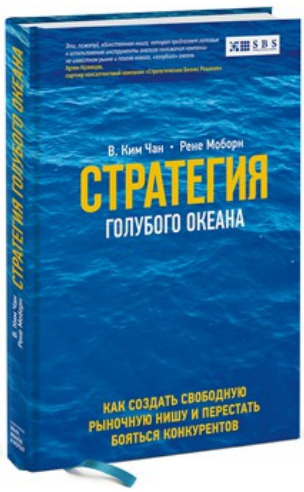


Стратегия голубого океана

How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
W. Chan Kim Renee Mauborgne
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS BOSTON, MASSACHUSETTS

Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов

У. Чан Ким Рене Моборн
УДК 005.332
ББК 65.290
К 40
У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана.
Пер. с англ. М.: H1PPO. 2005-272 с.
ISBN 5-98293-077-6 (рус.)
ISBN 1-59139-019-0 {англ.)
Эта книга написана для того, чтобы побудить компании вырваться из алого океана конкуренции, создав незанятую рыночную нишу, где конкурентов можно не бояться. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делить с другими существующий - и зачастую уменьшающийся - спрос, оглядываясь при этом на конкурентов, и вместо этого посвятить себя созданию растущего спроса и уходу от конкуренции.
Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать.

Original work copyright © 2005 Boston Consulting Group Corporation
© HIPPO - перевод и издание на русском языке, 2005
Настоящая книга «Blue Ocean Strategy» издается в соответствии с договоренностью с Harvard Вимпеш School Press.
Все права защищены. Никакая часть данной публикации, не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешении владельца авторских прав.
Издательство «HIPPO»
www.hippopublishing.com
Телефон в Москве: 775-08-02
Эл,почта:
hippo@hippopub.ru
hippo@hippopublishing.com
Перевод - И. Ющенко
Научная редакция - М. Барабаном, И. Галунина, К. Шинков
Компьютерная верстка - Л. Калмыкова
Отпечатано в ОАО «Типография -Новости»
105005. Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46
Заказ № 1872.
Тираж 3000 экз.

Друзьям и родным, которые, наполняют смыслом наши миры

Оглавление

Предисловие к изданию на русском языке
Предисловие
Авторы благодарят

Часть первая: Стратегия голубого океана

Глава 1 Создание голубых океанов 3
Глава 2 Аналитические инструменты и модели 23

Часть вторая: Создание стратегии голубого океана

Глава 3 Реконструкция границ рынка 47
Глава 4 Фокусирование на обшей картине, а не на цифрах 83
Глава 5 Выход за пределы существующего спроса 105
Глава 6 Соблюдение правильной стратегической последовательности 121

Часть третья; Воплощение стратегии голубого океана

Глава 7 Преодоление основных организационных препятствий 153
Глава 8 Встраивание процесса воплощения в стратегию 179
Глава 9 Заключение: Устойчивость и обновление стратегии голубого океана 195
Приложение А 201
Приложение В 219
Приложение С 223
Примечания 227
Библиография 235
Алфавитный указатель 243
Об авторах 253

Предисловие к изданию на русском языке

Мы очень рады что «Стратегия голубого океана» переведена на русский язык и идеи, изложенные в этой книге, стали доступны русскоязычной аудитории. Однажды нам довелось побывать в России. Это произошло в конце 80-х годов, когда мы приехали в Ленинград, как в те годы еще назывался нынешний Санкт-Петербург. Мы были удивлены предпринимательским настроем тех, с кем нам тогда довелось встретиться, присущей россиянам энергией и стремлением к созданию новых экономических возможностей.

Вопрос заключается в следующем. Как те, кто сегодня занимается бизнесом в России, могут направить всю свою энергию и интеллект па то, чтобы вырваться за пределы конкурентной борьбы и создать «голубые океаны» такого рыночного пространства, в котором нет места конкуренции? Как российский бизнес может создавать продукты и услуги, обеспечивающие быстрый прибыльный рост компаниям и являющиеся доступными массовому покупателю не только в России, но и в других странах мира?

В условиях, когда конкуренция на глобальном уровне становится все более ожесточенной, а торговые барьеры рушатся, найти ответы на эти вопросы становится как никогда важно. В книге «Стратегия голубого океана» представлена не только сама концепция, но и даются аналитические инструменты и мелодики, которые каждая российская компания может применить в любой отрасли деятельности - от производства промышленной продукции, создания потребительских товаров, предоставления услуг, розничной торговли, ресторанного обслуживания и вплоть до цирковых представлений - с тем, чтобы решить эту сложнейшую задачу. Благодаря проводимым нами, на протяжении последних пятнадцати лет, исследованиям, удалось определить, четкие стратегические модели, создания голубых океанов, позволяющие вырваться из порочного круга конкурентных войн.

Мы приглашаем вас, прочесть эту книгу и применить ее идеи и концепции на практике, в своей компании, на своем предприятии Голубые океаны возможностей лежат вокруг нас. Нет необходимости конкурировать, когда можно обратить свою энергию на дело созидания. Пользуйтесь «Стратегией голубого океана», чтобы проложить путь к новым, дающим высокую прибыль рынкам, где в выигрыше оказываются все - компании, потребители и общество в целом. Мы надеемся, что эта книга поможет делу создания процветающей российской экономики.

Предисловие

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, а 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 бывает 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 прошли путь без 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 делить с другими существующий и зачастую уменьшающийся спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов, а вместо этого 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 предлагаем вашему вниманию набор аналитических инструментов и перспектив, которые показывают, какие систематические действия надо предпринимать, двигаясь по предложенному пути, а затем рассматриваем принципы, определяющие стратегию голубого океана н отличающие ее от стратегических подходов, основывающихся 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 пятнадцатилетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Ей предшествовала целая серия статей, опубликованных в журнале Harvard Business Review, и академических публикаций, посвященных различным аспектам этой темы.

Представленные в книге идеи, модели и инструменты в течение многих лет тестировались и дорабатывались на практике и различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга основывается на этой работе и развивает ее дальше в повествовании, объединяющем в единую структуру все эти идеи. Структура эта 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 организацию и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваемся 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 как в теории, так 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 сможете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.

Авторы благодарят

В создании этой книги нам помогали очень многие. INSEAD предоставила нам уникальную среду для проведения исследований. Присущее INSEAD пересечение теории с практикой принесло нам немало пользы, как и поистине интернациональный коллектив профессуры, студентов и тех, кто проходит там обучение для высшего менеджмента. Деканы Антонио Борджес, Гэбриэл Хава-вини и Лудо Ван дер Хейден с самого начала обеспечивали нам моральную и практическую поддержку и позволяли тесно переплетать исследования и преподавательскую работу. PncewaterhouseCoopers (PwC) и Boston Consulting Group (BCG) оказали нашим исследованиям финансовую поддержку; Фрэнк Браун и Ричард Бэрд из PwC, а также Рене Абат, Джон Кларксон, Джордж Сток и Оливер Тарди из BCG стали для нас особо ценными партнерами.

В течение многих лет нам помогала группа талантливых исследователей, среди которых особого упоминания заслуживают наши преданные коллеги по работе Джейсон Хантер и Джи Ми, проработавшие бок о бок с нами последние несколько лет. Их преданность делу, постоянная поддержка в исследованиях и стремление к совершенству были абсолютно незаменимы при написании этой книги. Мы счастливы, что судьба свела нас вместе.

Наши коллеги, по INSEAD также внесли свой вклад в идеи, изложенные в этой книге. Преподаватели школы в особенности Субрама-пиан Рангаи и Лудо Вам дер Хейден, помогали нам в размышлениях над нашими идеями, делали ценные замечания и оказывали всяческую

поддержку. Многие преподаватели INSEAD предлагали для обсуждения изложенные здесь идеи и инструменты своим студентам - будущим руководителям и магистрам бизнеса — и давали нам цепную обратную связь, которая помигала мыслить более четко. Многие другие оказывали нам интеллектуальную поддержку и подпитывали нас доброжелательной энергией. Здесь мы хотели бы поблагодаритьсреди прочих Рона Аднера, Жана-Луи Барсу, Вена Бенсау, Аири-Клода де Костиньи, Майка Бримма, Лоуренса Капрона, Марко Чекаиьолли, Карела Кула, Арподе Мейе, Ингмара Дирикса, Рарета Диаса, Джорджа Ипеиа, Нола Эванса. Чарли Галуннча, Аннабель Гауэр, ХавьсХимепо, Доминика Эо, Нила Джонса. Филиппа Лассерра, Жана-Франсуа Мапзони, Пенса Мейера, Клода Мишо, Дигана Морриса, Кая Нгуен-Хая, Субраманиа на Рангана, Джонатана Стори. Хайнца Танханзера, Лудо Баи дер Хей-дена, Дэвида Ямка, Питера Земски и Мин Зена.

Нам посчастливилось взаимодействовать с большим числом практиков и аналитиков со всего света. Они очень помогли нам проиллюстрировать, как изложенные в этой книге идеи работают в жизни, а также подготовить описания конкретных случаев для нашего исследования. Среди этих людей особого упоминания заслуживает Марк Бовуа-Коладон, сотрудничавший с нами с самого начала работы, Благодаря своему опыту в реализации наших идей в различных компаниях он сделал значительный вклад в написание четвертой главы. Среди прочих мы хотели бы поблагодарить Френсиса Гуийяра и его коллег; Гэвина Фрейзера и его коллег; Уэйна Мортсисена; Брайана Маркса; Кеннета Л о; Ясуши Шнина; Джонатана Ляндри и его коллег; Джупана Джиаига; Ральфа Тромбетта и его коллег, Габора Нарта и его коллег; Шангарама Венкатеша; Мики Кавава и ее коллег: Атула Синха и его коллег; Арнольда Ицхака и его коллег; Волькера Вестерманна и его коллег; Мэтти Вильямсона; а также Каролину Эдварде и ее коллег. Кроме того, мы высоко ценим сотрудничество с фирмой Accenture, которое началось работой с Марком Спелменом. Омаром Аббошем, Джимом Сэйлесом и их командой. Благодарим также Lucent Technologies за оказанную нам поддержку

В ходе исследований МЫ встречались с корпоративными служащими и правительственными чиновниками со всего мира, эти люди щедро дарили нам свое время и делились знаниями, помогая формулировать содержащиеся в этой книге идеи. Мы благодарны им всем. Среди множества частных и публичных инициатив по реализации наших идей на практике: крупнейшими источниками вдохновения и знаний стали Value Innovation Program (VIP) Center в Samsung Electronics и Value Innovation Action Tank (VIAT) в Сингапуре. Хотелось бы особо упомянуть Джош-Иоига Юна из Samsung Electronics и всех постоянных секретарей правительства Сингапура как замечательных партнеров. Самые теплые слова благодарности мы также адресуем членам Value Innovation Network (VIN), глобального сообщества, продвигающего на практике концепцию Инновации Ценности (Value Innovation) - в особенности всех тех, кого мы не смогли здесь упомянуть.

И, наконец, мы хотели бы поблагодарить Мелинду Мерино, нашего издателя, за мудрые комментарии и редакторскую оценку, а также всех сотрудников издательства Harvard Business School Publishing за преданность делу и искренний энтузиазм, с которым они нас поддерживали. Спасибо нашим нынешним и прошлым редакторам из Harvard Business Review особенно Дэвиду Чемпиону, Тому Стюарту, Нэп Стоун и Джоан Магретта. Мы глубоко признательны магистрам бизнеса и докторам, а также руководителям, проходившим обучение в INSEAD. Особенно терпеливы были участники трупп Strategy Innovation Study Group и Value Innovation Study Croup (VISG), на которых мы испытывали изложенные в этой книге идеи. Их непростые вопросы и содержательная обратная связь помогали нам уточнять и совершенствовать наши идеи.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

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. Созданная в 1984 году группой уличных актеров, компания уже познакомила со своими постановками почти сорок миллионов человек в девяноста городах мира. Менее чем за двадцать лет своего существования Cirque du Soleil стала получать такие прибыли, которых Ringling Bros и Barnum & Bailey - мировым чемпионам цирковой индустрии удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет после своего появления.

Этот быстрый 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 развлечений - все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети клянчили у родителей деньги на игровые приставки, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти вследствие этого 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 задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом пониже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной привлекательной 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 стала 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, которые готовы были 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 преуспела потому, что поняла: для того, чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию - это перестать пытаться победить.

Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух 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 сегодняшний день еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны[1]. 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, Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы - как это сделала Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку 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, по уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост[2]. 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 двадцати пяти лет были ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах[3]. 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, дифференциации или фокус - и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. Споры о голубых океанах идут не прекращаясь[4]. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубых океанов 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

Хотя термин *«голубые океаны»* достаточно нов, о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир столетней давности и спросите себя; сколько нынешних индустрии были тогда никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слыхивали, в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на тридцать лет назад. Опять-таки, можно перечислить огромное множество таких мульти миллиардных отраслей, как инвестиционные фонды, сотовые телефоны, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправлений, минивэны, сноуборды, кофе-бары и домашние видеомагнитофоны - и это еще далеко не все. Всего три десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать - или на пятьдесят лет вперед и спросим себя, сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда. Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен - их будет 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 у нас имеется серьезно недооцениваемая возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющихся. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), 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 новые возникающие отрасли[5]. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения[6]. 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 нор 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[7]. Однако в отличие от войны истории 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 победить врага, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового

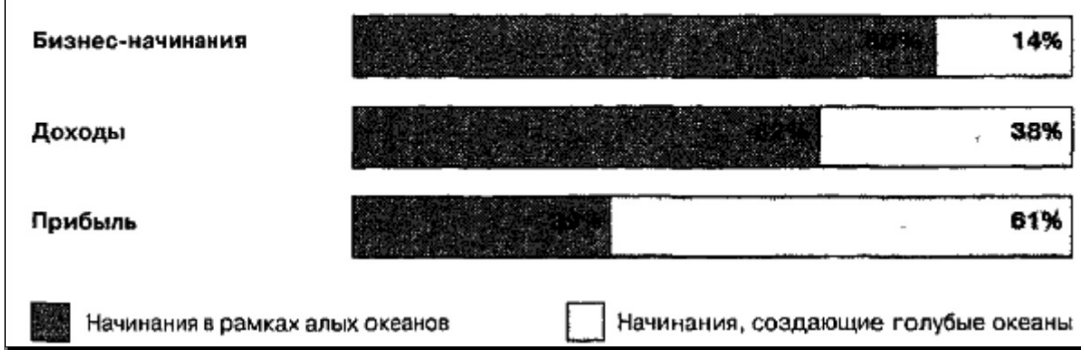
мира: возможность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес начинаний 108 организаций мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (см. рисунок 1-1). Выяснилось, что 86 процентов начинаний представляли из себя линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования в рамках алых океанов имеющегося рыночного пространства. На их долю приходилось лишь 62 процента от суммарного дохода и 39 процентов от суммарной прибыли. Оставшиеся 14 процентов начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61 процент. Если учитывать, что бизнес начинания включали в себя все инвестиции, сделанные 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.

РИСУНОК 1-1

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологии значительно повысило продуктивность производства и позволило поставщикам производить небывалые объемы продуктов и услуг. В результате получается, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос[8]. 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[9] . Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках[10].

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[11] . Согласно исследованиям, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более схожи между собой, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены[12] . В отличие от прошлого потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». И 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 как в условиях экономических подъемов, так и спадов.

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

От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться компании из алого океана жесточайшей конкуренции? Как ей создать голубой океан? Существует ли систематический подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?
Когда мы начали искать ответы, первым нашим шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться в этом, 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 организациопных 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» (In Search of Excellence)* и *«Построенные навечно» (Bwh To Last)*[13] . Бестселлер *«В поисках совершенства»* был опубликован двадцать лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании - Atari, Cheseborough Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor - канули в Лету Как говорится в «Искусстве управления на рубеже веков» *(Managingon the Edge),* две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда[14].

Книга *«Построенные навечно»* продолжила ту же тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной долгий опыт высокоэффективной деятельности. Однако, чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге *«Построенные навечно»* был 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 рассмотрении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в недавно вышедшей работе «*Созидательное разрушение» (Creative Desiiuction),* немалая часть успехов, которые автор *«Построенных* навечно» приписывай образцовым компаниям были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний[15]. 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 всех своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обрати 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? Кроме того, *все* мы имели возможность наблюдать стагнацию или спад деятельности японских компаний, которые впору своего расцвета, в конце 1970-начале 1980 годов, пользовались славой «революционных» стратегов.

Если же 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 не постоянны, их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли, Cirque du Soleil создала новое рыночное пространство в секторе развлечении и в результате добилась мощного роста прибылей. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльной» роста.

В полном соответствии с этим наше исследование показало, что именно «стратегический шаг», а не «компания» и не «отрасль» - являются подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоэффективную деятельность компаний.

Стратегический шаг- это набор действий и решений руководства, связанный с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. К примеру, компания Compaq была в 2001 году приобретена Hewlett-Packard и утратила свою независимость. В результате многие приклеили компании ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный компанией Compaq в деле формирования отрасли серверов. Эти стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине девяностых, но и открыли путь к новому мульти миллиардному рынку в области производства компьютерной техники.

В приложении А, Исторический очерк о паттерне создания голубого океана, приведен сжатый обзор истории трех символизирующих США отраслей, основанный на нашей базе данных: автомобильной -то, на чем мы добираемся до работы; компьютерной - то, чем мы пользуемся на работе; киноиндустрии - куда мы идем развлекаться после работы. Как показано в приложении А, неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, повлекшие за собой создание 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, - представляют собой захватывающие рассказы о прибыльном росте, заставляющие задуматься истории 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 в более чем тридцати отраслях и тщательнейшим образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные - от гостиничной, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, теле- и радиовещания, а также строительства и вплоть до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

Как в рамках каждого конкретного стратегического шага, так и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. Искали мы и различия, существующие в этих двух группах. В процессе поисков 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, исследовав более тридцати отраслей, мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики организации не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, организации и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и старым, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, представителям низкотехнологичных и высокотехнологичных отраслей, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной перманентно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов но созданию и завоеванию голубых океанов.

Был ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); OM, 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; или же Compaq, Starbucks, Southwest Airlines или Cirque du Solcil, или же любые другие случаи выхода в *голубой* океан, которые мы изучили в ходе исследований, - независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов всегда был схожим. Наши исследования охватывали также знаменитые стратегические шаги, приведшие к радикальным переменам в общественном секторе. И здесь мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий.

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось 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[16]. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов[17]. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *инновацией ценности.*

Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредотачивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, вы делаете конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для компании, что тем самым открываете новое, неохваченное 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 - это увеличивает ценность, но не позволяет выделиться из среды конкурентов[18]. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить[10]. 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 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 удается, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высиживают уже другие компании.

Инновация ценности - это новый способ мышления и воплощения стратегии, приводящей к созданию голубого океана и к уходу от конкуренции. Что важно, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм основанной на конкуренции стратегии: компромисс ценность-издержки[20]. 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[21]. В противоположность этому те, кто старается создать голубые океаны, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение, как задачи 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 приходящуюся на них доли» 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 чго меняла в опыте цирковой деятельности. Результат- рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища вообще.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром. Cirque du Soleil не обращала 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. Clique du Soleil принесла людям цирковое веселье и развлечение *плюс* интеллектуальную глубину и сокровища театрального артистизма, тем самым сформулировав по-новому саму проблему. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil по-другому взглянула не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не ходит: взрослых, любителей театра.

Это привело к созданию абсолютно новой концепции 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 известнейших исполнителей, одновременному показу нескольких номеров на трех аренах сразу и проталкивали сдачу в аренду площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошлась без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само собой разумеющимися составляющими 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, жилье, страховку и транспортировку.

Точно так же, когда цирковая индустрия занялась приглашением «звезд», в сознании **зрителя** так называемые звезды цирка были весьма незначительны но сравнению со звездами кино. И опять-таки, данная тактика требовала больших затрат и не имела практически никакого влияния на зрителя. Идея трех арен тоже канула в *Лету.* Такие 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 соответствующих затрат. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа товаров между рядов, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от приобретений 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 сохранила клоунов, но юмор их из площадного, стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра, по иронии судьбы, и отказались многие цирки, начав арендовать себе помещения для представлений. Видя, что шатер, и только шатер, является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создала классический символ цирка, отличающийся великолепной внешней отделкой и повышенной комфортностью. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были оттуда 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 ввела также новые нецирковые элементы, как, например, сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, а также 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 представляют из себя череду никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имело тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действие. Хотя тема задавалась расплывчато (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом, не ограничивая количество собственно цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовала некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, она 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 имеется подходящее музыкальное сопровождение, которому подчинены (а не над которым довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы - идея была взята из театра и балета.
Встроив все эти компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумели создать более утонченные представления.

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

Суммируя, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, чго есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря такому беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создала голубой океан и изобрела 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 сделала стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый о цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными дли взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты. На рисунке 1-2 отражена динамика соотношения дифференциаций - низкие издержки, соответствующая инновации ценности.

Как показано на рисунке 1-2, создание голубых океанов 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. Именно этот системный подход делает создание голубых океанов устойчивой стратегией. Стратегия голубых океанов интегрирует функциональные и операционные виды деятельности компании.

Напротив, такие инновации, 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 выбраиную стратегию лидерства в области издержек, не меняя при этом полезности предлагаемого компанией продукта. Хотя инновации такого рода могут помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем пространстве рынка, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

В этом смысле инновация ценности - это больше, чем *инновация.* Это *стратегия,* которая охватывает всю систему деятельности компании[21]. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали всю систему на достижение *скачки* ценности для покупателей и для себя самих.

РИСУНОК 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

Таблица 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 и соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии[24]. В таблице 1-3 отображены основные отличительные характеристики стратегий алых и голубых океанов.

Согласно основанной на конкуренции стратегии алого океана, структура отрасли уже изначально задана и фирмы вынуждены конкурировать в установленных рамках. Данная посылка основана на том, что ученые называют *структуралистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*[25]. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не предопределены заранее и что их можно изменять с помощью действий и убеждений «игроков» данной отрасли. Мы называем это *реконструкционистским* взглядом. В алом океане дифференциация стоит дорого потому, что фирмы конкурируют между собой, подчиняясь одному и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для фирм заключается в том, чтобы стремиться либо к дифференциации, либо к снижению издержек.

Напротив, в *реконструкционистском* мире стратегическая задача 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 Б. «Инновация ценности: реконструкционистский взгляд на стратегию».)

Cirque tin Soleil нарушила правило наилучшей практики (best-practice) цирковой индустрии и добилась 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 tin Soleil цирком? Или это театр? А если театр, то какого рода – бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует. Clique du Soleil реконструировала различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге вобрала в себя малую толику каждого из них, однако при этом ни в один из них не превратилась целиком. Она создала голубой океан, свободное от конкуренции рыночное

пространство, отрасль, которой и по сей день нет названия.

Разработка и реализация стратегии голубого океана

Хотя экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, существует устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства[26]. Вопрос в том, как преуспеть в голубых океанах. 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 риска, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу вашей деятельности по созданию голубого океана окажутся высоки.
Конечно, стратегии без риска не бывает[27]. Стратегия всегда включает в себя возможности и риск, и неважно, происходят ли события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для преуспевания в алых океанах. До тех пор, пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компании, даже если императив создания голубых океанов станет еще более очевиден. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли никаких серьезных шагов в этом направлении.

Данная книга призвана изменить этот дисбаланс путем предоставления методики в подкрепление наших тезисов. В ней мы излагаем принципы и приводим аналитические перспективы достижения успеха в голубых океанах.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Хотя дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, эта базовая аналитика используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя эти инструментарии голубого океана, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут производить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана и объясним, как они, наряду с аналитикой, применяются па 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, выходя за рамки шести традиционных ограничений конкуренции и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей сфокусированы на рассмотрении альтернативных отраслей, стратегических групп, групп покупателей, предложений дополнительных товаров и услуг, функционально -эмоциональной привлекательности отрасли и даже на том, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как построить 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.* Применяя тот же подход, что и к созданию видения компании, который заставляет вас концентрироваться на общей картине и не дает захлебнуться в цифрах и жаргонизмах, в этой главе авторы демонстрируют состоящий из четырех этапов процесс планирования, позволяющий выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

В главе 5 рассказывается, как максимально увеличить размеры голубого океана. Решая задачу создания крупнейшего рынка нового спроса, в этой главе авторы ставят под сомнение традиционную практику стремления к более точной сегментации ради лучшего соответствования предпочтениям клиентов. Как правило, подобная практика выводит на все уменьшающиеся целевые рынки. В главе рассказывается, как вместо этого можно собрать спрос воедино - не концентрируясь на различиях между отдельными клиентами, а выявляя множественное совпадение

точек зрения не клиентов, чтобы увеличить размеры создаваемого голубого океана и добраться до новых источников спроса, т.е. минимизировать ***риск масштаба***.

В главе 6 рассматривается вариант стратегии, позволяющий не только обеспечить скачок ценности для массового покупателя, но и выстроить жизнеспособную бизнес-модель, которая сама будет создавать, и поддерживать прибыльный рост.

Вы увидите, как можно проверить, выстраивает ли ваша компания бизнес-модель, приносящую прибыль от создаваемого вами голубого океана, тем самым уменьшая *риски,* связанные с ***бизнес-моделью***. В главе приводится последовательность шагов при разработке стратегии, с тем, чтобы и вы, и ваши клиенты выиграли от создания вами новой бизнес - территории. Такая стратегия подчиняется последовательности: «полезность, цена, издержки и принятие».

В главах 7 и 8 рассматриваются принципы эффективного воплощения стратегии голубого океана. В частности, в главе 7 рассказывается о том, что мы называем ***целенаправленным лидерством***. Целенаправленное лидерство показывает менеджерам, как можно мобилизовать организацию на борьбу с основными проблемами, мешающими внедрению стратегии голубого океана, тем самым уменьшив ***организационный риск***. В этой главе также говорится о том, как лидеры и менеджеры аналогичным образом могут преодолевать препятствия, связанные с когнитивными аспектами, ресурсами, мотивацией и политикой, невзирая па ограниченность времени и ресурсов в ходе реализации стратегии голубого океана.

В главе 8 авторы выступают в пользу встраивания процесса реализации в стратегическое планирование, благодаря чему люди становятся, мотивированы действовать и реализовывать стратегию голубого океана, во всей организации и в течение продолжительного времени. В этой главе рассказывается о том, что мы называем ***справедливым процессом***. Поскольку стратегия голубого океана, так или иначе, предполагает уход от сложившегося положения дел, в этой главе показано, как справедливый процесс способствует созданию стратегии и ее реализации, для чего мобилизует людей на добровольное сотрудничество, необходимое для реализации стратегии голубого океана.

