому принципу

стратегии голубого океана: преодоление основных организационных барьеров так, чтобы стратегия голубого океана воплощалась в процессе действий.

Чтобы эффективно этого добиться, компания должна отбросить традиционный взгляд на перемены. Согласно устоявшейся точке зрения, чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов необходимо вложить для получения результатов. Следует перевернуть эту точку зрения с ног на голову, воспользовавшись тем, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство позволяет быстро и без больших затрат преодолеть все четыре препятствия и одновременно заручиться поддержкой сотрудников в ходе ломки сложившегося порядка^{61}.

Целенаправленное лидерство в действии

Давайте рассмотрим в качестве примера департамент полиции Нью-Йорка (New York Police Department, NYPD), реализовавший стратегию голубого океана в общественном секторе. Будучи впервые назначенным главой полиции Нью-Йорка, Билл Брэттон столкнулся с таким неблагоприятным сочетанием условий, какого, пожалуй, не видывал ни один топ-менеджер. В начале 90-х Нью-Йорк скатывался в анархию. Число убийств побило все рекорды. Газеты пестрели сообщениями об уличных грабежах, налетах мафии, самосудах и вооруженных нападениях. Жители Нью-Йорка оказались в осаде. Бюджет у Брэттона был мизерный. Более того, после непрерывного роста уровня преступности в Нью-Йорке на протяжении тридцати лет многие социологи делали вывод, что справиться с ситуацией полиции не удастся. Ньюйоркцы взывали о помощи. Учитывая грошовую зарплату, опасные условия работы, длинный рабочий день и слабую надежду на повышение в условиях принятой в полиции системы продвижения по службе, настроения среди тридцати шести тысяч полицейских Нью-Йорка были самые мрачные. И это даже если не вспоминать о пагубном влиянии сокращений бюджета, изношенности снаряжения и коррупции.

Если перейти на язык бизнеса, то можно сказать, что NYPD представляла собой организацию, постоянно испытывающую нехватку денег, тридцать шесть тысяч сотрудников которой смирились со сложившейся ситуацией, получали нищенскую зарплату и не имели никакой мотивации; ее недовольная клиентская база объединяла всех жителей Нью-Йорка; показатели работы постоянно ухудшались,

подтверждением чему служил рост преступности, страх и беспорядок. Завершали картину аппаратная возня и политические игры. В общем, желание возглавить изменения стратегического курса NYPD большинству тогдашних ее руководителей не могло присниться и в невообразимо кошмарном сне. А конкуренты – преступники – становились все сильнее, и число их росло.

И все же менее чем за два года и без увеличения бюджета Брэттон превратил Нью-Йорк в самый безопасный из крупных городов Соединенных Штатов. Он вырвался из алого океана, вооружившись полицейской стратегией голубого океана, и совершил революцию в тогдашнем представлении об американской полиции. Организация стала побеждать, ее «прибыли» резко выросли: число тяжких преступлений упало на 39 %, убийств – на 50 %, а краж – на 35 %. Выигрывали и «клиенты»: согласно социологическим опросам, проведенным Институтом Гэллапа, доверие к полиции среди граждан города подскочило с 37 до 73 %. Выигрывали и сотрудники: внутренние опросы свидетельствовали о небывалой удовлетворенности полицейских своей работой. Как выразился один патрульный, «за этим парнем мы спустились бы в ад и вернулись обратно». И самым, вероятно, впечатляющим было то, что перемены пережили лидера (число преступлений продолжало падать и после его ухода в 1996 году), а последствием всех этих событий стали фундаментальные преобразования в культуре и стратегии NYPD.

В 2014 году Билла Брэттона вновь назначили главой полиции Нью-Йорка, хотя общая и политическая обстановка, в которой приходилось работать полиции, успела изрядно измениться.

Мало кто из корпоративных лидеров, ломая статус-кво, столкнулся с такими же серьезными организационными препятствиями, как Брэттон. Еще меньше тех, кто в любых организационных условиях смог бы обеспечить столь резкий скачок качества, который совершил Брэттон, – а уж тем более при таких небывалых трудностях, с которыми ему пришлось столкнуться. Даже Джеку Уэлчу понадобилось десять лет и десятки миллионов долларов на реорганизацию и обучение, чтобы совершенно изменить GE. Более того, бросив вызов общественному мнению, Брэттон добился столь впечатляющих результатов в рекордно короткие сроки и с очень скромными ресурсами, при этом подняв дух сотрудников и обеспечив «выигрыш» всем заинтересованным лицам. Для Брэттона это стало не первой сменой стратегии, а пятой, и все они были проведены успешно, невзирая на необходимость преодолевать все четыре препятствия, которые, по утверждениям менеджеров, обычно

ограничивают их возможности в реализации стратегий голубого океана. К этим препятствиям относятся: отсутствие у сотрудников понимания необходимости проведения радикальных перемен; ограниченность ресурсов, свойственная практически всем компаниям; низкая мотивация, расхолаживающая и деморализующая персонал; политические козни, продуктом которых становится внутреннее и внешнее сопротивление переменам (рис. 7.1).

Рис. 7.1

Воплощение стратегии: четыре организационных препятствия



Основной рычаг: несоразмерные факторы влияния

Главное в целенаправленном лидерстве – концентрация, а не распыление. Целенаправленное лидерство основывается на редко используемой корпоративной реалии. Ее суть в том, что в каждой организации есть *люди, действия и деятельности*, оказывающие *несоразмерное влияние* на эффективность работы. Таким образом, в противовес традиционной точке зрения преодоление крупного препятствия – это не организация не менее крупного ответного действия, когда эффективность работы достигается путем пропорционального инвестирования времени и ресурсов. Скорее это консервация ресурсов и

сокращение времени, для чего следует сконцентрироваться на выявлении имеющихся в организации факторов несоразмерного влияния, а затем на воздействии на них.

Основные вопросы, на которые отвечают целенаправленные лидеры: какие факторы или действия оказывают несоразмерное позитивное влияние на изменение статус-кво? А на получение максимальной отдачи от каждой единицы ресурсов? На мотивирование основных действующих лиц, чтобы те активно продвигали перемены? На удаление политических преград, которые постоянно представляют собой угрозу даже для лучших стратегий? Всецело сконцентрировавшись на точках несоразмерного влияния, целенаправленный лидер может справиться со всеми четырьмя препятствиями, мешающими внедрению стратегии голубого океана. Он может преодолеть их быстро и без больших затрат.

Теперь давайте посмотрим, как можно воздействовать на факторы несоразмерного влияния, чтобы устранить все четыре препятствия.

Прорываемся сквозь барьер непонимания

Очень часто во время перемены курса и корпоративных трансформаций основная сложность заключается в том, чтобы заставить людей осознать необходимость смены стратегии и понять ее причины. Большинство руководителей компаний, объясняя причины перемен, демонстрируют цифры и настаивают на том, что компания должна ставить перед собой все более крупные цели и достигать их: «Есть только два альтернативных пути: выполнить поставленные задачи или перевыполнить их».

Однако, как всем известно, цифрами можно манипулировать. Настаивая на увеличении значений целевых показателей, руководитель может спровоцировать злоупотребления на этапе бюджетирования. Это, в свою очередь, порождает враждебность и подозрительность в различных подразделениях компании. Даже когда цифры и не подтасованы, они могут привести к нежелательным последствиям. Например, продавцы, получающие комиссию от продаж, редко обращают особое внимание на издержки заключаемых ими сделок.

Более того, идея, выраженная через цифры, редко западает человеку в душу. Причина для перемен кажется абстрактной и оторванной от круга задач линейных менеджеров, а ведь именно их приверженность руководителю необходимо завоевать. Менеджеры, подразделения которых работают хорошо, считают, что критика к ним не относится и все сказанное – это проблема высшего руководства. Менеджеры же плохо

работающих подразделений думают, что им «ставят на вид», а тот, кто беспокоится о гарантиях собственного трудоустройства, скорее будет изучать рынок вакансий, чем стремиться к разрешению проблем компании.

Целенаправленное лидерство, стремясь преодолеть непонимание, не полагается на цифры. Для того чтобы быстро справиться с препятствием, целенаправленные лидеры, такие как Брэттон, сосредоточивают внимание на использовании факторов несоразмерного влияния: дают людям на собственном опыте ощутить жестокую реальность. Исследования в области нейрофизиологии и когнитивной психологии показывают, что люди лучше запоминают и более эффективно реагируют на то, что они сами видели и испытали: «Увидеть – значит поверить». В процессе приобретения того или иного опыта положительные стимулы подкрепляют определенное поведение, в то время как негативные изменяют отношение и поведение. Грубо говоря, если ребенок сунет пальчик в варенье, а потом оближет его, то чем вкуснее окажется варенье, тем большее число раз ребенок повторит это действие. Для подкрепления поведения ему не понадобится совет родителей. И наоборот, дотронувшись до горячей плиты, ребенок никогда не станет повторять эксперимент. Получив негативный опыт, дети по собственной воле меняют свое поведение, и опять-таки им не требуются никакие родительские поучения^{62}. С другой стороны, если человек не увидел, не ощутил, не пережил сам непосредственного результата своих действий, а, к примеру, ему просто продемонстрировали ряд абстрактных цифр, это не окажет на него никакого воздействия и полученный опыт легко забудется^{63}.

Именно на этом и основывается целенаправленное лидерство. Его задача – быстро произвести в сознании человека перемены, которые этот человек *совершит исключительно по своей воле*. Вместо того чтобы в борьбе с непониманием полагаться только на воздействие цифр, целенаправленные лидеры заставляют людей почувствовать необходимость перемен, используя два способа, о которых речь пойдет ниже.

Прокатитесь в «электроканализации»

Чтобы нарушить статус-кво, сотрудники сами должны лицом к лицу столкнуться с наихудшими рабочими проблемами. Не допускайте, чтобы высшее, среднее или любое другое начальство строило гипотезы о сложившейся ситуации. О цифрах можно спорить, цифры не вдохновляют, а прямое столкновение с неэффективной работой шокирует, от него не

убежишь, оно требует действий. Непосредственный опыт оказывает несоразмерное влияние, помогая быстро преодолеть непонимание.

В 1990-х годах в нью-йоркской подземке так сильно пахло страхом, что ее прозвали «электроканализацией». Горожане бойкотировали этот вид транспорта, и прибыли быстро падали. При этом сотрудники отдела городской транспортной полиции Нью-Йорка ничего не предпринимали. Почему? В подземке происходило всего 3 % крупных городских преступлений. Поэтому, сколько горожане ни взывали к властям, те оставались глухи. Никто не осознавал необходимости пересмотреть полицейские стратегии.

Как только шефом полиции назначили Брэттона, он всего за несколько недель полностью трансформировал настрой городской полиции, нацелив ее на изменение сложившейся ситуации. Как он это сделал? Не силой и не с помощью цифр. Он просто распорядился, чтобы высшее и среднее руководство – начиная с него самого – ездило только в «электроканализации» в любое время суток. До Брэттона такой практики не существовало.

Конечно, статистика говорила полицейским о безопасности проезда в подземке, но теперь они своими глазами увидели то, с чем каждый житель Нью-Йорка сталкивался ежедневно: систему подземного транспорта на грани анархии. По вагонам болтались шайки юнцов, люди прыгали через турникеты, пассажирам некуда было деваться от граффити, агрессивных нищих и расположившихся на сиденьях пьяниц. Ни у кого из полицейских больше не было сомнений в том, что необходимо срочно менять текущее положение дел, и побыстрее.

Покажите своим менеджерам худшую сторону реальности, и их представление о ситуации может быстро поменяться. Аналогично лидеры могут заставить вышестоящих руководителей согласиться с их требованиями. Правда, лишь немногие лидеры прибегают к этому быстрому и мощному средству «пробуждения». Чаще они поступают наоборот: пытаются получить поддержку с помощью цифровых выкладок или рассказа о своих наиболее успешных проектах. Эти методы могут сработать, но ни один из них не позволяет справиться с царящим в верхах непониманием необходимости проведения перемен столь же быстро и результативно, как наглядная демонстрация худшего.

Например, когда Брэттон руководил полицейским отделом в управлении транспорта Массачусетс-Бэй (Massachusetts Bay Transportation Authority, MBTA), руководство MBTA решило приобрести небольшие полицейские машины, чтобы снизить затраты на покупку и эксплуатацию.

Это не соответствовало новой стратегии Брэттона. Но вместо того чтобы оспаривать решение или требовать увеличения бюджета – предложение, на рассмотрение которого потребовался бы не один месяц и которое, вероятно, в итоге было бы отвергнуто, – Брэттон пригласил главу МВТА прокатиться по району, находившемуся в сфере ответственности его подразделения.

Чтобы дать руководителю МВТА прочувствовать все ужасы, с которыми пытался бороться Брэттон, он посадил его в маленькую машину, по размеру очень похожую на заказанные. Сиденья Брэттон выдвинул вперед до упора, чтобы его начальник почувствовал, как мало места остается для ног. Брэттон долго катал его, разъезжая по всем дырам, какие только можно было найти в районе. Кроме того, он надел ремень, прицепил к нему наручники и кобуру с пистолетом, так что глава МВТА смог воочию убедиться, как мало места остается для полицейского снаряжения. Через два часа менеджер запросился наружу. Он заявил, что не понимает, как Брэттон вообще может так долго ездить в такой тесной машине даже в одиночку – а если бы на заднем сиденье сидел преступник? В результате Брэттон получил более просторные машины, которые ему и были нужны в соответствии с новой стратегией.

Пообщайтесь с недовольными клиентами

Чтобы преодолеть непонимание, следует не только вытащить менеджеров из офиса, дать им возможность ощутить все рабочие неудобства, но и заставить их послушать, что говорят самые недовольные клиенты. Не стоит полагаться на исследования рынка. Как часто ваше высшее руководство лично наблюдает за тем, что происходит на рынке, и общается с самыми недовольными клиентами, выслушивая их жалобы? Думали ли вы когда-нибудь о том, почему продажи не соответствуют вашей уверенности в собственном продукте? Проще говоря, ничто не способно заменить непосредственную встречу и разговор с недовольным клиентом.

В конце 1970-х годов бостонский полицейский участок № 4, на территории которого располагались симфонический зал (Symphony Hall), Материнская церковь христианской науки (Christian Science Mother Church) и прочие духовные и культурные учреждения, испытывал серьезные проблемы с преступностью. Жители района постоянно пребывали в страхе; многие продавали дома и уезжали, тем самым лишь еще больше осложняя ситуацию. Однако, несмотря на массовый отток жителей, полиция, которой

руководил Брэттон, считала, что работает хорошо. Показатели эффективности, на которые полицейские всегда ориентировались, сравнивая свою работу с деятельностью других полицейских участков, были вполне на уровне: число звонков в Службу спасения 911 упало, а число арестов в связи с тяжкими преступлениями выросло. Чтобы разобраться с этим парадоксом, Брэттон организовал в городской ратуше ряд встреч полицейских с жителями района.

Причина недоразумения выяснилась быстро. Хотя полицейские очень гордились тем, что они быстро реагировали на происшествия и раскрывали серьезные преступления, горожане их усилий не замечали и не ценили; крупномасштабных преступлений боялись лишь немногие. Гораздо больший страх и тревогу вызывали постоянные мелкие раздражители: пьяницы, нищие, проститутки, граффити на стенах.

После встреч с горожанами приоритеты полиции были полностью пересмотрены, и деятельность полицейских сконцентрировалась на стратегии голубого океана, получившей название «разбитые окна»^{64}. Число преступлений упало, и жители района вновь обрели спокойствие.

Вы опираетесь на цифры, если вам требуется «разбудить» компанию, поставив ее перед необходимостью стратегических перемен? Или заставляете менеджеров, сотрудников и руководство (в том числе и себя) лицом к лицу столкнуться с наиболее острыми рабочими проблемами? Заставляете ли вы менеджеров лично знакомиться с рынком и выслушивать жалобы недовольных клиентов? Или занимаетесь аутсорсингом собственных глаз и рассылаете опросники для исследования рынка?

Справляемся с недостатком ресурсов

После того как сотрудники компании осознают необходимость смены стратегии и более или менее согласятся с набросками новой стратегии, большинство лидеров сталкиваются с одним и тем же фактором – ограниченными ресурсами. Есть ли деньги на реализацию необходимых перемен? На этом этапе многие руководители-реформаторы либо ограничивают свои амбиции и снова деморализуют работников, либо пытаются получить у банкиров и акционеров дополнительные ресурсы – что может занять массу времени и отвлечь внимание от первоочередных проблем. Речь не о том, что этот подход не нужен или не имеет смысла, однако получение дополнительных ресурсов нередко бывает делом длительным и политически непростым.

Как можно изменить стратегию компании, имея в своем распоряжении лишь ограниченные ресурсы? Вместо того чтобы концентрировать усилия на поиске дополнительных ресурсов, целенаправленные лидеры фокусируются на приумножении ценности уже имеющихся. Когда речь заходит о недостатке ресурсов, существуют три фактора несоразмерного влияния, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы, с одной стороны, высвободить значительный объем ресурсов, а с другой – увеличить их ценность. К этим факторам относятся горячие точки, холодные точки и взаимовыгодный обмен.

Горячими точками называется деятельность, в которую вкладывается мало ресурсов, но которая имеет высокий потенциал отдачи. *Холодные точки*, напротив, – это деятельность, в которую вкладывается много ресурсов, однако на показатели эффективности работы она влияет слабо. В любой компании холодные и горячие точки обычно есть в изобилии. В ходе *обмена* вы отдаете излишние ресурсы, имеющиеся у вашего подразделения, а за это получаете избыточный потенциал другого подразделения, восполняя таким образом дефицит ресурсов. Научившись правильно использовать имеющиеся у нее резервы, компания нередко может без труда справиться с их дефицитом.

Какая деятельность поглощает больше всего ресурсов, однако слабо сказывается на эффективности работы? И наоборот, какая деятельность больше всего влияет на эффективность работы, но при этом требует минимум ресурсов? Задавая эти вопросы, компания быстро учится высвобождать ресурсы с низкой отдачей и перенаправлять их в наиболее эффективные области. Тем самым она добивается более низких издержек и

более высокой ценности.

Перенаправьте ресурсы в горячие точки

В городской транспортной полиции Нью-Йорка предшественники Брэттона утверждали, что для обеспечения безопасности в метро необходимо, чтобы на каждой линии ездил полицейский, а на каждом входе и выходе стоял патруль. Повышение «прибыли» (сокращение числа преступлений) означало бы увеличение «издержек» (полицейских) в объеме, невозможном в рамках имевшегося бюджета. Логика такого подхода была очевидна: повышения эффективности можно достичь лишь за счет пропорционального увеличения ресурсов. Аналогичная логика определяет мнение многих компаний о том, как можно добиться лучших показателей деятельности.

Брэттону удалось добиться рекордного снижения уровня преступности, страха и беспорядков за всю историю транспортной полиции не за счет увеличения числа полицейских, а за счет их распределения по горячим точкам. Из проведенного им анализа стало ясно, что, хотя подземка и представляет собой лабиринт из линий, входов и выходов, большая часть преступлений происходила лишь на нескольких станциях и на нескольких линиях. Кроме того, Брэттон выяснил, что этим горячим точкам уделялось недостаточно внимания, хотя они оказывали несоразмерное влияние на общие показатели преступности, в то время как линии и станции, где практически никогда не докладывали о нарушениях порядка, были укомплектованы таким же числом полицейских. Решением стало перераспределение полицейских сил с их концентрацией в горячих точках с целью подавления преступности. Преступность стала быстро снижаться, при этом общее число полицейских не изменилось.

Точно так же дела обстояли в отделе по борьбе с наркотиками до тех пор, пока Брэттон не пришел в NYPD. Отдел работал с девяти до пяти и только в будние дни, задействовано в нем было менее 5 % человеческих ресурсов полицейского управления. Чтобы выявить горячие точки, связанные с ресурсами, на одном из своих первых совещаний с руководителями подразделений NYPD заместитель Брэттона по стратегии борьбы с преступностью Джек Мэйпл спросил у сидевших вокруг стола, какое, по их мнению, число преступлений связано с использованием наркотиков. Большинство ответили, что 50 %, некоторые – 70 %; самым низким предполагаемым показателем было 30 %. Мэйпл заметил, что, если исходить из этих цифр, нельзя не согласиться, что отдел по борьбе с

наркотиками, в котором работало менее 5 % сотрудников NYPD, испытывает серьезную нехватку персонала. Более того, как выяснилось, большинство отрядов по борьбе с наркотиками работали с понедельника по пятницу, несмотря на то что подавляющая часть наркотиков продавалась по выходным и тогда же обычно совершались связанные с наркотиками преступления. Почему так? Да потому, что так было всегда; это стало традиционным *modus operandi*, который никто не подвергал сомнению.

После изложения всех фактов и выявления горячих точек предложение Брэттона о крупном перераспределении персонала и ресурсов в NYPD быстро приняли. Брэттон перенаправил персонал и ресурсы в горячую точку, и число преступлений, связанных с наркотиками, резко упало.

Откуда же он взял необходимые для этого ресурсы? Брэттон провел оценку холодных точек своей организации.

Высвободите ресурсы из холодных точек

Лидер ищет холодные точки, чтобы высвободить ресурсы. Опять-таки в случае с метро Брэттон выяснил, что одной из самых холодных точек было сопровождение преступников в суд. В среднем у полицейского уходило шестнадцать часов на то, чтобы отвезти человека в центр города, даже если это оказывалось связано с каким-то мелким правонарушением. Соответственно, в это время полицейский не мог патрулировать метро. Брэттон изменил всю систему. Вместо того чтобы возить преступников в суд, он стал доставлять центр досудебного оформления мелких уголовных обвинений к преступникам с помощью мобильных полицейских участков – старых автобусов, переоборудованных под эти нужды и припаркованных возле станций метро. Теперь, вместо того чтобы перевозить преступника через весь город в суд, полицейскому достаточно было только вывести его на улицу и препроводить в автобус. Нововведение позволило сократить время оформления обвинений с шестнадцати часов до одного часа и высвободило больше полицейских для патрулирования метро и задержания преступников.

Займитесь выгодным обменом

В дополнение к перераспределению имеющихся ресурсов внутри подразделения целенаправленные лидеры успешно обменивают ресурсы, которые им не нужны, на те, в которых они нуждаются. Вспомним Брэттона. Тот, кому приходилось руководить организацией общественного

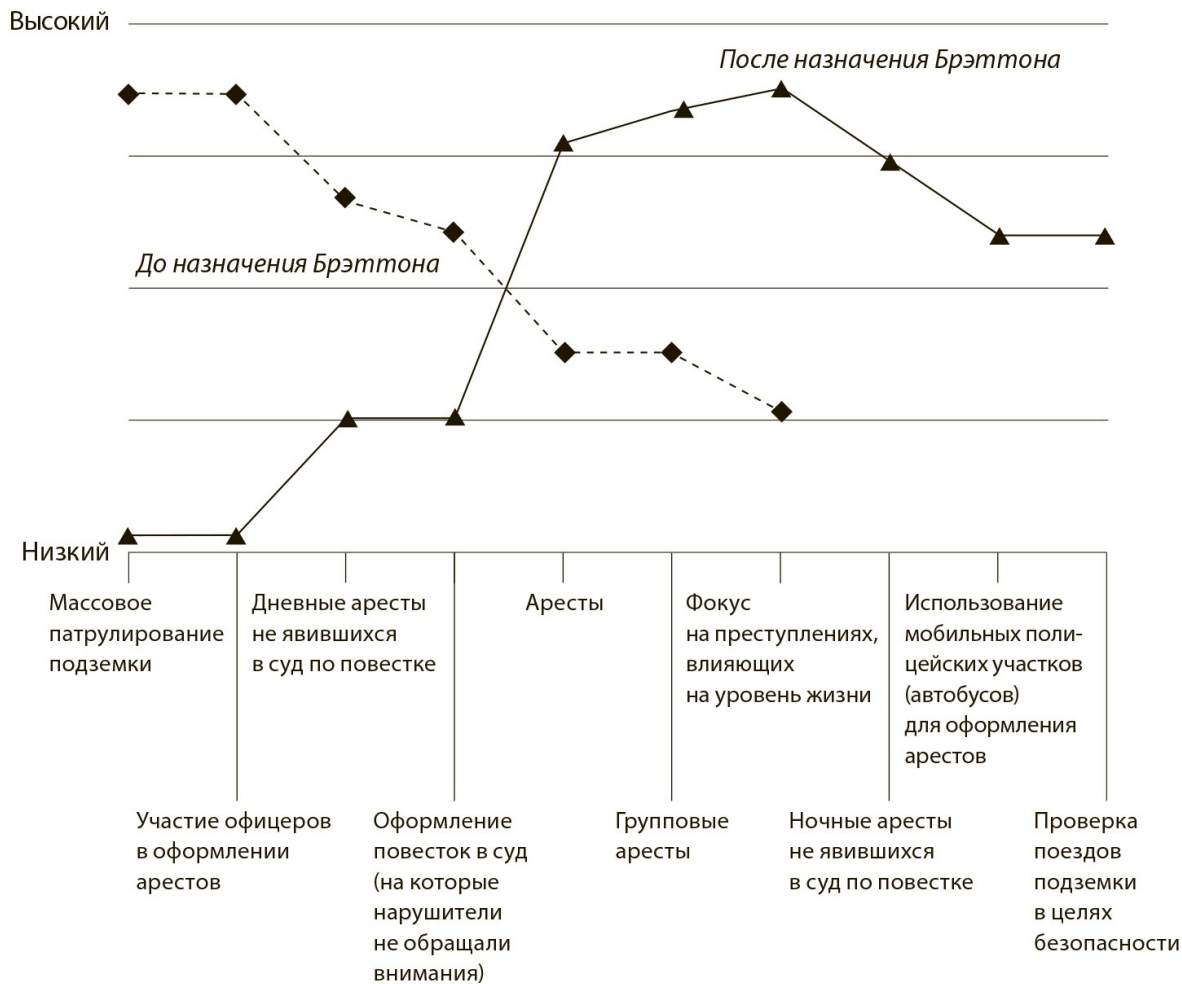
сектора, знает, что о размерах ее бюджета и количестве сотрудников всегда ведутся жаркие споры, поскольку ограниченность ресурсов здесь – печально известный факт. Поэтому руководители не любят рассказывать об имеющихся у них избыточных ресурсах и уж тем более разрешать пользоваться ими другим подразделениям, поскольку можно утратить контроль над этими ресурсами. В результате некоторые организации просто завалены лишними ресурсами, в то время как необходимых ресурсов им не хватает.

После того как Брэттон стал шефом транспортной полиции Нью-Йорка, его главный советник и консультант по вопросам стратегии Дин Эссерман (ныне шеф полиции города Нью-Хейвен) сыграл основную роль в организации обмена. Эссерман обнаружил, что транспортной полиции не хватало офисной площади, но зато она имела в своем распоряжении множество машин без маркировки, число которых явно превосходило потребности. А у нью-йоркского отдела контроля за условно освобожденными, напротив, не хватало автотранспорта, зато был избыток офисного пространства. Эссерман и Брэттон предложили отделу контроля за условно освобожденными провести взаимовыгодный обмен. Сотрудники отдела контроля встретили эту идею с благодарностью. И работники транспортной полиции были рады получить в свое распоряжение первый этаж прекрасного здания в центре города. Эта сделка укрепила авторитет Брэттона в организации, что в дальнейшем облегчило ему процесс гораздо более серьезных перемен. Одновременно его политически влиятельные боссы увидели в нем человека, который умеет решать проблемы.

На рис. 7.2 изображено, как Брэттон радикально перераспределил ресурсы отдела транспортной полиции, с тем чтобы вырваться из алого океана и реализовать свою стратегию голубого океана. Вертикальная ось показывает относительный уровень распределения ресурсов, а на горизонтальной оси перечислены различные элементы стратегии, в которые осуществлялись инвестиции. Сделав некоторые направления работы транспортной полиции менее значимыми, а то и вовсе от них отказавшись, и в то же время повысив значимость других направлений или создав новые, Брэттон добился серьезных изменений в распределении ресурсов.

Рис. 7.2

Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перегруппировал ресурсы



Предпринимаемые шаги по упразднению или уменьшению влияния отдельных факторов влекут за собой сокращение издержек, а повышение или создание новых, напротив, требует дополнительных инвестиций. Тем не менее, как можно видеть на стратегической канве, общий уровень инвестирования ресурсов остался практически неизменным. При этом предлагаемая горожанам ценность стала расти. Отказ от практики широкого охвата и замена ее целевой стратегией концентрации на горячих точках позволили транспортной полиции более эффективно и результативно бороться с преступностью в системе подземного транспорта.

Сокращение степени участия полицейских в оформлении арестов или времени их нахождения в холодных точках, а также создание мобильных полицейских участков значительно повысили ценность полицейских сил, так как позволили офицерам сосредоточить время и внимание на патрулировании метро. Увеличение размеров инвестиций, направленных на борьбу с преступлениями, влияющими на качество жизни, а не на

борьбу с крупными правонарушениями, позволило перераспределить полицейские ресурсы, сконцентрировавшись на преступности, которая постоянно воздействует на повседневную жизнь горожан. С помощью этих приемов транспортная полиция Нью-Йорка значительно повысила эффективность работы своих сотрудников, которые теперь были освобождены от докучливой административной деятельности и имели четкие обязанности и инструкции относительно того, с какими правонарушениями им бороться и где.

А как вы распределяете ресурсы: руководствуетесь устаревшими представлениями или стараетесь выявлять горячие точки и концентрировать ресурсы именно в них? Где находятся ваши горячие точки? Какая деятельность больше всего влияет на эффективность работы, но при этом испытывает дефицит ресурсов? Где находятся ваши холодные точки? Какая деятельность имеет избыток ресурсов, однако слабо влияет на эффективность работы? Есть ли у вас человек, умеющий организовать обмен, и есть ли вам что предложить для обмена?

Берем мотивационный барьер

Чтобы ваша компания достигла своей «точки необратимых изменений» и реализовала стратегию голубого океана, требуется «разбудить» сотрудников. Они должны осознать необходимость перемен, а вы – четко определить, как это сделать в условиях ограниченных ресурсов. Чтобы новая стратегия стала претворяться в жизнь, люди должны не только понять, что следует делать, но и действовать, непрерывно руководствуясь этим знанием.