РИСУНОК 1-4

Шесть принципов стратегии голубого океана

Принципы разработки	**Фактор риска для каждого принципа**
Реконструируйте границы рынка	Поисковый риск
Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах	Планированный риск
Выйдите за пределы существующего спроса	Риск масштаба
Правильно определите стратегическую последовательность	Риск бизнес - моделей
Принципы воплощения	**Фактор риска для каждого принципа**
Преодолейте основные организационные препятствия	Организационный риск
Встройте реализацию в стратегию	Управленческий риск

Глава ставит задачу помочь минимизировать управленческий риск, связанный с установками и поведением людей. На рисунке 1- 4 выделены шесть принципов успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана, а также риски, воздействие которых уменьшается при следовании этим принципам.

В главе 9 обсуждаются динамические аспекты стратегии голубого океана - вопросы устойчивости и обновления. Теперь перейдем к главе 2, в которой мы рассказываем об основных аналитических инструментах, которые будут использоваться на протяжении всей этой книги при разработке и воплощении стратегии голубого океана.

ГЛАВА 2

Аналитические инструменты и модели

В течение последних десяти лет мы занимались разработкой набора аналитических инструментов и моделей, пытаясь сделать процесс разработки и воплощения стратегии голубого океана столь же систематичным и практичным, как и процесс конкурирования в алых водах известного рыночного пространства. Эти аналитические изыскания заполняют главный пробел, до сих пор существующий в области стратегии. Для конкурирования 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 пут 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 пополнили и доработали свой инструментарий Представленные, здесь инструменты и модели будут использоваться на протяжении всей книги при рассмотрении шести 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 на практике использоваться для создания голубых океанов.

По суммарному потреблению вина Соединенные Штаты занимают третье место в мире. Однако в этой двадцатимиллионной отрасли идет интенсивная конкуренция На внутреннем рынке преобладают калифорнийские вина, на долю которых приходится две трети всех продаж вина в США Они уверенно конкурируют с импортными винами, привозимыми из Франции, Италии и Испании, а также с винами Нового Света - из Чили, Австралии и Аргентины, которые все упорнее ориентируются на рынок США С ростом поставок вина из штатов Орегон, Вашингтон и Нью-Йорк, а также после того, как выросли новые винодельческие посадки в Калифорнии, количество вин превысило все мыслимые границы. Однако потребители из Соединенных Штатов никак на это не прореагировали. По потреблению вина на душу населения США упорно занимают тридцать первое место в мире.

Интенсивная конкуренция стала двигателем консолидации в винодельческой промышленности. Восемь крупнейших компаний производят более 75 процентов вина в США, а прочие винодельческие предприятия - по подсчетам их тысяча шестьсот - оставшиеся 25 процентов. Доминирующая роль нескольких крупнейших игроков позволяет им воздействовать на дистрибьюторов, получая для своей продукции места на полках магазинов, и вкладывать миллионы долларов в раздутые маркетинговые бюджеты. Одновременно в Соединенных Штатах идет консолидация розничных торговцев и дистрибьюторов, которая позволяет им увереннее отстаивать свои интересы перед лицом бесчисленных производителей вина. Разыгрываются титанические битвы за пространство для розничной торговли и дистрибуции. Неудивительно, что слабые, плохо управляемые компании все чаще оказываются выброшенными на обочину. Идет давление с целью снижения цен на вино

Иными словами, в винодельческой индустрии США царит жестокая конкуренция, растет давление на цены, увеличивается возможность розничных продавцов и дистрибьюторов отстаивать свои интересы, а также наблюдается низкий спрос и очень высокое предложение. С точки зрения традиционного стратегического мышления, отрасль едва ли можно считать привлекательной.

Для стратегии же главный вопрос состоит в следующем, как вырваться из этого алого океана жестокой конкуренции и стать вне конкуренции вообще? Как открыть и завоевать голубой

океан рыночного пространства, где отсутствовала бы конкуренция?

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

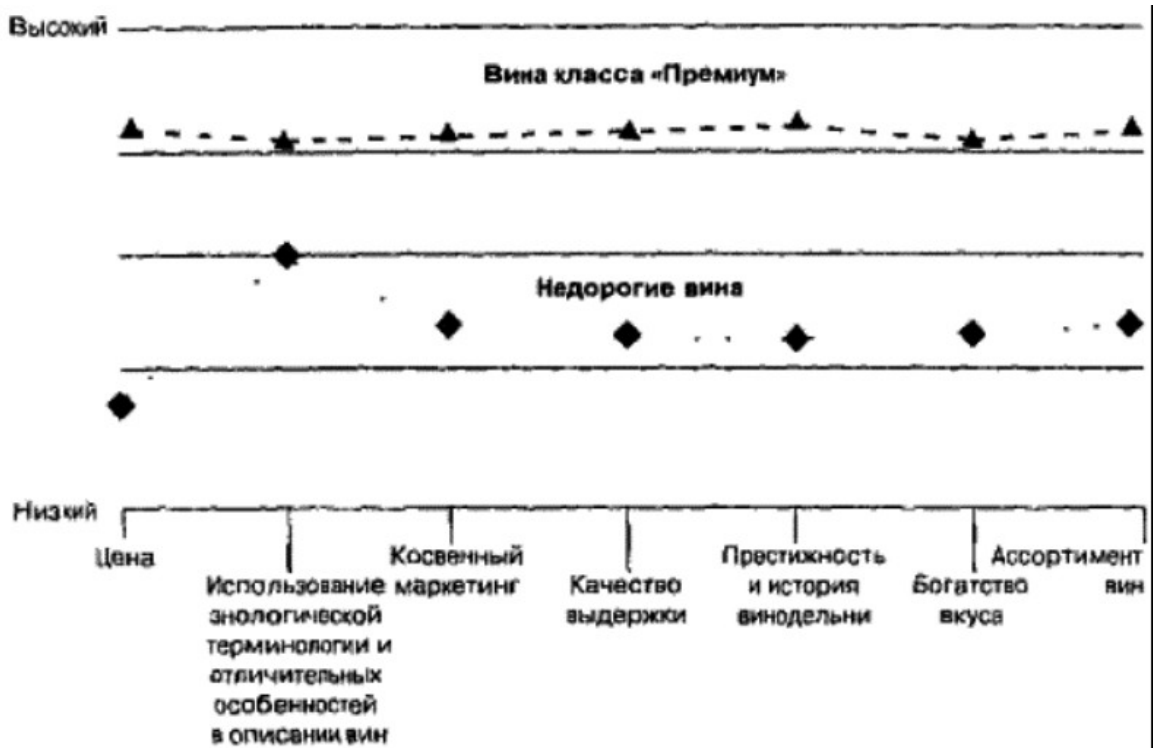
Стратегическая канва

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. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют, - обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

На рисунке 2-1 вся эта информация отражена в графической форме. По горизонтали расположены факторы, по которым идет конкуренция, и куда направляются инвестиции в данной отрасли.

РИСУНОК 2-1

Стратегическая канва винодельческой промышленности США в конце 1990-х годов



В случае с винодельческой промышленностью США налицо семь основных факторов:

- Стоимость бутылки вина.
- Благородного вида упаковка, этикетка с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая энологическая терминология, чтобы подчеркнуть, что создание вина представляет из себя науку и искусство.
- Косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждение дистрибьюторов и розничных торговцев отдавать предпочтение конкретному винодельческому предприятию.
- Качество выдержки вина.
- Престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и замков с 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.

Такова базовая структура винодельческой промышленности США в рыночном разрезе. Теперь перейдем к вертикальной оси стратегической канвы, где отмечен уровень предложения,

получаемого клиентами по всем этим основным факторам конкуренции.
Высокий показатель означает, что в области этого фактора компания предлагает своим клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие этой области, 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 данной отрасли

На рисунке 2-1 показано, что, хотя в американской винодельческой индустрии насчитывается более тысячи шестисот винодельческих предприятий, с точки зрения покупателя, их кривые ценности практически сливаются между собой. 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 обладают фактически одинаковыми стратегиями. Они предлагают высокие цены и создают высокий уровень предложения по всем факторам конкуренции. Их стратегический профиль соответствует классической стратегии дифференциации. Опять же с точки зрения рынка, все они отличаются друг от друга, но одинаковым образом. С другой стороны, недорогие вина имеют также практически одинаковые стратегические профили. Цена на эти вина низкая, также как и предложение по всем ключевым факторам конкуренции.
Это классические игроки низких издержек. Более того, кривые ценности вин класса «Премиум» и недорогих вин выглядят практически одинаково. Стратегии этих двух стратегических групп повторяют друг друга, и единственная разница между ними заключается лишь в высоте уровня предложения.

Чтобы направить компанию по траектории мощного роста прибылей в подобных условиях, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги. Такая стратегия может слегка повысить продажи, однако вряд ли она выведет компанию к не охваченному конкуренцией рыночному пространству. Обширное исследование потребителей тоже вряд ли 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» обычно относится к тем продуктам и услугам, которые отрасль предлагает в настоящее время.

Для фундаментального изменения ***стратегической канвы*** отрасли, начинать необходимо с переориентации стратегии с ***конкурентов*** на альтернативы и с ***клиентов*** на ***неклиентов*** данной отрасли[1]. Чтобы одновременно работать над ценностью и издержками, 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 элементы ценности для покупателя, находящиеся за пределами отрасли. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет нас 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 с избытком обеспечивать престижность и качество вина за соответствующие деньги. Избыток этот означал усложнение характеристик вина, основанных на вкусовых шаблонах, известных всем виноделам и подкрепленных системой конкурсов вина. Виноделы, судьи на конкурсах и ценители согласны с тем, что богатство вкуса - специфика структуры и характеристики, отражающие уникальность почвы, сезона, а также мастерство винодела в обращении с танином и дубом и процесс вызревания, - равняется качеству.

Однако, рассмотрев альтернативные варианты, австралийская винодельческая фирма Casella Wines переформулировала стоящую перед винодельческой промышленностью задачу иным образом: 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, фирма 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 и создать голубой океан. Для этого фирма занялась второй базовой разновидностью анализа, лежащей в основе голубых океанов: 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 рисунке 2-2, для того, чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающиеся присущих данной отрасли стратегической логики и бизнес - модели:

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

РИСУНОК 2-2
Модель четырех действии

Первый вопрос заставляет вас задуматься об отказе от факторов, долгое время служивших

предметом конкуренции в вашей отрасли. Зачастую эти факторы воспринимаются как должное, несмотря даже на то, что они могут уже не иметь 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 приводит к выяснению того, какие продукты или услуги излишне усложняются в погоне за победой над конкурентами. В такой ситуации компании начинают предоставлять клиентам избыточные услуги, тем самым увеличивая свои издержки, однако не получая от этого никакой отдачи.

Третий вопрос, заставляет выявить и 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 системе стратегического ценообразования

Ответив на первые два вопроса (об упразднении и снижении), можно понять каким образом удается сократись издержки по сравнению с конкурентами. В ходе наших исследований выяснилось, что случаи, когда менеджеры методично занимаются упразднением и уменьшением факторов, являющихся предметом конкуренции в данной отрасли, очень редки. Результат - растущие издержки и сложные бизнес - модели. Вторые, же два вопроса, напротив, помогают понять, каким образом можно повысить ценность для покупателя и создать новый спрос.

Все вместе они позволяют методично выяснить, как вы можете реконструировать элементы ценностей для покупателя в альтернативных отраслях, предложив ему совершенно новые возможности и сохраняя при этом низкую структуру издержек Особенно важны действия по упразднению и созданию, заставляющие компанию не ограничиваться действиями, направленными на максимизацию ценности существующих факторов конкуренции. Упразднение и создание заставляют компании самостоятельно изменять факторы, тем самым лишая актуальности существующие правила конкуренции

Применяя модель четырех действий к стратегической канве вашей отрасли, вы получаете абсолютно новый взгляд на старые общепринятые истины. В случае с виноделием в США произошло следующее, начав мыслить в терминах этих четырех действий, пойдя против принятой в отрасли логики и обратив внимание на альтернативные варианты и неклиентов, компания Casella Wines создала вино [yellow tail] (Желтый Хвост), стратегический профиль которого оказался вне конкуренции. Был создан голубой океан, вместо того, чтобы предлагать вино в качестве вина, Casella Wines создала напиток для вечеринок, который годился для всех - для любителей пива, любителей коктейлей и любителей прочих напитков не относящихся к винам. 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, продававшееся более активно, чем калифорнийские сорта. К середине 2003 года среднее количество продаж [yellow tail] составляло 4,5 миллиона бутылок в год. Мировой рынок был перенасыщен вином, однако производители [yellow tail] едва поспевали удовлетворять спрос.

Более того, там, где крупные винодельческие компании десятилетиями инвестировали в маркетинг, создавая крупные бренды, [yellow call] одним прыжком опередил своих солидных конкурентов, обойдясь безо всякой рекламной компании в СМИ и без потребительской рекламы Он не стал красть у своих конкурентов продажи - он расширил рынок, [yellow tail] привел на рынок вин 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 рисунке 2-3 показано, как эти четыре действия привели к выходу из конкуренции, охватывающей винодельческую промышленность США. Здесь мы можем графически сравнить стратегию голубого океана [yellow tail] с более чем тысячью шестьюстами винодельческими предприятиями, конкурирующими *в* США. Как показано на рисунке 2-3, кривая ценности [yellow tail] отличается от остальных. Casella Wines предприняла все четыре действия -упразднила, снизила, повысила и создала - и в итоге открыла для себя не охваченное конкуренцией рыночное пространство, за два года изменившее облик винодельческой отрасли США.

РИСУНОК 2-3

Стратегическая канва [yellow tail]

Обратив внимание на альтернативные варианты - пиво и готовые коктейли, - а также подумав о неклиентах, фирма Casella Wines создала в винодельческой индустрии США три новых фактора - простоту употребления, простоту выбора, а также веселье и развлечение - и отбросила либо снизила все остальные. Casella Wines обнаружила, что многие американцы не пили вина 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] представляет из себя абсолютно новое сочетание характеристик вина, образующее несложный вкус, который понравился множеству потребителей алкогольных напитков. Подобно готовым коктейлям и пиву, вино приятно на вкус и обладает ясным незамысловатым привкусом с выраженными фруктовыми нотами. Сладкий фруктовый вкус вина освежает небо, заставляя пьющего без раздумий пропускать еще стаканчик. Появилось вино, которое легко пить, и для того, чтобы оценить его по достоинству, не требуется особой экспертизы.

В дополнение к простой фруктовой сладости производители [yellow tail] значительно сократили количество или вовсе отказались от всех факторов, бывших предметом конкуренции в винодельческой промышленности - танинов, дубового привкуса, богатства вкуса, зрелости, - при создании качественного напитка, как недорогого, так и класса «Премиум». Когда отпала необходимость выдержки вина, то стал не нужен и задействованный для этого рабочий капитал, что позволило ускорить окупаемость производимого вина. Производители вин критиковали сладкий фруктовый привкус [yellow tail], считая, что он в значительной степени снижает качество вина и мешает людям ценить хороший виноград и древнее мастерство виноделов. Быть может, это и так, но [yellow tail] пришлось по вкусу всем потребителям.

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

Создав простоту выбора, [yellow tail] изменил всю картину. Casella Wines значительно сократила число предлагаемых вин и создала лишь два вида: Шардоне, самое популярное в США белое вино, и Шираз -красное. Технический жаргон был изгнан с бутылок, а 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 двоякую функцию - привлекали внимание и демонстрировали доступность и незамысловатость вина.

Все рекорды простоты выбора вино [yellow tail побило тогда, когда его производители 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, выражавшаяся в предложении поначалу всего двух сортов вина - красного и белого, - и определила бизнес-модель Casella Wines. Сокращение сроков хранения на складе повлекло за собой увеличение оборота и сокращение расходов на складское оборудование. Производители [yellow tail] нарушали все существующие в отрасли правила. Casella Wines первой стала разливать белое и красное вино в бутылки одинаковой формы, и практика эта еще более упростила производство и закупку, а в итоге поразительно простой стала и выкладка вина в магазинах.

Винодельческая промышленность по всему миру с гордостью рекламировала вино как утонченный напиток, обладающий долгой историей и имеющий свои традиции. Это отразилось на целевом рынке в Соединенных Штатах: его составляют образованные профессионалы с доходом выше среднего. В связи с этим наилучшим был подход с упоминанием качества и истории винодельни, исторических традиций замка или поместья, а также перечислением присужденных вину наград. Разумеется, стратегии роста, принадлежавшие крупнейшим предприятиям винодельческой промышленности США, были нацелены па высший слой рынка; для поддержания этого имиджа в рекламу бренда были инвестированы десятки миллионов долларов. Однако, обратив внимание на потребителей пива и готовых коктейлей, производители [yellow tail] обнаружили, что этот элитный имидж никак не влияет на широкую публику, а лишь смущает ее. Поэтому Casella Wines порвала с традициями и создала нечто, вобравшее в себя вес 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 было отголоском мотивов этой Страны. И винодельню на бутылках не указывали. Производители обещали, что вино будет выпрыгивать из стакана, как австралийский кенгуру.

В результате [yellow tail] пришлось по вкусу обширному слою потребителей алкогольных напитков. Предложив такой скачок ценности производители [yellow tail] подняли цену на свои вина, сделав се 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.

Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать»

Есть и третий инструмент, являющийся ключевым для создания голубых океанов, - решетка ***«упразднить-снизить-повысить-создать»*** (см. рисунок 2-4). Он служит для дальнейшего развития модели четырех действий, заставляя компании, не только задать все четыре вопроса, но и предпринять по всем четырем направлениям какие-либо ***конкретные шаги*** для создания новой кривой ценности. Побуждая компании наполнять 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 росту их издержек и зачастую излишне усложняет продукты и услуги - такое нередко встречается во многих организациях.

• Менеджеры любого уровня легко понимают эту систему и активно вовлекаются в процесс ее реализации.

РИСУНОК 2-4

Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать»: [yellowtail]

Упразднить	**Повысить**
Энологическую терминологию и особенности Качество выдержки Косвенный маркетинг	Цену относительно недорогих **вин** Участие магазинов розничной торговли
Снизить	**Создать**
Богатство вкуса	Простоту употребления
Выбор наименований вин	Простоту выбора
Престиж винодельни	Веселье и приключенческий дух

* Заполнить решетку означает для компании тщательнейшим образом изучать каждый фактор, по которому ведется конкуренция в данной отрасли, выявляя те допущения, которые были сделаны ими неосознанно в процессе конкурентной борьбы.

На рисунке 2-5 изображена решетка «упразднить-снизить-новысить-создать» для Cirque du Soleil. Мы можем еще раз увидеть этот инструмент в действии и продемонстрировать, что может быть обнаружено с его помощью. Здесь следует напомнить, что многие конкурентные факторы отрасли, по которым, долго велась борьба, могли быть безболезненно упразднены или снижены. В случае с Cirque du Soleil было упразднено несколько факторов, характерных для традиционных цирков, например, номера с участием животных, приглашение цирковых звезд и одновременное шоу на нескольких аренах. В традиционной цирковой индустрии эти факторы долгое время рассматривались как нечто само собой разумеющееся, и никто не пытался усомниться в их актуальности. Однако представления с животными вызывали все большее недовольство общественности. Более того, номера с животными относятся к самым дорогостоящим - ведь необходимо не только приобрести животное, но и оплатить его дрессировку, медицинское обслуживание, содержание, страховку и перевозку.

РИСУНОК 2-5

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

Упразднить	**Снизить**
Приглашение звезд Номера с участием животных Сдачу а аренду площадей для розничной торговли Одновременное шоу на нескольких аренах	Веселье и юмор Возбуждение и опасность
Повысить	**Создать**
Уникальность места проведения представления	Тему Утонченную обстановку Разнообразие постановок Музыку и танцы иного типа

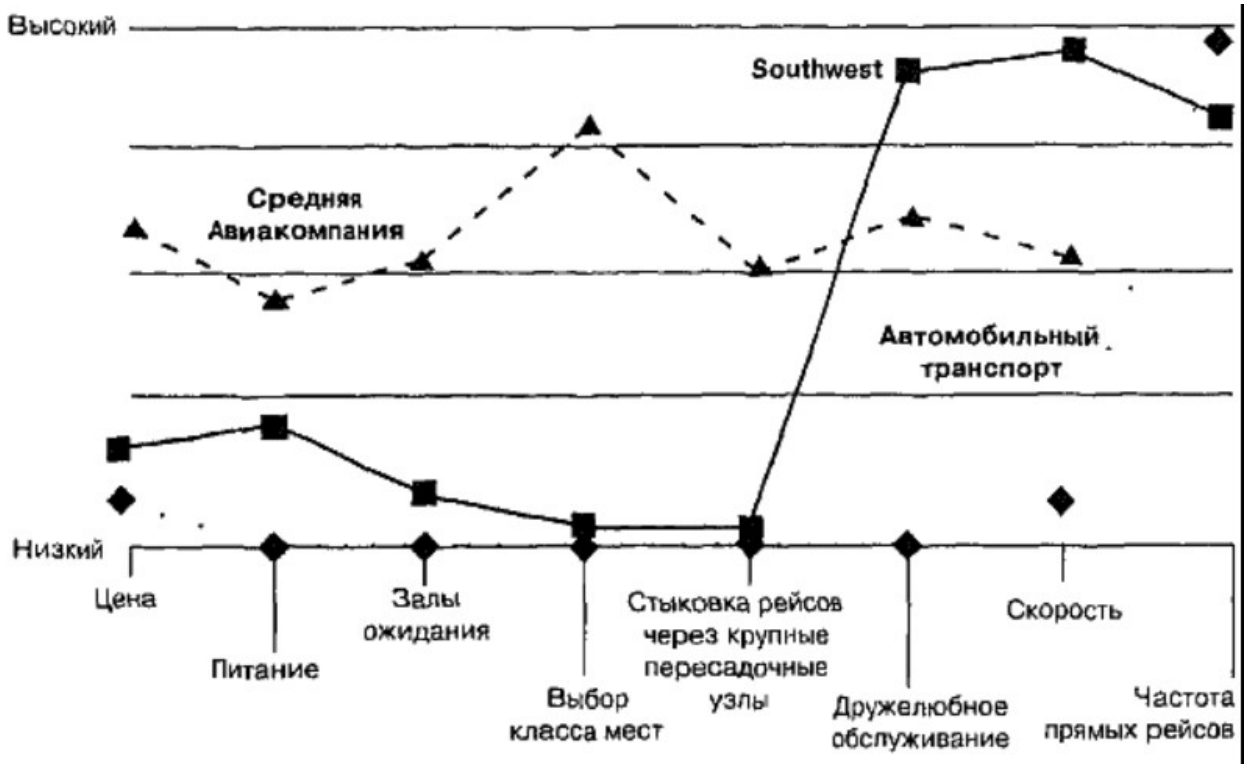
Аналогичным образом, хотя цирковая индустрия и была нацелена на приглашение звезд, в глазах публики эти так называемые цирковые звезды были обыденным явлением, и не шли ни в какое сравнение со звездами кино. Опять-таки, этот фактор требовал немалых затрат, а на зрителей влиял очень слабо. Ушли в прошлое и одновременные представления на трех аренах. На них зрители начинали нервничать, то и дело, переводя взгляд с одной арены на другую, кроме того, для таких представлений требовалось большее количество выступающих, что также напрямую влияло на затраты.

Три характеристики хорошей стратегии

Cassela 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] имеет определенный фокус, компания не распыляем усилия по всем ключевым факторам конкуренции.

РИСУНОК 2-6

Стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines



Ее кривая ценности **о*тчается*** от показателей других игроков - это результат тою, что компания не стала равняться на конкурентов, а вместо этого рассмотрела альтернативные варианты. *Девиз* стратегии [yellow tail] ясен, забавное безыскусное вино, которое можно с удовольствием пить хоть каждый день.

Эффективная стратегия голубого океана, если ее отобразить через кривую ценности, подобно стратегии [yellow tail], обнаруживает три дополнительных качества; фокус, дивергенцию, привлекательный девиз. Без этих качеств, стратегия компании может стать запутанной, нечеткой, ее трудно будет продвигать при наличии высокого уровня издержек. Все четыре действия, предпринимаемые для создания новой кривой ценности, следует постоянно направлять на то, чтобы выстроенная в итоге стратегия компании обладала такими характеристиками. Эти три качества служат лакмусовой бумажкой для проверки коммерческой жизнеспособности идей голубого океана.

Давайте рассмотрим стратегию авиакомпании Southwest Airlines, чтобы понять, как эти три качества через инновацию ценности придают особое значение эффективной стратегии компании в области перестройки отрасли авиаперевозок на короткие расстояния (см. рисунок 2-6) Компания 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 отличающийся весьма привлекательными для множества потребителей ценами. Упразднив и снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли авиатранспорта и повысив значение других, а также создав новые факторы, взятые из альтернативной отрасли - автотранспорта, -.Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность и создать скачок ценности с помощью бизнес - модели с низкими издержками.

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 каждой хорошей стратегии, и профиль стратегии или кривая ценности должны явно указывать на его наличие. Рассмотрев 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, реагируя на действия своих конкурентов, то ее стратегия утрачивает всю свою уникальность. Об этом свидетельствует схожесть пищи, подаваемой во всех самолетах, или однотипность залов ожидания для пассажиров бизнес – класса. Поэтому на стратегической канне реактивные стратегии, как правило, имеют один и гот же профиль Кривые ценности конкурентов Southwest практически идентичны, а потому могут быть отображены на стратегической канве одной и той же кривой.

В противоположность этому кривые ценности компаний, обладающих стратегиями голубого океана, никогда не бывают похожими друг на друга. С помощью четырех действии - упразднения, снижения, повышения и создания - они делают свои стратегии отличными от средних показателей по отрасли. Так, Southwest стала первопроходцем в области прямых перелетов между небольшими городами, прежде в отрасли такие маршруты проходили через пересадочные узлы.