Как быстро и без больших затрат мотивировать сотрудников? Стремясь разрушить статус-кво и преобразовать свою компанию, большинство бизнес-лидеров формируют грандиозное стратегическое видение и инициируют массовые мобилизационные инициативы сверху донизу. Лидеры действуют, руководствуясь убеждением, что для получения массового отклика необходимо предпринимать соответствующие массивные шаги. Однако если учесть все многообразие мотивационных потребностей в большинстве крупных компаний, такие шаги нередко требуют много времени и денег. Спущенное сверху стратегическое видение обычно приводит не к действиям, а к неискреннему выражению преданности делу. Существует ли другой путь? Вместо того чтобы распылять усилия везде и всюду, целенаправленный лидер поступает иначе и добивается массовой концентрации. Мотивируя

сотрудников, он фокусирует внимание на трех факторах несоразмерного влияния, которые мы назовем «головные кегли», «аквариумный менеджмент» и «атомизация».

Присмотритесь к головным кеглям

Чтобы стратегические перемены дали реальные результаты, сотрудники на всех уровнях должны двигаться вместе. Однако для того чтобы запустить эпидемическое движение позитивной энергии, не стоит распылять усилия. Следует сконцентрировать свои силы на работе с *головными кеглями*, то есть с теми, кто имеет наибольшее влияние в компании. «Головные кегли» – это сотрудники компании, являющиеся прирожденными лидерами, пользующиеся уважением, наделенные даром убеждения, или же те, кто способен открыть или перекрыть доступ к ключевым ресурсам. Получается как в боулинге: если вы попадаете по головной кегле, все остальные падают вместе с ней. Другими словами, вам не надо заниматься с каждым индивидуально, и все же в итоге все пройдут через перемены. А поскольку в большинстве компаний лишь очень небольшое число сотрудников способны оказывать влияние на других людей и при этом разделяют общие проблемы и заботы, руководителю нетрудно выявить их и мотивировать. Например, в NYPD основными источниками влияния и «головными кеглями» Брэттона стали семьдесят четыре руководителя полицейских участков. Почему? Под началом у каждого из них находилось от двухсот до четырехсот полицейских. Таким образом, в результате «электризации» каждого из семидесяти четырех начальников произошла естественная цепная реакция, и уже три тысячи шестьсот полицейских следующего уровня оказались мотивированы и «заряжены» на воплощение новой стратегии.

Поместите «головные кегли» в аквариум!

Для продолжительной и осознанной мотивации «головных кеглей» необходимо особенно ярко освещать их действия – постоянно и во всех подробностях. Это мы называем *аквариумным менеджментом*, потому что действия или бездействие головных кеглей настолько же ясно видны всем остальным в компании, насколько отчетливо можно видеть все, что происходит с аквариумными рыбами. Поместив «головные кегли» в аквариум, вы значительно снизите вероятность их бездействия. Те, кто останется позади, попадут под пристальное внимание, а те, кто быстро

продвигает перемены, имеют все шансы стать звездой. Аквариумный менеджмент заработает лишь тогда, когда он основан на прозрачности, вовлечении и справедливом процессе.

В NYPD аквариумом Брэттона стало проводившееся каждые две недели стратегическое совещание по борьбе с преступностью – CompStat (CompStat – Computerized Statistics – компьютеризированная статистика), на котором собирались городские руководители, чтобы обсудить эффективность работы по воплощению новой стратегии. Все главы полицейских участков были обязаны посещать совещания; кроме того, на них требовалось обязательное присутствие всех шефов полиции, заместителей комиссара и начальников полиции всех пяти районов Нью-Йорка. Сам Брэттон бывал там так часто, как только мог. Когда каждый из глав полицейских участков отвечал на вопросы руководства и сотрудников о росте или спаде преступности, демонстрировались огромные, созданные с помощью компьютера карты и графики, наглядно иллюстрировавшие достигнутые им показатели по реализации новой стратегии. Начальник участка должен был давать пояснения к картам, рассказывать, как его подчиненные решали те или иные вопросы, и объяснять, почему эффективность работы возросла или упала. Благодаря комплексным совещаниям всем и каждому становились отчетливо видны результаты работы и обязанности каждого из глав полицейских участков.

В результате за несколько недель – а не месяцев и уж тем более лет – была сформирована проактивная рабочая культура, так как никто из «головных кеглей» не желал позориться перед остальными, а хотел отличиться перед коллегами и начальством. В таком аквариуме некомпетентные начальники уже не могли скрыть свои просчеты, свалив плохие результаты работы вверенного им участка на недоработки соседей, поскольку эти соседи присутствовали в зале и могли ответить на брошенное им обвинение. На первой странице раздаточных материалов красовалось изображение главы полицейского участка, которого жарят на гриле в ходе совещания, посвященного стратегии борьбы с преступностью, – тем самым подчеркивалось, что руководитель отчитывается и несет ответственность за результаты работы.

С другой стороны, аквариум позволял и высокоэффективным работникам получать признание за хорошую работу и помощь другим. Кроме того, совещания давали возможность руководителям полиции обмениваться опытом – до прихода Брэттона главы участков редко собирались вместе и работали в группе. Со временем аквариумный менеджмент стал применяться и на следующем уровне: главы участков

попробовали проводить со своими подчиненными варианты брэттоновских совещаний. Благодаря широкому освещению их работы начальники участков были высоко мотивированы на то, чтобы вести своих подчиненных к воплощению новой стратегии.

Для того чтобы этот прием сработал, компаниям необходимо обеспечить одновременное внедрение *справедливого процесса* ведения дел. Что это такое? Привлечение к работе всех заинтересованных лиц, объяснение, что лежит в основе тех или иных решений, каковы критерии для повышения сотрудника по службе или отстранения его от работы, а также четкая формулировка, чего вы ждете от работы сотрудников. На проводимых в NYPD совещаниях по борьбе с преступностью никто не мог пожаловаться, что игра велась нечестно. В аквариуме оказывались все «головные кегли». Оценка деятельности каждого руководителя, а также произведенные на ее основе повышения или понижения в должности были полностью прозрачны; на каждом совещании давалась точная формулировка того, каких результатов ожидали от всех сотрудников.

Таким образом, справедливый процесс показывает сотрудникам, что игра ведется честно и что лидеры ценят интеллектуальные и эмоциональные достоинства подчиненных, невзирая на все перемены. Это позволяет в значительной степени избавиться от подозрений и сомнений, которые практически всегда возникают у сотрудников, если компания пытается изменить стратегию. (Более полное описание справедливого процесса и его влияния на мотивацию см. в [главе 8](#).)

Разбейте задачу на части так, чтобы компания смогла изменить себя

Последний фактор несоразмерного влияния – разбивка стратегической задачи на составляющие. По сути, «разбивка» представляет собой оформление стратегической задачи, поэтому она требует от целенаправленного лидера соответствующих навыков. Если люди не поверят в то, что стратегическая задача выполнима, необходимые изменения так и не будут проведены. Чисто внешне стратегическая задача Брэттона, касавшаяся Нью-Йорка, выглядела настолько невыполнимой, что в нее трудно было поверить. Действительно, кто бы мог поверить, что один человек способен превратить огромный город из самого опасного места в США в самое безопасное? И кто захотел бы тратить время и силы, пытаясь совершить невозможное?

Чтобы сделать задачу выполнимой, Брэттон разбил ее на мелкие

составляющие, выполнение которых было вполне под силу полицейским каждого уровня. Как он выразился, перед NYPD стояла задача сделать улицы Нью-Йорка безопасными «квартал за кварталом, район за районом, округ за округом». Оформленная таким образом задача выглядела одновременно и всеохватывающей, и вполне выполнимой. Для полицейских на улицах она заключалась в том, чтобы обеспечить безопасность на своем маршруте или в своем квартале. Для начальников полицейских участков задачей было обеспечить безопасность на участке, и не более того. Главы полицейских округов Нью-Йорка также получили конкретную задачу в рамках своих возможностей: обеспечить безопасность в округе, и только. Никто не мог сказать, что от него просили слишком много или что выполнение задачи практически не зависело от исполнителя: «Это выше моих возможностей». Таким образом, ответственность за реализацию предложенной Брэттоном стратегии голубого океана была переложена с самого Брэттона на каждого из тридцати шести тысяч полицейских NYPD.

А вы пытаетесь мотивировать всех сотрудников без исключения? Или концентрируете внимание на тех, кто оказывает влияние, – на «головных кеглях»? Освещаете ли вы то, как идет работа, помещаете ли «головные кегли» в аквариум, работающий на принципах справедливого процесса? Или требуете высоких показателей, а потом «стучите по дереву» в ожидании результатов следующего квартала? Вы формируете для своих сотрудников грандиозное стратегическое видение? Или разбиваете задачу на части, так чтобы можно было сделать ее выполнимой на каждом уровне?

Разрушаем политические интриги

Молодость и талант всегда одержат победу над старостью и вероломством. Верно или нет? Неверно. Даже самые лучшие и самые умные то и дело оказываются выброшенными за борт в результате политических интриг и коварных замыслов. Политика – это неотъемлемая часть корпоративной и общественной жизни. Даже если организация достигла точки необратимых изменений, в ней продолжают существовать мощные укоренившиеся интересы; они-то и встают на пути перемен. (См. также в главе 6 обсуждение трудностей, связанных с принятием новой стратегической идеи.) Чем более вероятны перемены, тем более яростно и громогласно источники негативного влияния – как внутренние, так и внешние – будут бороться за то, чтобы защитить свои позиции. Их

сопротивление может всерьез повредить процессу воплощения стратегии, а то и вовсе разрушить его.

Чтобы справиться с противодействующими политическими силами, целенаправленные лидеры фокусируются на факторах несоразмерного влияния: прибегают к помощи ангелов, усмиряют бесов и ищут *консильери*^[6] среди высшего руководства. *Ангелы* – это те, кто должен выиграть от смены стратегии. Бесы – те, кто больше всех теряет. А *консильери* – искушенный в политических интригах инсайдер, пользующийся уважением и влиянием в компании, который заранее осведомлен обо всех ловушках и знает, кто будет бороться против вас, а кто вас поддержит.

Найдите консильери в команде топ-менеджеров

Большинство лидеров концентрируют усилия на создании такой команды высшего руководства, члены которой обладают серьезными функциональными навыками, например в маркетинге, операциях, финансах, – и это важно. Однако целенаправленный лидер включает в список еще одну «должность», о которой другие руководители обычно забывают, – консильери. Например, Брэттон всегда делал так, чтобы в команде топ-менеджеров был уважаемый человек, знакомый со всеми препятствиями, с которыми придется столкнуться при воплощении новой полицейской стратегии. В NYPD Брэттон назначил своим заместителем Джона Тимони. Тимони был полицейским из полицейских, его уважали и боялись за его преданность NYPD, а также за шестьдесят с лишним орденов и медалей, которыми он был награжден. Двадцать лет службы научили его не только распознавать главных игроков, но и хорошо разбираться в том, как они ведут свои политические игры. Одной из первых задач, решенных Тимони, был доклад Брэттону об отношении топ-менеджмента к новой полицейской стратегии NYPD – с конкретным указанием, кто станет бороться с нововведениями или тихо их саботировать.

Призовите ангелов и усмирите бесов

Чтобы преодолеть политические препятствия, полезно задать себе следующие вопросы.

- Кто они, мои бесы? Кто пойдет против меня? Кто больше всех потеряет в будущем из-за стратегии голубого океана?

- Кто они, мои ангелы? Кто по доброй воле станет моим союзником? Кто больше всего выиграет от смены стратегии?

Не сражайтесь в одиночку. Для борьбы заручитесь поддержкой влиятельных вышестоящих лиц. Определите, кто пойдет против вас, а кто вас поддержит – про тех, кто посередине, забудьте, – и постарайтесь обеспечить взаимовыгодный исход для всех. Однако поспешите. Не дожидаясь начала битвы, изолируйте противников и объединитесь с ангелами. Так вы пресечете боевые действия прежде, чем они начнут набирать обороты.

Одна из наиболее серьезных угроз новой полицейской стратегии Брэттона исходила от нью-йоркских судов. Суды выступили против новой стратегии, полагая, что ее результатом может стать увеличение потока разбирательств в сфере мелких нарушений, таких как проституция или пьянство в общественных местах. Чтобы преодолеть это сопротивление, Брэттон наглядно проиллюстрировал всем, кто его поддерживал, в том числе мэру, окружным прокурорам и начальникам тюрем, что судебная система вполне может справиться с возросшим числом дел. Более того, если уделить именно этим преступлениям повышенное внимание, то в долгосрочной перспективе это, наоборот, поможет разгрузить суды. Мэр решил вмешаться в дело.

Коалиция Брэттона, возглавляемая мэром, через прессу обратилась к своим оппонентам с простым и ясным сообщением: если суды не будут справляться с требуемой нагрузкой, то уровень преступности в городе не упадет. Заключив альянс с мэром и прессой, Брэттон успешно изолировал суды. Они уже не могли публично выступить против инициативы, которая не только сделает Нью-Йорк более привлекательным местом для жизни, но и в конечном счете приведет к сокращению числа ими же рассматриваемых преступлений. После того как мэр решительно высказался в прессе о необходимости борьбы с преступлениями, разрушающими качество жизни, а наиболее уважаемые – и либеральные – газеты города поддержали новую полицейскую стратегию, любое выступление против брэттоновской инициативы обошлось бы чересчур дорого. Брэттон выиграл бой: суды уступили. И войну он выиграл: уровень преступности стал падать.

Ключ к победе над противниками, или бесами, – знание обо всех вероятных направлениях атаки и способность выстраивать контраргументы, подкрепленные неопровержимыми данными и логикой. Так, например, когда глав полицейских участков Нью-Йорка впервые попросили собрать подробные данные о фактах и географии преступлений,

они стали сопротивляться, доказывая, что на это уйдет слишком много времени. Предвидя подобную реакцию, Брэттон сам заранее выполнил аналогичную работу, чтобы проверить, сколько времени она занимает; оказалось, что не более восемнадцати минут в день, что, как он заявил начальникам полицейских участков, составляет менее одного процента их дневной рабочей нагрузки. Вооружившись неоспоримыми фактами, он смог справиться с политическим препятствием и завершить битву еще до того, как она началась.

Есть ли у вас консильеры – высокоуважаемый инсайдер – или только руководитель финансовой службы и другие топ-менеджеры, контролирующие основные функции? Знаете ли вы, кто будет вам противостоять, а кто поддержит новую стратегию? Удалось ли вам сформировать коалицию со своими союзниками, чтобы окружить диссидентов? Помог ли вам консильеры обезвредить самые большие «пехотные мины» или вам пришлось тратить силы на тех, кто не хочет и не будет меняться?

Бросаем вызов традиционной точке зрения

На рис. 7.3 изображено, как работает целенаправленное лидерство. Традиционная теория организационных изменений опирается на трансформацию масс, поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места массы, что требует огромных ресурсов и времени – роскошь, которую очень немногие руководители могут себе позволить. Целенаправленный лидер выбирает противоположный курс. Чтобы трансформировать массы, он концентрирует усилия на преобразовании экстремумов: людей, действий и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние на эффективность работы. Так он может быстро и с низкими затратами изменить стратегический курс.

Рис. 7.3

Традиционная точка зрения против целенаправленного лидерства

Традиционная точка зрения



Традиционная теория организационных изменений опирается на трансформацию масс, поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места массы, что требует огромных ресурсов и времени.

Целенаправленное лидерство



Чтобы трансформировать массы, сконцентрируйтесь на экстремумах — людях, действиях и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние на эффективность работы, — чтобы быстро и с низкими издержками изменить стратегический курс.

Менять стратегию всегда трудно, а делать это быстро и в условиях ограниченных ресурсов еще труднее. Однако, как свидетельствуют наши исследования, это вполне осуществимо, если овладеть навыками целенаправленного лидерства. Вы можете преодолеть препятствия на пути воплощения новой стратегии, если сознательно направите свои силы и энергию на борьбу с ними, сфокусировавшись при этом на факторах несоразмерного влияния. Не подчиняйтесь традиционной точке зрения. Не каждое трудное препятствие требует соразмерных действий. Сконцентрируйтесь на случаях несоразмерного влияния. Это важнейшая составляющая лидерства, необходимая для реализации стратегии голубого океана.

В следующей главе мы перейдем на *следующий* уровень, чтобы показать, как посеять в умах и сердцах преданность новой стратегии, создав для этого культуру доверия, приверженности выбранному курсу и добровольной помощи. Решение этой задачи позволяет увидеть разницу

между подневольным воплощением стратегии и добровольным, когда люди действуют по собственной воле.

Глава 8

Встраивание процесса реализации в стратегию

Компания – это не только топ-менеджмент и руководители среднего звена. Компания – это все сотрудники, начиная от директора и заканчивая теми, кто принимает телефонные звонки от клиентов. И только когда все сотрудники мотивированы и готовы поддержать стратегию «и в горе, и в радости», компания может выделиться из общей массы и заявить о себе как о выдающемся и последовательном реализаторе идей. При движении к финишу преодоление организационных препятствий на пути воплощения стратегии очень важно. В конечном счете компании необходимо активизировать самую фундаментальную основу для действий: отношение и поведение всех сотрудников. Вам предстоит сформировать культуру доверия и преданности, которая будет мотивировать людей на воплощение согласованной стратегии – не буквы ее, но духа. Необходимо, чтобы стратегия овладела умами и сердцами, чтобы ее принял каждый сотрудник, которому в ходе ее воплощения придется выйти за рамки своих обязанностей и работать, руководствуясь принципом добровольного сотрудничества.

Когда дело касается стратегии голубого океана, сложность задачи возрастает. Вы просите сотрудников покинуть зону комфорта и работать не так, как прежде, – и сразу начинает нарастать напряжение. Люди будут гадать: в чем истинные причины перемен? Правду ли говорит руководство о будущем росте или оно пытается сделать нас лишними и уволить?

Чем дальше от руководства компании работник, чем меньше он вовлечен в процесс создания стратегии, тем сильнее нарастает в нем напряжение. Те, кто работает на переднем крае, то есть на том уровне, где день за днем и должна воплощаться стратегия, могут отвергнуть новый курс, если указание о нем спущено сверху без всякого внимания к их мнению и чувствам. Стоит вам только подумать, что все сделано правильно, как на переднем крае вдруг возникает проблема.

Это подводит нас к шестому принципу стратегии голубого океана: необходимости изначально встроить в стратегию процесс ее воплощения, чтобы заручиться верой и преданностью работников и вдохновить их на добровольное сотрудничество. Реализовав этот принцип, компания сможет минимизировать управленческий риск, связанный с недоверием, нежеланием сотрудничать и даже саботажем со стороны сотрудников. Этот

риск возникает при воплощении стратегии как в алом, так и в голубом океане, однако в стратегии голубого океана степень вероятности его наступления выше, поскольку ее реализация требует более значительных перемен. Снижение этого риска крайне необходимо. Для этого компаниям следует отказаться от привычной политики кнута и пряника и подняться до уровня справедливого процесса.

Наши исследования показали, что именно справедливый процесс является основной переменной, по которой можно отличить успешные стратегические шаги на пути продвижения к голубому океану от неудачных.

Плохой процесс может погубить реализацию стратегии

Рассмотрим в качестве примера случай с крупной компанией, одним из лидеров по поставкам охлаждающих жидкостей на водной основе для металлообрабатывающей промышленности. Назовем ее Lubber. Поскольку в промышленности, производящей изделия из металла, существует множество различных видов обработки, количество сложных хладагентов исчисляется сотнями. Подбор нужной разновидности представляет собой непростую задачу. Вначале, до покупки, продукт следует протестировать на производственных станках, а дальнейшее решение нередко основывается на весьма расплывчатой логике. В результате тратятся машинное время и деньги на образцы, что дорого обходится как клиентам, так и самой компании.

Чтобы предложить клиентам скачок ценности, Lubber разработала стратегию, цель которой состояла в том, чтобы устранить сложности и издержки, возникающие на стадии тестирования. Взяв на вооружение разработки в области искусственного интеллекта, Lubber создала экспертную систему, сократившую количество ошибок при подборе охлаждающей жидкости менее чем до 10 %, притом что средний показатель по отрасли составлял 50 %. Система позволила снизить потери машинного времени, упростить управление и повысить общее качество обрабатываемых деталей. Для самой Lubber процесс продаж стал значительно проще, а это позволило торговым представителям высвободить время на заключение новых сделок и сократить расходы, связанные с продажами.

И все же подобный стратегический шаг был обречен с самого начала. Проблема заключалась не в том, что стратегия была плохой или не работала экспертная система, – она работала прекрасно. Стратегия была

обречена потому, что против нее восстал торговый персонал.

Не участвовавшие в создании стратегии и не получившие информации о причинах смены курса торговые представители увидели в экспертной системе угрозу, о которой не подумал ни один из ее разработчиков или менеджеров. Торговые представители считали своим самым ценным вкладом в работу как раз те бесконечные поиски подходящей охлаждающей жидкости во время тестирования. Все великолепные преимущества – возможность избавиться от суеты, получить больше времени для ведения продаж, заключить больше контрактов за счет приобретения особого статуса в отрасли – никто из продавцов не оценил.

Чувствуя угрозу, торговые представители нередко работали против экспертной системы, выражая клиентам свои сомнения в ее эффективности. В итоге продажи не выросли. Проклиная свою самонадеянность, испытав на себе, как важно с самого начала снизить управленческий риск, руководство было вынуждено убрать с рынка экспертную систему и заняться восстановлением доверия у торговых представителей.

Сила справедливого процесса

Так что же тогда называется справедливым процессом? И как этот процесс позволяет компаниям встраивать в стратегию процесс его реализации? Тема справедливости и беспристрастности веками волновала умы писателей и философов. Однако справедливый процесс своим появлением обязан ученым-социологам Джону Тибо и Лоренсу Уокеру. В середине 1970-х годов они объединили свой интерес к психологии справедливости с изучением процесса, создав термин «процедурная справедливость»^{65}. Взяв в качестве предмета для исследований судебные иски, ученые попытались понять, что заставляет людей доверять закону и подчиняться его требованиям без принуждения. В ходе исследований выяснилось, что людей волнует как само решение суда, так и справедливость процесса, в ходе которого оно выносится. Степень удовлетворенности вынесенным решением и готовность его исполнить росла, когда имела место процедурная справедливость^{66}.

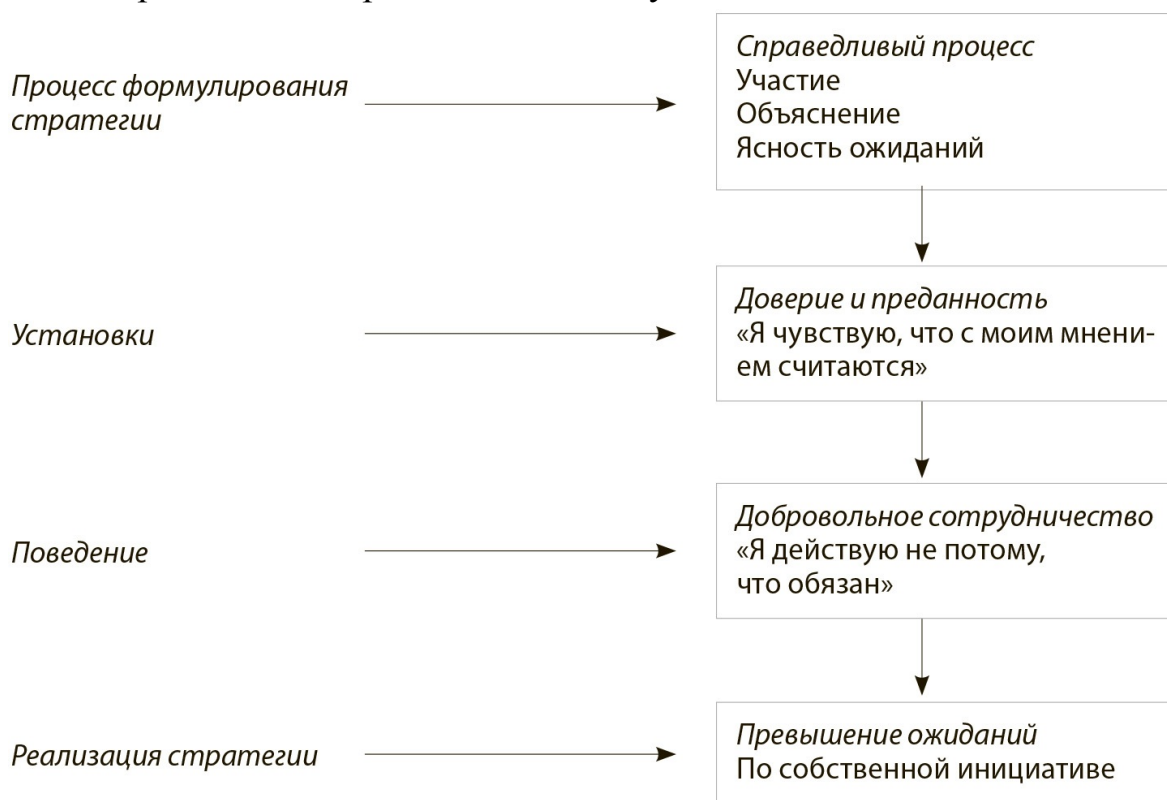
Справедливый процесс – применение менеджерами на практике теории процедурной справедливости. Как и в законодательной области, справедливый процесс встраивает реализацию в стратегию, изначально привлекая на свою сторону сотрудников. Когда справедливый процесс действует уже на стадии создания стратегии, люди верят в честную игру.

Это вдохновляет их на совместную добровольную работу по реализации итоговых стратегических решений.

Добровольное сотрудничество – это нечто большее, нежели механическое выполнение работы, когда люди делают лишь то, что необходимо. При добровольном сотрудничестве человек выходит за рамки обязанностей, отдает максимум имеющихся у него сил и способностей – и даже подчиняет процессу свои личные интересы^{67}. На рис. 8.1 показана причинно-следственная связь, которую мы наблюдали в области справедливого процесса, взглядов и поведения людей.

Рис. 8.1

Как справедливый процесс влияет на установки и поведение людей



Принцип трех «Е» справедливого процесса

Определяющими для справедливого процесса выступают три усиливающих друг друга элемента: вовлеченность (Engagement), объяснение (Explanation) и ясность ожиданий (Expectation)^{68}. И руководитель высшего звена, и продавец в магазине – все они обращают внимание на элементы, которые мы объединили в *принцип трех «Е» справедливого процесса*.

Вовлеченность означает привлечение сотрудников к участию в принятии стратегических решений, которые окажут на них влияние. Сотрудники не только выносят свои предложения, но и имеют возможность познакомиться и обсудить идеи и предложения своих коллег. Вовлеченность дает сотрудникам понять, что менеджер уважает их самих и их идеи. Процесс обсуждения оттачивает мышление и позволяет совместными усилиями найти мудрое решение. В результате менеджеры принимают взвешенные стратегические решения, а все, кому предстоит их воплощать на практике, становятся преданными выбранному курсу.

Объяснение призвано добиться того, чтобы все участники и заинтересованные лица понимали, почему принимаются те, а не иные итоговые стратегические решения. Получив объяснения о мотивах, лежащих в основе решений, люди обретают уверенность в том, что менеджеры учли их взгляды и приняли справедливое решение, отвечающее общим интересам компании. Объяснение позволяет сотрудникам поверить в намерения менеджеров, даже если их собственные идеи были отвергнуты. Кроме того, объяснение – мощный стимул обратной связи, которая подстегивает обучение.

Ясность ожиданий требует, чтобы после выбора стратегии менеджеры четко изложили новые правила игры. Несмотря на то что ожидания могут быть достаточно высокими, сотрудники должны точно знать, по каким стандартам станут оценивать их работу и какие взыскания последуют в случае невыполнения поставленных задач. Какие у компании стратегические цели? Какие тактические цели и основные вехи планов? Кто и за что отвечает? Чтобы обеспечить справедливый процесс, не столь важно, какими могут быть новые цели, ожидания и обязанности; гораздо важнее, чтобы их до конца понимали сотрудники. Когда люди четко понимают, чего от них ожидают, то политических махинаций и фаворитизма становится меньше и ничто не мешает быстро сконцентрироваться на реализации новой стратегии.

Все *вместе* эти три элемента позволяют судить о наличии справедливого процесса.

История о двух заводах

Как принцип трех «Е» справедливого процесса влияет на реализацию стратегии в недрах компании? Рассмотрим в качестве примера компанию – производителя лифтов, которая как раз преодолевала переходный период. Назовем ее Elco. В годы, о которых идет речь, продажи в отрасли неуклонно падали, поскольку офисных помещений стало больше, чем нужно, – избыток пустующего офисного пространства в некоторых крупных городах США достигал 20 %.

По мере падения внутреннего спроса Elco решила предложить покупателям скачок ценности, снизив одновременно свои издержки, с тем чтобы стимулировать новый спрос и оторваться от конкурентов. В процессе поиска возможностей по созданию и реализации стратегии голубого океана компания пришла к выводу, что ей необходимо заменить систему серийного производства на гибкое, чтобы самоуправляемые команды могли работать более эффективно. Команда менеджеров согласовала этот вопрос между собой и готова была начинать действовать. Чтобы реализовать ключевой элемент стратегии, топ-менеджеры решили избрать путь, который, как им казалось, быстрее и лучше остальных.

Сначала они собирались внедрить новую систему на заводе Elco в Честере, а затем распространить ее на второй завод в Хай-парке. Логика проста: у руководства честерского завода сложились исключительные взаимоотношения с персоналом – настолько хорошие, что работники отказались от собственного профсоюза. Руководство было уверено, что может рассчитывать на их сотрудничество в реализации новой стратегии производства. По признанию самой компании, «это были идеальные работники». Затем процесс собирались распространить на завод в Хай-парке, где был мощный профсоюз, который, как предполагалось, стал бы препятствовать этой или любой другой перемене. Руководство надеялось на то, что в Честере будет сделан «разбег», который, вероятно, окажет положительное влияние на завод в Хай-парке.

В теории все казалось замечательно, но на практике дело приобрело непредсказуемый оборот. Введение нового производственного процесса на заводе в Честере быстро породило беспорядки и протестные настроения. Всего за несколько месяцев затраты пошли вверх, а показатели качества – вниз. Сотрудники начали поговаривать о возрождении профсоюза. Утратив контроль над ситуацией, отчаявшийся руководитель завода обратился за помощью к психологу, работавшему в Elco.