Привлекательный девиз

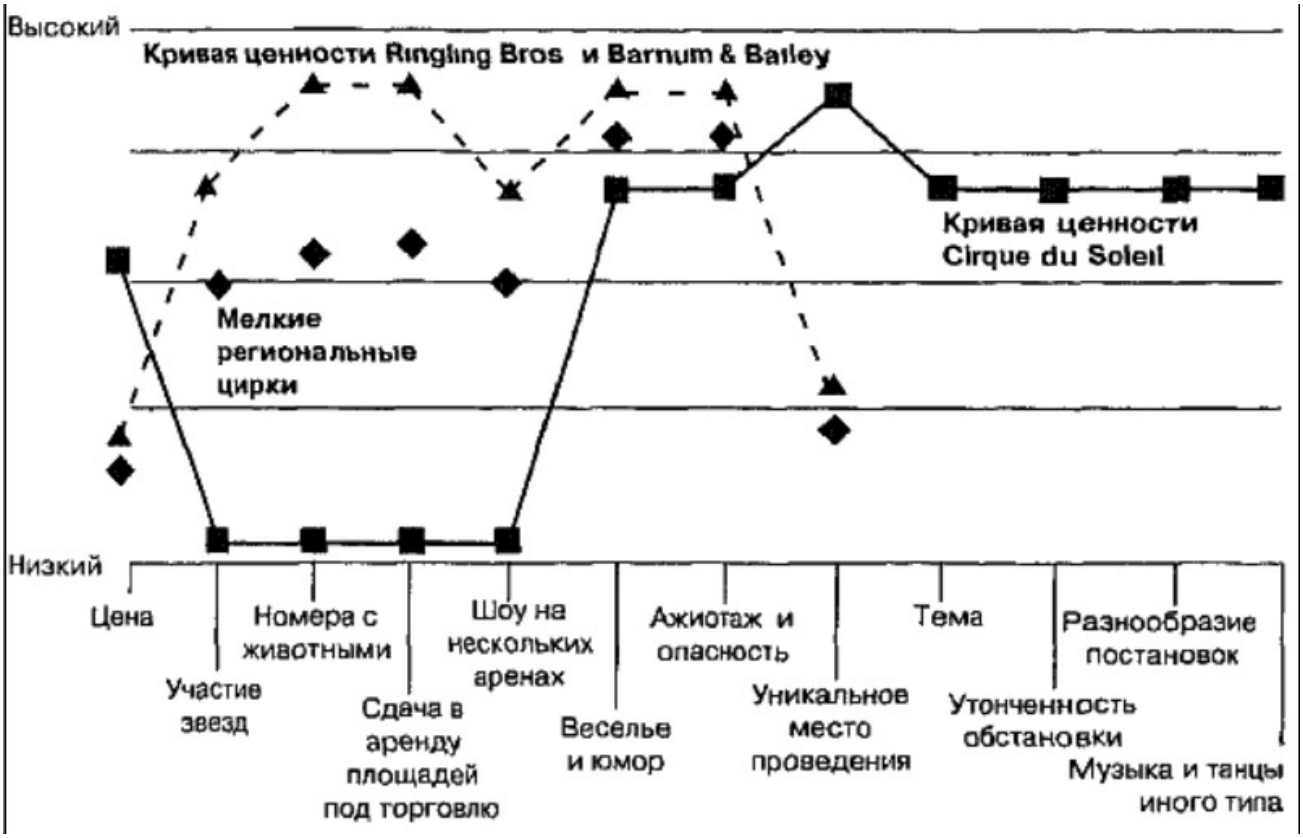
У хорошей стратегии всегда есть четкий и привлекательный девиз «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле - в любое время» Так выглядит - или мог бы выглядеть - основной лозунг Southwest Airlines Что тут могли сказать конкуренты компании? Даже самые опытные рекламные агентства вряд ли были бы способны сделать нечто привлекательное из привычного сочетания питания, выбора класса мест, залов ожидания и стыковки рейсов со стандартным обслуживанием, не самыми высокими скоростями и недешевыми тарифами. Хороший девиз должен не только донести ясное 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, девиз.

Как показано на рисунке 2-7, стратегический профиль Cirque du Soleil также соответствует трем определяющим критериям стратегии голубого океана: фокус, дивергенция и девиз. Стратегическая канва Cirque du Soleil позволяет сравнить графическое изображение ее стратегического профиля с профилями ее основных конкурентов. Канва ясно показывает, насколько Cirque du Soleil отклонилась 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.

РИСУНОК 2-7

Стратегическая канва Cirque du Soleil



А вот кривая ценности Cirque du Soleil стоит особняком. Б нее введены такие новые, не цирковые факторы, как тема, разнообразие постановок, утонченный интерьер и музыка и танцы иного типа. Эти факторы, совершенно нетрадиционные для цирковой индустрии, позаимствованы из альтернативной индустрии развлечений - театра. В этом смысле стратегическая канва ясно отражает традиционные факторы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и 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 отличают одни и те же три основные характеристики, фокус, дивергенция и девиз. Эти три критерия и руководят процессом реконструкции, который компании ведут 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. Для этого компания должна научиться расшифровывать кривую ценности. В кривых ценности отрасли скрыто богатство стратегических знаний о текущем положении дел 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 девиз, это означает, что компания идет по правильному пути. Эти три критерия служат чем-то вроде лакмусовой бумажки, определяя

коммерческую перспективность идей голубого океана.

С другой стороны, когда 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 девиза, который что-то сообщает потребителям, то 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

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

Чрезмерное предложение, не дающее отдачи

Когда кривая ценности компании на стратегической канве показывает высокие значения по всем факторам, встает такой 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 инкрементальную ценность для покупателей. Чтобы провести инновацию ценности, компания должна решить, какие факторы ей следует, упразднись и снизить - а не только повысить и создать, - чтобы ее кривая ценности отличалась от остальных.

Некогерентная стратегия

Когда кривая ценности компании напоминает спагетти и скачет вверх-вниз без какого-либо ритма или имеющихся на то причин, а предложение можно описать, как «ниже-выше-ниже-ниже-выше-ниже-выше», это сигнализирует о том, что у компании нет последовательной стратегии. Вероятно, ее стратегия основана на не связанных между собой под-стратегиях. Возможно, порознь они имеют смысл и помогают вести бизнес, занимая людей работой, но все вместе они никак не приводят к тому, чтобы компания стала отличаться от основного конкурента, и не дают четкого стратегического видения. Зачастую это является признаком функциональных или структурных неполадок в построении организации.

Стратегические противоречия

Есть ли в стратегии противоречия? Существуют области, 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 веб-сайтом было легко пользоваться, но при этом забывает скорректировать низкую скорость загрузки страниц. Стратегические противоречия могут существовать и между уровнями вашего предложения и цены. Так, например, 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

Какими терминами пользуется компания для описания факторов конкуренции и данной отрасли, когда чертит стратегическую канву? Употребляет ли она слово «мегагерц» вместо «скорость» или «термальная температура воды» вместо «горячая вода»? Выражены ли факторы

конкуренции в терминах, которые покупатель понимает и может оценить, или же здесь использован профессиональный жаргон? Язык, используемый при составлении стратегической канвы, дает возможность понять, сформулировано ли стратегическое видение компании с учетом перспективы «извне», определяемой спросом, или на основе взгляда «изнутри», т е. исходя из деятельности самой компании. Анализ языка стратегической канвы показывает, как далеко она находится от формирования спроса в отрасли.

Приведенные здесь инструменты модели являются важными средствами анализа, которые будут использоваться в книге и далее. По мере надобности к ним будут добавляться дополнительные инструменты. Именно сочетание этих аналитических методов и шести принципов создания и воплощения стратегии голубых океанов позволяет компаниям уйти от конкуренции и открывать новое, не захваченное пространство рынка.

Теперь перейдем к первому принципу - реконструкции границ рынка. В следующей главе мы обсудим способы увеличения возможностей и снижения рисков при создании голубых океанов.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ГЛАВА 3

Реконструкция границ рынка

Первый принцип стратегии голубого океана заключается в реконструкции границ рынка с целью вырваться из мира конкуренции и создать голубой океан. Этот принцип нацелен на минимизацию риска поиска, с которым сталкиваются многие компании. Трудность заключается в том, чтобы успешно выделить из массы имеющихся вариантов коммерчески выгодные возможности голубого океана. Это является основной задачей, поскольку менеджеры не могут позволить себе уподобляться картежникам с речного парохода и делать ставки на стратегию, пользуясь лишь собственной интуицией и уповая на случай.

В ходе наших исследований мы стремились выяснить, существуют ли типовые паттерны реконструкции границ рынка с целью создания голубого океана. Если они существуют, мы хотели бы разобраться, применяются ли они во всех отраслях - от производства потребительских и промышленных товаров до финансов и сферы услуг, телекоммуникаций и информационных технологий, фармацевтики и B2B - или же они 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 это моделью шести путей. Эти пути применяются во всех отраслях и выводят компании на дорогу к коммерчески выгодным идеям голубых океанов. Ни один из этих путей не требует какого-то особою видения или умения заглядывать в будущее Все они основаны на том, чтобы рассмотреть, уже имеющиеся данные гак, чтобы увидеть новую перспективу.

Эти пути ставят под сомнение шесть основных предположений, лежащих в основе стратегий очень многих компаний. Эти шесть предположений, на основе которых большинство компаний скорее всего, выстраивает свои стратегии, не дают компаниям вырваться за рамки конкуренции, царящей в алых океанах. Если говорить более конкретно, компании, как правило, поступают следующим образом:

- Исходят из одного и того же определения своей отрасли, прикладывают все усилия, чтобы сталь 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 определяют спектр предлагаемых их отраслью продуктов и услуг

Принимают как данное, ориентацию на функциональную или эмоциональную привлекательность продукта, принятую в их отрасли

- Разрабатывая стратегию, концентрируют внимание на одном и том же временном периоде -

зачастую на текущих угрозах со стороны конкурентов

Чем больше компании доверяют этому традиционному мнению об их способах конкуренции, тем большее сходство приобретают их методы борьбы

Чтобы вырваться из алых океанов, компании необходимо сломать общепринятые границы, очерчивающие принятые способы конкуренции. Вместо того, чтобы действовать в этих границах, менеджерам следует постоянно выглядывать за их пределы, создавая голубые океаны. Им необходимо рассматривать все возможные альтернативы, имеющиеся среди других отраслей, стратегических групп, групп потребителей, дополнительно предлагаемых товаров и услуг, функционально-эмоциональных отраслевых ориентаций. Далее время не должно стать исключением в этом смысле. Такой подход позволяет компании лучше разобраться в том, как изменить рыночные реалии и открыть для себя голубые океаны. Давайте посмотрим, что из себя представляет каждый из этих шести путей.

Путь первый: Рассмотреть альтернативные отрасли

В широком смысле слова компании конкурируют не только с другими компаниями внутри своей собственной 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 для друга.

Например, чтобы привести в порядок свои финансы, вы можете купить и инсталлировать пакет финансовых программ, нанять сертифицированного бухгалтера или же просто воспользоваться карандашом и бумагой. Программы, бухгалтер и карандаш являются ***заменителями*** друг для друга. Они сильно различаются между собой, однако выполняют одну и ту же функцию помогают людям управлять собственными финансами.

В противоположность этому продукты или услуги могут по-разному выглядеть и выполнять разные функции, служа при этом одной и той же цели. Возьмем, например, кино и рестораны. Общих признаков у них немного, да и функция у ресторанов совершенно определенная, они призваны удовлетворять потребность в изысканной пище и общении. Это предназначение очень 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, это ***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 дли этого можно сделать? Пойти в кино, к массажисту или посидеть в кофейне с любимой книгой? И у индивидуальных покупателей, и у 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. Очень редко продавцы сознательно размышляют о том, каким образом их клиенты делают выбор из имеющихся альтернатив. Изменения в цене, смена модели, даже новая рекламная компания 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 Netjets обогнала по темпам роста многие авиакомпании, имеет в своем распоряжении более пятисот - самолетов и предлагает более двухсот пятидесяти тысяч рейсов в почти полторы сотни стран. В1998 году она была приобретена Berkshire Hathaway и сегодня является мульти миллиардной компанией. прибыли которой с 1993 по 2000 год росли на 30-35 процентов ежегодно. Успех Netjets объясняли ее гибкостью, сокращением времени перелетов, без проблемным обслуживанием, повышенной надежностью и стратегическим ценообразованием. А истина заключается 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, с учетом которых корпорации выбирают между этими двумя вариантами, при этом упразднив или понизив значение всех остальных факторов, Netjets создала собственную стратегию голубого океана.

Рассмотрите следующий вопрос, почему корпорации для поездки своих сотрудников выбирают коммерческие рейсы? Очевидно, что не из любви к стоянию в долгих очередях на регистрацию и досмотр, суматошным пересадкам, ночевкам в зале ожидания или переполненным аэропортам. Скорее, их привлекает в коммерческих рейсах лишь один момент - цены. С одной стороны, коммерческие рейсы позволяют избежать высоких, к тому же единовременно 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, зачастую возникающих при наличии у корпорации собственных самолетов.

Netjeis предложила своим клиентам одну шестнадцатую долю собственности в самолете, пятнадцать остальных долей которого поделены между другими клиентами, причем каждый из них получает пятьдесят летных часов в год. По цене от 375 000 долларов (плюс оплата услуг пилотов, технического обслуживания и прочих ежемесячных расходов) владельцы могут приобрести долю в самолете стоимостью в 6 миллионов долларов[1]. Таким образом, клиенты пользуются всеми удобствами частного самолета по цене коммерческих авиабилетов. 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, прочие расходы, - стоимость полетов первым классом коммерческой авиакомпании окажется значительно выше. При анализе рентабельности гипотетического путешествия четырех пассажиров из Нью- Йорка в Остин, оказалось, что затраты на коммерческий рейс составили 19 400 долларов, а на полет в частном самолете - 10 100 долларов. Что касается Netjets, то при этом компании удается избежать непомерных 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 остальную часть формулы, применяемой Netjets, задайте себе противоположный вопрос: почему 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 делами летный отдел, который мучается с расписаниями и решением всех прочих административных вопросов. И не затем, чтобы платить за так называемые рейсы «порожняком», когда надо перегонять самолете базы туда, где он потребуется. Скорее, корпорации покупают частные самолеты для того, чтобы в значительной степени сократить время разъездов, избежать суеты переполненных аэропортов, летать из одной точки в другую без посадок и пересадок и получать значительную выгоду от более результативной и энергичной работы руководителей, которые, едва приземлившись, уже готовы бежать по делам. Netjets выстроила свою стратегию именно на этих преимуществах. В то время как 70 процентов коммерческих рейсов садились и взлетали лишь из тридцати аэропортов на всей территории США, Netjets предложила доступ еще к пяти с половиной тысячам аэропортов, разбросанных по всей стране и находящихся в непосредственной близости от бизнес - центров. При международных перелетах ваш самолет прибывает прямо к таможне.

Вследствие возможности осуществления прямых перелетов из пункта в пункт и увеличившегося в разы числа аэропортов, где приземлялись самолеты, отпала нужда в пересадках; на поездки, во время которых ранее приходилось целую ночь дожидаться следующего самолета, теперь уходит один-единственный день. Время между выходом из автомобиля и вылетом измеряется не часами, а минутами. Например, в то время как коммерческий рейс из Вашингтона в Сакраменто обычно длится 10,5 часа, самолету Netjets требуется всего 5,2 часа; из Палм-Спрингс в Кабо-Сан-Лукас коммерческий рейс продолжается 6 часов, а рейс Netjets-всего 2,1 часа[4]. С

помощью Netjets удалось значительно сократить общее время поездки.

Вероятно, самым привлекательным является то, что ваш самолет всегда готов к вылету спустя четыре часа после вызова. Если самолет сейчас 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.

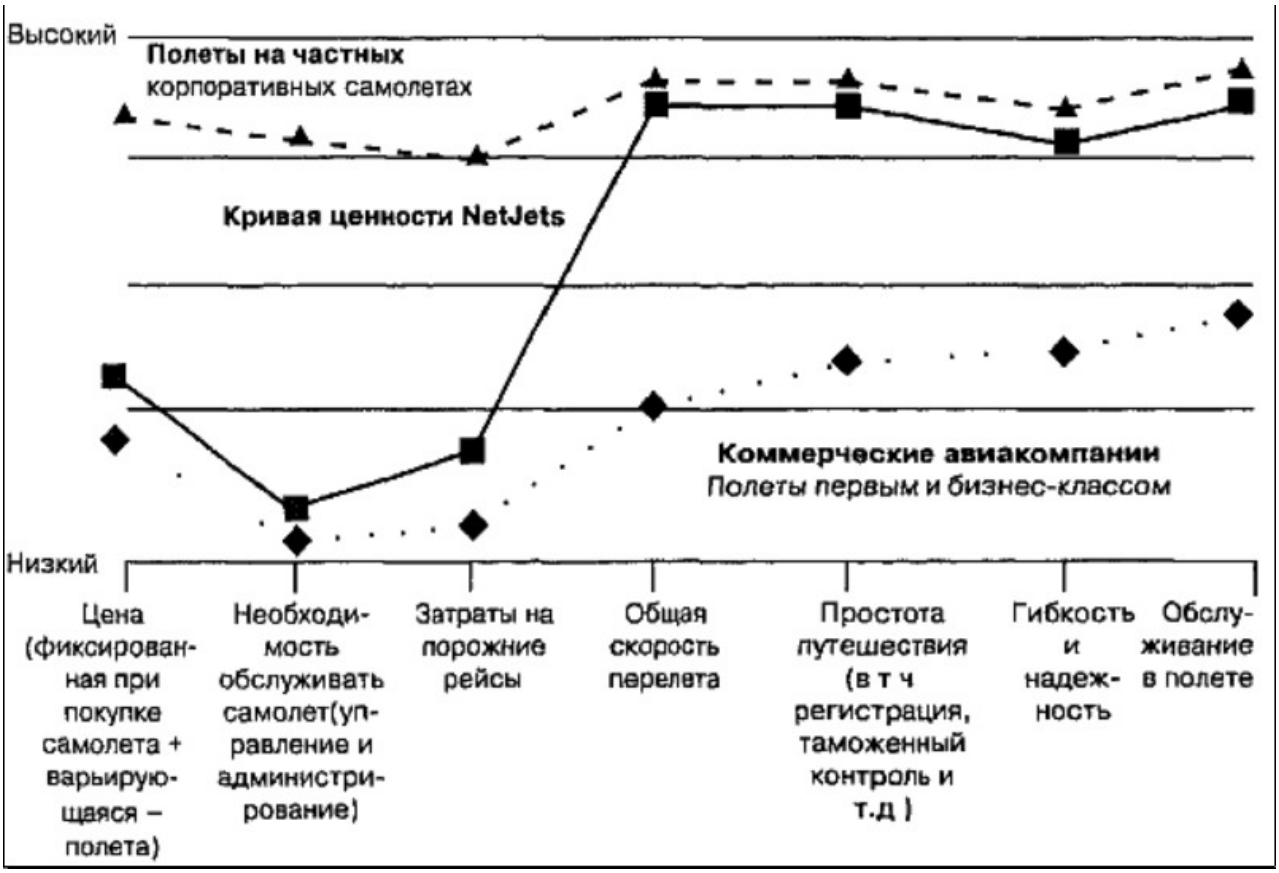
Дав клиентам то лучшее, что можно было взять от коммерческих рейсов и частных самолетов, и сократив все остальные факторы, Netjets открыла новый мульти миллиардный голубой океан, где клиенты получали удобство и скорость частного самолета по низкой фиксированной цене и с низкими переменными издержками, характерными дли коммерческих рейсов (см рисунок 3-1). А как же конкуренты? Если верить Netjets, за последние семь лет предоставлением долевой собственности на самолеты, занялись пятьдесят семь компаний; из них из бизнеса ушли ровным счетом пятьдесят семь.

Крупнейший успех в области телекоммуникаций, начавшийся в Японии с 1980-х годов, тоже берет начало из рассматриваемого нами Первого пути. Здесь пойдет речь о запущенном компанией NTT DoCoMo в 1999 году 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 от пользователя падал.

РИСУНОК 3-1

Стратегическая канва NetJets



NTT DoCoMo вырвалась из этого алого океана жестокой конкуренции, создав голубой океан беспроводной передачи не только голоса, но и текста, данных и изображений.

NTT DoCoMo задалась вопросом, что является отличительными сильными сторонами Интернета по сравнению с мобильной связью, и наоборот. Хотя Интернет предлагает бесконечное количество информации и услуг, к самым популярным «фишкам - относилась электронная почта, обычная информация (например, новости, прогнозы погоды и базы телефонных номеров) и развлечения (в том числе игры, спортивные мероприятия и музыка). К основным недостаткам Интернета

относилась высокая стоимость компьютерного оборудования, переизбыток информации, досадная необходимость занимать телефонную линию, чтобы войти в сеть, и страх перед передачей через Интернет информации о кредитной карточке. С другой стороны, к достоинствам сотовых телефонов можно было отнести их мобильность, передачу голоса и простоту использования.

NTT DoCoMo избавила клиентов от необходимости выбирать между этими двумя вариантами, но не стала создавать новую технологию, а просто сфокусировалась на главных преимуществах Интернета в сравнении с мобильными телефонами, и наоборот. Все прочие факторы компания упразднила или снизила. У созданного ею удобного интерфейса есть одна простая кнопка «i-mode» (i означает «интерактивный», «Интернет», «информация» и английское местоимение «I» — «я»), нажав которую пользователь может 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 в Интернете услуги. *Это* позволяет быстро и без проблем ориентироваться в сети. Несмотря на то, что телефон с режимом i-mode стоит на 25 процентов дороже обычного, эта сумма все же значительно ниже стоимости ПК, а телефон обеспечивает высокую мобильность.

Более того, помимо голосовой связи, система i-mode использует ПРОСТУЮ биллинговую услугу, благодаря которой пользователь ежемесячно получает единый счет, в котором перечислены все использованные через i-mode сетевые услуги. Это значительно снижает количество счетов, получаемых пользователями, и освобождает от необходимости сообщения информации о кредитной карточке. А поскольку услуга i-mode автоматически включается всякий раз при включении телефона, пользователи всегда подсоединены к сети и им не надо возиться с вводом логина.

Точно также ни обычный сотовый телефон, ни *ПК* не могут конкурировав со своеобразной кривой ценности телефонов, оснащенных i-mode. К концу 2003 года число подписчиков этой услуги достигло 40.1 миллиона, а доходы от передачи данных, изображений и текста выросли с 295 миллионов йен (2,6 миллиона долларов) в 1999 году до 886,3 миллиарда йен (8 миллиардов долларов) в 2003 Услуга i-mode не просто переманила клиентов у конкурентов. Она в значительной степени расширила рынок, привлекла па него молодых и взрослых пользователей и превратила пользователей только голосовой связи в потребителей передачи как голоса, так и данных.

Как это ни странно, европейские и американские подражатели, попытавшиеся открыть аналогичный голубой океан на Западе, успеха пока не добились. Почему? По нашему мнению, они прилагают слишком много усилий, фокусируясь на предоставлении самой сложной технологии, WAP (протокол беспроводного доступа), вместо того, чтобы заниматься предоставлением исключительной ценности. Это заставило их излишне усложнить свои предложения, которым теперь не хватает простейших элементов, столь ценимых основной массой пользователей.

Есть множество других историй об успехе, герои которых сумели вглядеться в альтернативные возможности и создать новые рынки. Фирма Home Depot предлагает экспертизу профессиональных подрядчиков по обновлению жилища по значительно более низким ценам, нежели приобретение строительных материалов и инструментов в хозяйственных магазинах. Предложив клиентам наиболее значительные преимущества обеих альтернативных отраслей - и упразднив или сократив все прочие факторы, - фирма Home Depot преобразовала латентную потребность в улучшении жилищ в реальную, превратив заурядных владельцев жилья в творцов. Компания Southwest Airlines обратила особое внимание па автомобили как альтернативу самолетам, предложив клиентам скорость воздушных путешествий по цене поездки на автомобиле и создав голубой океан перелетов на ближние расстояния.

То же самое сделала и Intuit - увидела в карандаше главную альтернативу компьютерным программам для ведения личных финансов и разработала забавное несложное ПО Quicken.

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

Путь второй: Рассмотреть стратегические группы отрасли

Можно создать голубой океан, рассмотрев альтернативные отрасли, а можно открыть в него 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 небольшое число стратегических групп на основе имеющихся различий в их стратегиях.

Стратегические группы можно выстроить в приблизительном иерархическом порядке по двум показателям цена и эффективность работы. Каждый скачок цены имеет тенденцию соответствовать такому же качественному скачку в уровне исполнения. Большинство компаний уделяет основное внимание улучшению своей позиции относительно конкурентов *в данной* стратегической группе. К примеру, Mersedes, 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 чересчур много внимания на действия другой, поскольку с точки зрения предложения та не представляется конкурентом.

Ключ к созданию голубого океана через существующие стратегические группы заключается в том, чтобы отбросить эти узкие взгляды и понять, какие факторы влияют на решение клиентов, делающих выбор между несколькими группами и обращающихся к менее или более дорогим предложениям.

Возьмем Curves, техасскую компанию, занимающуюся фиттнесом для женщин. С 1995 года - момента получения лицензии - эта компания начала расти как на дрожжах и привлекла более двух миллионов членов в более чем шести тысячах городов, а общий ее доход превысил миллиард долларов. В среднем каждые четыре часа в мире открывается новое заведение под вывеской Curves.

Помимо всего прочего, таким ростом компания практически целиком и полностью обязана «сарафанному радио» и дружеским рекомендациям. При этом сначала казалось, что Curves нацелилась на уже перенасыщенный рынок и намеревается проталкивать свое предложение клиентам, которым оно ни к чему, да и в сравнении с тем, что предлагали конкуренты, оно явно проигрывало. В действительности же Curves резко увеличила спрос в американской отрасли фитнеса и открыла для себя огромный неисследованный рынок, истинный голубой океан женщин, безуспешно пытающихся 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 прочее факторы упразднила или снизила.

С одной стороны, отрасль фитнеса в США переполнена традиционными фитнес-центрами для мужчин и женщин, предлагающими весь спектр упражнений на тренажерах и спортивных занятий и расположенными в богатых районах города. Их модный дизайн предназначен для размещения в них дорогостоящего оборудования. Там имеется полный набор приспособлений для аэробики и силовых упражнений, бар с соками, профессиональные инструкторы и прекрасные раздевалки, плюс души и сауны, поскольку клиенты приходят сюда, чтобы и пообщаться, и позаниматься спортом. Добравшись, наконец, до оздоровительного клуба, клиенты, как правило, проводят там минимум час**,** а чаще два. Членские взносы за *все* это, как правило, составляют порядка 100 долларов в месяц недешево, при этом очевидно, что рынок останется высококачественным и небольшим. Посетители традиционных фитнес - центров составляют лишь 12 процентов от всего населения и в большинстве своем живут в крупных городах. Расходы на содержание одного центра, предоставляющего стандартный набор услуг, составляют от 500 000 долларов до миллиона с лишним, в зависимости от расположения.