На заводе в Хай-парке, напротив, смена стратегии в производственном процессе прошла на удивление спокойно. Менеджер завода каждый день ждал протеста, но так и не дождался. Даже когда рабочим не нравились решения, они чувствовали, что с ними обращаются справедливо, а потому охотно принимали участие во внедрении нового производственного процесса – центральной составляющей новой стратегии компании.

При более внимательном взгляде на то, как происходила смена стратегии, можно понять причины этих аномалий. На честерском заводе менеджеры Elco пренебрегли всеми тремя составляющими принципа справедливого процесса. Во-первых, они не смогли привлечь сотрудников к принятию стратегических решений, непосредственно их затрагивающих. Не имея достаточного опыта в гибком автоматизированном производстве, Elco обратилась в консалтинговую компанию с просьбой разработать план преобразований. Консультантов попросили работать быстро и сделать так, чтобы составленный план доставил сотрудникам как можно меньше хлопот и обеспечил быстрое и безболезненное внедрение новой стратегии. Консультанты строго выполнили полученные инструкции. Придя на работу, сотрудники честерского завода обнаружили незнакомцев, которые не только были необычно одеты – в строгие деловые костюмы, – но и тихо переговаривались между собой. Чтобы не мешать, эти люди не общались с рабочими, вместо этого они тихо возникали у них за спинами, делая записки и рисуя графики. Прошел слух, что вечером, когда рабочие разошлись по домам, пришельцы расползлись по заводу, что-то искали на рабочих местах и вели ожесточенные споры.

Пока консультанты тенью бродили по заводу, его руководитель появлялся на работе все реже. Большую часть времени он проводил в главном офисе Elco, общаясь с консультантами, – совещания намеренно проводили вне завода, чтобы не отвлекать сотрудников. Однако отсутствие руководителя на работе произвело обратный эффект. По мере того как люди все больше начинали беспокоиться, не понимая, почему капитан корабля покинул свое судно, слухи росли и ширились. Рабочие были убеждены, что консультанты намерены сократить заводской персонал. Люди не сомневались, что вот-вот потеряют работу. Тот факт, что руководитель завода отсутствовал на месте без всяких объяснений – наверняка скрывался от подчиненных! – мог означать только одно: руководство, как считали работники, «хочет нас обмануть». Доверие и преданность сотрудников честерского завода таяли на глазах.

Вскоре люди стали показывать друг другу вырезки из газет, писавших о том, как другие заводы страны закрывались после появления там

консультантов. Рабочие решили, что неизбежно станут жертвами скрываемого руководством стремления провести массовые увольнения. В действительности менеджеры Elco не собирались закрывать завод. Они хотели избавиться от ненужных операций, создав рабочим условия для того, чтобы те быстро и с меньшими издержками производили высококачественные лифты и тем самым помогли компании оторваться от конкурентов. К сожалению, сотрудники ничего об этом не знали.

Помимо всего прочего, менеджеры честерского завода не объяснили причины принятия этих, а не иных стратегических решений, а также не рассказали, как их решения повлияют на принятые методы работы и дальнейшую карьеру сотрудников. План изменений был представлен рабочим на тридцатиминутном собрании. Аудитория услышала только то, что проверенные временем способы организации работы упразднят, а на их место придет нечто под названием «гибкое производство». Никто не объяснил, почему необходимо сменить стратегию, как компания может оторваться от конкурентов и почему смена процесса производства является ключевым элементом стратегии. Ошеломленные рабочие молчали, не понимая смысла всех этих перемен. Менеджеры приняли их молчание за согласие, забыв о том, сколько им самим в предыдущие месяцы понадобилось времени, чтобы принять идею перехода на гибкое производство с целью реализации новой стратегии.

Вооруженные планом, менеджеры ринулись реорганизовывать завод. Когда сотрудники спрашивали, какова цель этой деятельности, ответ был один: «повышение эффективности». Менеджеры не нашли времени объяснить, зачем нужно повышать эффективность. Конечно, они не хотели волновать сотрудников, но, будучи не в состоянии объяснить происходящее, некоторые рабочие, приходя на завод, чувствовали себя не самым лучшим образом.

Кроме того, менеджеры не стали подробно объяснять рабочим, что от них потребуются в условиях нового процесса производства. Они сообщили только, что теперь будет оцениваться не индивидуальная эффективность работы, а эффективность работы группы. Еще менеджеры сказали, что те, кто работает быстрее или имеет больший опыт, должны будут брать «на буксир» менее опытных и работающих медленнее коллег. При этом менеджеры не стали вдаваться в детали и объяснять, как предполагалось организовать работу по группам.

Нарушение принципов справедливого процесса подорвало доверие сотрудников к смене стратегии и к руководству. На самом деле новая разбивка на группы давала рабочим большие преимущества – теперь,

например, проще становилось распределять отпуска; появилась возможность расширять навыки и выполнять более разнообразную работу. Однако сами работники видели лишь отрицательную сторону дела. Вымещать страх и злобу они начали друг на друге. На заводе начались драки – люди отказывались помогать «лентяям, которые не могут доделать свою работу» или обрывали тех, кто «вмешивался», предлагая помощь: «Это мое дело. У тебя есть свое место, вот там и работай».

Образцовый персонал честерского завода деградировал прямо на глазах. Впервые за все время работы руководителя завода подчиненные стали отказываться выполнять его указания, заявляя, что не будут этого делать, «даже если вы меня уволите». Они считали, что не могут больше доверять когда-то пользовавшемуся популярностью руководителю, а потому стали избегать его, обращаясь с жалобами непосредственно в головной офис. Из-за отсутствия справедливого процесса сотрудники честерского завода сопротивлялись переменам и не хотели участвовать в реализации новой стратегии.

Руководство завода в Хай-парке, напротив, соблюдало все три принципа справедливого процесса. Когда на завод прибыли консультанты, менеджер завода представил их всем рабочим. Руководство вовлекло сотрудников в процесс, организовав для них серию общих совещаний, на которых открыто обсуждалось ухудшение бизнес-условий и необходимость сменить стратегический курс, чтобы оторваться от конкурентов, создать более высокую ценность и снизить издержки. Они рассказали рабочим о том, как посещали другие компании и видели, что можно повысить продуктивность, если разбить сотрудников на группы. Руководители объяснили, что это решающий фактор для успеха реализации новой стратегии компании. Чтобы избавить рабочих от вполне закономерного страха увольнения, на заводе ввели политику проактивных действий. Поскольку старые способы оценки эффективности работы больше не годились, менеджеры совместно с сотрудниками постарались создать новые, а также заново определить круг обязанностей для каждой группы. Сотрудникам разъяснили цели и ожидания.

Совместное осуществление всех трех принципов справедливого процесса позволило руководству добиться понимания и поддержки со стороны рабочих, которые, в свою очередь, уважительно отзывались о руководителе своего завода и сочувствовали сложностям, с которыми пришлось столкнуться руководству Elco при реализации новой стратегии и переходе на работу по группам. Работники осознали, что грядущие перемены несут с собой необходимый, ценный и полезный опыт.

Менеджеры Elco по сей день вспоминают эту ситуацию как одну из наиболее сложных за все время своей работы. Они убедились, что сотрудники низшего звена не меньше начальства заботятся о том, чтобы процесс шел должным образом. Нарушая справедливый процесс при разработке и реализации нового курса, менеджеры могут превратить своих лучших работников в худших, вызвать у них недоверие и сопротивление стратегии, успешная реализация которой полностью от них же и зависит. И наоборот, благодаря справедливому процессу худшие сотрудники могут стать лучшими и охотно, преданно работать над сменой стратегии, все больше в нее веря.

Почему так важен справедливый процесс?

Почему справедливый процесс играет такую роль в формировании отношения и поведения людей? В частности, почему обеспечение справедливого процесса в ходе создания стратегии может привести к успеху или провалу ее реализации? Все эти вопросы в итоге сводятся к интеллектуальному и эмоциональному признанию сотрудников.

Каждый сотрудник в эмоциональном плане ищет признания своей ценности не как «рабочей силы», «персонала» или «человеческих ресурсов», а как человека, к которому относятся с уважением и оценивают исходя из его индивидуальных качеств, независимо от положения в служебной иерархии. В интеллектуальной плоскости каждый индивидуум ищет признания своих идей; ему необходимо, чтобы его мыслями интересовались, внимательно обсуждали их, а окружающие были достаточно высокого мнения о его интеллекте и обсуждали с ним и свои идеи. Такие часто встречавшиеся в ответах на наши вопросы фразы, как «это так со всеми, кого я знаю» или «это каждому хочется почувствовать», а также постоянные ссылки на «людей» или «человека» лишний раз подтверждают мнение о том, что менеджер должен осознавать ценность интеллектуального и эмоционального признания, созданию которой и служит справедливый процесс.

Теория интеллектуального и эмоционального признания

Использование справедливого процесса при построении стратегии тесно связано с интеллектуальным и эмоциональным признанием^{69}. Менеджмент конкретными действиями доказывает свое стремление доверять людям и заботиться о них, а также глубокую веру в знания,

талант и опыт каждого сотрудника.

Если люди чувствуют признание своего *интеллектуального* потенциала, они охотно делятся знаниями. Более того, они хотят произвести положительное впечатление и на деле подтвердить высокое мнение о своих интеллектуальных способностях, поэтому активно предлагают идеи и обмен знаниями^{70}. Точно так же если сотрудники чувствуют эмоциональное признание, то они на эмоциональном уровне *ощущают* свою причастность к созданию и реализации стратегии и готовы приложить все свои силы. В классическом исследовании Фредерика Херцберга, посвященном мотивации, отмечается, что признание порождает сильную внутреннюю мотивацию, под влиянием которой человек выходит за рамки того, что он должен делать в силу своих обязанностей, и добровольно начинает сотрудничать^{71}. Поскольку справедливый процесс как раз и призван обеспечить интеллектуальное и эмоциональное признание, сотрудники будут эффективнее применять свои знания и опыт, а также стремиться к добровольному сотрудничеству ради успешной реализации стратегии компании.

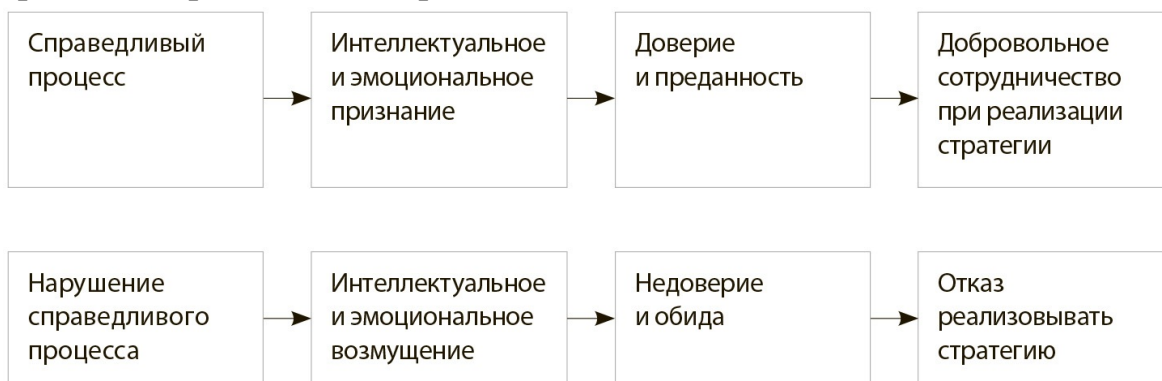
Впрочем, у этого явления есть и обратная сторона, заслуживающая не меньшего, если не большего внимания: пренебрежение справедливым процессом и сопутствующее ему непризнание интеллектуальных и эмоциональных достоинств человека. Такой тип мышления и поведение можно описать следующим образом: когда знания людей не ценят, это вызывает «интеллектуальное возмущение». Оно выражается в том, что люди не желают делиться своими идеями и опытом, а чаще скрывают свои лучшие замыслы, не считая необходимым их обнародовать. Более того, они начинают отрицать наличие интеллектуальных достоинств и у других людей. Словно говорят: «Вы не цените наши идеи – так мы не ценим ваши, не верим вашим стратегическим решениям и не интересуемся ими!»

Точно так же, если отсутствует признание эмоциональных достоинств сотрудников, это приводит к озлобленности и нежеланию вкладывать в свои действия энергию. В этом случае сотрудники, скорее всего, будут тормозить работу и чинить все возможные препятствия, в том числе и саботировать процесс, как это произошло на заводе Elco в Честере. Нередко недостаток эмоционального признания может подтолкнуть людей к требованию отказаться от стратегий, которые введены несправедливым образом, даже если эти стратегии вполне разумные и от них зависит успех компании или они приносят выгоду сотрудникам и менеджменту. Если люди не доверяют процессу создания стратегии, то у них не будет доверия

и к его результатам. Такова эмоциональная сила справедливого процесса. Если справедливый процесс нарушен и люди обозлены, они не просто хотят восстановить справедливость, но и ищут возможность наказать нарушителей. Теоретики называют это «карающим правосудием». На рис. 8.2 приводится наглядное изображение этих причинно-следственных потоков.

Рис. 8.2

Последствия наличия и отсутствия справедливого процесса в ходе разработки и реализации стратегии



Справедливый процесс и нематериальный капитал организации

Преданность, доверие и добровольное сотрудничество – это не просто отношение или поведение. Это нематериальный капитал. Если есть доверие, люди более уверены в намерениях или действиях друг друга. Если есть преданность, они готовы пожертвовать личными интересами ради интересов компании.

Если вы будете расспрашивать о причинах успеха любую компанию, создавшую и реализовавшую стратегию голубого океана, то ее менеджеры прежде всего расскажут вам о том, какую неоценимую роль сыграл нематериальный капитал. А менеджеры компаний, которым не удалось реализовать стратегию голубого океана, первым делом обратят ваше внимание на недостаток у них этого капитала и на то, что именно из-за этого их и постигла неудача. Эти компании не смогли провести смену стратегии, поскольку им недоставало доверия и преданности сотрудников. Компании, которые не испытывают в этом недостатка, получают возможность выделиться на общем фоне скоростью, качеством и согласованностью процесса реализации стратегии. Именно им удастся

быстро и с малыми издержками сменить стратегический курс.

Вопрос, над решением которого бьются все компании: как добиться доверия, преданности и добровольного сотрудничества в недрах организации? Отделив создание стратегии от ее реализации, сделать это не удастся. Несмотря на то что большинство компаний практикуют такой подход, он служит верным признаком медленного и неуверенного внедрения и в лучшем случае механического продвижения вперед. Конечно, традиционные стимулы, власть и деньги – кнут и пряник – способны помочь. Однако они не в состоянии вдохновить человека на то, что выходит за пределы удовлетворения сугубо личных интересов. Там, где отсутствует возможность достоверного мониторинга поведения, остается широкий простор для лени и саботажа.

Справедливый процесс позволяет обойти эту дилемму. Создавая стратегию в соответствии с его принципами, вы можете с самого начала встроить процесс реализации в стратегию. В этом случае сотрудники, как правило, преданно поддерживают созданную в итоге стратегию, даже если она выглядит не лучшим образом или расходится с их представлениями о стратегически верном курсе для их подразделения. Люди понимают: чтобы построить сильную компанию, приходится идти на жертвы и соглашаться на компромиссы. Они принимают необходимость краткосрочных личных жертв ради долгосрочных интересов корпорации. Однако это возможно только в условиях справедливого процесса. Каков бы ни был контекст, в котором проходит реализация стратегии голубого океана, это работает, что мы и наблюдали не раз.

Справедливый процесс и внешние заинтересованные лица

До сих пор влияние справедливого процесса обсуждалось в основном в контексте заинтересованных лиц, находящихся внутри компании. Однако наш мир обрывает все новыми взаимосвязями, и успех порой начинает зависеть от внешних заинтересованных лиц. Сравнив внутренние и внешние заинтересованные лица, можно утверждать, что для реализации стратегии особенно важна практика справедливого процесса применительно к внешним заинтересованным лицам, поскольку они стоят вне иерархии, не поддаются управлению и нередко их интересы и взгляды не совпадают с интересами и взглядами компании. Несомненно, заключать и соблюдать договоренности с внешними заинтересованными лицами важно всегда, однако вследствие информационной асимметрии компаний в сочетании с естественным преследованием собственных

интересов на первое место выходит все же справедливый процесс. Без помощи и активной поддержки внешних заинтересованных лиц реализация любого плана может превратиться в унылую череду пропущенных дедлайнов, вялые попытки обеспечить хоть какое-то качество при слишком высоких издержках. Чем сложнее и весомее роль внешних заинтересованных лиц в процессе, тем выше вероятность, что все произойдет как надо.

Вспомним программу F-35, о которой шла речь в главе 5. Программа стала знаковым прорывом в сфере военного авиастроения, а ее разработчики вплотную подошли к голубому океану высокой эффективности и низких издержек. В 2001 году компания Lockheed Martin получила контракт на создание истребителя F-35 по образцу представленного ею прототипа. Пентагон был убежден, что программу ждет большой успех.

Тем не менее по состоянию на 2014 год программа F-35 выглядела весьма и весьма печально. Проект столкнулся со значительным ростом издержек, задержками сроков и снижением ценности, которую обещал обеспечить заказчику. Программа F-35 может служить хорошим примером голубого океана, который так и не дал результатов из-за огрехов исполнения. В качестве возможных причин неудач называли самые разные: масштаб и сложность программы, излишнюю нацеленность руководства Lockheed на краткосрочные бизнес-задачи, пренебрежение итоговым результатом и так далее. Так или иначе, но эти причины могут служить прекрасным примером того, почему так важен справедливый процесс. При близком рассмотрении можно заметить, что большинство проблем, с которыми столкнулся проект F-35, проистекали из недостатка вовлеченности, информированности и отсутствия четкого представления о результате у военных, компании и у внешних заинтересованных лиц, от которых зависело успешное решение поставленной задачи. Выходит, что несоблюдение принципа трех «Е» справедливого процесса отрицательно сказалось как на обмене информацией, так и на добровольном сотрудничестве.

Когда проект F-35 еще только начинался, Пентагон придерживался принципа предоставления максимальной самостоятельности исполнителю – наследие волны дерегулирования 90-х. Цель его заключалась в том, чтобы меньше тратить на управление и при этом предоставлять подрядчикам большую свободу, раз уж они сумели получить контракт. Однако в случае с F-35 дело зашло слишком далеко, и в результате Lockheed не смогла эффективно выполнить свою работу. Почти

две трети важнейших решений в области дизайна, разработки, тестирования, испытаний и производства F-35 компания принимала самостоятельно, без активного участия Пентагона. Выделенные армией, флотом и морской пехотой технические специалисты не особо стремились участвовать в процессе, и ключевые решения по разработке, обсуждение возможностей, уточнение и объединение различных идей заинтересованных лиц, стремившихся повысить качество результата, проходили практически без них. Отстраненность специалистов привела еще и к тому, что все три заказчика очень неохотно шли на какие-либо уступки в части своих требований, а значит, стоимость проекта постоянно росла.

Не вполне ясными были и ожидания заказчиков, вплоть до того, что разные заинтересованные лица по-разному интерпретировали условия контракта. Компании дали очень общие указания – самолет должен быть прост в обслуживании, взлетать с грунтовых аэродромов, быть тихим и иметь съемное вооружение^{72}. Подробные спецификации отсутствовали, и в Пентагоне раз за разом обнаруживали, что подрядчик интерпретирует контракт и прилагаемые к нему документы совсем не так, как заказчик. Генерал-майор Кристофер Богдан, с декабря 2012 года представитель Пентагона в программе F-35, утверждает, что, когда военные говорили, что F-35 нужно оснастить функциями X, Y и Z, компания Lockheed Martin обычно отвечала, что по условиям договора может сделать только что-нибудь более общее типа Z^{73}. Путаница в ожиданиях влекла за собой проверки, все новые и новые расходы и взаимные обвинения. У сложной сети субподрядчиков также не наблюдалось ясного понимания задач. Например, главный инспектор из Пентагона винил руководителей, отвечавших за программу F-35, в том, что они недостаточно внятно изложили подрядчикам и субподрядчикам основные требования к безопасности, качеству и техническим характеристикам проекта, а сами руководители ждали, что отвечать за согласованность работы субподрядчиков будет Lockheed Martin. Созданное в результате оборудование и программное обеспечение недотягивали до нужного уровня, поскольку компания и ее субподрядчики относились к дизайну, производственным процессам и процессам проверки качества не с таким рвением, как ожидали и рассчитывали в Пентагоне. В отсутствие однозначных требований поставщики тоже не могли адекватно оценить процессы и обеспечить поставку соответствующих комплектующих. Недочеты росли по экспоненте, все чаще использовались примерно

подходящие, а не точно подобранные комплектующие, даже производство F-35 началось прежде, чем были проведены летные испытания. Число недочетов в том, что касалось спецификаций, качества и стандартов, было пугающим и продолжало расти, а значит, все более остро вставал вопрос о необходимости крайне дорогостоящей и длительной переделки самолета.

Пренебрежение справедливым процессом и плохо налаженная коммуникация между внутренними и внешними заинтересованными лицами стали одной из причин неудач проекта F-35. Его руководство все еще пытается разрешить эту проблему, добиваясь большей вовлеченности, обеспечивая более подробные описания и более четкие договоренности. В сентябре 2013 года Богдан сказал: «Мы добились весьма удовлетворительных результатов. Когда люди начинают общаться и слушать друг друга, они перестают винить соседа и находят способы решить проблему»^{74}.

Сможет ли Пентагон сформировать и сохранить культуру активного участия, объяснения и ясных ожиданий – покажет лишь время. Впрочем, уже сейчас можно точно сказать одно: как показывает опыт, Пентагон не может и далее пренебрегать справедливым процессом и такими сопутствующими ему вещами, как добровольное сотрудничество и обмен знаниями.

Теперь мы наконец готовы собрать воедино все, что узнали, и обратиться к важному вопросу стратегической согласованности, которому будет посвящена следующая глава. Стратегическая согласованность – это сложная концепция, объединяющая все основные моменты, которые мы обсуждали в предыдущих главах. Благодаря ей все аспекты стратегии компании, от ценности и прибыли до человеческого фактора, взаимно усиливают друг друга и в совокупности дают по-настоящему эффективную и надежную стратегию.

Глава 9

Совмещение ценности, прибыли и человеческого фактора

Обычно, если мы просим человека объяснить, что такое стратегия голубого океана и чем объясняется ее успех, мы получаем один из трех ответов. Одни считают, что самое главное в стратегии голубого океана – изменить границы рынка и предложить покупателям резко возросшую ценность. Другие полагают, что главное – это осуществить инновацию бизнес-модели за счет стратегического ценообразования, целевой себестоимости и так далее, чтобы с выгодой для себя привлечь новых клиентов. Третьи убеждены, что стратегия голубого океана базируется на высвобождении творческого подхода, обмене знаниями и добровольном сотрудничестве людей, которое становится возможным благодаря правильному отношению к сотрудникам и партнерам. Все три ответа верны. Действительно, мы обсуждали все эти аспекты по очереди и предлагали вам инструменты и модели, с помощью которых можно получить максимум возможностей с минимальным риском. И все же каждый из трех этих ответов неполный. Мы подошли к последнему принципу стратегии голубого океана: согласованности. Она завершает путь от создания голубого океана к его освоению, замыкает круг и превращает все наши действия в устойчивую высокоэффективную стратегию.

Три стратегических предложения

На высшем уровне существуют три положения, от которых зависит успех всей стратегии: предложение ценности, предложение выгоды и предложение, связанное с человеческим фактором^{75}. Для того чтобы стратегия была успешной и устойчивой, компания должна создать такое предложение, которое привлечет покупателей; должна выстроить бизнес-модель, позволяющую ей на этом предложении заработать; и должна мотивировать тех, кто работает на компанию или с ней, следовать ее стратегии. Содержание хорошей стратегии основывается в первую очередь на заманчивом предложении ценности для покупателей и адекватном предложении выгоды для компании, а вот непрерывность реализации стратегии зависит в основном от умения мотивировать людей. Справиться со всеми препятствиями и завоевать доверие сотрудников с помощью справедливого процесса для мотивации недостаточно. Здесь понадобятся еще и соответствующие справедливые стимулы.

Три стратегических предложения позволяют создать в компании структуру, которая обеспечит комплексный подход к формированию и реализации стратегии^{76}. В противном случае стратегию компании, как правило, ждет кратковременный успех или немедленная неудача. В эту ловушку попадают многие. В отсутствие комплексного понимания стратегии компания может с головой уйти в работу с одним-двумя стратегическими предложениями, пренебрегая остальным(и). Представьте себе компанию, которая изо всех сил старается правильно подготовить предложение ценности или предложение прибыли, но не заботится о том, чтобы привлечь человеческий капитал. На кладбищах компаний таким организациям несть числа. Это классический случай неудачного управления. Точно так же к провалу ведет успешная реализация стратегии (мотивирование людей) с плохим содержанием (предложение ценности или выгоды).

Порой при создании стратегии у нас есть не одна, а несколько групп заинтересованных лиц, которым должно быть адресовано стратегическое предложение. Так, если успешная реализация стратегии зависит от активного участия только сотрудников компании, значит, и предложение должно быть ориентировано только на них. Но если компания нуждается в поддержке, например, партнера из числа поставщиков, следует предложить потенциальному партнеру хороший стимул для того, чтобы он поддержал вашу стратегию. В этом случае компания должна подготовить предложение, ориентированное отдельно на сотрудников и отдельно – на партнера-поставщика. При работе с корпоративными клиентами предложений ценности также может быть два: одно – для компании-клиента, а другое – для клиентов этой компании.

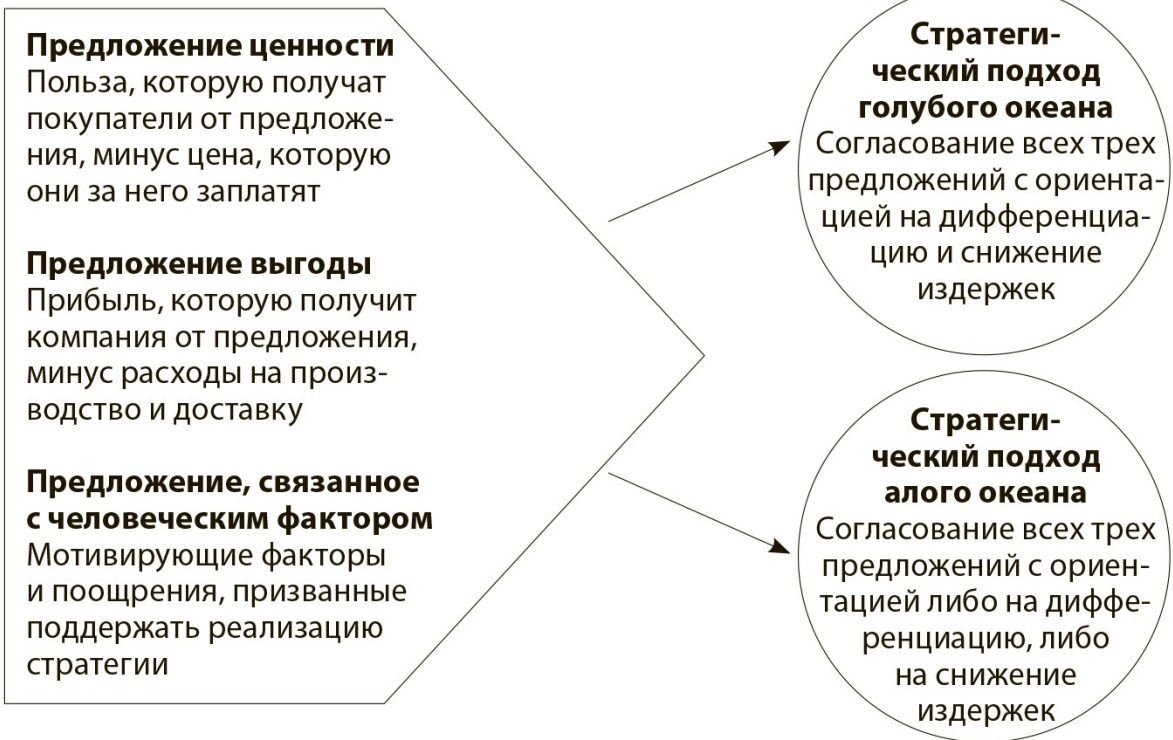
Обеспечение стратегической согласованности – задача топ-менеджеров компании, а не руководителей в сфере маркетинга, производства, человеческих ресурсов или прочих. Руководитель, если он сильно тяготеет к той или иной области, как правило, не может добиться стратегической согласованности, поскольку вместо трех стратегических предложений сосредоточивается максимум на одном-двух. Так, руководитель производственного отдела может отмахиваться от потребностей закупщиков или рассматривать людей как обычные переменные издержки. Руководитель маркетингового отдела может сосредоточить внимание на предложении ценности, но не брать в расчет два других предложения. Если же разработать и объединить все три присутствующих в компании стратегических предложения, получится высокоэффективная и устойчивая стратегия.

Разумеется, полный набор понятных стратегических предложений необходим вне зависимости от цвета океана, в котором находится компания. Разница лишь в том, как достигается их согласованность. В условиях алого океана придется сделать решительный выбор либо в пользу дифференциации, либо в пользу низких издержек и при этом руководствоваться условиями, сложившимися в отрасли. В данном случае дифференциация и низкие издержки представляют собой альтернативные стратегические позиции в отрасли.

В рамках стратегии голубого океана компания может добиться высокой эффективности лишь в том случае, если все три ее стратегических предложения нацелены и на дифференциацию, и на снижение издержек. Именно это сочетание позволяет создать успешную и устойчивую стратегию голубого океана (рис. 9.1). Одно-два стратегических предложения еще можно скопировать на стороне, но все три позаимствовать будет сложно. Особенно это касается предложения, связанного с человеческим фактором, поскольку оно опирается на отношения между людьми, а отношения в одночасье не возникают. При наличии внешних заинтересованных лиц, которые могут оказать серьезное влияние на происходящее, правильно составленное предложение, связанное с человеческим фактором, скопировать бывает еще труднее, да и времени на это уйдет больше – а значит, согласованная стратегия будет еще более устойчивой.

Рис. 9.1

Стратегическая согласованность



Как добиться стратегической согласованности в голубом океане

Чтобы понять, как компания может добиться согласованности при разработке высокоэффективной устойчивой стратегии голубого океана, давайте обратимся к истории британской благотворительной организации Comic Relief, специализирующейся на сборе пожертвований. Будучи основанной в 1985 году, Comic Relief мгновенно заняла место среди других благотворительных организаций – сборщиков пожертвований в Великобритании. В течение короткого времени она завоевала широкую известность, при этом славу ей принесли самые низкие издержки в этой сфере. Показатель узнаваемости Comic Relief в Великобритании составил 96 %, а сама организация собрала более 950 млн фунтов стерлингов, причем ей перечисляли средства и обычные богатые меценаты, и те, кто прежде никогда не вносил пожертвований. В британских благотворительных организациях в среднем всего 45 % полученных средств приходится на частные пожертвования, остальные – это правительственные гранты и взносы корпораций. Comic Relief абсолютно все средства получала от частных лиц, при этом она не проводила маркетинговых кампаний и не рассылала письма с просьбой о пожертвованиях. Организация существует уже тридцать лет, но в созданном ею голубом океане у нее по-прежнему нет ни одного подражателя, на которого стоило бы обратить внимание. Столь высокая и неизменная эффективность объясняется согласованностью стратегий – и сейчас мы посмотрим, как именно Comic Relief получила такой результат.

В этом случае в роли клиентов выступают жертвователи, которых можно привлечь заманчивым предложением ценности. Это предложение напрямую связано с бизнес-моделью, которую построила организация, чтобы увеличить свою «прибыль», то есть средства, покрывающие издержки и затем направляемые на благотворительность. Предложение в области человеческого фактора сводится к поощрению и мотивации сотрудников организации, добровольных сборщиков пожертвований, корпоративных партнеров и знаменитостей.

Чем же предложения Comic Relief отличаются от аналогичных предложений других британских благотворительных организаций? Сейчас мы сравним их, и вы увидите, что в ситуации, когда все три стратегических предложения согласованы и нацелены на дифференциацию и низкие издержки, ключевые факторы одного предложения нередко служат

поддержкой и подкреплением для остальных. Например, организация может подготовить такое предложение ценности, которое будет подкреплять ее же предложения, касающиеся выгоды и человеческого фактора. Получившуюся конструкцию будет очень сложно скопировать. Именно так и обстоит дело в Comic Relief.

Предложение ценности

Для своих кампаний британские благотворительные организации традиционно используют печальные или шокирующие образы, призванные пробудить в людях чувство жалости, вызвать чувство вины и подтолкнуть их внести пожертвование. Основной упор делается на поиск и получение крупных сумм, которые поступают, как правило, от состоятельных жертвователей старшего возраста. Самыми распространенными способами служат длительные рекламные кампании, а также настойчивые адресные обращения.

Comic Relief не стала эксплуатировать чувства жалости и вины. Эта организация придумала беспрецедентный «День красного носа» – сочетание празднуемого по всей стране дня «веселых» пожертвований, когда добровольцы разыгрывают потешные сценки, чтобы собрать деньги, и комедийного телемарафона «День красного носа», участие в котором принимают звезды кино и телевидения. Какая жалость, о чем вы! Давайте лучше сделаем что-нибудь смешное, получим за это деньги и изменим мир.

Comic Relief не ждет от жертвователей крупных сумм. Принять участие в ее кампании просто и весело. Достаточно купить маленький поролоновый нос красного цвета за один фунт стерлингов – он продается повсюду и у любого вызывает улыбку. А еще можно сделать пожертвование, заплатив другу, родственнику, соседу, коллеге, который покажет вам смешной трюк. Например, как-то раз друзья и коллеги одного лондонского турагента, который слыл неисправимым болтуном, собрали более 500 фунтов пожертвований и надорвали животы от смеха, глядя, как тот изо всех сил старается не проронить ни слова.

Уникальный подход Comic Relief к сбору пожертвований от частных лиц построен не только на том, что люди любят посмеяться. Он основан на личном контакте. В большинстве других организаций у вас просят денег незнакомые люди. А здесь – друг, любимый, коллега, тот, кто вам небезразличен и кому вы охотно пойдете навстречу.

В отличие от традиционных благотворительных организаций, Comic Relief высоко ценит даже самые скромные пожертвования. Например, во

время марафона «День красного носа» ведущий рассказал, что щедрое пожертвование одной маленькой девочки, которая отдала «все свои карманные деньги», в общей сложности 1,9 фунта стерлингов, поможет накормить семерых африканских детей. Люди понимают, что даже такая мелочь зря не пропадет и кому-нибудь поможет. Поэтому даже самые бедные и юные осознают, что они могут сделать весомый вклад в важное дело и лично принять участие в «изменении мира».

Традиционные благотворительные организации собирают средства круглый год, а Comic Relief не хочет показаться скучной и назойливой и проводит всего одно тщательно подготовленное мероприятие раз в два года. Жертвователи не устают от постоянных просьб, как в случае с другими организациями; напротив, они ждут следующего развеселого «Дня красного носа», который в Великобритании стал уже практически национальным праздником.

И наконец, Comic Relief гарантирует, что все сто процентов собранных денег поступят на благотворительные цели и ни пенни не будет потрачено на накладные расходы или на оплату работы сотрудников (такова обычная практика традиционных благотворительных организаций). Прозрачность нравится людям, потому что им больше не приходится задумываться о том, какая доля из собранных средств на самом деле дойдет до нуждающихся. В результате получается предложение ценности, которое не только выглядит забавно, но и пробуждает в людях интерес и доступно любому, от ребенка до старика, от бедняка до богача.

Предложение выгоды

Как Comic Relief добивается столь впечатляющих успехов и оплачивает собственную деятельность, соблюдая при этом железное правило: все полученное – строго на благотворительность? А вот как: заманчивое предложение ценности подкреплено непревзойденным предложением выгоды, которое позволяет получить структуру с низкими издержками и одновременно собирать средства не так, как это делают все остальные.

Традиционные благотворительные организации собирают пожертвования из нескольких источников и используют для этого самые разные методы: подают заявки на гранты в различные правительственные организации, тресты и фонды; устраивают благотворительные гала-концерты для богатых и влиятельных людей и компаний; открыто просят о пожертвованиях, рассылая просьбы по почте или выступая по телевизору; держат благотворительные магазины. Практически все эти занятия

предусматривают существенные накладные расходы – надо оплатить работу персонала, руководства, управленцев, а также, возможно, аренду помещений или их приобретение в собственность.

Comic Relief от всего этого отказалась. Она не тратит время и деньги впустую: не устраивает дорогостоящие благотворительные концерты, не подает заявки на гранты и не просит денег у государственных организаций и фондов, у нее нет благотворительных магазинов. Вместо этого она предлагает уже существующим популярным розничным магазинам, от супермаркетов до бутиков, продавать красные поролоновые носы. Comic Relief не вступает в конкуренцию на и без того переполненном рынке, а, наоборот, снабжает средствами другие благотворительные организации, поэтому стоимость работы с фондами для нее резко падает. По некоторым оценкам, Comic Relief удалось отказаться от 75 % привычной для благотворительной организации операционной деятельности.

Comic Relief собирает средства нетрадиционным способом и потому добивается низких издержек. Ее создатели поняли: «веселый» сбор денег – это ситуация, в которой не организация бежит за жертвователем и просит денег, а жертвователь оказывается вовлеченным в процесс. Учитывая то, что основная часть средств поступает от волонтеров, разыгрывающих смешные сценки, получается, что расходы Comic Relief на содержание персонала тоже очень невысоки. Традиционные благотворительные организации обращаются к простым людям нечасто и несистематически, а Comic Relief со своим «Днем красного носа» ориентируется в первую очередь именно на простого человека и получает устойчивый канал поступления средств.

Традиционные благотворительные организации ориентируются в первую очередь на богатых и пожилых жертвователей, а «День красного носа» – на массы, на то, чтобы собирать много маленьких сумм. В «День красного носа» обычные люди делают необычные вещи и получают за это множество крохотных пожертвований, которые затем складываются в огромные суммы.

Что еще более важно, марафон «День красного носа» – комедийное экстравагантное телешоу с участием звезд, которые смешат людей, чтобы собрать средства на благотворительные цели, – не стоит Comic Relief ни гроша. Все участники (телекомпания, владельцы и персонал студии, приглашенные звезды) работают бесплатно. В отличие от традиционных благотворительных организаций с их огромными расходами на маркетинг в попытке выделиться на забитом под завязку рынке, Comic Relief не тратит денег на рекламу, а полагается на освещение в СМИ и на сарафанное

радио, которое исправно создает ажиотаж вокруг «Дня красного носа».

Чтобы Comic Relief могла соблюдать свое железное правило, корпоративные партнеры покрывают накладные расходы организации или предоставляют ей все необходимое. За счет этого Comic Relief может сделать не только привлекательное предложение ценности, но и дифференцированное предложение выгоды, сопряженной с минимальными затратами.

Предложение в области человеческого капитала

В Comic Relief выигрывают все, а не только те, кто в итоге получит помощь. Сотрудников в организации немного, у них высокая мотивация, и их вдохновляет предложение ценности.

Идея «Дня красного носа» изначально была призвана дать любому человеку возможность почувствовать себя немного сумасшедшим. Правила участия просты: необходимо всего лишь один раз в два года делать что-нибудь смешное. На сайте организации есть целая куча безумных идей, которые подстегивают воображение и вдохновляют вас на смешные трюки, а также подсказывают, как уговорить знакомых присоединиться к веселой затее.

Предлагая активно участвовать в сборе денег, разыгрывая для этого пару дурацких сценок, Comic Relief не только дает людям повод повеселиться, но и помогает им почувствовать себя частью чего-то большего, осознать, что они тоже помогают делать мир лучше. Человек, который ради сбора денег на благотворительные цели становится актером, пользуется уважением друзей, родственников и коллег. Волонтеры Comic Relief – это артисты, которые собирают средства, актеры балагана на один день, балагана, в котором каждый вносит свою лепту в преображение мира и получает от этого массу удовольствия.

Таким образом, Comic Relief создает заманчивое предложение в области человеческого капитала, не требующее больших вложений и вдохновляющее людей по всей Великобритании на сбор средств от своего имени. Сравните это с традиционными организациями, где волонтерам приходится тяжело работать и они нередко полагают, что приносят большие жертвы.

Не требующее больших издержек, но дифференцированное предложение Comic Relief в области человеческого капитала распространяется и на корпорации, и на звезд. Только здесь в дополнение к выгодам, которые обычным людям приносит волонтерская деятельность,

корпорации-спонсоры и приглашенные звезды получают грандиозную бесплатную рекламу на всю страну. Так происходит потому, что разработанное Comic Relief предложение ценности побуждает огромное количество свободных СМИ принимать участие в проекте, а это дает более двухсот часов эфирного времени на телевидении, сотни часов в радиоэфире, статьям в прессе счет пошел на второй десяток тысяч. В результате организации не приходится упрашивать корпоративных спонсоров или звезд принять участие в их программе. Те сами охотно предлагают свою помощь, чтобы железное обещание компании о стопроцентной передаче полученных средств нуждающимся соблюдалось и все от этого выигрывали. Пример Comic Relief показывает: единство ценности, выгоды и человеческого капитала с прицелом на дифференциацию и снижение издержек поднимает мощную волну, которая не ослабевает со временем и несет выгоду для всех сторон.

Если стратегия недостаточно тщательно согласована

Тщательно согласованная стратегия голубого океана, такая как стратегия Comic Relief, характеризуется внутренней самодостаточностью и с трудом поддается копированию. В противном случае даже самая многообещающая идея голубого океана, самый громкий выход на новый рынок не способны сделать стратегию привлекательной, и компании приходится прикладывать массу усилий, чтобы хотя бы сохранить первоначальный темп, а в конце пути может и вовсе замаячить поражение. Вот почему мы так часто становимся свидетелями того, как та или иная инновация открывает новые рынки, создает ажиотаж, но в конце концов выдыхается. Возьмем, к примеру, Tata Nano. Поначалу этот проект широко рекламировался как «народный автомобиль». СМИ освещали эту модель активнее всех прочих, вышедших в то время на рынок. Tata Nano установила новый рекорд продаж в истории автомобильной промышленности: в марте 2009 года эта модель была представлена публике, и за следующие две недели на нее поступило двести тысяч заказов. И неспроста.

Предложение ценности в этом случае содержало все признаки, характерные для голубого океана. Чтобы вывести на рынок Tata Nano, компания Tata Motors изменила ключевые факторы ценности для покупателя, существовавшие на рынке легковых автомобилей и на рынке двухколесных средств передвижения. В качестве легкового автомобиля Tata Nano обеспечивала индийской семье безопасное, беспроблемное,

престижное средство для езды в любую погоду. В то же время эта машина стоила столько же, сколько самый что ни на есть дешевый двухколесный мопед, какими большинство индийцев пользовались каждый день. Таким образом, предложение ценности Tata Nano содержало в себе и дифференциацию, и низкую цену. Это был первый автомобиль, доступный большинству индийцев.

К заманчивому предложению ценности Tata Motors добавила заманчивое предложение выгоды. Под руководством Ратана Тата, главы Tata Group, команда, работавшая над Tata Nano, придумала несколько способов снизить издержки в дизайне, производстве, маркетинге и обслуживании. Так, автомобиль был снабжен двухцилиндровым двигателем и имел задний привод, что позволило не просто снизить его стоимость, но и сделать машину более экономичной и вместительной при тех же размерах. Двухцилиндровый двигатель изготавливался не из стали, а из алюминия, поэтому был легче, обходился дешевле и экономнее расходовал горючее. Кроме того, компания значительно упростила все прочие элементы; так, например, из дверной ручки убрали 70 % деталей, которые в ней обычно присутствуют.

Отбрасывая несущественные элементы роскоши ради экономии, команда Nano старалась не избавляться от важных вещей, даже в угоду снижению стоимости проекта. Так, сократив количество дверей в автомобиле до двух, можно было бы существенно сэкономить, но делать этого не стали, поскольку типичной индийской семье, состоящей, как правило, из нескольких поколений, было бы труднее пользоваться таким автомобилем. Как бабушка в сари полезет на заднее сиденье? При таком подходе направленная на снижение издержек работа подкрепляла предложение ценности, и в результате было получено согласованное дифференцированное предложение выгоды, сопровождающееся низкими издержками.

И все же, невзирая на заманчивое предложение ценности и на серьезное предложение выгоды, первоначальный успех Tata Nano вскоре сошел на нет, а компания не смогла выполнить свой план по продажам и удовлетворить запросы покупателей. Что же произошло? При подробном рассмотрении становится ясно, что причиной неудачи было в основном очень плохо проработанное предложение в сфере человеческого капитала, адресованное внешней группе заинтересованных лиц, от сотрудничества с которыми зависел успех проекта. Несмотря на самые лучшие намерения и все старания, компания так и не смогла наладить сотрудничество с жителями Сингура (Западная Бенгалия), где Tata разворачивала свои

заводы. Главным камнем преткновения стало нежелание местных жителей отдавать под промзону пахотные земли, а те, кто соглашался, постоянно вели споры о том, как и в какой сумме они будут получать компенсации. Договориться не удалось, и усилия по переводу огромных заводов Tata Nano в другой регион свели на нет весь первоначальный успех. В настоящее время компания сформировала новую команду, которая работает над возобновлением проекта Nano, однако случившееся можно считать отличным примером того, как неудачно сделанное предложение способно поставить крест на результатах всей работы.

Чтобы создать высокоэффективную и стабильную стратегию голубого океана, нужно задать себе несколько вопросов. Вы можете сказать, что все три стратегических предложения у вас согласованы и ориентированы на дифференциацию и снижение издержек? Удалось ли вам выявить всех ключевых заинтересованных лиц, в том числе внешних, то есть всех, от кого будет зависеть эффективная реализация вашей стратегии? Получилось ли у вас разработать для каждого из них такое привлекательное предложение, которое будет мотивировать их помогать реализовать ваш новый замысел?

Собираем все воедино

Полную картину мы получим, если обратимся к примерам из цифровой музыкальной индустрии: Napster и iTunes компании Apple. В обоих случаях мы видим ориентацию на стратегию, видим стремление создать и захватить никем еще не занятую долю рынка цифровой музыки. Компания Napster воспользовалась преимуществами первопроходца, ее предложение ценности всем очень и очень понравилось, однако избранная ею стратегия в итоге оказалась ошибочной. А вот iTunes, наоборот, добилась впечатляющих успехов, заняла ведущую позицию на рынке цифровой музыки и дополнительно его расширила. А различались эти стратегии в первую очередь согласованностью.

Команде Napster не доставало комплексного понимания стратегии, поэтому она не смогла сформировать внешнее предложение для партнеров так, чтобы оно поддерживало созданную компанией и весьма привлекательную ценность. Когда звукозаписывающие организации предложили Napster сотрудничество с распределением доходов, то есть взаимовыгодное решение, компания заартачилась. Руководство Napster было так довольное стремительным ростом, что не задумывалось о необходимости создания такого направленного вовне предложения в

области человеческого капитала, которое позволяло бы ключевым партнерам, то есть звукозаписывающим организациям, получить и дифференциацию, и снижение издержек. Вместо того чтобы взяться за дело и сформировать взаимовыгодное предложение, Napster повела себя весьма враждебно, заявив, что добьется своего независимо от того, будут звуковики ее поддерживать или нет. Остальное известно: компания нарушила авторские права и была вынуждена закрыться. Napster не успела даже разработать предложение ценности, которое учитывало бы огромные размеры ее клиентской аудитории. Несогласованная стратегия погубила успех Napster на взлете.

Apple же, напротив, подготовила целый комплект хорошо проработанных и согласованных между собой стратегических предложений. Заманчивое предложение ценности для покупателей дополнялось заманчивым предложением в области человеческого капитала – для внешних партнеров, то есть крупных звукозаписывающих компаний. За счет этого Apple удалось заручиться поддержкой пяти крупнейших компаний – BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group и Warner Brothers Records. За каждую песню, скачанную с iTunes, звукозаписывающая компания получала 70 % от стоимости скачивания. Это было выгодно и Apple, и ее партнерам по бизнесу. Если учесть то, что появление iTunes способствовало росту продаж и без того популярного устройства iPod, можно понять, что iTunes усилила созданное компанией предложение выгоды и в результате возник полезный самовозобновляющийся цикл прибыли, объединивший обе платформы. Результат? Согласованность предложений в области ценности, выгоды и человеческого капитала открыла новую эру в музыке и позволила Apple создать, захватить и подмять под себя совершенно новый сегмент рынка.

А как у вас обстоят дела с комплексным пониманием вашей стратегии? Можете ли вы сказать, что новая стратегия полностью объединяет и согласует три стратегических предложения? От этого зависит будущее вашей стратегии.

И вот теперь наш разговор о том, как важно время от времени обновлять голубые океаны.

Глава 10

Обновление голубого океана

Создание голубого океана – это не единовременное достижение, а динамичный процесс. Создав голубой океан, компания рано или поздно сталкивается с тем, что на горизонте появляются подражатели. Как скоро (или нескоро) они появятся? Насколько легко или сложно имитировать стратегию голубого океана? Иными словами, что может помешать подражателям?

По мере того как компания и ее первые подражатели добиваются успеха и расширяют голубой океан, в него врывается все больше и больше новичков. Океан начинает краснеть. И тогда встает второй вопрос: когда компании следует создавать следующий голубой океан, с тем чтобы обновить свой бизнес или бизнесы? В этой главе мы поговорим о подражании и о том, как обновить стратегию голубого океана, потому что понимание процесса обновления – это крайне важный фактор, благодаря которому создание голубого океана из случайного успеха превращается в хорошо изученный процесс, который можно повторять снова и снова.

Барьеры на пути подражателей

Стратегия голубого океана содержит в себе серьезные барьеры, которые мешают подражателям скопировать ее и способствуют ее устойчивости. Говоря о них, можно упомянуть согласованность, а также заграждения, связанные с организационной структурой и брендом, и заграждения экономического и юридического характера. Чаще всего обладатели оригинальной стратегии голубого океана в течение многих лет обходятся без серьезных проблем. Так, голубой океан Cirque du Soleil просуществовал более двадцати лет; голубой океан Comic Relief – почти тридцать; iTunes – уже более десяти лет. Список можно продолжать долго: в нем JCDesaux, Quicken компании Intuit, Salesforce.com. Такая устойчивость объясняется возникающими на пути подражателей препятствиями, в числе которых:

- **Барьер согласованности.** Как мы рассказали в главе 9, согласованность всех трех предложений – ценности, выгоды и человеческого капитала – объединяет их в единую систему, нацеленную на дифференциацию и снижение издержек, что активно препятствует копированию стратегии.

- **Когнитивный и организационный барьер.** Инновация ценности не имеет смысла, если исходить из традиционной стратегической логики. Например, когда появился канал CNN, компании NBC, CBS и ABC высмеяли идею круглосуточной трансляции новостей в реальном времени без участия популярных ведущих. CNN прозвали Chicken Noodle News («Куриная лапша новостей»). У того, кто вызывает насмешки, подражатели появляются нескоро – возникает когнитивный барьер. И еще: чтобы подражать успешной компании, имитаторам приходится вносить значительные изменения в существующие бизнес-практики, чему нередко мешает политика организации, и поэтому решение сымитировать стратегию голубого океана откладывается на многие годы. Например, чтобы скопировать услугу Southwest Airlines, пользователи которой путешествовали со скоростью полета на самолете, а платили за это и строили маршруты так, словно ехали на машине, подражателям пришлось бы кардинально пересмотреть маршруты полетов, переобучить персонал, изменить маркетинговую схему и ценообразование, и это не говоря уже о культуре – в общем, произвести настолько крупные организационные перемены, с которыми за короткое время справились бы лишь очень немногие компании.

- **Барьер бренда.** Возникающий конфликт с имиджем бренда мешает компаниям подражать стратегии голубого океана. Например, стратегия компании The Body Shop, отказавшейся от красивых моделей, обещаний вечной красоты и молодости и дорогостоящей упаковки, вынудила крупнейшие косметические компании мира бездействовать в течение нескольких лет, поскольку подражание стало бы признаком несостоятельности их бизнес-моделей. К тому же бренд компании, резко увеличившей ценность, сразу оказывается на слуху, у него появляются поклонники, и ни один даже самый агрессивный подражатель, пусть и с самым крупным рекламным бюджетом, как правило, не может потеснить инноватора на пьедестале. Например, Microsoft в течение почти тридцати лет пыталась занять место Quicken, инновационного предложения компании Intuit. В конце концов Microsoft махнула рукой и в 2009 году закрыла проект Microsoft Money, созданный в качестве конкурента Quicken.

- **Барьер экономического и юридического характера.** Если рынок ввиду малого размера не может вместить еще одного игрока, подражателям мешает естественная монополия. Например, бельгийская кинематографическая компания Kinepolis создала в Брюсселе первый кинотеатр-мегаплекс и, несмотря на огромный успех, почти тридцать лет

не имела подражателей в этом городе. Причина заключалась в том, что размеры Брюсселя просто не позволили бы разместить второй мегаплекс – его появление оказалось бы невыгодным и для Kinopolis, и для ее подражателя. И еще: большие объемы, возникающие как следствие инновации ценности, приводят к быстрому снижению издержек, и поэтому потенциальные подражатели оказываются в заведомо невыгодном положении, явно уступая лидеру по этому показателю. Например, значительный эффект экономии за счет объема закупок товаров, которого добилась Walmart, стал причиной, по которой другие компании отказались от идеи имитировать ее стратегию голубого океана. Сетевые факторы также мешают компаниям просто и точно скопировать стратегию голубого океана – именно так защищена социальная сеть Twitter. Если говорить вкратце, то чем больше пользователей находятся онлайн, тем более привлекательной становится соцсеть, а значит, люди едва ли согласятся перейти к подражателям, даже если те и появятся. Подражателям могут мешать также патенты или разнообразные разрешения, которые обеспечивают инноватору эксклюзивные права. Предложив скачок ценности, компания быстро добивается известности своего бренда, и у нее появляются приверженцы на рынке. Даже у агрессивных подражателей, располагающих большими рекламными бюджетами, редко находятся силы, чтобы справиться с шумихой вокруг бренда инноватора ценности.

На рис. 10.1 кратко перечислены все барьеры, встающие на пути подражателей. Их много, и большинство из них весьма нетривиальны. Вот почему во множестве отраслей компания, создавшая голубой океан, может много лет прожить без серьезной конкуренции. Впрочем, в разных отраслях и скорость действия подражателей разная.

Рис. 10.1

Барьеры, которые мешают подражателям скопировать стратегию голубого океана

Барьер согласованности

- Согласованность предложений ценности, выгоды и человеческого капитала, нацеленная на дифференциацию и снижение издержек, обеспечивает устойчивость стратегии и является серьезным препятствием на пути подражателей.

Когнитивный и организационный барьер

- Инновация ценности идет вразрез с привычным компании образом

мышления.

- Для копирования стратегии нередко требуется внести серьезные изменения в организационный процесс.

Барьер бренда

- Стратегия голубого океана может конфликтовать с имиджем бренда подражателя.

- Бренд компании-инноватора ценности оказывается на слуху, а лояльные клиенты, как правило, избегают подражателей.

Экономические и юридические барьеры

- Естественная монополия. Рынок не вынесет еще одного игрока.
- Большой объем позволяет инноватору быстро добиться снижения издержек, и подражатели оказываются не в силах выйти на этот рынок.
- Сетевые факторы осложняют копирование.
- Патенты и разнообразные разрешения делают подражание невозможным.

Обновление

И все же в итоге практически у любой стратегии голубого океана рано или поздно появляются подражатели. Когда они пытаются захватить часть голубого океана, компании обычно приходится идти в наступление, чтобы защитить с трудом завоеванную клиентскую базу. Однако часто подражатели бывают очень настойчивы. Стремясь сохранить свою долю рынка, компания нередко попадает в ловушку конкуренции и бросается бежать наперегонки с новыми соперниками. Мало-помалу стратегия и действия компании выстраиваются уже не вокруг покупателя, а вокруг конкурента. И если компания не заметит этого вовремя, ее стратегический профиль или кривая ценности шаг за шагом начнут совпадать с профилем и кривой конкурента. Чтобы не угодить в ловушку конкуренции, нужно вовремя обновить свою стратегию. В какой момент следует обновить ценность, если у компании всего один бизнес? А если у компании много направлений деятельности – как обновить их все и остаться в голубом океане, невзирая на наступающих на пятки конкурентов?

Обновление на уровне отдельного бизнеса

Чтобы избежать ловушки конкуренции на уровне одного бизнеса, необходимо следить за кривыми ценности на стратегической канве. Отслеживая кривую ценности, вы сможете узнать, когда стоит заниматься инновацией ценности, а когда этого делать не следует. Как только кривая ценности вашей компании начнет сливаться с кривой конкурентов, придет пора уходить в другой голубой океан.

Этот метод также способен удержать компанию от преждевременного ухода в другой голубой океан, если ее нынешнее предложение еще может принести достаточную прибыль. Так, если у кривой ценности компании все еще присутствуют фокус, дивергенция и привлекательный слоган, то не следует поддаваться искушению вновь создать инновацию ценности. Вместо этого необходимо сконцентрироваться на удлинении, расширении и углублении потока доходов, проведя операционные улучшения и совершив географическую экспансию, чтобы достичь максимальной экономии от масштаба и предельного охвата рынка. Следует как можно дальше заплывать в голубой океан, становиться движущейся целью, удаляться от первых подражателей и мешать им. Ваша задача – как можно дольше превосходить подражателей и сохранять доминирующее

положение в голубом океане.

По мере усиления соперничества и превышения спроса над предложением развернется яростная конкуренция, и океан станет алым. Когда кривые ценности конкурентов начнут сливаться с кривой вашей компании, придет пора открывать путь к новой инновации ценности для создания нового голубого океана. Так, изображая кривую ценности компании на стратегической канве, периодически воссоздавая кривые ценности конкурентов и сравнивая их со своей, вы можете увидеть, насколько близко подошли подражатели, разобраться, как точно совпадают ваши кривые, и понять, до какой степени голубой океан превратился в алый.

Например, The Body Shop более десяти лет занимала главенствующую позицию в созданном ею голубом океане. Однако сейчас эта компания уже находится в кровавых алых водах и эффективность ее работы снижается. Когда кривая ценности конкурентов слилась с ее собственной, The Body Shop не стала проводить новую инновацию ценностей. Марка [yellow tail] тоже более десяти лет главенствовала в созданном ею голубом океане и успешно распространяла свою деятельность на все страны мира. Она сумела вырваться из ловушки конкуренции и в результате начала расти, увеличивалась и ее прибыль. Однако настоящим испытанием для долгосрочного прибыльного роста компании Casella Wines стала способность провести новую инновацию ценности прежде, чем подражатели составили достаточно агрессивную и уверенную конкуренцию и добились сходства своей кривой ценности с кривой Casella Wines. Cirque du Soleil, Curves и прочим тоже пора выходить на поиски новых голубых океанов. Как видим, главное – научиться управлять динамическим процессом постоянного обновления.

Хорошей иллюстрацией к описанию процесса динамического обновления может служить Salesforce.com. Ради обновления своего голубого океана в области управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) для B2B Salesforce.com предприняла ряд успешных стратегических шагов. Разрабатывать свою стратегию компания начала в самом начале 2000-х и около пятнадцати лет удерживала лидерство в голубом океане CRM-систем. Это тем более впечатляющее достижение, если учесть, что компания действует в области высоких технологий, где изменения происходят очень быстро. Бесчисленные конкуренты – и крупные богатые компании с солидной историей, и новички – много лет пытались потеснить ее на этом рынке, однако Salesforce.com раз за разом отрывалась от преследователей. Дело в том, что как только кривые ценности конкурентов

начинали совпадать с ее кривой, Salesforce.com производила очередную инновацию ценности. Таким образом она успешно избежала ловушки конкуренции и удержалась в голубом океане. Взгляните хотя бы на эту историю.

В 2001 году компания Salesforce.com полностью изменила традиционную индустрию программного обеспечения для CRM, эффективно превратив традиционное пакетное ПО в пшик. Больше никто не нуждался в дорогостоящем программном обеспечении, которое требовало сложного процесса установки и постоянного дорогостоящего обслуживания и обновлений. Вместо него Salesforce.com предложила корпоративным пользователям сетевые CRM-системы, которые имели все необходимые функции, начинали работать сразу после оформления подписки, характеризовались высокой надежностью, были удобными в использовании и обеспечивали повсеместный доступ. При этом их стоимость составляла лишь малую долю от стоимости традиционного CRM-ПО. Таким образом Salesforce.com создала голубой океан абсолютно нового спроса и завлекла в свои воды небольшие и средние компании, которые прежде не были клиентами этой отрасли.