На другом конце спектра находится стратегическая группа, занимающаяся программами упражнений, выполняемых дома, - используя видеозаписи, книги и журналы с соответствующими рекомендациями. Эти программы почти ничего не стоят, делаются дома и, как правило, требуют наличия минимального (а то и вовсе никакого) оборудования для занятий. Инструкций минимум, дает их актер на видеозаписи, или же используются объяснения и картинки в журналах и книгах.

Вопрос заключается в следующем, что заставляет женщин делать выбор в пользу традиционных фитнес - центров или же программ упражнений дома. Большинство женщин

отказываемся идти в оздоровительный клуб, где их ожидают специальные тренажеры бары с соками раздевалки с саунами, бассейны и возможность встретить избранника. Средняя женщина не атлетического 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 для средней женщины все большей редкостью. Очень не многие дамы могут позволить себе несколько раз в неделю проводить часок-другой в фитнес центре. Кроме того для большинства женщин дорога в фитнес центр, находящийся в центральной части города, омрачается трафиком, что лишь усиливает стресс и не прибавляет желания лишний раз туда отправляться.

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

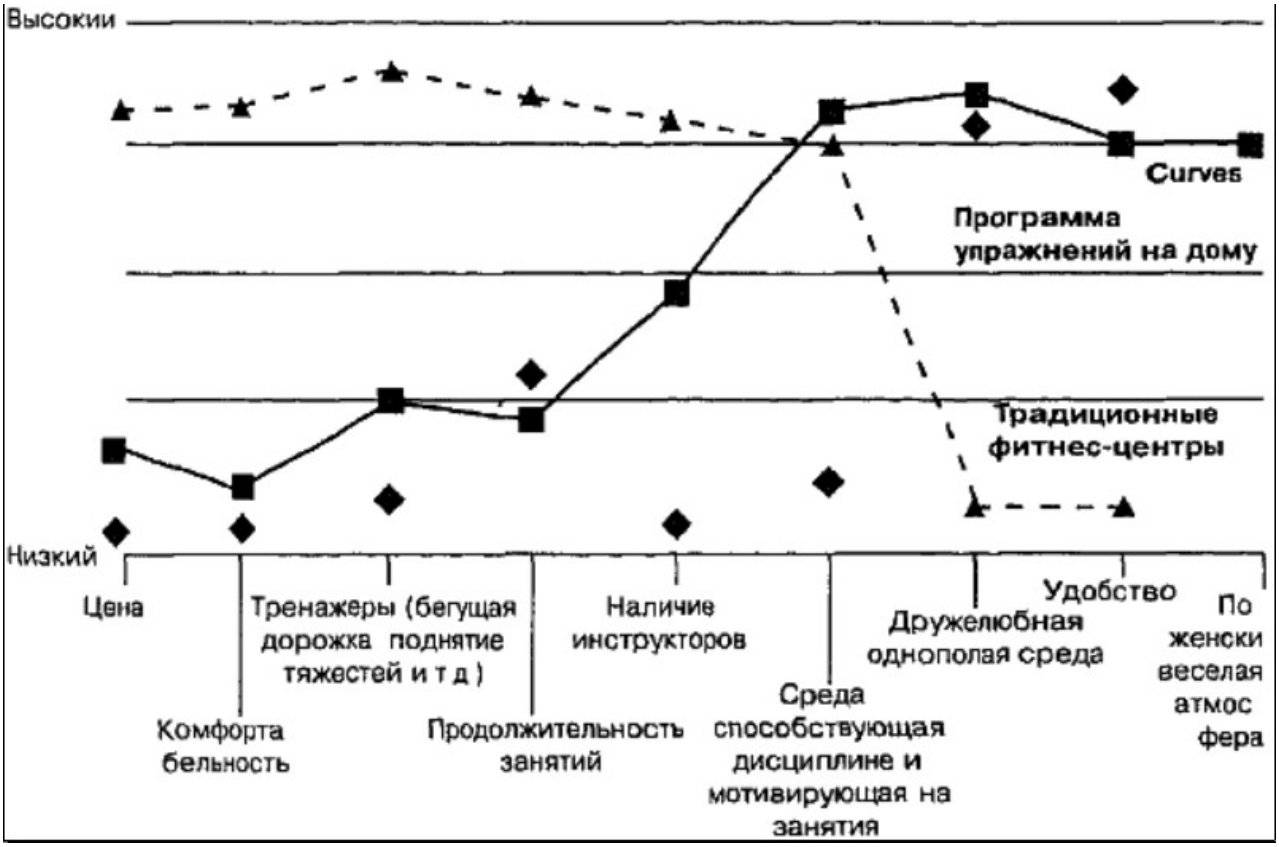
Компания Curves создала свой голубой океан, позаимствовав у этих стратегических трупп явные сильные стороны и отбросив или снизив все прочие факторы (см. рисунок 3-2). Curves отказалась ото всех атрибутов традиционных фитнес - центров, не представлявших интереса для женщин в целом. Ушло в прошлое изобилие специальных тренажеров, еды, SPA - процедур, бассейнов и даже раздевалок, вместо которых были установлены занавешенные кабинки.

Ощущения от посещения клуба Curves сильно отличаются от тех, которые остаются после типичного фитнес центра Члены клуба (далей входят в зал, где тренажеры (обычно около десяти штук) 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 циркуляторной системе тренировок QuickBit используются гидравлические тренажеры? которые не нуждаются в регулировании, они безопасны, просты в использовании и не выглядят угрожающе. Будучи разработаны специально для женщин эти тренажеры смягчают напряжение и позволяют наращивать силу и мускулы. Во время упражнений женщины могут переговариваться и подбадривать друг друга, наполненная общением и не омрачаемая оценкой атмосфера очень отличается от той, которая царит в обычных фитнес центрах. На стенах очень мало или вообще нет зеркал, как нет и любопытных мужчин. Женщины двигаются по кругу, переходя от одного тренажера или мата для аэробики, к другому и на тренировку уходит всего тридцать минут. В результате проведенных преобразований и фокусирования лишь на важнейших компонентах обслуживания цена занятий упала до 30 долларов в месяц открывая 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».

РИСУНОК 3-2

Стратегическая канва Curves



Curves предлагает выдающуюся ценность, отраженную на рисунке 3-2 при низких издержках. В открытие традиционного оздоровительного клуба нужно вложить от 500 000 до миллиона долларов; инвестиции в Curves составляют от 25 000 до 30 000 долларов (если не учитывать 20 000 долларов на оплату франшизы). Такая разница объясняется тем, что компания отказалась от целой массы факторов. Переменные издержки также значительно ниже - меньше расходы на оплату персонала и обслуживание помещений, поскольку клуб занимает гораздо меньше места: 1500 кв. футов в не престижных пригородах против 35 000 -100 000 кв. футов в престижных районах города у фитнес - центров. Характеризующаяся низкими издержками бизнес-модель Curves делает франшизу легкодоступной и объясняет тот факт, что эти клубы множатся как грибы. Большинство франшиз начинают приносить прибыль уже спустя несколько месяцев, как только число их членов доходит до ста. На вторичном рынке раскрученная франшиза Curves продается по цене от 100 000 до 150 000) долларов.

В результате клубы Curves можно найти практически в любом большом пли маленьком городе. Curves не конкурирует напрямую с другими фитнес-концепциями. эта компания создала новый голубой океан спроса. По мере насыщения рынка в США и в Северной Америке руководство компании планирует начать продвижение в Европу. Продвижение в Латинскую Америку и в Испанию уже началось. Ожидается, что в конце 2004 года в Curves будет восемь тысяч пятьсот фитнес - клубов.

Кроме Curves существует множество других компаний, которые, создавал голубые океаны, обратили внимание на стратегические группы. Так, Ralph Lauren создал 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 роскошных автомобилей 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. А Walkman фирмы Sony? Обратив внимание на высокое качество воспроизведения звука, которым отличаются «бум-боксы», а также на низкие цены и мобильность

транзисторных радиоприемников, производимых в аудио промышленности, в 1970-х годах Sony создала рынок персональных портативных стереомагнитол. Walkman обьединил в себе обе эти стратегические группы. Плюс к тому, скачок ценности привлек в этот голубой океан новых клиентов, в том числе любителей бега и пассажиров общественного транспорта.
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 дешевле и проще в постройке, однако отличаются унылой однотипностью и пользуются 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 строятся быстро и сильно выигрывают за счет огромной экономии па масштабе и более низких издержек, а кроме того, Champion позволяет покупателям самим выбирать такие изысканные «последние мазки», как камины, 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 квартиру, на этот рынок пришли даже и некоторые состоятельные клиенты.

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

Путь третий: Посмотрите на цепочку покупателей

В большинстве отраслей конкуренты имеют схожие определения целевого покупателя. Однако на практике существует целая цепочка «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 три эти группы мот пересекаться, они чаще все же отличаются друг от друга. Когда различия групп очевидны, то зачастую это связано *с* имеющимися у них разными определениями ценности. Например, корпоративный агент по снабжению может быть больше озабочен ценой, нежели корпоративный пользователь, которого куда больше 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 данной отрасли, зачастую нацеливаются на отдельные сегменты потребительского рынка - например, на крупных или мелких покупателей. Однако отрасль, как правило, бывает нацелена на одну группу покупателей. К примеру, 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 такая направленность 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 группы покупателей, компания может обнаружить новые способы изменения своей кривой ценности с тем, чтобы 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 врача, под влиянием которого диабетик выбирает, инсулин какой фирмы купить, и сделала врачей ключевой группой дайной 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 уже сделан в начале 1980-х годов. Поскольку основным фактором конкуренции между компаниями была степень очищенности инсулина, го прогресс в этом направлении казался очень ограниченным. Сама фирма 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 пациентах, Novo Nordisk обнаружила, что инсулин, поставляемый диабетикам в ампулах, порождал массу проблем с его инъекциями. Больному приходилось брать на себя сложные и неприятные манипуляции со шприцами, иглами и самим инсулином, отмеряя дозу лекарства соответственно своей потребности. Кроме того, возня с иглами и шприцами приводила к тому, что у диабетика вырабатывалось чувство собственной неполноценности. К тому же пациенты не хотели пользоваться шприцами и иглами вне дома, хотя зачастую это необходимо, поскольку многие диабетики нуждаются в инъекциях инсулина по нескольку раз в день.

Это привело Novo Nordisk в голубой океан возможности создания NovoPen, продукта, который был выпущен в продажу в 1985 году. NovoPen, первое удобное в применении устройство для инъекций инсулина, было разработано именно для того, чтобы избавить пользователей от неудобств, связанных с уколами. NovoPen напоминает авторучку, внутри которой расположен картридж с инсулином, что позволяет пациенту без хлопот носить в одной емкости примерно недельную дозу инсулина. В «ручку» встроен специальный щелчковый механизм, с помощью которого даже слепой пациент может правильно отмерить дозу и самостоятельно сделать себе инъекцию. «Ручку» можно везде носить с собой, с ее помощью легко и просто вводить инсулин, избавившись от утомительной возни со шприцами и иглами.

Чтобы удержать лидирующие позиции в открытом ею голубом океане, в 1989 году Novo Nordisk выпустила NovoLet, одноразовую заряженную «ручку» для инсулиновых инъекций, снабженную системой дозирования благодаря которой процесс стал еще более удобным и простым. Уже в 1999 году фирма выпустила Innovo, прибор со встроенной электронной памятью и сменными картриджами. Innovo позволял управлять введением инсулина с помощью встроенной памяти и отражал на экране размер дозы, размер предыдущей дозы и прошедшее с момента инъекции время, - информацию необходимую пациенту, чтобы снизить риск и избежать тревог о пропущенной инъекции.

Созданная Novo Nordisk стратегия голубого океана и изменила весь рельеф отрасли и превратила компанию из производителя инсулина в производителя предметов облегчающих жизнь диабетиков Novo Pen и пришедшие ей на смену приспособления для инъекции захлестнули рынок инсулина. Продажа инсулина в заранее заряженных приборах или «ручках» теперь занимаем подавляющую долю рынка в Европе и Японии, где диабетикам рекомендуют делать частые ежедневные инъекции инсулина. Сама Novo Nordisk имеет более чем 60 - процентную долю европейского и 80 процентную долю японского рынка и 70 процентов объема продаж компании приходится на предметы, облегчающие жизнь диабетиков, предложение, родившееся из ее стремления думать о пользователях, а не об «источниках влияния».

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 онлайновой финансовой информации ведущее положение занимали Reuters и Telerate, в реальном времени сообщавшие брокерам и инвестиционным компаниям новости и цены. Отрасль была нацелена на закупщиков – ИТ - менеджеров, ценивших стандартизованные системы, которые упрощали им жизнь Bloomberg это показалось неразумным. Миллионы долларов каждый день теряли или зарабатывали для своих работодателей не ИТ менеджеры, а биржевики и аналитики. Возможности получения прибыли напрямую зависели от получаемой информации. В период активности рынков биржевикам и аналитикам приходится принимать решения очень быстро. На счету каждая секунда

И вот Bloomberg решила предложить биржевикам повышенную ценность, для чего и создала специальную систему с легкими в использовании терминалами и клавиатурами, на которых 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, которое включается нажатием клавиши. Прежде биржевикам и аналитикам приходилось загружать данные, а потом с помощью карандаша и калькулятора делать важные финансовые подсчеты. Теперь пользователи могли быстро проигрывать сценарии ***«что если?»*** чтобы просчитать доходы от альтернативных вариантов инвестиций, а также быстро проводить логистический анализ данных прошлых периодов.