Однако со временем в океан начали заплывать конкуренты, которым тоже хотелось урвать кусочек прибыли. Крупные конкуренты начали предлагать гибридные решения, а кроме того, на рынке CRM-систем появилось множество мелких игроков, которые предлагали конкурентам аналогичные решения. Чтобы оторваться от конкурентов, Salesforce.com создала новый голубой океан и сделала стратегический шаг, позволивший ей обновить исходное предложение ценности.

Был запущен Force.com – облачный инструментарий для разработки модульных приложений, а также AppExchange – сетевой рынок приложений. Теперь Salesforce.com предоставила своим корпоративным клиентам возможность приобретать самые разные индивидуально разработанные программы по низким ценам, при этом по-прежнему обеспечивала простоту, удобство, надежность и низкую степень риска – все, что было характерно для ее услуг с самого начала. Таким образом компания добилась и дифференциации, и низких издержек.

Чтобы помешать подражателям и дополнительно углубить голубой океан, на который продолжали поглядывать конкуренты, Salesforce.com сделала еще один шаг и представила публике Chatter – услугу для приватного общения, позволявшую сотрудникам одной компании в реальном времени отправлять, получать и отслеживать информацию. Так клиенты получали возможность более эффективного сотрудничества и

справлялись с проблемой фрагментированности информации, которая очень мешала при использовании традиционных CRM-систем. Таким образом компания Salesforce.com не только удержала свою кривую ценности от слияния с кривой конкурентов, но и расширила свой голубой океан, поскольку теперь к ней стали обращаться крупные корпорации, которым требовались сетевые CRM-приложения. Вот что значит вовремя сделать несколько последовательных шагов для инновации ценности.

Обновление на корпоративном уровне (для многопрофильной компании)

Если для обновления стратегии компании с одним бизнес-предложением или продуктом можно просто начертить и сравнить ее кривую ценности с кривой ценности конкурентов на стратегической канве за определенный срок, то компании, которая имеет в портфолио ряд различных бизнес-предложений, требуется дополнительный инструментарий, который позволял бы ответственным за стратегию менеджерам отследить и спланировать обновление бизнес-портфолио с учетом корпоративных интересов. Для этой цели хорошо подходит динамический вариант карты первопроходца-переселенца-колониста (ППК), с которой мы познакомились в главе 4. С ее помощью можно получить единое визуальное изображение корпоративного портфолио, и достаточно лишь время от времени фиксировать состояние бизнес-предложений.

Нанеся на динамическую карту ППК первопроходцев, переселенцев и колонистов, менеджер сразу увидит, где находится центр тяжести корпоративного портфолио бизнесов и как он перемещается, когда возникает необходимость в создании нового голубого океана для обновления портфолио. Как уже говорилось в главе 4, колонисты – это бизнесы-подражатели, переселенцы – бизнесы, предложение которых лучше большинства имеющихся на рынке, а первопроходцы – те, кто предлагает инновацию ценности. Колонисты – основные добытчики средств здесь и сейчас, и их потенциал роста ограничен; у первопроходцев высокий потенциал роста, однако в начале расширения они могут требовать крупных денежных вливаний; у переселенцев потенциал роста прибыли находится примерно посередине.

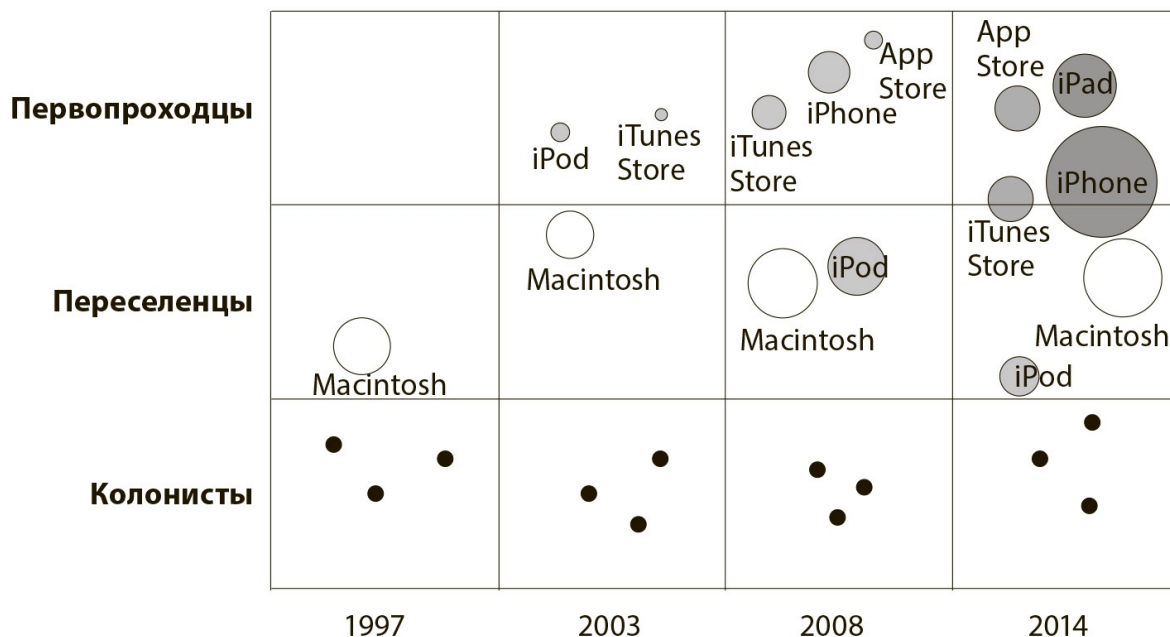
Таким образом, чтобы компания смогла обеспечить лучшие перспективы для роста, следует соблюдать баланс между первопроходцами (развитие в будущем), переселенцами и колонистами (деньги сейчас). Со

временем нынешние первопроходцы превратятся в переселенцев, а затем их начнут все активнее имитировать колонисты. Чтобы рост прибыли был постоянным, руководителю следует в момент, когда первопроходцы станут переселенцами, инициировать процесс создания нового океана, или видоизменив для этого какой-либо из текущих бизнесов, или сформировав новое бизнес-предложение. В качестве примера можно привести компанию Apple.

На рис. 10.2 изображена динамическая ППК-карта портфолио бизнесов Apple. Эта компания сделала целый ряд шагов по направлению к голубому океану. iMac, iPod, iTunes Store, iPhone и iPad были созданы разными бизнес-подразделениями из разных отраслей индустрии, однако все они применили единый стратегический подход: видоизменили существующие рынки и сформировали новый спрос. Несмотря на то что разработкой и реализацией этих шагов занимались отдельные подразделения, на корпоративном уровне все изменения в портфолио спланировала и провела сама Apple.

Рис. 10.2

Динамическая карта ППК, отображающая портфолио бизнесов Apple



Размер кругов примерно соответствует размеру прибыли, получаемой компанией в основных сферах деятельности. Неподписанные точки не указывают на прибыль, а отображают периферийные продукты и услуги Apple. Apple Store считается голубым океаном в сфере розничной торговли, однако на карте его нет, поскольку показатель продаж в нем уже учтен в

показателях существующих на данный момент товаров.

Как видно из рис. 10.2, постоянный рост прибыли Apple обусловлен соблюдением баланса первопроходцев, переселенцев и колонистов в течение длительного времени – даже после того, как прежние первопроходцы переходили в другие категории. Apple удалось этого добиться благодаря тому, что компания запускала новый бизнес в голубом океане каждый раз, как у некогда первопроходческих бизнесов появлялись подражатели. Если посмотреть на портфолио Apple в динамике, можно увидеть, что первое повышение прибыли произошло в 1998 году, когда компания значительно упростила линейку продуктов Macintosh и запустила iMac – первый простой в работе цветной ноутбук, который обладал всеми признаками инновации ценности. iMac в буквальном смысле слова заставлял людей улыбаться; именно с его появлением компьютеры стали превращаться в стильный и эстетичный предмет. Создав iMac, подразделение, занимавшееся Macintosh, переквалифицировалось в активных переселенцев. Заметив это, компания Apple быстро выпустила в продажу iPod. Новое устройство произвело революцию на рынке цифровой музыки и открыло голубой океан, в котором не было ни одного конкурента и который еще более укрепился два года спустя с появлением iTunes Music Store. Когда iPod скопировали подражатели и он перешел в разряд переселенцев, Apple открыла новый голубой океан, представив публике iPhone.

Компания раз за разом открывала все новые и новые голубые океаны, чтобы совершать рывок всякий раз, когда в ее голубом океане появлялись конкуренты. Однако динамическая карта ППК говорит о том, что Apple действует не только в голубых океанах; и это правильно, потому что корпоративное портфолио любой компании должно быть разнородным. Компании, чье портфолио отличается большим разнообразием – Apple, General Electrics, Johnson & Johnson или Procter & Gamble, – должны одновременно плавать и в алых, и в голубых океанах и в обоих добиваться успеха на корпоративном уровне. Они должны понимать и уметь использовать принципы конкуренции, лежащие в основе стратегии алого океана. Например, когда подражатели скопировали iPod, компания немедленно сделала встречный шаг и запустила разнообразные вариации своего продукта на любой кошелек – iPod mini, shuffle, nano, touch и так далее. Сделано это было не только в качестве ответного удара по конкурентам, но и для того, чтобы имеющийся океан стал шире и львиная доля прибыли и роста на возникшем рыночном пространстве досталась не

конкурентам, а самой компании Apple.

Таким образом Apple успешно управляла своим корпоративным портфолио и добилась роста и увеличения прибыли. Чтобы идти дальше, Apple придется и впредь обновлять свое портфолио по мере того, как нынешние первопроходцы станут превращаться в переселенцев и колонистов. Только так компания сможет уравновесить прибыли настоящего и рост будущего. Именно с этой проблемой уже несколько лет никак не удается справиться корпорации Microsoft. И хотя компания получает достаточно хорошую прибыль от своей деятельности, она так и не сумела добиться сбалансированного соотношения первопроходцев, переселенцев и колонистов. Microsoft на практике доказала, что умеет обращаться с бизнесами-колонистами, может конкурировать на этом поле и получать прибыль, но она не создала новых первопроходцев – ни поискового движка, как Google, ни социальной сети, как Facebook, ни игровой консоли, как Wii, ни популярного веб-сервиса, как Twitter, и потому никак не обновит свое корпоративное портфолио. Сильная зависимость от таких колонистов, как Office и Windows, уже дорого обошлась корпорации. Прибыли прибавляются, но вот уже больше десяти лет курс акций Microsoft остается заурядным, а сама компания утратила свое умение привлекать самых лучших и самых талантливых, которым некогда славилась. Чтобы выбраться из западни, корпорации необходимо сбалансировать портфолио своих бизнесов так, чтобы не только бороться с конкурентами в алых океанах, но и создавать голубые океаны, которые помогут обновить, расширить и сформировать ценность ее брендов.

Предложенные в этой книге восемь принципов стратегии голубого океана должны стать важными маяками для любой компании, которая задумывается о своем развитии, – если, конечно, она хочет стать лидером в мире бизнеса, который становится все более перенаселенным. Мы не хотим сказать, что компании должны в одночасье отказаться от конкуренции или что конкуренция внезапно прекратится. Напротив, конкуренция будет нарастать, она по-прежнему останется самым важным фактором рыночной реальности. Динамическая карта ППК ясно показывает: стратегии алого и голубого океанов гармонично дополняют друг друга, поскольку каждая служит своей важной цели.

Поскольку голубой и алый океаны всегда существовали бок о бок, суровая реальность требует, чтобы компания добилась успеха в обоих океанах и овладела стратегиями, подходящими для каждого из них. Большинство компаний уже знакомы с конкуренцией в алых океанах, поэтому им необходимо научиться вырваться из замкнутого круга

конкуренции. Эта книга написана для того, чтобы уравновесить чаши весов, чтобы создание и реализация стратегии голубого океана стали настолько же реальными, как и конкуренция в алых водах рыночного пространства.

Глава 11

Ловушки алых океанов: как их избежать

В первом издании этой книги мы рассказывали в первую очередь о том, что представляет собой стратегия голубого океана, и предлагали модели и аналитический инструментарий для создания коммерчески успешного нового рыночного пространства – стратегическую канву, модель четырех действий, модель шести путей и так далее. Сегодня мы убеждены, что изложили свой взгляд на стратегию голубого океана достаточно ясно и что читатели этой книги правильно поняли все, что мы хотели им сказать. Однако за прошедшие годы мы выяснили, что наши собственные взгляды были не вполне верны. Под влиянием различных моделей мышления, возникающих на основе прошлого опыта или знаний, люди бывают склонны интерпретировать стратегию голубого океана через призму старых концепций и, таким образом, попадать в ловушку алого океана. Здесь мы хотели бы перечислить десять самых распространенных ловушек, которые мешают созданию голубого океана и удерживают компанию в алых водах.

Знать эти ловушки очень важно, ведь они могут сильно повлиять на деятельность компании. Если в вашей компании на поверхности покажется голова одной из этих ошибок – гоните ее прочь. Чтобы открыть голубой океан, нужен правильный настрой. Для успеха важна перспектива. Старые установки въедаются в сознание сильнее, чем вы думаете. Поэтому мы закончим наше расширенное издание перечнем из десяти распространенных ловушек алого океана – ловушек, которые удерживают компанию в алых водах, не давая ей выплыть на голубой простор. Ну а чтобы извлечь максимум из методик и инструментов стратегии голубого океана, нужно хорошо понимать концепции, от которых зависит их правильное применение.

Ловушка номер один: вера в то, что стратегия голубого океана ориентирована на клиента и сводится к тому, чтобы за этим клиентом следовать.

Тот, кто выстраивает стратегию голубого океана, находит неожиданные способы изменения границ рынка не тогда, когда смотрит на уже имеющихся клиентов, а тогда, когда изучает неклиентов. Если в компании бытует ошибочное мнение, что стратегия голубого океана сводится к

следованию за клиентом, ее сотрудники автоматически бросают все усилия на то же, на что и раньше: на работу с имеющимися клиентами и на то, чтобы сделать их счастливее. Конечно, эта позиция может помочь найти способы увеличения ценности для имеющихся клиентов, но к созданию нового спроса она не имеет никакого отношения. Чтобы сформировать новый спрос, компания должна обратиться к неклиентам и понять, почему они не хотят пользоваться предложениями отрасли. Неклиенты лучше всех укажут на слабые места и факторы, ограничивающие размеры отрасли и не позволяющие ей расширяться. Вот почему создание нового спроса, анализ и знание трех ярусов неклиентов считаются наиболее важными элементами стратегии голубого океана. Когда компании делают акцент в первую очередь на имеющихся клиентов, они предпринимают практически одинаковые шаги, а значит, все глубже садятся на мель в алом океане, как бы им ни хотелось выйти наконец в голубой.

Ловушка номер два: вера в то, что для создания голубого океана нужно выйти за пределы основной сферы деятельности.

Существует весьма распространенное заблуждение, что для того, чтобы вырваться из алого океана и выйти в голубые воды, необходимо отправиться за пределы освоенной сферы деятельности. Разумеется, это очень рискованный шаг, и решаются на него немногие. В качестве классического примера можно привести Virgin, да и Apple в последние годы претерпела метаморфозу, превратившись из компании – производителя компьютеров в гиганта бытовой техники и мультимедиа. Однако это скорее исключения из правила. Голубые океаны можно с таким же успехом и даже без особых трудностей открывать в той области, в которой уже работает компания. Вспомним хотя бы Casella Wines с ее [yellow tail] (виноделие), Nintendo с ее Wii, Chrysler с ее минивэном, Apple с ее iMac, Philips и Alto (профессиональное освещение), и даже департамент полиции Нью-Йорка, волей Брэттона совершивший стратегическую перемену в работе и вышедший в голубой океан. Все новинки этих компаний зародились в самом сердце алых океанов. Выходит, новый рынок совсем не обязательно должен находиться в дальних водах. В какой бы отрасли вы ни работали, где-то рядом всегда есть голубой океан. Главное – разглядеть его. Если компания ошибочно убеждена, что для создания голубого океана ей придется выйти за пределы своей области деятельности, значит она либо боится покинуть границы алого океана, либо смотрит слишком далеко и выбирает области, знания, навыки и компетенции, слишком далекие от ее собственных. В таких

условиях трудно преуспеть, а неудача вновь загоняет проигравшего в алый океан.

Ловушка номер три: вера в то, что стратегия голубого океана неразрывно связана с новыми технологиями.

Стратегия выхода в голубой океан далеко не всегда связана с техническими инновациями как таковыми. Вспомним Comic Relief, [yellow tail], JCDcaux или Starbucks – все они совершили стратегический выход в голубой океан, однако обошлись при этом без новейших технологий. И даже в тех областях, где без технологий не обойтись – Salesforce.com, Quicken от Intuit или iPhone от Apple, – покупатели любят предложения из голубого океана не за новейшие технологии как таковые, а потому, что предлагаемый товар или услуга позволяет вовсе не думать об этих технологиях. Эти продукты и услуги настолько просты, легки в использовании, приятны и полезны, что покупатели в них просто влюбляются. Значит, технология как таковая ничего не решает. Можно создать голубой океан как с ней, так и без нее. Однако если речь все же заходит о высоких технологиях, они обязательно должны быть увязаны с ценностью. Спросите себя: обеспечит ли мой продукт высокую производительность, будет ли он простым и легким в использовании, удобным и/или экологичным? Если нет, то даже новейшие технологии не откроют голубой океан коммерческих возможностей. Не технологическая инновация, а инновация ценности открывает перед компанией привлекательные новые рынки. Если же компания ошибочно полагает, что стратегия голубого океана непременно должна опираться на новые технологии, она берется за продукты или услуги, слишком чуждые, слишком сложные для нее, чтобы открыть новые рыночные пространства.

Ловушка номер четыре: вера в то, что для создания голубого океана надо быть первым на рынке.

Стратегия голубого океана не имеет никакого отношения к первенству на рынке. Скорее надо первым придумать, как увязать инновацию с ценностью. Взять хотя бы Apple. Ее iMac не был первым персональным компьютером, iPod не был первым MP3-плеером, iTunes не был первым магазином цифровой музыки, iPhone не был первым смартфоном, да и iPad не был первым планшетом среди себе подобных. Однако все эти продукты успешно увязали инновацию с ценностью. Если компания ошибочно полагает, что для реализации стратегии голубого океана надо быть первой на рынке, скорее всего, у нее неправильно расставлены приоритеты. В этом

случае скорость ставится в приоритет перед ценностью. Нет, конечно, скорость – вещь важная, однако за счет одной только скорости голубой океан не открыть. Несть числа почившим компаниям, которые стремились выйти на рынок первыми, не имея инновационного предложения связанного с ценностью^{77}. Чтобы избежать этой ловушки, компания должна постоянно напоминать себе, что, хоть скорость и важна, еще более важно уметь связывать инновацию с ценностью. До тех пор пока инновация ценности не достигнута, расслабляться нельзя.

Ловушка номер пять: вера в то, что стратегия голубого океана – то же самое, что стратегия дифференциации.

В рамках традиционной построенной на конкуренции стратегии дифференциация достигается за счет предложения наивысшей ценности при увеличении издержек для компании и повышении цены для покупателей. Взгляните хотя бы на Mercedes Benz. Дифференциация – это стратегический выбор, который указывает на то или иное соотношение ценности и издержек в структуре данного рынка. А стратегия голубого океана – это, по сути, отказ от попыток следовать сложившимся правилам и стремление открыть новое пространство рынка. В голубом океане вы получаете одновременно и дифференциацию, и снижение издержек. Можно ли сказать, что напиток [yellow tail], произведенный Casella Wines, или «День красного носа», придуманный Comic Relief, помогли им выделиться и создать стратегический профиль, отличный от профилей других игроков? Безусловно. А что с издержками? Снизились, и значительно. Стратегия голубого океана – это не «или-или», а «и-и». Если компания ошибочно полагает, что стратегия голубого океана – это то же самое, что стратегия дифференциации, она с высокой вероятностью упускает из виду двойную направленность стратегии голубого океана и вместо этого начинает думать, что бы еще продвинуть и создать, чтобы выделиться на общем фоне. При этом такая компания не обращает почти никакого внимания на то, что можно было бы сократить или вовсе отбросить, чтобы одновременно с продвижением снизить издержки. Как результат, компания необратимо превращается либо в сильного конкурента, либо в видного нишевого игрока существующей отрасли, однако не создает инновацию ценности, при которой конкуренция стала бы неактуальной.

Ловушка номер шесть: вера в то, что стратегия голубого океана подразумевает низкие издержки и ориентирована на снижение цен.

Очевидно, что эта ловушка – оборотная сторона ловушки номер пять. Наблюдается она так же часто. Напомним, что стратегия голубого океана ориентирована одновременно на дифференциацию и снижение издержек за счет изменения границ рынка. Вместо снижения издержек как таковых она подразумевает резкое повышение ценности для покупателя при низких издержках. Более того, при реализации стратегии голубого океана целевую аудиторию привлекают не низкими ценами, полученными за счет низких издержек, а стратегическими ценами. Здесь главное – не пытаться угнаться за ценами конкурентов из той же отрасли, а противопоставить свои цены ценам на заменители и альтернативные товары или услуги, которыми в настоящее время пользуются те, кто не является клиентом вашей отрасли.

Стратегическое ценообразование вовсе не означает, что голубой океан следует создавать в самом дешевом сегменте рынка. Можно открыть его и в дорогостоящем сегменте, как это сделали Cirque du Soleil, Starbucks или Dyson; и в самом дешевом, как Southwest Airlines или Swatch; и где-то посередине. Даже если голубой океан создается в самом дешевом сегменте (как в случае с Southwest Airlines и Swatch, предлагающих самые низкие цены и издержки в области пассажирских авиаперевозок и производства часов соответственно), спросите себя: неужели первое, о чем вы вспоминаете, когда думаете об этих компаниях, – это низкие цены? Большинство людей, а скорее всего и вы, вспоминают совсем о другом. Да, у этих компаний низкие издержки и цены, но они выделяются на общем фоне и с точки зрения покупателей однозначно стоят особняком. Southwest Airlines известна своим дружелюбным отношением к клиентам, скоростью перемещения, возможностью путешествовать самолетом словно на автомобиле. Swatch – это узнаваемый стильный и забавный дизайн, который превращает часы в дизайнерский аксессуар. Получается, что, даже работая в самом дешевом сегменте рынка, Southwest Airlines и Swatch имеют образ компаний, которые выделались на общем фоне и снизили издержки. Если компания не понимает этого принципа и ошибочно считает, что стратегия голубого океана – это в первую очередь низкие издержки и низкие цены, она неизбежно бросает основные усилия на то, чтобы урезать и ужать все, что только можно, лишь бы предложить самые низкие цены в отрасли. При этом компания не замечает того, что следовало бы развивать и создавать ради дифференциации, которая и является необходимым условием, чтобы выделиться на общем фоне и уплыть в голубой океан.

Ловушка номер семь: вера в то, что стратегия голубого океана – это

то же самое, что инновация.

Стратегию голубого океана ни в коем случае нельзя приравнять к инновации как таковой. Инновация – это слишком обширная концепция, основанная на оригинальной и полезной идее вне зависимости от того, может ли она дать резкое повышение ценности и привлечь покупателей. Возьмем Iridium компании Motorola. Можно ли отнести эту разработку к числу инноваций? Безусловно. Это был первый спутниковый телефон, очень полезная вещь. Но имела ли место инновация ценности? Нет. Как пришлось узнать компании Motorola, прорыв в технологии не обязательно влечет за собой резкое повышение ценности, привлекающее целевую массу покупателей. Iridium была полезной технической новинкой, которая обеспечивала связь в любой точке планеты, вплоть до пустыни Гоби, но не работала в машинах и зданиях, то есть именно там, где проводят большую часть времени менеджеры крупных международных корпораций. Компании не удалось резко повысить ценность товара для целевой массы покупателей – топ-менеджеров крупных компаний.

На практике очень многие из тех, кто пытался внедрять технические инновации, не смогли создать и захватить голубой океан потому, что перепутали технологическую инновацию с инновацией ценности – краеугольным камнем стратегии голубого океана. Просто создать на основе инновации что-то оригинальное и полезное недостаточно, и голубой океан у такой компании открыть не получится, даже если ей будут петь дифирамбы все вокруг, а авторы исследования получают Нобелевскую премию. Чтобы создать коммерчески привлекательный голубой океан, компании потребуется стратегия, которая объединит в себе предложение ценности, выгоды и человеческого капитала во имя дифференциации и снижения издержек. Если компания не в состоянии отличить инновацию ценности от инновации как таковой, у нее есть все шансы получить инновацию, которая станет прорывом в науке, но не принесет с собой новых целевых покупателей, и в итоге компания так и останется в алом океане.

Ловушка номер восемь: вера в то, что стратегия голубого океана – это то же самое, что теория маркетинга и нишевая стратегия.

Конечно, в компании, пытающейся вырваться из алого океана, модели и инструментарий стратегии голубого океана могут эффективно использоваться для рефрейминга, анализа и решения различных маркетинговых вопросов. Особенно важны вопросы, связанные с созданием предложения ценности в голубом океане (об этом шла речь в

первых главах книги). Но одного заманчивого предложения ценности для стратегии голубого океана недостаточно. Как мы уже говорили, добиться постоянного успеха можно лишь тогда, когда предложение ценности компании поддерживают основные внутренние и внешние игроки, участвующие в его реализации. Необходимо и наличие сильного предложения ценности. Таким образом, знак равенства между стратегией голубого океана и теорией маркетинга указывает на близорукость и отсутствие системного подхода, который необходим, чтобы сформировать надежную, высокоэффективную стратегию, способную помочь преодолеть организационные проблемы, завоевать доверие и преданность заинтересованных лиц, а также создать адекватную систему мотивации. Ошибочная трактовка стратегии голубого океана нередко ведет к недостаточной согласованности трех стратегических предложений: ценности, выгоды и человеческого капитала.

Не следует путать стратегию голубого океана и с нишевой стратегией. Если в маркетинге деление рынка на мелкие сегменты считается важным условием эффективного овладения нишевыми рынками, то стратегия голубого океана работает иначе. Она подразумевает скорее десегментацию рынка посредством поиска общих качеств у различных групп покупателей с последующим выявлением и использованием характеристик, обеспечивающих максимальный спрос среди этой аудитории. Если менеджер путает стратегию голубого океана с нишевой стратегией, он рискует с головой уйти в поиски различий между клиентами для нишевых рынков в рамках существующей отрасли, вместо того чтобы заняться поиском общих черт, которые прослеживаются в различных группах покупателей и позволяют найти и открыть голубой океан нового спроса.

Ловушка номер девять: вера в то, что в рамках стратегии голубого океана конкуренция – это плохо, хотя для компании на самом деле хорошо.

Стратегия голубого океана вовсе не подразумевает, что конкуренция – это плохо. Просто, в отличие от традиционных экономических воззрений, она не рассматривает конкуренцию как однозначное благо. В прошлом экономисты утверждали, что в отсутствие конкуренции производитель не имеет мотива для улучшения продукта или услуги, в то время как при ее наличии ему приходится прикладывать к этому усилия. Однако на уровне компании конкуренция хороша лишь до определенного момента. Когда предложение превышает спрос – а это происходит в самых разных отраслях все чаще, – интенсивная конкуренция крайне отрицательно

влияет на рост и размер прибыли компании, поскольку за один и тот же пул клиентов сражается все больше производителей. Начинается ценовой прессинг, доходность падает так, что ее не разглядишь и под микроскопом, обезличивается товар, замедляется рост. Если компания продолжает борьбу, стремясь отхватить от пирога кусок побольше, но не пытаясь при этом увеличить размеры самого пирога или испечь новый, такая конкурентная схватка неизбежно влечет за собой отрицательные экономические последствия. Вот почему, согласно стратегии голубого океана, компании не следует ограничиваться борьбой с конкурентами и попытками усовершенствовать продукт или услугу в перенасыщенной отрасли; вместо этого ей необходимо добиваться инновации ценности, чтобы открыть новые рынки и находиться на них вовсе без конкурентов. Несомненно, важно знать способы борьбы с конкурентами на уже существующих рынках, но стратегия голубого океана отвечает на важный вопрос: как изменить границы отрасли и создать новое рыночное пространство, когда условия работают против вас. Именно так стратегия голубого океана рекомендует относиться к конкурентам, чтобы обеспечить себе постоянное обновление и рост отрасли.

Ловушка номер десять: вера в то, что стратегия голубого океана – это то же самое, что творческое разрушение.

Творческое разрушение происходит тогда, когда какая-то инновация вытесняет прежние технологии, продукты или услуги и таким образом разрушает существующий рынок. Обратите особое внимание на слово «вытесняет»: без вытеснения разрушения не будет. Давайте рассмотрим пример из области фотографии: появление цифровых технологий разрушило рынок фотопленки, поскольку цифровые фотоаппараты заменили пленочные. Сегодня цифровая фотография – норма, а фотопленка используется крайне редко. Следовательно, идея разрушения во многом созвучна концепции творческого разрушения Шумпетера, в рамках которой старое постоянно уничтожается или замещается новым. Однако стратегия голубого океана вовсе не обязательно подразумевает разрушение. Стратегия голубого океана – это обширная концепция, которая выходит далеко за пределы творческого разрушения, она включает в себя созидание без разрушения – собственно говоря, именно на созидание без разрушения и делается основной упор.

Возьмем, к примеру, виагру, создатели которой открыли голубой океан лекарственных препаратов, улучшающих качество жизни. Но разве виагра уничтожила отрасль, вытеснив существовавшие технологии, продукты или

услуги? Нет. Компания, ее создавшая, созидала без разрушения и открыла голубой океан. Стратегия голубого океана меняет границы рынка и создает новое рыночное пространство как внутри, так и за пределами существующих отраслей. Когда, как в случае виагры, новое пространство возникает за пределами границ существующей отрасли, происходит акт созидания без разрушения. Когда же новое рыночное пространство создается в рамках существующей отрасли – например, появляется инновация, нарушающая сложившееся положение дел, – новый продукт вытесняет те, что были до него. Однако даже при изменении границ внутри отрасли стратегия голубого океана в ряде случаев позволяет созидать без разрушения. Так, игровая консоль Wii компании Nintendo создала голубой океан в индустрии видеоигр. Элемент творческого разрушения присутствовал, однако открывшееся при этом новое рыночное пространство семейных видеоигр несло в себе мощный заряд созидания без разрушения и скорее давало толчок для развития представленных на рынке игр, а не вытесняло их, сокрушая существующую структуру.

Под влиянием какого фактора стратегия голубого океана порождает созидание без разрушения, что служит основной целью для большинства компаний и правительственных организаций, стремящихся стимулировать экономический рост? Здесь важно то, что стратегия голубого океана не сводится к поиску более удобных или выгодных решений проблем в отрасли, потому что такой подход влечет за собой уничтожение и замещение существующих продуктов и услуг. Она заключается в том, чтобы переформулировать задачу и создать новый спрос или предложение, которое дополнит, а не вытеснит имеющиеся продукты и услуги. Особенно важную роль в этом играет модель шести путей, поскольку она позволяет на систематической основе пересматривать существующие в отрасли проблемы и открывать новые рыночные пространства.

Чтобы на практике воспользоваться предложенными в книге идеями и методиками, необходимо хорошо разобраться не только в том, из чего складывается стратегия голубого океана, но и в ошибочных убеждениях, из которых вырастают ловушки алых океанов. Некоторые из этих ловушек влияют на умы сильнее, некоторые – слабее, однако нужно знать их все, если, конечно, вы хотите воспользоваться стратегическими инструментами и методиками стратегии голубого океана и достичь целей, для которых они создавались. Именно поэтому мы решили закончить новое издание книги перечнем ловушек алых океанов. Это знание позволит вам сделать еще один шаг к главной цели: перевести стратегию голубого океана из теоретической в практическую плоскость.

Приложение 1

Исторический очерк о паттерне создания голубого океана

Рискуя излишне упростить вопрос, мы приводим краткий очерк из истории трех американских отраслей: автомобильной промышленности, компьютерной индустрии и кинотеатров, – обращая особое внимание на их основной продукт и предложения услуг, открывшие новое рыночное пространство и создавшие значительный новый спрос. Обзор охватывает период становления этих отраслей вплоть до примерно 2005 года и не претендует на то, чтобы быть всесторонним по охвату или же исчерпывающим по содержанию. Его цель – выявить общие стратегические элементы, присутствующие в основных предложениях голубого океана. Американские отрасли были выбраны потому, что в период изучения они представляли крупнейшие и наименее регламентированные свободные рынки.

Несмотря на то что этот обзор является лишь кратким наброском исторического паттерна создания голубых океанов, во всех трех репрезентативных отраслях особо выделяются несколько характерных закономерностей.

- Не существует совершенных отраслей. За время исследований привлекательность всех отраслей то повышалась, то понижалась.

- Не существует совершенных компаний. У компаний, как и у отраслей, бывают свои взлеты и падения. Первые два вывода – лишнее свидетельство того, что неизменно успешных компаний и отраслей не существует.

- Ключевым фактором, определяющим, находится ли отрасль или компания на пути к сильному прибыльному росту, выступает стратегический шаг к созданию голубого океана. Создание голубого океана – это основной катализатор выхода отрасли на путь роста и увеличения прибыли. Кроме того, он является основным детерминантом в достижении компанией прибыльного роста или же ее падения, когда другая компания перехватывает первенство и создает новый голубой океан.

- Голубые океаны создаются как старожилками, так и новичками отрасли, что заставляет усомниться в правиле, согласно которому новички имеют естественное преимущество перед старожилками. Более того, голубые океаны, созданные старожилками, как правило, оказываются в рамках их основного бизнеса. На практике большинство голубых океанов

создается изнутри, а не вне существующих границ алых океанов. Опасения сознательной каннибализации, или творческого разрушения сложившихся компаний, оказались преувеличением номер один^{78}. Голубые океаны создавали новые прибыли и способствовали росту каждой открывшей их компании, независимо от того, была она новичком или старожилом.

- Создание голубых океанов не сводится к технологической инновации как таковой. Хотя порой передовая технология и использовалась, чаще она не являлась определяющей чертой голубого океана. Это было верно, даже когда в поле зрения исследователей попадали отрасли, работающие с передовыми технологиями, например, такими, как компьютерная. Основной характерной чертой голубых океанов скорее является инновация ценности.

- Создание голубых океанов не только способствует мощному росту и увеличению прибыли, этот стратегический шаг оказывает положительный эффект на закрепление существующего бренда компании в сознании покупателей.

Давайте рассмотрим три репрезентативные отрасли, чтобы история создания голубого океана говорила сама за себя. Начнем с автомобильной промышленности.

Автомобильная промышленность

Американская автомобильная промышленность возникла в 1893 году, когда братья Дюреа начали выпускать в США первый автомобиль с одноцилиндровым двигателем. В те времена основным средством передвижения в Соединенных Штатах были лошадь и повозка. Вскоре после появления автомобиля сотни производителей по всей Америке начали делать авто на заказ.

Автомобили того времени считались роскошной безделушкой. В одной из моделей в заднее сиденье даже были встроены электрические бигуди. Машины были ненадежными и дорогими – около 1500 долларов каждая, что вдвое превышало годовой доход среднестатистической семьи. Кроме того, автомобили были крайне непопулярны. Активисты-противники портили дороги, обматывали припаркованные машины колючей проволокой и призывали бойкотировать бизнесменов и политиков, ездивших на автомобилях. Общественное неодобрение, вызванное автотранспортом, было настолько велико, что даже будущий президент Вудро Вильсон присоединился к нему, заявив: «Нет более мощного рассадника социалистических настроений, чем автомобиль... олицетворение заносчивости богачей»^{79}. Literary Digest предполагал, что «обычная “каре́та без лошадей” сегодня является роскошью для богатых; и, хотя в будущем ее цена, вероятно, упадет, автомобиль, конечно, никогда не получит того же распространения, что и велосипед»^{80}.

Коротко говоря, эта отрасль промышленности была мала и непривлекательна. Но Генри Форд не верил, что так оно и должно быть.

Модель Т

В 1908 году, пока пятьсот производителей Америки создавали новинки-автомобили на заказ, Генри Форд выбросил на рынок свою модель Т. Он назвал ее машиной «для широких масс, собранной из лучших материалов». Она выпускалась лишь в одном цвете (черном) и одной модификации, была надежна, долговечна, и ее легко было ремонтировать. Стоила она столько, сколько большинство американцев могли позволить себе заплатить за эту покупку. В 1908 году модель Т можно было купить за 850 долларов, то есть в половину дешевле, чем любой другой автомобиль. В 1909 году ее цена упала до 609, а в 1924-м – до 290 долларов^{81}. Для сравнения, стоимость кареты, в которую запрягали лошадей – то есть ближайшей

альтернативы, – составляла порядка 400 долларов. В 1909 году рекламная брошюра провозгласила: «Ford – высококачественные автомобили по низким ценам».

Своим успехом компания Ford обязана прибыльной бизнес-модели. Благодаря высокому уровню стандартизации, предложению ограниченного числа опций и взаимозаменяемым частям конвейер Форда потеснил мастеров-кустарей, на место которых пришли простые, необученные работники, выполнявшие каждую мелкую операцию быстрее и результативнее, снизив время производства модели T с обычных для отрасли двадцати одного дня до четырех и сократив количество рабочих часов на 60 %^{82}. Снизив издержки, компания Ford смогла назначить цену, доступную для массового покупателя.

Количество продаж модели T резко возросло. Принадлежавшая Ford доля рынка выросла с 9 % в 1908 году до 61 % в 1921-м, а к 1923 году большинство американских семей имело свой автомобиль^{83}. Модель T резко увеличила размеры автомобильной отрасли, создав огромный голубой океан. И этот океан оказался настолько большим, что модель T, вытеснив все повозки, стала основным транспортным средством в США.

General Motors

К 1924 году благосостояние средней американской семьи значительно выросло, и автомобиль стал немаловажным предметом в хозяйстве. В том же году компания General Motors (GM) представила линию автомобилей, которая должна была создать новый голубой океан в автомобильной промышленности. В противовес фордовской функциональной стратегии с ее одной моделью в одном цвете, GM предложила «автомобили для любых нужд и любого кошелька». Стратегия, созданная председателем совета директоров Альфредом Слоаном, апеллировала к эмоциональным особенностям американского массового рынка, того, который Слоан называл рынком «масскласса»^{84}.

В то время как компания Ford продолжала продвигать функциональную «безлошадно-повозочную» концепцию автомобиля, GM сделала автомобиль забавным, восхитительным, удобным и модным. Фабрики GM выпускали машины самых разнообразных моделей, цвет и стиль обновлялись каждый год. «Модель года» создала новый спрос, поскольку покупатели начали больше платить за внешний вид и комфорт. Люди стали менять машины чаще, и таким образом возник рынок подержанных автомобилей.

Спрос на модные и эмоционально заряженные автомобили GM рос как на дрожжах. С 1926 по 1950 год общее число автомобилей, продаваемых в Соединенных Штатах, выросло с двух до семи миллионов в год, а GM увеличила свою долю рынка с 20 до 50 %, в то время как доля Ford упала с 50 до 20 %^[85].

Однако быстрый рост, который переживала автомобильная промышленность США вслед за появлением нового голубого океана, не мог продолжаться вечно. Соблазнившись огромным успехом GM, в созданный этой компанией голубой океан ворвались Ford и Chrysler, после чего «большая тройка» стала придерживаться общей стратегии ежегодного выпуска новых моделей и играть на эмоциях потребителя, создавая стили, пригодные для любого образа жизни и удовлетворяющие любые потребности. Как только члены «большой тройки» закончили подражать друг другу и копировать стратегии, между ними стала разгораться жестокая конкуренция. Вместе эти компании занимали более 90 % рынка автомобилей в США^[86]. Наступил период самодовольства.

Маленькие экономичные японские автомобили

Однако автомобильная отрасль не стояла на месте. В 1970-х годах японцы создали новый голубой океан – вызов американскому автомобилестроению бросили их маленькие топливосберегающие автомобили. Вместо того чтобы следовать неписаному правилу отрасли «чем больше, тем лучше» и концентрировать внимание на роскоши, японцы пошли против традиционной логики, предложив покупателям автомобили безупречного качества, небольшого размера и с новой полезной характеристикой – экономичным потреблением бензина.

В 1970-х годах в США разразился нефтяной кризис, и американские потребители бросились покупать надежные экономичные автомобили, производимые компаниями Honda, Toyota и Nissan (тогда называвшейся Datsun). В мгновение ока японцы стали героями в глазах потребителей.

Никто из членов «большой тройки», увлеченных копированием друг друга, не позаботился о том, чтобы заняться созданием функциональных, компактных, экономичных автомобилей, хотя рыночный потенциал подобного предложения был очевиден. И вот вместо создания нового голубого океана «большая тройка» оказалась втянута в очередной раунд конкурентной борьбы, только на этот раз с японцами. И только тогда компании «большой тройки» начали делать большие инвестиции в производство более компактных и экономичных автомобилей.

Тем не менее «большая тройка» по-прежнему переживала падение уровня продаж автомобилей; общие потери в 1980 году составили около четырех миллиардов долларов^{87}. Chrysler, бывший в «большой тройке» чем-то вроде младшего брата, пострадал больше всех и избежал банкротства с большим трудом лишь благодаря помощи правительства. Японские производители автомобилей настолько эффективно создали и освоили этот голубой океан, что американским производителям трудно было вернуть себе главенствующее положение; специализировавшиеся на автомобилестроении эксперты всех стран мира подвергли сомнению их конкуренто- и жизнеспособность в долгосрочной перспективе.

Минивэн Chrysler

Пропустим несколько лет и заглянем в 1984 год. Осажденная со всех сторон, находящаяся на грани банкротства, компания Chrysler заявила о выпуске минивэна, создав тем самым новый голубой океан в автомобильной промышленности. Минивэн разрушил границу между автомобилем и фургоном, благодаря чему и появился новый вид автомобиля. Не дотягивающий размерами до обычного фургона и все же более просторный, нежели автомобиль-универсал или стейшн-вэгон, минивэн оказался именно тем средством передвижения, которое нужно было семье, состоящей из родителей с детьми, чтобы они могли поместиться там вместе с велосипедами, собаками и прочими необходимыми вещами. В управлении же минивэн был проще, чем грузовик.

Построенный на базе Chrysler-K минивэн был гораздо просторнее обычного автомобиля, но при этом помещался в семейный гараж. Правда, Chrysler была не первой компанией, разработавшей эту концепцию. На чертежных досках сотрудников Ford и GM чертежи минивэнов висели много лет, однако компании боялись, что этот автомобиль сведет на нет продажи их собственных универсалов. Трудно не согласиться с тем, что они подарили Chrysler золотой шанс. За первый год выпуска минивэн стал чемпионом по объему продаж Chrysler и помог компании восстановить свою позицию крупнейшего игрока «большой тройки». За три года Chrysler получила 1,5 миллиарда долларов только от продажи минивэнов^{88}.

Успех минивэнов способствовал буму внедорожников, автомобилей сегмента SUV (sport utility vehicle), разразившемуся в 1990-х годах и расширившему границы открытого Chrysler голубого океана. Будучи построенными на шасси грузового автомобиля, внедорожники стали

следующим шагом от автомобиля к легкому грузовику общего назначения. Сначала они предназначались для езды по бездорожью и перевозки лодочных прицепов, однако очень скоро стали популярны среди молодых семей из-за схожести с обычными автомобилями, увеличенного по сравнению с минивэном пассажирского и грузового пространства и удобной внутренней отделки в сочетании с повышенной функциональностью привода на четыре колеса, возможностью буксировки и надежностью. К 1998 году объем продаж новых легких грузовых автомобилей (минивэнов, внедорожников и пикапов) вырос до 7,5 миллиона единиц, почти сравнявшись с 8,2 миллиона продаж новых автомобилей^{89}. А к 2005 году общий объем продаж новых облегченных грузовых автомобилей достиг 9,3 миллиона, значительно превысив показатель продаж для новых автомобилей (7,7 миллиона)^{90}.

Если внимательно изучить историю автомобильной промышленности в США, становится ясно, что на момент создания голубых океанов GM, Chrysler и японские производители успели занять ведущее место в данной индустрии. При этом возникшие океаны по большей части не основывались на технологических инновациях. Лежавшая в их основе технология была доступна всем вокруг; даже революционный конвейер Ford уже существовал в США – в отрасли, производившей фасованное мясо^{91}. Привлекательность автомобильной промышленности росла, падала и снова росла во многом благодаря стратегическим шагам, связанным с голубым океаном. То же самое можно сказать и о тенденциях роста и увеличения прибыли в компаниях этой отрасли. Прибыль и рост во многом зависели от того, удавалось или не удавалось этим компаниям создать голубые океаны.

Практически все они заслужили долгую память благодаря созданным ими голубым океанам. Например, компания Ford временами хоть и испытывала значительные трудности, но ее бренд и по сей день известен во многом благодаря созданной сто лет назад модели T.

Компьютерная индустрия

Теперь давайте рассмотрим компьютерную индустрию, поставляющую основной компонент рабочей среды по всему миру. Американская компьютерная индустрия зародилась в 1890 году, когда Герман Холлерит, стремясь упростить процесс записи и анализа данных при переписи населения в США, создал табулятор, работавший с перфокартами. Табулятор Холлерита позволил закончить обработку данных на пять лет быстрее, чем при предыдущей переписи.

Вскоре после этого Холлерит перестал заниматься переписью населения и основал Tabulating Machine Company (TMC), которая продавала свои табуляторы правительственным учреждениям США и других государств. В то время в сфере бизнеса настоящего рынка для табуляторов Холлерита не было: данные обрабатывались с помощью карандаша и грессбуха – просто, дешево и надежно. И хотя табулятор Холлерита работал очень быстро и точно, он был дорогим и сложным в использовании, а кроме того, требовал постоянного технического обслуживания. После истечения срока действия патента Холлерит столкнулся с другими конкурентами, а затем его ожидала еще одна неприятность – правительство США отказалось от сотрудничества с TMC из-за высоких цен.

В итоге Холлерит продал свою компанию. Впоследствии ее объединили с двумя другими, и в 1911 году на их базе возникла Computing-Tabulating-Recording Company (CTR).

Табулятор

В 1914 году табуляторный бизнес CTR продолжал оставаться мелким и неприбыльным. Пытаясь изменить ситуацию, компания обратилась за помощью к Томасу Уотсону, который ранее руководил National Cash Register Company. Уотсону удалось увидеть, что на табуляторы существует огромный потенциальный спрос, поскольку с помощью этих машин компании могли значительно улучшить ведение товарного и бухгалтерского учета. Кроме того, Уотсон осознал, что громоздкая новая техника слишком дорога и сложна для организаций, которые до сих пор прекрасно обходились карандашами и грессбухами.

Уотсон сделал стратегический шаг, который стал точкой отсчета для компьютерной промышленности, – объединил достоинства табулятора с

простотой и низкой стоимостью карандашей и гроссбухов. Под руководством Уотсона CTR стала производить более простые модульные табуляторы, начала предлагать их обслуживание на месте, а также обучение и поддержку пользователей. Клиенты получали преимущества табуляторов, такие как скорость и эффективность, и при этом им не надо было нанимать специалистов для обучения сотрудников или же техников для починки сломавшихся машин.

Затем Уотсон решил заменить продажу табуляторов их сдачей в аренду – эта инновация помогла установить новую ценовую модель для табуляторного бизнеса. С одной стороны, это позволяло компаниям избежать крупных капиталовложений и в то же время давало возможность использовать самые современные модели, появившиеся на рынке. С другой стороны, этот шаг открывал CTR возможность снова и снова получать прибыль, не оставляя клиентам возможности покупать друг у друга бывшие в эксплуатации машины.

Через шесть лет прибыль компании выросла более чем втрое^{92}. К середине 1920-х годов CTR принадлежало уже 85 % рынка табуляторов в США. В 1924 году, чтобы отразить растущее международное присутствие компании, Уотсон изменил название CTR на International Business Machines Corporation (Международная корпорация компьютеров), или IBM. Голубой океан табуляторов был открыт.

Электронный компьютер

Перенесемся еще на тридцать лет – в 1952 год. Компания Remington Rand разработала UNIVAC – первый в мире коммерческий электронный компьютер для бюро переписей. В тот год были проданы всего три UNIVAC. Голубой океан оставался незамеченным, пока Уотсон из IBM – уже сын того самого Уотсона, Томас Уотсон-младший, – заметил потенциальный спрос, скрывавшийся под личиной маленького непривлекательного рынка. Уотсон-младший понял, какую роль электронные компьютеры могут сыграть в бизнесе, и заставил IBM заняться этой задачей.

В 1953 году IBM выпустила модель IBM 650, первый компьютер среднего размера, предназначенный для бизнеса. Понимая, что, если компании начнут использовать электронные компьютеры, они не захотят покупать сложные машины, а готовы будут платить только за ту мощность, которая им необходима, IBM сделала свой IBM 650 гораздо более простым и менее мощным, чем UNIVAC, и оценила свою машину всего в 200 тысяч

долларов, в то время как UNIVAC стоил миллион. В результате к концу 1950-х годов IBM захватила 85 % рынка компьютеров, предназначенных для бизнеса. Между 1952 и 1959 годами ее прибыль почти утроилась, увеличившись с 412 миллионов долларов до 1,16 миллиарда^{93}.

Прорыв IBM в голубой океан был особенно мощным в 1964 году, когда компания выпустила System/360 – первое крупное семейство компьютеров, оснащенных комплектами заменяемого ПО, периферийным оборудованием и пакетами услуг. Это было прямым уходом от монолитного мейнфрейма по типу «один размер для всех». Позже, в 1969 году, IBM изменила порядок продажи компьютеров. Вместо того чтобы предлагать аппаратуру, услуги и программное обеспечение исключительно в комплекте, IBM разъединила составляющие и стала продавать их по отдельности. Таким образом родилась мультимиллиардная индустрия ПО и услуг, а IBM стала крупнейшим в мире поставщиком услуг, связанных с компьютерами.

Персональный компьютер

В 1960–1970-х годах компьютерная промышленность продолжала стремительно развиваться. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry и другие компании, ворвавшиеся в эту отрасль, развернули деятельность по всему миру, усовершенствовали и расширили продуктовые линейки, добавив рынки обслуживания и периферийного оборудования. Однако в 1978 году, когда крупнейшие производители компьютеров были нацелены на создание более крупных, более мощных машин для бизнеса, Apple Computer создала абсолютно новое рыночное пространство, выпустив свой домашний компьютер Apple II.

Вопреки сложившемуся мнению Apple не был первым персональным компьютером на рынке. За два года до его появления компания Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) выпустила Altair 8800. В кругах любителей компьютеров на Altair возлагали большие надежды. Business Week быстро окрестила MITS «IBM домашних компьютеров».

Однако голубого океана MITS не создала. Почему? У ее машины не было монитора, постоянной памяти, ПО, клавиатуры и имелось всего 256 ячеек оперативной памяти. Для ввода данных пользователи переключали тумблеры на передней панели ящика, а результаты программы отображались в виде лампочек, загорающих в определенном порядке на передней панели. Неудивительно, что для столь сложного в применении домашнего компьютера рынка не нашлось. Ожидаемый спрос был настолько скромным, что в том же году Кен Олсен, президент Digital

Equipment, произнес свою знаменитую фразу: «Человеку совершенно незачем иметь дома компьютер».

Спустя два года Apple II создал голубой океан домашних компьютеров и заставил Олсена пожалеть о своих словах. Основываясь преимущественно на существовавшей тогда технологии и дизайне, Apple II предлагал «все в одном» – удобный в использовании пластиковый корпус со встроенной клавиатурой, блоком питания и устройством для отображения графики. К Apple II прилагалось разнообразное ПО, от игр до бизнес-программ – например, текстовый редактор Apple Writer и электронная таблица VisiCalc, что сделало компьютер доступным массовому потребителю.

Apple изменила общепринятое тогда мнение о компьютерах: их больше не считали предназначенными для помещенных на технологических новинках «гиков». ПК, как когда-то модель Т, стал непременной принадлежностью американского дома. Всего через два года после появления Apple II число продаж превысило 200 тысяч в год, а спустя три года после начала продажи акций компания попала в список Fortune 500 – неслыханное дело по тем временам^{94}. В 1980 году около двух дюжин компаний продали 724 тысячи персональных компьютеров, заработав более 1,8 миллиарда долларов^{95}. В следующем году на рынке появились еще двадцать компаний, и число продаж удвоилось, достигнув 1,4 миллиона единиц и принеся почти три миллиарда долларов^{96}.

Проявляя осторожность, IBM первые несколько лет выжидала, изучала рынок и технологии. В 1982 году компания резко расширила голубой океан домашних компьютеров, предложив гораздо более открытую архитектуру, позволившую другим компаниям писать ПО и разрабатывать подключаемое оборудование. Предложив стандартизованную операционную систему, для которой внешние разработчики могли создавать программное обеспечение и периферийный инструментарий, IBM сумела удержать цены и издержки на низком уровне и при этом предложить клиентам большую ценность. За счет экономии от масштаба и объема производства компания смогла установить цену, доступную массовому покупателю^{97}. За первый год IBM продала 200 тысяч персональных компьютеров (ПК) – немногим меньше того, что планировала продать за пять лет; к 1988 году покупатели приобрели уже 1,3 миллиона персональных компьютеров IBM^{98}.

ПК-серверы Compaq

По мере того как все большее число американских корпораций покупало и устанавливало у себя компьютеры, росла потребность в их объединении в сеть для выполнения простых, но важных задач: например, передачи файлов или совместного использования принтеров. Созданная IBM отрасль, производившая компьютеры для бизнеса – отрасль, к которой присоединились HP, DEC и Sequent, а также многие другие компании, – предлагала высококлассные системы, позволявшие выполнять самые важные корпоративные задачи, а также бесчисленное множество операционных систем и программных приложений. Однако эти машины слишком дорого стоили и были слишком сложными, чтобы их имело смысл загружать простыми, но нужными делами наподобие обмена файлами и совместного использования принтера. Это было особенно очевидно малым и средним компаниям, которым требовалось дать сотрудникам возможность совместно использовать один принтер и обмениваться друг с другом файлами, но при этом совершенно ни к чему было вкладывать большие деньги в сложную архитектуру мини-компьютеров.

В 1992 году Compaq изменила ситуацию и успешно создала голубой океан ПК-серверов, выпустив ProSignia, принципиально более простой сервер, оптимизированный с целью выполнения наиболее распространенных задач. Благодаря этому серверу была устранена необходимость оперативной совместимости хоста с множеством операционных систем, от SCO UNIX и OS/3 до DOS, которым были чужды эти базовые функции. Новый ПК-сервер предоставлял покупателям вдвое больше возможностей, а также вдвое более высокую скорость, чем мини-компьютер, и стоил при этом в три раза дешевле. Что касается Compaq, то значительное упрощение машин привело и к заметному снижению производственных издержек. Создание ProSignia и последовавших за ним трех моделей ПК-серверов не только дало новый импульс продажам компьютеров, но и меньше чем за четыре года превратило производство серверов в отрасль с оборотом в 3,8 миллиарда долларов^[99].

Dell Computer

В середине 1990-х годов Dell Computer Corporation создала новый голубой океан в компьютерной промышленности. Как правило, производители компьютеров конкурировали между собой, стараясь предложить более быстродействующие компьютеры с большим числом характеристик и программных приложений. Однако Dell вопреки этой

логике изменила процесс приобретения и доставки компьютера покупателями. Продавая компьютеры непосредственно потребителям, Dell смогла это делать на 40 % дешевле, чем дилеры IBM, и при этом продолжала получать прибыль.

Прямые продажи понравились клиентам еще и потому, что Dell предлагала небывало короткие сроки доставки. К примеру, от заказа до доставки компьютера в Dell проходило четыре дня, в то время как у конкурентов на это в среднем уходило более десяти недель. Более того, с помощью онлайн- и телефонной систем заказа клиенты получили возможность подбирать компьютер на свой вкус. В то же время сборка компьютеров на заказ позволила Dell значительно сократить складские расходы.

Создав голубой океан, компания Dell стала несомненным лидером по числу продаж ПК. Ее прибыли взлетели с 5,3 миллиарда долларов в 1995 году до 43 миллиардов в 2006-м ^{100}. И на этом появление голубых океанов в компьютерной индустрии не закончилось – планшет iPad компании Apple, облачные сервисы, оставившие Dell далеко позади, и многое другое. Чтобы не сойти со сцены, Dell придется создать новый голубой океан, который сможет покорить воображение и кошельки аудитории. В противном случае компания обречена на прозябание в алом океане кровавой конкуренции, в который сейчас и угодила.

Как и в автомобилестроении, голубые океаны в компьютерной промышленности были открыты не с помощью инновационных технологий как таковых, но благодаря объединению технологии с теми элементами, которые представляли особую ценность для покупателей. В случае с IBM 650 и ПК-сервером Compaq инновация ценности достигалась путем упрощения технологии. Кроме того, мы могли видеть, что старожилы отрасли – CTR, IBM, Compaq – открывали голубые океаны так же часто, как и новички, такие как Apple и Dell. Каждый голубой океан немало способствовал укреплению бренда открывшей его компании, ее росту и росту всей компьютерной отрасли в целом.

Кинотеатры

Теперь давайте поговорим о кинотеатрах, которые дают многим из нас возможность развлечься после работы или в выходные. Появление этой отрасли в США можно отнести к 1893 году, когда Томас Эдисон выставил на всеобщее обозрение «кинетоскоп» – деревянный ящик, внутри которого луч света проходил сквозь киноплёнку. Зрители могли заглядывать в окуляр только по одному, и развлечение получило название «пип-шоу».

Два года спустя сотрудники Эдисона разработали проецирующий кинетоскоп, который показывал движущиеся картины на экране. Однако этот аппарат не использовался сколько-нибудь серьезно. Короткие фильмы продолжительностью несколько минут демонстрировали в перерывах между действиями водевилей и в театрах. Делалось это для того, чтобы повысить ценность представлений с участием актеров, которыми в основном и занимались театры, а не создать отдельное развлекательное мероприятие. Технология позволяла дать жизнь отрасли кинотеатров, однако идея создания голубого океана тогда еще не успела никого осенить.

Nickelodeon

Изменил положение дел Гарри Дэвис, открыв в 1905 году в Питтсбурге первый дешевый кинотеатр, так называемый nickelodeon^[7]. Считается, что роль никелодеона в создании отрасли кинотеатров в США очень велика и что благодаря ему был открыт огромный голубой океан. Посмотрите, в чем было отличие таких кинотеатров. Хотя большинство американцев в начале XX века принадлежало к рабочему классу, театр, предлагавший такие развлечения, как постановки пьес, опер и водевилей, предназначался для социальной элиты. Поскольку средняя семья получала всего 12 долларов в неделю, театральные развлечения были людям попросту недоступны. Средняя стоимость билета в оперу составляла два доллара, а на водевиль – 50 центов. Большинство театров были излишне серьезны. Они не привлекали не слишком образованных представителей рабочего класса, чьи визиты создавали бы неудобства. Представление давалось всего несколько раз в неделю, а поскольку большинство театров располагалось в богатых районах города, рабочим трудно было туда добраться. Так что для большей части американцев развлечения были недоступны.

Билет в никелодеон Дэвиса стоил пять центов (пятицентовая монетка называется nickel, отсюда название кинотеатра). Дэвису достаточно было

этих пяти центов, поскольку он упростил театральный антураж, оставил только главное – скамейки и экран, – и размещал кинематографы в дешевых рабочих районах. Он позаботился о том, чтобы время сеансов было удобным, а их количество достаточным – его кинотеатры открывались в восемь утра и давали сеанс за сеансом до полуночи. В никелодеонах показывали веселые, непритязательные комедии, понятные практически любому человеку, независимо от образования, языка или возраста.

Рабочие толпами шли в никелодеоны – кинотеатры в день развлекали около семисот человек. В 1907 году Saturday Evening Post сообщила, что количество посетителей кинотеатров за день превысило два миллиона^{101}. Вскоре никелодеоны распространились по всей стране. К 1914 году в США уже было восемнадцать тысяч никелодеонов с посещаемостью семь миллионов человек в день^{102}. Голубой океан вырос в трехмиллиардную (в пересчете на сегодняшние деньги) индустрию.

Palace Theater

В 1914 году, когда голубой океан никелодеонов достиг своего пика, Сэмюэл Ротапфель по прозвищу Рокси решил привнести очарование движущихся картин в жизнь зарождающегося среднего и высшего класса и открыл в Нью-Йорке первый в США кинодворец (Palace Theater). До этого Ротапфель владел множеством никелодеонов по всей стране. В отличие от никелодеонов, которые считались низкосортными и примитивными заведениями, кинодворцы Ротапфеля представляли собой изысканные кинозалы с экстравагантными канделябрами, зеркальными холлами и огромными дверями. Служащие, отгонявшие машины на парковку, плюшевые двухместные диваны и длинные фильмы с театральными сюжетами – посетить такой кинотеатр незазорно было даже любителям театра и оперы. Цена же на билеты была вполне приемлемой.

Кинотеатры-дворцы пользовались коммерческим успехом. В период с 1914 по 1922 год в США открылись четыреста новых кинодворцов. В жизни любого американца, независимо от его дохода, такое развлечение, как посещение кинотеатра, стало играть все большую роль. Как сказал Рокси, «неправильно и опасно давать людям то, что они хотят. Люди сами не знают, чего им хочется... [Дайте] им что-нибудь получше». Кинодворцы удачно сочетали антураж оперного театра и содержание никелодеонов, что позволило им открыть новый голубой океан для своей отрасли и привлечь новых зрителей, принадлежавших к высшему и среднему классу^{103}.

В конце 1940-х годов, по мере того как благосостояние нации стало расти, а американцы начали переезжать в пригороды, реализуя мечту иметь собственный дом с оградой из штaketника, курицу в каждой кастрюле и машину в каждом гараже, начали ощущаться факторы, ограничивающие концепцию роста кинодворцов. Пригороды, в отличие от крупных городов или метрополий, не могли обеспечить внушительные размеры и пышные интерьеры, ставшие неотъемлемой частью «дворцов кино». В результате конкурентной борьбы в пригородах появились небольшие кинотеатры, показывавшие по одному фильму в неделю. Но хотя такие кинотеатры в сравнении с кинодворцами были «ценовыми лидерами», они не могли пленить воображение посетителей. Они не давали людям особого ощущения шикарно проведенного вечера, и их успех всецело зависел от демонстрируемого фильма. Если фильм был неинтересным, люди не видели смысла идти в кинотеатр, и его владелец терял деньги. Кинотеатры становились чем-то все более привычным, их прибыльный рост затормозился.

Multiplex

Однако отрасль вновь вернулась на траекторию прибыльного роста благодаря созданию нового голубого океана. В 1963 году Стэн Дюрвуд сделал стратегический шаг, который перевернул всю отрасль. В 1920 году в Канзас-Сити отец Дюрвуда открыл первый из принадлежавших им семье кинотеатров, а Стэн вдохнул новую жизнь в эту отрасль, создав в торговом центре Канзаса первый кинотеатр с несколькими залами – мультиплекс.

Мультиплекс мгновенно завоевал популярность. С одной стороны, он предлагал зрителям более обширный выбор фильмов; с другой – собрав в одном месте несколько кинозалов разного размера, владельцы могли оперировать ими в зависимости от спроса на те или иные фильмы, тем самым снижая риск и уменьшая издержки. В результате компания Дюрвуда American Multi-Cinema (АМС) из кинотеатра заштатного городишки вышла на второе место в стране среди кинопрокатчиков. Америку захлестнул голубой океан мультиплекса.

Megaplex

С появлением мультиплекса был создан голубой океан нового прибыльного роста в отрасли, однако к 1980-м годам посещаемость кинотеатров снизилась как следствие распространения видеокассет,

видеомагнитофонов, а также спутникового и кабельного телевидения. Ситуация усугублялась еще и тем, что, пытаясь захватить более крупную долю уменьшающегося рынка, владельцы разбивали свои кинотеатры на все более мелкие залы, чтобы предлагать посетителям как можно больше фильмов. Таким образом они неосознанно разрушили одно из основных преимуществ отрасли перед домашними развлечениями: большие экраны. Когда новый фильм становится доступен по кабельному телевидению и на видеокассетах через каких-нибудь несколько недель после выхода, желание платить лишние деньги за возможность увидеть его на экране чуть большего размера становится весьма условным. В отрасли начался сильный спад.

В 1995 году AMC вновь возродила кинотеатры, создав в США первый мегаплекс на двадцать четыре экрана. В отличие от тесных, грязных и непрезентабельных мультиплексов, мегаплекс предлагал легкие, удобные кресла (для лучшего обзора), а также большой выбор фильмов с великолепным изображением и звуком. Несмотря на все эти улучшения, операционные издержки мегаплекса оказались ниже, чем у мультиплекса. Причина в том, что мегаплексы находились не в центре города, и это позволяло им сэкономить, так как аренда площади в центре традиционно дороже; размеры комплекса позволяли сэкономить на закупках и операциях, а также служили инструментом воздействия на дистрибьюторов фильмов. А с учетом двадцати четырех экранов, на которых шли практически все имеющиеся на рынке фильмы, именно место демонстрации, а не конкретный фильм привлекало зрителей больше всего.

В конце 1990-х годов средняя прибыль на одного клиента в мегаплексах AMC была на 8,8 % выше, чем в среднем мультиплексе. Зона охвата кинотеатра, то есть площадь территории, жители которой посещают кинотеатры, подскочила с двух миль, как это было в середине 1990-х, до пяти – в мегаплексах AMC^{104}. В период с 1995 по 2001 год общее число посетителей кинотеатров выросло с 1,26 миллиарда до 1,49 миллиарда человек. Мегаплексы составляли лишь 15 % американских кинотеатров, но на их долю приходилось 38 % всей прибыли от продажи билетов.

Успех созданного компанией AMC голубого океана стал причиной того, что другие игроки этой отрасли занялись подражанием. Однако мегаплексы начали плодиться слишком быстро, их стало чересчур много, и большинство из них закрылись к 2000 году из-за экономического спада. Отрасль опять готова к появлению нового голубого океана. Люди по-прежнему любят развлечения, но в условиях засилья фильмов, которые легко скачать с таких сервисов, как Netflix, iTunes и Amazon, кинотеатрам

придется вновь переродиться, чтобы еще раз использовать любовь зрителей к легкому и приятному времяпрепровождению.

Это лишь очень схематичный набросок того, что происходило в американской индустрии кинотеатров, однако тот же самый паттерн можно увидеть и в других случаях. Рассматривая очерки об этих трех отраслях, мы обнаружили, что способность компании к непрерывному прибыльному росту во многом зависит от того, способна ли она постоянно оставаться на переднем крае, создавая все новые голубые океаны. Вряд ли кому-либо удастся постоянно сохранять совершенство; по сей день ни одна из компаний пока не смогла в течение продолжительного времени оставаться лидером в открытии голубых океанов. Следует отметить, что именно известные компании, как правило, были в большей степени способны изменить себя, постоянно создавая новое рыночное пространство. В этом смысле сегодня нет идеальных компаний, но компании могут надеяться достичь совершенства, применяя совершенные стратегические практики. Общий паттерн создания голубых океанов в этих трех репрезентативных отраслях соответствует, с учетом небольших отклонений, тому, что мы наблюдали в ходе исследований и во многих других отраслях. Мы надеемся, что изложенные в этой книге принципы стратегии голубого океана, а также инструменты и модели, которые позволят ее реализовать, помогут изменить историю бизнеса и превратить процесс создания голубых океанов в самую обычную вещь, которую можно повторять бесконечно.

Приложение 2

Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию

Существуют два основных взгляда на то, как структура отрасли связана со стратегическими действиями ее игроков.

Структуралистский взгляд на стратегию берет свои истоки в экономике промышленной организации^{105}. Модель анализа промышленной организации предлагает парадигму «структура – поведение – эффективность работы», которая предполагает произвольный переход от рыночной структуры к поведению и эффективности работы. *Рыночная структура*, создаваемая условиями предложения и спроса, обуславливает поведение покупателей и продавцов, что, в свою очередь, определяет *итоговую эффективность* работы^{106}. Изменения во всей системе возникают вследствие воздействия факторов, являющихся внешними по отношению к рыночной структуре, таких как глобальные изменения в базовых экономических условиях и технологические прорывы^{107}.

Реконструкционистский взгляд на стратегию основан на теории эндогенного роста. Своим появлением теория обязана наблюдению Джозефа Шумпетера, обнаружившего, что силы, изменяющие структуру экономики и ситуацию в отрасли, возникают *изнутри* системы^{108}. Шумпетер утверждает, что инновация может быть эндогенной и что основным ее источником является креативный предприниматель^{109}. Однако шумпетерианская идея инновации все еще не была ни подтверждена, ни опровергнута, поскольку в этом случае инновация является продуктом творческой мысли предпринимателя и не может воспроизводиться на постоянной основе. Кроме того, инновация по Шумпетеру подразумевает разрушение, поскольку под натиском нового старое постоянно уничтожается.

Не так давно в этой области появилась *новая теория роста*, доказывающая, что инновация может воспроизводиться эндогенным образом через понимание шаблонов или рецептов, лежащих в ее основе^{110}. Суть этого теоретического подхода заключается в том, что он отделяет рецепт инновации – или шаблон лежащих в его основе знаний и идей – от одинокого шумпетеровского предпринимателя и тем самым

открывает путь для систематического воспроизведения инновации. Однако, несмотря на существование этого важного подхода, нам по-прежнему не хватает понимания этих рецептов или шаблонов. Без этого знания идеи не могут быть запущены в действие для создания инновации и роста на уровне компании.

Реконструкционистский взгляд начинается там, где заканчивается новая теория роста. Основываясь на этой теории, приверженцы реконструкционистского взгляда строят предположения о том, как знания и идеи применяются в процессе создания эндогенного роста компании. В частности, согласно этому подходу, процесс создания может начаться в любое время и в любой организации благодаря принципиально иной когнитивной реконструкции имеющихся данных и рыночных элементов.

Эти два взгляда – структуралистский и реконструкционистский – оказывают серьезное влияние на стратегические действия компании. Структуралистский взгляд (или влияние окружающей среды) нередко приводит к стратегическому мышлению, основанному на конкуренции. Воспринимая структуру рынка как должное, он подталкивает компанию к попытке выстраивания защиты перед конкурентами на имеющемся рыночном пространстве. Чтобы удержаться на рынке, приверженцы стратегии концентрируют усилия на получении преимуществ перед конкурентом – обычно путем оценки того, что сделал конкурент, и попытки сделать то же самое, но лучше. В этом контексте завоевание большей доли рынка рассматривается как игра с нулевой суммой, когда выигрыш одной компании получается за счет проигрыша другой. Таким образом, конкуренция, которая и порождает сравнение, становится определяющей переменной стратегии.

Подобное стратегическое мышление приводит к тому, что компании начинают делить отрасли на привлекательные и непривлекательные и исходя из этого принимать решения о том, стоит ли работать в той или иной отрасли. Сообразуясь с реалиями своей отрасли, компания выбирает позицию, четко нацеленную либо на издержки, либо на дифференциацию и наиболее соответствующую ее внутренним системам и возможностям победить конкурентов^{111}. Здесь издержки и ценность рассматриваются как альтернативы друг другу. Поскольку общий уровень прибыли в отрасли также определяется экзогенным путем и зависит от структурных факторов, компания стремится в первую очередь завладеть капиталом и перераспределить его, вместо того чтобы создавать. Она прикладывает все силы к тому, чтобы поделить алый океан, где возможности роста постоянно уменьшаются.

Для реконструкциониста стратегическая задача выглядит совсем иначе. Понимая, что структура и рыночные границы находятся лишь в сознании менеджеров, придерживающихся этих взглядов, практики не позволяют рыночным структурам ограничивать полет мысли. Эти люди всегда помнят, что где-то существует спрос, причем практически не удовлетворенный. Суть проблемы в том, как этот спрос вызвать. Это, в свою очередь, заставляет переключить внимание с предложения на спрос, с конкуренции на инновацию ценности – то есть на создание инновационной ценности с целью открытия нового спроса. С таким новым фокусом компания может надеяться пройти полный открытый путь, если будет постоянно выглядывать за устоявшиеся границы конкуренции и по-новому организовывать существующие элементы различных рынков, стремясь сделать из них новое рыночное пространство, где будет создан новый уровень спроса^{112}.

С точки зрения реконструкциониста, сами по себе отрасли не бывают привлекательными или непривлекательными, поскольку на уровень привлекательности можно повлиять путем сознательных усилий компании, направленных на реконструкцию. В процессе реконструкции изменяется рыночная структура, и то же самое происходит со сложившимися правилами игры. Таким образом, конкуренция в старой игре утрачивает актуальность. Стимулируя спрос, стратегия инновации ценности расширяет существующие рынки и создает новые. Ее приверженцы добиваются скачка ценности путем создания нового богатства, а не традиционным образом, за счет конкурентов. В этом смысле инновация ценности выходит за пределы творческого разрушения, при котором происходит вытеснение и уничтожение игроков на существующих рынках. Возникает созидание без разрушения – процесс, позволяющий либо расширить границы рынка, либо создать новые рыночные пространства. Поэтому подобная стратегия позволяет компании играть преимущественно в результативные игры и с высокой вероятностью выигрывать.

Так как же реконструкция, подобная той, которую мы рассматривали в связи с Cirque du Soleil, отличается от «комбинирования» и «рекомбинирования», о которых рассуждают в книгах, посвященных инновации?^{113} Например, Шумпетер считает инновацию «новой комбинацией средств производства».

В случае с Cirque du Soleil мы видели, что акцент делается на спрос, в то время как рекомбинирование связано с переупорядочением существующих технологий или средств производства, причем акцент часто

делается на предложении. Основными слагаемыми реконструирования выступают *элементы ценности для покупателя*, которые выходят за существующие границы отрасли. Они не являются ни *технологиями*, ни *методами производства*.

Концентрируясь на предложении, рекомбинирование, как правило, ведет к поиску инновационного решения существующей проблемы, а с появлением решения происходит вытеснение и, как следствие, творческое уничтожение. Реконструирование же, напротив, концентрируя внимание на спросе, разрывает когнитивные узы, созданные существующими правилами конкуренции. Основной фокус делается на переопределении существующей проблемы, после чего происходит творческое разрушение с одновременным созиданием без разрушения^{114}. К примеру, Cirque du Soleil не стал предлагать лучший цирк и рекомбинировать для этого существующие знания или технологии, связанные с выступлениями и цирковой деятельностью. Напротив, он занялся реконструкцией имеющихся элементов ценности для покупателя, стремясь создать новый вид развлечения, которое будет по-цирковому веселым и захватывающим и по-театральному интеллектуально утонченным.

Реконструкция изменяет границы и структуру отрасли и создает голубой океан нового рыночного пространства. Рекомбинирование же, напротив, обычно максимально увеличивает технологические возможности для поиска инновационных решений существующей проблемы^{115}.

Приложение 3

Рыночная динамика инновации ценности

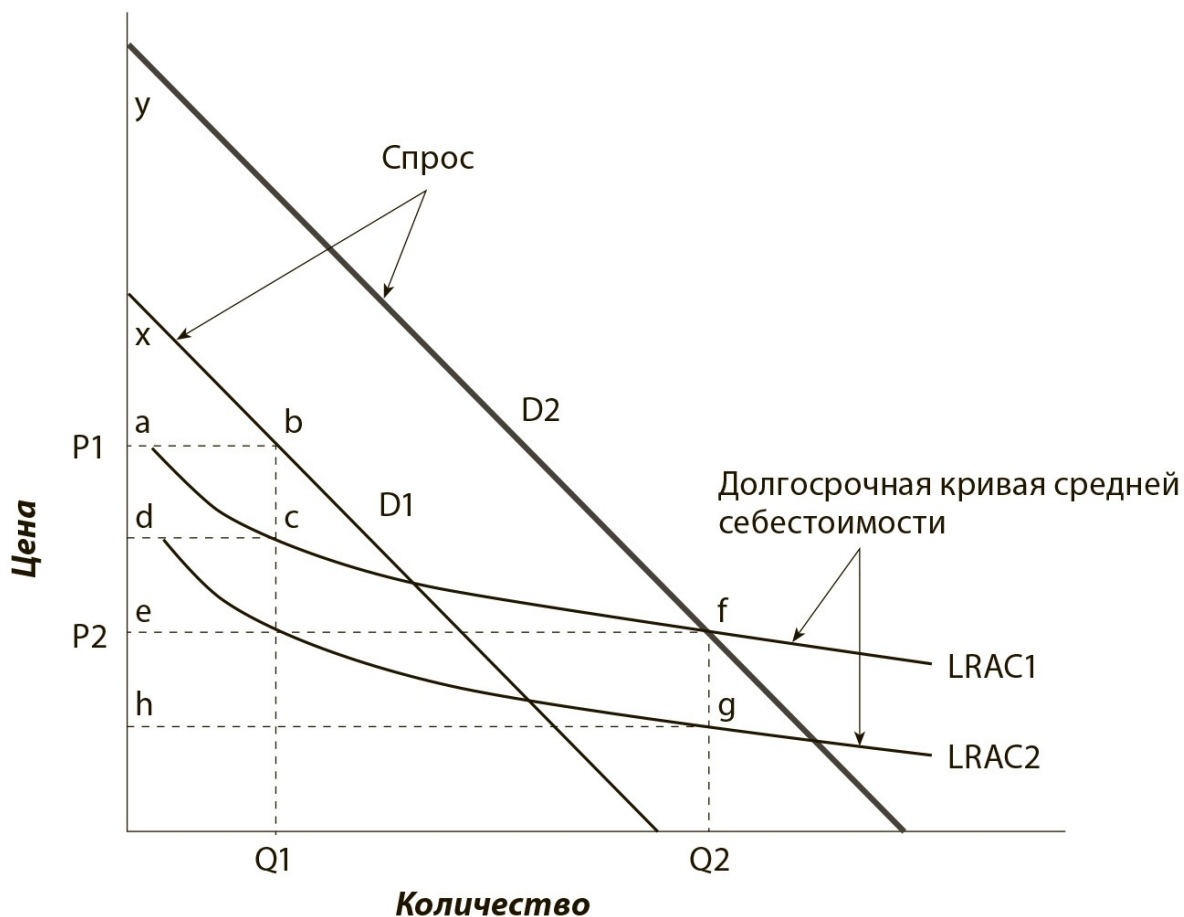
Рыночная динамика инновации ценности диаметрально противоположна традиционной практике технологической инновации. Последняя обычно приводит к высоким ценам, ограничивает доступ и изначально нацелена на снятие сливок с целью получения вознаграждения за инновацию, и лишь позже позволяет снизить цены и издержки, чтобы удержать долю рынка и противостоять подражателям.

Однако в мире неконкурирующих, но необходимых товаров, таких как знания и идеи, которые обладают потенциалом экономии от масштаба, обучения и роста доходов, важность объема, цены и стоимости вырастает до небывалой величины^{116}. В подобных условиях компании выгодно с самого начала привлечь массу целевых покупателей и увеличивать размеры рынка, предлагая радикально большую ценность по доступным для них ценам.

Как показано на рис. 1, инновация ценности радикально увеличивает привлекательность товара, смещая кривую спроса с D1 на D2. Цена назначается исходя из стратегии и, как в примере со Swatch, смещается с P1 к P2, чтобы привлечь на расширившийся рынок массу покупателей. При этом растет количество продаваемого товара (Q1 превращается в Q2) и возникает мощная узнаваемость бренда, ведущая к наиболее высокой ценности.

Рис. 1

Рыночная динамика инновации ценностей



Компания при этом ведет таргет-костинг для того, чтобы одновременно снизить долгосрочную кривую средней себестоимости с LRAC1 до LRAC2 и тем самым расширить возможность получения прибыли, а также помешать пиратам и подражателям. Таким образом, покупатели получают скачок ценности, и дополнительная выгода для потребителя смещается – из axb в eu . А компания получает скачок прибыли и роста, смещая зону прибыли из $abcd$ в $efgh$.

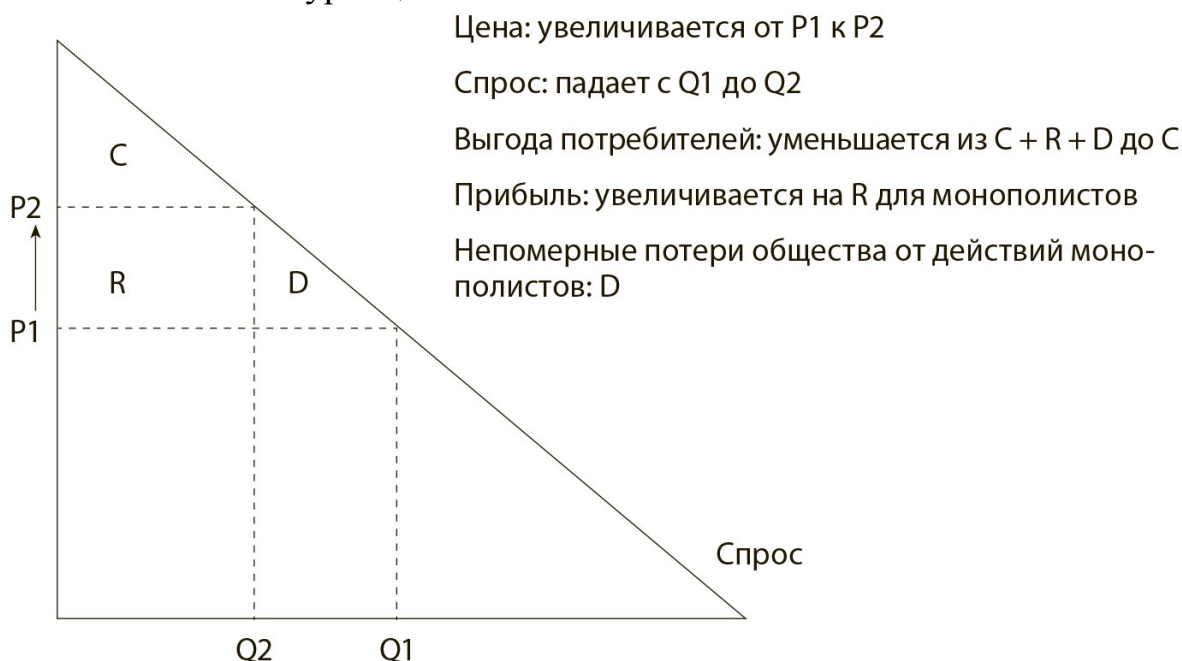
Созданная компанией в результате предложенной рынку беспрецедентной ценности узнаваемость бренда в сочетании с тенденцией к снижению издержек превращает конкуренцию в практически не существенную. Вряд ли кому теперь удастся ее догнать, поскольку вступают в действие такие факторы, как экономия от масштаба, обучение и растущие доходы [\[117\]](#). Затем возникает обоюдывыгодная рыночная динамика, когда компании добиваются доминирующих позиций, в то время как покупатели тоже немало выигрывают.

Традиционно компании-монополисты ассоциировались с двумя видами деятельности, наносящей ущерб общественному благосостоянию. Во-

первых, чтобы максимально увеличить прибыли, компании задирали цены. В связи с этим с рынка уходили потребители, которые хоть и желали, но не имели возможности купить продукт. Во-вторых, в отсутствие свободной конкуренции компании-монополисты, как правило, не концентрировались на продуктивности и снижении издержек и потому потребляли более дефицитные ресурсы. Как показано на рис. 2, согласно традиционной монополистической практике ценовой уровень поднимался с показателя $P1$ при свободной конкуренции до показателя $P2$ в условиях монополии. Соответственно спрос падал с $Q1$ до $Q2$. На этом уровне спроса монополист увеличивает свои прибыли, добавляя к ним участок R , чего не происходит в условиях свободной конкуренции. Поскольку клиентам предлагают покупать продукт по искусственно завышенной цене, то дополнительная выгода для потребителей уменьшается из области $C + R + D$ до области C . В то же время монополисты, потребляя большее количество ресурсов общества, также заставляют его нести непомерные потери в области D . Таким образом, монополист получает свои прибыли за счет потребителей и в целом покупателей, общества.

Рис. 2

От жесткой конкуренции к монополии



Стратегия голубого океана, напротив, препятствует подобному снятию сливок — обычному явлению для традиционных монополистов. Она нацелена не на ограничение производства продукции по высоким ценам, но

скорее на создание нового спроса путем скачка ценности для покупателей по доступной цене. Это создает мощный стимул не только для изначального сокращения издержек до минимально возможных, но и для постоянного поддержания их на том же уровне, чтобы создавать препятствия для потенциальных подражателей. В этом случае покупатели выигрывают, а общество пользуется преимуществами, которые несет в себе повышенная производительность. Таким образом, возникает обоюдовыгодный сценарий. Прорыв в ценности идет во благо как покупателям, компаниям, так и всему обществу в целом.

Библиография

- A + Magazine. 1987. Back in Time. February, 48–49.
- Abernathy, William J., and Kenneth Wayne. 1974. Limits to the Learning Curve. *Harvard Business Review* 52, 109–120.
- Adams, Walter, and James W Brock. 2001. *The Structure of American Industry*, 10th edition. Princeton: Prentice Hall.
- Ahn, Sanghoon. 2002. Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence. OECD Working Paper 20.
- Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Antique Automobile Club of America. 2002. *Automotive History – A Chronological History*. <http://www.aaca.org/history>. 18 June 2002.
- Arrow, Kenneth J. 1962. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions // *The Rate and Direction of Inventive Activity* / ed. by R. R. Nelson. Princeton: Princeton University Press, 609–626.
- Arthur, W B. 1996. Increasing Returns and the New World of Business. *Harvard Business Review* 74, July – August, 100–109.
- Auerbach, Paul. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Baddely, A. D. 1990. *Human Memory: Theory and Practice*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Bain, Joe S. 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, Joe S., ed. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Baird, Inga S., and Howard Thomas. 1990. What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management // *Risk, Strategy, and Management* / ed. by Richard A. Bettis and Howard Thomas. Greenwich: JAI Press Inc.
- Balmer, J. 2001. *The New Jet Set*. Barren's, 19 November.
- Bettis, Richard A., and Howard Thomas, eds. 1990. *Risk, Strategy, and Management*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Birkler, J., et al. 2001. *Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Borzak, L., ed. 1981. *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*.

Beverly Hills: Sage Publications.

Breen, Bill. 2002. High Stakes, Big Bets. Fast Company, April.

Chandler, Alfred. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: The MIT Press.

Christensen, Clayton M. 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.

Collins, Jim, and Jerry Porras. 1994. Built to Last. New York: Harper Business. (Издание на русском языке: Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.)

Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. Washington: National Academy Press.

Copernicus and Market Facts. 2001. The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers. Auburndale: Copernicus Marketing Consulting.

D' Aveni, Richard A., and Robert Gunther. 1995. Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments. New York: Free Press.

Day, George S., and David J. Reibstein, with Robert Gunther, eds. 1997. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. New York: John Wiley.

Department of Defense Press Conference. 1993. DOD Bottom Up Review. Reuter's Transcript Report, 1 September.

Digital History. 2004. Chronology of Film History. http://www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm. Accessed 4 February 2004.

Drucker, Peter F. 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. London: William Heinemann.

– 1992. Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York: Dutton.

Economist. 2000. Apocalypse Now. 13 January.

– 1981. Detroit Moves the Metal. 15 August.

– 2001. A New Orbit. 12 July.

Fallows, James. 2002. Uncle Sam Buys an Airplane. Atlantic Monthly, June.

Federation of Atomic Scientists. 2001. F-35 Joint Strike Fighter. <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>.

Financial Times. 1999. Compaq Stays Top of Server Table. 3 February.

Ford Motor Company. 1924. Factory Facts from Ford. Detroit.

Fortune. 1982. Fortune Double 500. June.

Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. Creative Destruction. New York: Doubleday. (Издание на русском языке: Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно»,

показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2005.)

Freedman, David H. 2002. Inside the Joint Strike Fighter. Business 2.0, February.

Friedrich, Otto. 1983. 1982 Person of the Year: The Personal Computer. Time, <http://www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html>

Gladwell, Malcom. 2000. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little Brown & Company. (Издание на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным изменениям. М.: Альпина Паблишерз, 2012.)

Grodzins, Morton. 1957. Metropolitan Segregation. Scientific American 197, October.

Grossman, G. M., and E. Helpman. 1995. Innovation and Growth. Cambridge: The MIT Press.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press. (Издание на русском языке: Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002.)

Hamel, Gary. 1998. Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value. MIT Sloan Management Review 39, № 2.

– 2000. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press.

Hargadon, Andrew. 2003. How Breakthroughs Happen. Boston: Harvard Business School Press.

Herbst, Kris. 2002. Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development. Changemakers Journal, September/October.

Herzberg, E 1966. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.

Hill, Charles. 1988. Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost. Academy of Management Review 13, July, 401–412.

Hindle, Tim. 1994. Field Guide to Strategy. Boston: The Economist Books. History of Computing Project. UNIVAC. <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm>

Hofer, Charles, and Dan Schendel. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul: West Publishing.

Hoovers Online, <http://www.hoovers.com/>

International Business Machines. 2002. IBM Highlights: 1885–1969. <http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf>

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster.

Katz, Daniel. 1964. The Motivational Basis of Organizational Behavior.

Behavioral Science 9, 131–146.

Katz, Michael, and Carl Shapiro. 1994. Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives* 8, № 2, 93–115.

Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 1993. Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions. *The Academy of Management Journal* 36, № 3, 502–526.

– 1996. Procedural Justice and Managers In-role and Extra-role Behavior. *Management Science* 42, April, 499–515.

– 1997a. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* 75, January-February, 102–112.

– 1997b. On the Inside Track. *Financial Times*, 7 April.

– 1997c. When «Competitive Advantage» Is Neither. *Wall Street Journal*, 21 April.

– 1997d. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review* 75, July – August.

– 1998. Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, April.

– 1999a. Creating New Market Space. *Harvard Business Review* 77, January – February, 83–93.

– 1999b. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review* 40, № 3, Spring.

– 2000. Knowing a Winning Business Idea When You See One. *Harvard Business Review* 78, September – October, 129–141.

– 2002. Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review* 80, June, 76–85.

– 2003. Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review* 81, April, 60–69.

– 2004. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review* 82, October, 75–84.

– 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review* 47, March, 105–121.

– 2009. How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review* 87, September, 72–80.

Kolb, David. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.

Korea Economic Daily. 2004. 20, 22, 27 April; 4, 6 May.

Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915–1928*. New York: Scribner and Sons.

Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Larkin, J., and H. Simon. 1987. Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words. *Cognitive Science* 4, 317–345.

Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. Second edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Literary Digest. 1899. 14 October.

Markides, Constantinos C. 1997. Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, Spring.

Mazzucato, Mariana, and Willi Semmler. 1998. Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry. *Journal of Evolutionary Economics* 8, № 4, 10.

McCalley, Bruce. 2002. Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America. May. <http://www.mtfca.com/encyclo/index.htm>.

McKenna, Regis. 1989. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.

Moore, James R. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.

Morris, J. S., et al. 1998. Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala. *Nature* 393, 467–470.

NetJets. 2004. *The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership*. <http://www.netjets.com>.

New York Post. 1990. Dave Do Something. 7 September.

New York Times. 1906. Motorists Don't Make Socialists, They Say. 4 March, 12.

Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin Press Science.

North American Industry Classification System: United States 1997. 1998. Lanham: Bernan Press.

Nova. 2003. Battle of the X-Planes. PBS. 4 February.

Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.

– 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.

– 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.

Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.

O'Reilly, C, and J. Chatman. 1986. Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, 492–499.

Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books. (Издание на русском языке: Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишерз, 2010.)

Phelps, Elizabeth A., et al. 2001. Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear. *Nature Neuroscience* 4, April, 437–441.

Porac, Joseph, and Jose Antonio Rosa. 1996. Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm. *Advances in Strategic Management* 13, 363–388.

Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press. (Издание на русском языке: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011.)

– 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press. (Издание на русском языке: Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2008.)

– 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, November – December.

Prahalad, Coimbatore, and Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68, № 3, 79–91.

Rohlf, Jeffrey. 1974. A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service. *Bell Journal of Economics* 5, № 1, 16–37.

Romer, Paul M. 1986. Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy* 94, October, 1002–1037.

– 1990. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy* 98, October, 71–102.

– 1994. The Origins of Endogenous Growth. *Journal of Economic Perspectives* 8, Winter, 3–22.

Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton and Co.

Scherer, Frederic. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.

– 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge: The MIT Press.

Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press. (Издание на русском языке: Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007.)

– 1975. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

Screen Source. 2002. US Movie Theater Facts. http://www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html

Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London: Sidgwick & Jackson.

Standard Industrial Classification Manual. 1987. Paramus: Prentice Hall Information Services.

Tellis, G., and P. Golder. 2002. *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.

Thibault, J., and L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.

Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire: Graphics Press.

United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and Vital Statistics Report*.

United States Air Force. 2002. *JSF Program Whitepaper*. <http://www.jast.mil>

von Clausewitz, Carl. 1993. *On War* / ed. by Michael Howard and Peter Paret. New York: Knopf.

von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

White, Harrison. 1981. Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology* 87, 517–547.

White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945*. Cambridge: Harvard University Press.

White, R. E. 1986. *Generic Business Strategies, Organizational Context and*

Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal* 7, 217–231.

Wilson, James Q., and George L. Kelling. 1982. Broken Windows. *Atlantic Monthly*, March, vol. 249, № 3, 29.

Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

Благодарности

При подготовке этой книги нам оказывали серьезную помощь. Так, INSEAD предоставляет уникальную среду для проведения исследований. Для нас очень благотворным оказалось то сочетание теории и практики, которое существует в INSEAD, а также многонациональный состав студентов, преподавателей и руководителей на факультете. Деканы Антонио Борхес, Габриэль Хававини и Лудо ван дер Хейден с самого начала вдохновляли и поддерживали нас, что позволило тесно сочетать исследования и преподавание. PricewaterhouseCoopers (PwC) и Boston Consulting Group (BCG) предоставили финансовую поддержку нашему проекту; особенно ценными партнерами для нас стали Фрэнк Браун и Ричард Бэйрд из PwC и Рене Абате, Джон Кларксон, Джорж Столк и Оливье Гарди из BCG.

В течение нескольких лет нам помогала очень талантливая группа исследователей, но все же мы бы хотели особо упомянуть двух самых преданных наших помощников: Джейсона Хантера и Чжи Ми. Их приверженность делу, постоянная помощь в работе и стремление к совершенству сыграли ключевую роль в создании этой книги. Нам очень повезло с ними.

Наши коллеги по бизнес-школе тоже делились идеями для этой книги. Сотрудники факультета INSEAD, особенно Субраманьян Ранган и Лудо ван дер Хейден, помогли в обработке идей, оставили ценные комментарии и всячески нас поддерживали. Многие преподаватели INSEAD излагали идеи и концепции этой книги руководителям компаний и MBA, и их отзывы тоже сыграли серьезную роль. Другие предлагали интеллектуальную поддержку и согревали добротой. Мы благодарим среди прочих Рона Аднера, Жана-Луи Барсу, Бена Бенсау, Анри-Клода де Беттинье, Майка Бримма, Лоренса Капрона, Марко Чекканьоли, Карела Кула, Арну Де Мейера, Ингемара Дирикса, Гарета Диаса, Джорджа Ипена, Пола Эванса, Чарли Галуника, Аннабель Гоуэр, Хавьяра Химено, Доминик О, Нила Джонса, Филиппа Лассерра, Жана-Франсуа Мандзони, Йенса Мейера, Клода Мишо, Дигана Морриса, Куй Нгуен Хюя, Субраманьяна Рангана, Джонатана Стори, Хайнца Танхайзера, Дэвида Янга, Питера Земски и Миня Цзеня.

Нам удалось познакомиться с целой сетью практиков и теоретиков по всему миру. Они внесли большой вклад в демонстрацию практического приложения идей этой книги и помогли собрать материал для

исследования. Особого упоминания среди остальных заслуживает Марк Бовэ-Коладон, который работал с нами с самого начала и внес серьезный вклад в главу 4, основанную на его экспериментах с применением наших идей к компаниям. Также мы хотим поблагодарить Франсиса Гуйяра и его коллег; Гэвина Фрэзера и его коллег; Уэйна Мортенсена; Брайана Маркса; Кеннета Лау; Ясусу Сиина; Джонатана Лэндри и его коллег; Чжунана Чжання; Ральфа Тромбетту и его коллег; Габора Бурта и его коллег; Шантараму Венкатеша; Мики Кавава и ее коллег; Атула Синья и его коллег; Арнольда Исака и его коллег; Фолькера Вестерманна и его коллег; Мэтта Уильямсона; Кэролайн Эдвардс и ее коллег. Мы рады развивающемуся сотрудничеству с Accenture, возникшему благодаря Марку Спелману, Омару Аббошу, Джиму Сэйлзу и их команде. Благодарим за поддержку и компанию Lucent Technologies.

В ходе исследований мы встречались с руководителями компаний и общественных организаций по всему миру, они великодушно тратили на нас время и делились своими мыслями, которые значительно повлияли на идеи, изложенные в книге. Мы очень благодарны им. Среди многих частных и общественных инициатив, которые попытались воплотить наши идеи в жизнь, отметим Value Innovation Program (VIP) Center компании Samsung Electronics и Value Innovation Action Tank (VIAT) в Сингапуре – эти частная и правительственная организации стали основными источниками нашего вдохновения и познания. Особенно ценными партнерами были Джонг Йонг Юн из Samsung Electronics и все постоянные секретари правительства Сингапура. Также мы хотим тепло поблагодарить членов Value Innovation Network (VIN) – всемирного сообщества, реализующего идеи инновации ценности – и особенно тех, кого мы не смогли здесь упомянуть.

Наконец, мы хотим поблагодарить Мелинду Мерино, нашего редактора, за мудрые замечания и издательские отзывы, и команду издательства Harvard Business School Publishing за их усилия, поддержку и энтузиазм. Благодарим и всех наших нынешних и бывших редакторов в Harvard Business Review, особенно Дэвида Чемпиона, Тома Стюарта, Нэн Стоун и Джоан Магретта. Мы многим обязаны MBA, PhD и руководителям из INSEAD. Особенным терпением отличались участники курсов по стратегии и группы изучения инноваций ценности (VISG), на которых мы опробовали многие идеи из этой книги. Их каверзные вопросы и вдумчивый отзыв помогли уточнить и закрепить наши идеи.

* * *

За десять лет, прошедших с момента выхода первого издания книги, мы не раз получали помощь и поддержку от многих людей, в первом издании не упомянутых. Теперь мы хотим их поблагодарить. Декан Фрэнк Браун поступил дальновидно, открыв Институт стратегии голубого океана INSEAD (IBOSI), а деканы Илиян Михов и Питер Земски всячески поддерживали это начинание. Благодаря их видению и поддержке мы разработали для обучающихся в INSEAD менеджеров и студентов MBA множество программ по стратегии голубого океана (BOS) и включили в них фильмы по теории – это новый подход к образованию, призванный дополнить традиционные описания реальных случаев, которые обсуждают на занятиях. Благодарим всех наших преподавателей, которые вели теорию BOS, практические занятия и учебные курсы в программах INSEAD для менеджеров, MBA и EMBA. Хотели бы назвать Эндрю Шипилова, Фаре Булу, Джуоли Чен, Цзи Ми, Майкла Шиля, Джеймса Костантини и Лорен Матис. Мы уже поблагодарили коллег и исследователей, но добавим к этому благодарность тем, кто заслуживает особого упоминания, – Зинайре Мунир, Оу Янг Ку, Катрине Линг и Майклу Оленику. Мы благодарим их за помощь в подготовке учебных материалов, исследований и приложений для курса по стратегии голубого океана. Огромная благодарность фонду Beaucourt Foundation за щедрое финансирование наших исследований.

Мы благодарим многие общественные и некоммерческие организации за воплощение наших идей на практике, и особенно хотим отметить Институт стратегии голубого океана Малайзии (MBOSI) и White House Initiative on Historically Black Colleges and Universities президента Обамы. Обе эти организации дали нам новый стимул и помогли приложить и распространить нашу теорию голубых океанов в таких областях, как лидерство, предпринимательство и частный сектор. Среди прочих спасибо властям и бизнесменам Малайзии, а также консультантам President's Board of Advisors on Historically Black Colleges and Universities. Спасибо также Дже Вон Парк и его коллегам из MBOSI, Роберту Бонгу и его коллегам, а также Питеру Ндж и его коллегам. В MBOSI хотелось бы также поблагодарить руководителей программы BOS Касья Дуда и Джули Ли за энтузиазм, поддержку и беззаветную преданность, а также Крейга Уилки за помощь в исследованиях. И наконец, большое спасибо тем, кто поддерживает нас в IBOSI – Мелани Пипино и Мари-Франсуаз Пикере, – за их постоянную помощь и преданность делу.

Об авторах

В. Чан Ким – профессор, заведующий кафедрой стратегии и международного менеджмента INSEAD, Boston Consulting Group Брюса Хендерсона. Один из самых известных в мире бизнес-консультантов. Член совета директоров Value Innovation Action Tank в Сингапуре.

В. Чан Ким был советником многих международных корпораций по всему миру. Сейчас профессор Ким – член Евросоюза с консультативными функциями. Автор ряда статей, посвященных управлению мультинациональными корпорациями. Его работы были опубликованы почти всеми уважаемыми бизнес-журналами. Одной из сенсаций стали статьи профессора Кима о стратегиях управления, которые опубликовал журнал Harvard Business Review. Выпуски разошлись тиражом более полумиллиона экземпляров.

Профессор Ким получил премию, присуждаемую Академией международного бизнеса и Мемориальным фондом Эдриджа Хейнеса, за лучшую оригинальную работу в области международного бизнеса.

Автор классического бизнес-хита (совместно с Рене Моборн) «Стратегия голубого океана». Книга была переведена на 43 языка мира и продана тиражом более 3,5 миллиона экземпляров.

Рене Моборн – почетный научный сотрудник INSEAD, профессор кафедры стратегии и менеджмента INSEAD, член Всемирного экономического форума в Давосе. Автор ряда статей, которые посвящены менеджменту в международных корпорациях.

Сноски

1

Модель «пяти сил» была предложена Майклом Портером в 1980 году как инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке. *Здесь и далее прим. ред.*

2

Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011.

3

Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

4

Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс – Альпина Паблишер, 2005.

5

Битрейт – количество бит, используемых для хранения одной секунды мультимедийного контента.

6

Консильери (итал. consigliere) – советник, человек, которому можно доверять и к советам которого прислушиваются.

7

В переводе с английского – дешевый кинотеатр.

Комментарии

1

Подборку статей на эту тему со всего мира можно найти в электронной библиотеке на сайте www.blueoceanstrategy.com.

2

См. Kim and Mauborgne (1997a, 1997b).

3

См. Kim and Mauborgne (1999b).

4

См., например, Kim and Mauborgne (1996, 1997b, 1998a), а также другие серии наших статей, посвященных справедливому процессу и справедливой деятельности (см. [библиографию](#)).

5

Дискуссия о том, как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981), Jose Porac и Jose Antonio Rosa (1996).

6

См. Gary Hamel и С. К. Prahalad (1994), а также James Moore (1996). Они заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает – две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.

7

С того времени, как Майкл Портер опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. Michael Porter (1980, 1985), а также Paul Auerbah (1988), George S. Day и др. (1997).

8

См., например, Hamel и Prahalad (1994).

9

См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).

10

См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).

11

С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться в Carl von Clausewitz (1993).

12

Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D'Aveni и Robert Gunther (1995).

13

Дополнительную информацию о глобализации и ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).

14

Отдел статистики ООН (2002).

15

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

16

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

17

Richard T. Pascale (1990).

18

Richard Foster и Sarah Kaplan (2001).

19

Питер Друкер заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывая за тем, что делают конкуренты. См.: Peter Drucker (1985).

20

См. Kim и Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d). Концентрация на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному, а не инновационному подходу к рынку, что нередко вызывает ценовое давление и дальнейшую коммодитизацию. Поэтому компания должна действовать иначе, стремиться сделать конкуренцию неактуальной, для чего предложить клиентам скачок ценности. Гэри Хэмел уверен, что успех как новичков, так и старожилов отрасли зависит от способности избегать конкуренции и по-новому воспринимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает, что формула успеха заключается не в том, чтобы противостоять конкуренции, а в том, чтобы обойти ее. См. Gary Hamel (1998) и (2000).

21

Создание ценности как стратегическая концепция имеет слишком широкие рамки, поскольку не существует никаких ограничений, обуславливающих процесс создания ценности. Компания, например, может создать ценность, просто снизив цены на 2 %. Хотя вряд ли это можно назвать инновацией ценности, которая требуется для открытия нового рыночного пространства. Несмотря на то что ценность можно создать, просто проделав все то же самое, но более совершенным способом, инновацию ценности невозможно получить без отказа от прежнего образа действий и новых шагов. Наши исследования показали, что, имея стратегическую задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются на формировании постепенных усовершенствований. Однако поэтапного создания ценности недостаточно для того, чтобы

компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.

22

Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих нечто большее, нежели покупатели готовы принять, см. у Gerard J. Tellis и Peter N. Golder (2002). За десять лет исследований они обнаружили, что победителями в бизнесе становятся менее 10 % первопроходцев, а остальные 90 % постигает неудача.

23

Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших эту догму, см., например, у Charles W. L. Hill (1988), а также у R. E. White (1986).

24

Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980, 1985). Для иллюстрации компромисса «ценность – издержки» Портер использует кривую границы продуктивности.

25

В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.

26

Обсуждение того, чем является и чем не является стратегия, см. у Porter (1996). Он утверждает, что, хоть стратегия и должна охватывать деятельность компании целиком, на уровне подсистемы могут произойти операционные улучшения в работе.

27

См. у Porter (1996).

28

Предтечей структуралистского взгляда стал Joe S. Bain (1956, 1959).

29

Прорыв в неизведанное, пусть и в самых разных контекстах, всегда считался рискованным предприятием. Steven P. Schnaars (1994), к примеру, отметил, что положение первопроходцев рынка хуже, чем положение их подражателей. Chris Zook (2004) утверждает, что дальнейшее расширение поля деятельности компании и уход от основной деятельности рискован и имеет невысокие шансы на успех.

30

См.: Inga S. Baird и Howard Tomas (1990). Авторы утверждают, например, что любые стратегические решения требуют риска.

31

Альтернатива – это нечто большее, чем заменитель. Например, ресторан служит альтернативой кинотеатру. Ресторан старается привлечь потенциальных клиентов, которые хотят весело провести вечер, хотя на самом деле не является ни непосредственным конкурентом, ни заменителем кинотеатра по своим функциям. Существуют три слоя неклиентов, на которых может обратить внимание компания. Более подробную информацию об альтернативах и неклиентах см. в этой книге, в [главе 3](#) и [главе 5](#) соответственно.

32

С 2008 по 2013 год [yellow tail] входил в пятерку наиболее влиятельных винодельческих брендов всего мира (см. отчет The Power 100 – The World's Most Powerful Spirits and Wine Brands). Дополнительная информация: <http://www.drinks.powerbrands.com>. В том же самом отчете [yellow tail] назван самым влиятельным брендом винодельческой промышленности Австралии за те же годы.

33

См. онлайн по адресу <http://www.fractionalnews.com/comparisons/fractional-program-comparison.html>

34

J. Balmer (2001).

35

Ежегодный отчет Berkshire Hathaway, Inc. за 2010 год.

36

Цифры взяты уже после того, как Curves закрыла ряд франшиз в США, поскольку стремительная экспансия привела к появлению франшиз слишком близко друг от друга, а также к тому, что они перепродавались людям, не имевшим необходимых навыков для управления заведением.

37

Дополнительные примеры стратегических решений, приводивших к созданию голубых океанов за счет охвата других групп покупателей, см. у Kim and Mauborgne (1990с).

38

Эта венгерская компания открыла голубой океан и обеспечила выигрыш себе, городским властям и горожанам. Позже NABV пострадала от колебаний валют и изменений в законодательстве и была приобретена компанией New Flyer, однако предпринятые ею стратегические шаги по созданию голубого океана заслуживают уважения.

39

Kris Herbst (2002).

40

Kris Herbst (2002).

41

Обзор стратегического планирования см. у Henry Mintzberg (1994).

42

Посмотрите на разницу в пропускной способности (в битах в секунду) наших органов чувств при различных видах восприятия: вкус (1000 бит/с), запах (100 000 бит/с), слух (100 000 бит/с), осязание (1 000 000 бит/с), зрение (10 000 000 бит/с). Источник: Т. Norretranders (1998). Больше информации о силе визуальной коммуникации см. у А. D. Baddely (1990), J. Larkin и Н. Simon (1987), Р. Lester (2000) и Е. R. Tufte (1982).

43

Дополнительную информацию об экспериментальном обучении см. у L. Borzak (1981) и D. A. Kolb (1983).

44

Дополнительную информацию о том, как Блумберг применил один из шести путей создания голубого океана для отрыва от конкурентов, см. в [главе 3](#).

45

Обсуждение темы неклиентов см. в [главе 6](#).

46

Подробное обсуждение используемой здесь модели см. в [главе 3](#).

47

См. Korea Economic Daily (2004).

48

См. Fortune (2005).

49

См. Korea Economic Daily (2004).

50

Interband, Best Global Brands 2013 (по состоянию на 1 июля 2014 года).

51

В 2001 году потенциал роста у Pret A Manger был настолько высок, что компания McDonald's купила 33 % акций компании, заплатив за это 50 миллионов фунтов стерлингов. Получив эту сумму, компания вышла на международный рынок. Увы, за впечатляющим стартом последовали стремительно прогрессирующие потери, поскольку из-за чрезмерно быстрой экспансии компания стала расплываться. Свернув деятельность за границей и вернувшись к тому, с чего все начиналось, компания быстро оправилась, и уровень продаж вновь начал расти. Компания замедлила рост только во время кризиса. Важный урок для тех, кто создает голубой океан: несмотря на возникающий на рынке ажиотаж и высокий спрос на товары или услуги голубого океана, компания не должна терять бдительность и расслабляться, а также не должна снижать стандарты своего предложения.

52

JCDesaux еще и крупнейший в мире поставщик рекламы в аэропортах и на транспорте. У компании более миллиона рекламных стендов, и ее рекламу каждый день видят около 300 миллионов людей. В 2013 году прибыль JCDesaux составила 2,676 миллиарда евро.

53

См. Committee on Defense Manufacturing (1996), James Fallows (2002) и John Birkleretal (2001).

54

См. Department of Defense (1993).

55

Дополнительную информацию о том, для чего создавался JSF, см. у Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federation of Atomic Scientists (2001), David H. Freedman (2002), Nova (2003) и BBC США (2002).

56

См., например, Miller (2003) и Gasiorek-Nelson (2003). Миллер, носивший в ту пору звание вице-адмирала ВМФ США, в статье 2003 года писал: «Программа создания самолета Joint Strike Fighter с самого начала строится на тесном сотрудничестве правительственных организаций, промышленности и военных, причем акцент делался на единство требований – это влекло за собой снижение издержек – и на активное тестирование. Программа просто обречена на успех». Точно так же заместитель секретаря минобороны по вопросам технических разработок Эдвард С. Олдридж-младший, как упоминается в статье Gasiorek-Nelson (2003), выступая на конференции по перевооружению и логистическому усовершенствованию в 2003 году, заметил, что «самолет Joint Strike Fighter являет собой пример крайне успешной международной программы».

57

Учитывая почти десятилетний промежуток между созданием концепции JSF F-35 и ее реализацией в 2010 году, а также необычно высокую зависимость от сложной сети внешних заинтересованных лиц, находившихся вне армейской иерархии, сама концепция, как мы уже говорили в первом издании, имела все шансы провалиться. Руководство столкнулось с массой трудностей: ключевые лица, ответственные за принятие решений в армии и Пентагоне, за десять лет успели поменяться, а у внешних заинтересованных лиц были разнонаправленные интересы и взгляды на вопрос. В главе 8 мы рассказываем о дальнейшем развитии проекта F-35 и о том, как он изменился в контексте управленческих проблем, связанных как с внутренними, так и с внешними заинтересованными лицами.

58

См. Rohlfs (1974). Рольфс был первым, кто дал определение сетевым экстерналиям и описал их. Исследование работ на эту тему см. у Kanz и Shapiro (1994).

59

См. Kenneth J. Arrow (1962) и Raul Romer (1990). Неважно, что они ограничили свое обсуждение неконкурентных и необходимых товаров

технологическими инновациями, поскольку такова существующая в экономике традиция. Когда концепция инновации получит новое определение и станет называться инновацией ценности, что более актуально на микроэкономическом уровне компании, роль неконкурентности и необходимости окажется еще больше. Это так, потому что технологические инновации нередко имеют большой компонент «исключаемое» – это связано с возможностью и сравнительной простотой приобретения патентной защиты.

60

См. Ford Motor Company (1924) и William J. Abernathy и Kenneth Wayne (1974).

61

Идея целеустремленного лидерства берет свое начало в области эпидемиологии и теории переломных моментов. Концепция гласит, что при наличии критической массы людей, обладающих энергией и схожими взглядами, может возникнуть эпидемия стремления к цели, после чего возможны будут любые фундаментальные перемены в любой организации. Впервые термин «целеустремленное лидерство» применительно к социальному поведению прозвучал в исследовании 1957 года, посвященном сегрегации (Morton Grodzins, 1957), а затем был доработан экономистом из Университета Мэриленда Томасом Шеллингом (Thomas Schelling, 1978). Позже этот термин был популяризован Малкольмом Гладуэллом в книге «Целеустремленное лидерство» (2000), после чего выражение прочно вошло в обиход. Здесь важно заметить, что мы понимаем теорию целеустремленного лидерства не совсем так, как Гладуэлл, и различия носят принципиальный характер. Если Гладуэлл задумывается о том, что вызывает эпидемию в обществе, нас лидерство интересует в контексте трансформации компании – мы хотим понять, как лидер может преодолеть четыре основных организационных препятствия, которые являются ключевыми на пути к реализации стратегии. В результате рассматриваемые нами фундаментальные движущие силы, или факторы диспропорционального влияния, которые мы считаем главными источниками быстрой организационной трансформации с низкими издержками, отличаются от тех, которые упоминает Гладуэлл (знатоки, посредники, торговый персонал). Наши исследования отличаются от тех,

что проводил Гладуэлл, как контекстом, так и средствами создания эпидемии перемен.

62

См. Joseph Ledoux (1998) и J.S. Morris и др. (1998).

63

См. Baddely (1990) и Kolb (1983).

64

Обсуждение теории разбитого окна см. у James Q. Wilson и George L. Kelling (1982).

65

Thibault and L. Walker (1975).

66

Другие исследователи, такие как Том Тайлер и Аллан Линд, продемонстрировали власть справедливого процесса и его влияние в различных культурах и социальных ситуациях. Описание исследования и связанной с ним работы см. у E.A. Lind and T. R. Tyler (1988).

67

О добровольном сотрудничестве см. С. O'Reilly и J. Chatman (1986), D. Katz (1964) и P. M. Blau (1964).

68

См. Kim and Mauborgne (1997b).

69

См. Kim and Mauborgne (1998a).

70

См. Kim and Mauborgne (1995).

71

См. обсуждение у E. Herzberg (1966).

72

См. A. Ciralsky (2013).

73

См. примечания генерал-майора Кристофера Богдана у A. Ciralsky (2013).

74

Текст выступления генерал-майора Кристофера Богдана на выставке AFA Air and Space Technology Exposition (Вашингтон, сентябрь 2013 г.) см. в Air Force Association (2013).

75

См. Kim and Mauborgne (2009).

76

Три стратегических предложения соответствуют традиционным областям деятельности компании. Конечной задачей является предоставление ценности покупателю и получение прибыли; для этого компания вкладывает средства (издержки) и человеческий капитал. Таким образом, суть рабочей системы компании сводится к соотношению ценности для покупателя, прибыли (доходы минус расходы) и человеческого капитала. Хорошая стратегия не должна охватывать только маркетинг, только производство, только человеческие ресурсы и так далее; она должна распространяться на всю деятельность компании. Так, отдел маркетинга может сосредоточиться на предложении ценности и не обращать внимания на два других предложения. Точно так же производственный отдел может пренебречь потребностями покупателя или относиться к людям как к одному из многих переменных показателей. Вот почему для создания надежной стратегии голубого океана требуется

тщательно разработанный и согласованный набор из трех предложений.

77

См. Tellis and Golder (2002).

78

О «творческом разрушении» см. Joseph A. Schumpeter (1934; 1975).

79

New York Times (1906).

80

Literary Digest (1899).

81

Bruce McCalley (2002).

82

William J. Abernathy and Kenneth Wayne (1974).

83

Antique Automobile Club of America (2002).

84

Alfred P. Sloan (1965), с. 150.

85

Mariana Mazzucato и Willi Semmler (1998).

86

Lawrence J. White (1971).

87

Economist (1981).

88

Sanghoon Ahn (2002).

89

Walter Adams и James W. Brock (2002). Рис. 5–1, с. 116–117.

90

По данным Национальной ассоциации автодилеров (по состоянию на 19 июня 2014 г.).

91

Andrew Hargadon (2003), с. 43.

92

International Business Machines (2002).

93

Regis McKenna (1989), с. 24.

94

A+ Magazine (1987), с. 48–49; Fortune (1982).

95

Otto Freidrich (1983).

96

Otto Freidrich (1983).

97

IBM стоил чуть больше Apple (1565 долларов и 1200 долларов соответственно, но у IBM монитор был, а у Apple – нет).

98

History of Computing Project (от 28 июня 2002 г.).

99

Financial Times (1999).

100

Hoovers Online (по состоянию на 14 марта 2003 г.).

101

Digital History (2004).

102

Screen Source (2002).

103

Интересно, что в 1924 году кинозрителей опрашивали, что им нравится больше всего в кинотеатре. 28 % назвали музыку, 19 % – обходительность персонала, 19 % – комфортные интерьеры, а 15 % – привлекательность. Только 10 % упомянули фильмы (R. Koszarski, 1990). 24 % кинозрителей, опрошенных в 1922 году, сказали, что качество демонстрируемого фильма «совершенно не отражается» на кассовых сборах; по их мнению, важнее была сопутствующая программа (там же). На киноафишах того времени музыке уделялось столько же внимания, сколько и фильму. С появлением звуковых фильмов в 1926 году роль живой музыки в кинотеатре (группы или оркестра и связанных с этим расходов) резко упала. Кинотеатры с изысканным декором, роскошной обстановкой и обслуживанием, как, например, парковка машины служащими кинотеатра, оказались в выгодном положении и в течение десяти лет извлекали прибыль из предложенных новшеств, пока американцы не начали в массовом порядке переселяться в пригороды (после Второй мировой войны).

104

Screen Source (2002).

105

Структуралистская школа экономики промышленного предприятия берет начало из парадигмы Джо Бэйна (Joe Bain) «структура – поведение – эффективность работы». Используя межотраслевую эмпирическую структуру, Бэйн сконцентрировался в основном на влиянии структуры на эффективность работы. Дополнительную информацию по вопросу см. у Bain (1956, 1959).

106

Шерер развивает работу Бэйна и стремится вычислить традиционный путь между «структурой» и «эффективностью работы», используя «поведение» в качестве промежуточной переменной. Дополнительную информацию по вопросу см. у Scherer (1970).

107

Дополнительную информацию по вопросу см. у Scherer (1970).

108

См., например, Joseph A. Schumpeter (1975).

109

См., например, Joseph A. Schumpeter (1975).

110

Дополнительное обсуждение эндогенного роста и новой теории роста см. у Paul Romer (1990, 1994) и G. M. Grossman и E. Helpman (1995).

111

Подробное обсуждение конкурентной стратегии см. у Porter (1980, 1985, 1996).

112

См. у Kim и Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b, 2009).

113

См. Joseph Schumpeter (1934) и Andrew Hargadon (2003).

114

Более полный обзор темы см. в [главе 11](#), посвященной ловушкам алых океанов.

115

Это две разные концепции, однако связанные с ними методы могут использоваться одновременно и дополнять друг друга. Так, перестроив стратегию голубого океана и видоизменив проблему, можно использовать такие методики, как «Теория решения изобретательских задач» (ТРИЗ), и с их помощью перебрать множество разнообразных сочетаний ресурсов, чтобы отыскать инновационные решения для видоизмененной проблемы. Авторами системы ТРИЗ являются Генрих Альтшуллер и его коллеги из бывшего СССР. Изучив более трех миллионов патентов, ученые смогли вычленить структуры, которые позволяют предсказать инновационное решение для той или иной проблемы.

116

Дальнейшее обсуждение рыночной динамики инновации ценности см. у Kim and Mauborge (1999b).

117

Обсуждение возможностей увеличения прибыли см. у Paul Romer (1986) и W. B. Arthur (1996).