Сконцентрировав внимание на пользователях, Bloomberg также заметила парадокс, связанный с частной жизнью биржевиков и аналитиков. Эти люди зарабатывали немыслимые деньги, однако работали так много, что времени тратить заработанное у них почти не оставалось. Зная, что в течение дня на рынке случается затишье когда происходит очень мало торговых операций, Bloomberg добавила в систему информацию о товарах и возможность совершать покупки, с тем чтобы облегчить личную жизнь биржевикам. С помощью этих услуг они теперь могли покупать все, 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 выше, с закупщиков на конечных пользователей, Bloomberg создала кривую ценности, радикально отличавшуюся ото всего, что имелось до этого в отрасли. Биржевики и аналитики стали пользоваться имевшейся у них властью, заставляя ИТ- 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 зачастую 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 отрасли, выпускающей бизнес-приложения, с функциональных пользователей 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 вашей отрасли, как бы вы смогли создать новую ценность?

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 бебиситтера и легко найти парковку для автомобиля влияет на ощущаемую ценность похода в кино. Однако эти дополнительные услуги лежат за пределами традиционной деятельности кинотеатров. Мало кого из владельцев кинотеатров заботят трудности, связанные с поиском бебиситтера. А зря, ведь это влияет на их бизнес. Представьте себе кинотеатр, предлагающий услуги по присмотру за детьми.

В дополнительных продуктах и услугах зачастую скрывается неиспользованная ценность. Главное - определить, что представляет собой в целом решение, которое стремится найти покупатель, выбирая продукт или услугу Проще всего сделать это, подумав о том, что происходит до, во время и после использования вашего продукта. Присмотр за детьми и парковка машины требуются 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, однако явно относятся к тому, что необходимо клиенту для поездки из одного места в другое.

Возьмем NABI, венгерскую компанию - производителя автобусов. Она пошла по четвертому пути проникновения в одно миллиардную американскую отрасль производства транзитных автобусов. Крупнейшими покупателями продукции этой отрасли являются службы общественного транспорта (Public transport properties - PTPs), муниципальные транспортные

компании, обеспечивающие перевозку пассажиров на автобусах по установленным маршрутам в крупных городах или графствах. В соответствии с принятыми в отрасли правилами конкуренции компании стремились обойти друг друга, предлагая автобусы по как можно более низкой цене.

Дизайны были устаревшими, поставки запаздывали, качество было низким, а гибкие цены — нереальными вследствие скаредного отношения к делу. Однако для NABI все это было неважно. Почему производители автобусов интересовались лишь ценой продаваемых автобусов - и это когда в муниципальных службах каждый автобус служил в среднем двенадцать лет? Посмотрев па рынок с этой точки зрения, NABI увидела возможности, ускользнувшие из ноля зрения всех других игроков отрасли.

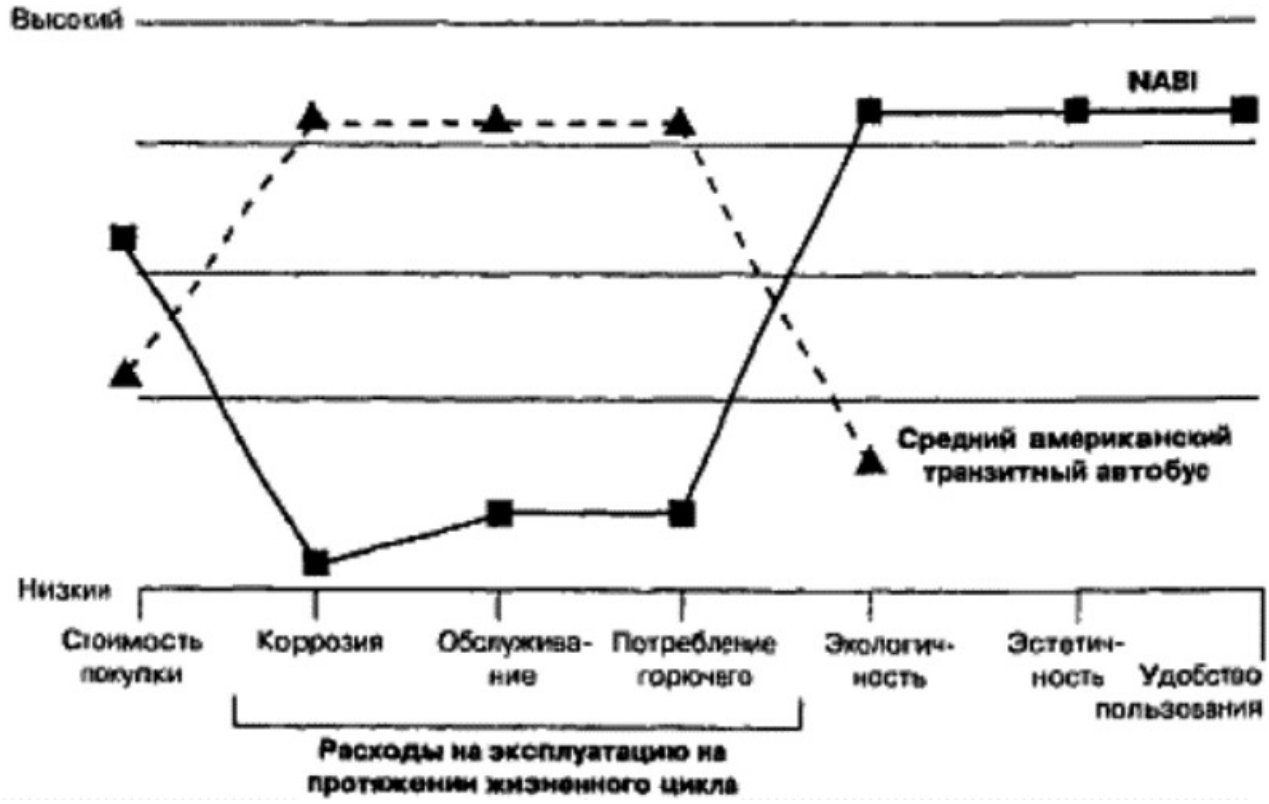
NABI обнаружила, что наиболее значительной составляющей издержек для муниципалитета была не стоимость автобуса сама по себе - основной фактор конкуренции в отрасли, а расходы, которые приходилось производить вслед за его покупкой - на обслуживание в течение двенадцати лет эксплуатации. Ремонт после дорожных аварий, топливо, частая замена запчастей в связи с большим весом автобуса, антикоррозийная обработка кузова и тому подобное - вот что составляло основою часть издержек муниципальных служб. После того, как к этим службам были предъявлены требования по обеспечению чистоты воздуха, издержки, связанные с не экологичным общественным транспортом, стали весьма ощутимы. Однако, несмотря на то, что все эти расходы по сумме своей превосходили первоначальную стоимость автобуса, в отрасли так и не заметили важность предоставления дополнительных сервисных услуг по обслуживанию автобусов и снижения издержек, возникающих на протяжении всего срока эксплуатации транспорта.

В NABI пришли к выводу, что отрасль транзитных автобусов не должна управляться лишь ценами на продукцию - такой ее сделали 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 приходилось менять целые панели. Материалом для новых автобусов NABI стал стеклопластик, тем самым компания одним выстрелом убила пятерых зайцев. Стеклопластиковые кузова значительно снизили затраты на превентивное обслуживание, так как они не подвержены коррозии. Их ремонт занимает меньше времени, гораздо дешевле и проще - ни вмятины, ни поломки не приводят к замене целых панелек, поврежденные части просто-напросто вырезаются, и на их место впаивается новый кусок стеклопластика. В то же время легкость материала (стеклопластик на 30-35 процентов легче стали) в значительной степени сокращая потребление горючего и выделение вредных вещевств, делая автобус более экологичным более того облегченный авюбуе позволил NABI не только оснащать его маломощными двигателями, но и сократить число осей, что привело к снижению производственных затрат и высвободило дополнительное место внутри автобуса.

Таким образом, NAB1 создала кривую ценности, радикально отличающуюся от средней кривой в данной отрасли. Как можно видеть на рисунке 3-3 собирая автобусы из легкого стеклопластика, NAB1 упразднила, или в значительной степени сократила издержки, связанные с антикоррозийной обработкой сервисным обслуживанием и потреблением горючего. В результате, хотя цена на автобусы NABI выше средней по отрасли, затраты на их эксплуатацию для муниципалитетов окупились благодаря значительно меньшим выбросам вредных веществ, экологичность автобусов NABI, превысила существующий в отрасли стандарт.

рисунок 3-3

Стратегическая канва отрасли общественного транспорта США, Circa 2001



Более того, высокая цена, установленная NABI, позволила этой компании создавать беспрецедентные в отрасли факторы, как например модный красивый дизайн и такие удобства для пассажиров, как низкий пол, позволяющий легче входить в автобус, и большее число кресел, чтобы меньшему числу людей приходилось стоять. Вследствие этого спрос на транзитное автобусное обслуживание резко вырос, и доходы муниципальных служб увеличились, NABI заставила эти службы по новому взглянуть на доходы и издержки связанные транзитными автобусами NABI создала исключительную ценность для потребителей - в данном случае муниципальных служб и пассажиров - при низких издержках эксплуатации.

Неудивительно, что и муниципальным службам, и пассажирам новые автобусы пришлись по вкусу. Началась эта эпопея в 1993 году, а к настоящему моменту NABI захватила уже 20 процентов рынка США и претендует на первенство по размерам доли рынка, росту и прибыльности. Венгерская компания NABI создала в США голубой океан, в котором отсутствовала конкуренция, и сделала его выгодным для всех, для себя, для муниципальных служб и для жителей. Она получила заказов более чем на 1 миллиард долларов, а Economist Intelligence Unit в октябре 2002 года назвал ее одной из тридцати самых успешных компаний мира

Можно упомянуть и британскую отрасль по производству чайников, продукция которой играла важную роль в британской культуре, однако 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 состояла в содержавшейся в водопроводной воде извести. При кипячении воды известь накипала на стенки чайника, а потом попадала в свежезаваренный чай. Прежде чем приступить к чаепитию, британцы привычно брали чайную ложку и вылавливали из чашки кусочки извести. 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 наливании поды эффективно задерживает кусочки извести.
В отрасли начался мощный рост- люди стали заменять старые чайники новыми, оснащенными фильтрами

Существует множество других примеров компании, которые, стремясь создать голубой

океан, пошли по тому *же* пути. Крупные магазины Borders и Barnc.s&Noble (B&N) пересмотрели предлагаемый ими набор услуг. Продаваемым продуктом стала не сама книга, а удовольствие от ее чтения плюс интеллектуальный поиск. Для этого в торговых залах разместили кресла и диваны, пригласили знающий книги персонал, открыли кофе - бары - и получилась обстановка, идеально подходящая для чтения и учебы. Менее чем за шесть лет Borders и Barnc.s&Noble (B&N) стали крупнейшими книготорговыми сетями в США, им принадлежит более тысячи семидесяти крупных магазинов.

В мини маркетах компании Virgin Entertainment продаются CD диски, видеокассеты, компьютерные игры, а также видео и аудиотехника - все, что нужно, чтобы полностью удовлетворить потребность покупателей в развлечении Пылесосы компании Dyson созданы с таким расчетом, чтобы снизить расходы и неудобства, связанные с покупкой и заменой мешков для мусора. В центрах лечения раковых больных Sahck компании Zeneca предоставляются все необходимые лечебные процедуры, что избавляет пациентов от необходимости ездить из одного специализированного центра в другой и договариваться о каждой процедуре отдельно.

В каком контекстt используется ваш продукт или услуга? Что происходит до, во время и после его использования? Можете ли вы определить, где имеются «болевые точки»? Каким образом можно их устранить, если предложить дополнительные продукты или услуги?

Путь пятый: Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей

Конкурирующие в одной и той же 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 на основании расчетов о полезности товара, это функциональная привлекательность. В других отраслях конкуренция основана на чувствах покупателя, здесь задействована привлекательность эмоциональная

Однако привлекательность большинства продуктов или услуг редко бывает исключительно функциональной или эмоциональной. Как правило, она является следствием того, каким образом компании конкурировали в прошлом, что на подсознательном уровне сформировало ожидания потребителей. Влияние поведения компании на ожидание клиентов идет по нарастающей. С течением времени усиливается ориентация отраслей на функциональную или же 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, что следует ожидать. Поэтому и исследования дают им соответствующий отклик - «больше того же самого, но только дешевле».

Когда компания хочет изменить функционально эмоциональную ориентацию, существующую в отрасли, она зачастую 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. Если все эти опции отбросить, 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, могут нередко вдохнуть в потребительские товары новую жизнь, добавив им эмоциональной привлекальности и тем самым способны стимулировать новый спрос.

Два наиболее известных примера Swatch, фирма, под влиянием которой функционально ориентированная отрасль производства не дорогих 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 QB (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 свои бизнес с одной парикмахерской, к 2003 году QB House насчитывала более двухсот точек. Число посетителей ее парикмахерских выросло с 57 тысяч

в 1996 году до 3,5 миллиона в год - в 2002 QB открывает филиалы в Сингапуре и Малайзии, а к 2013 году планирует иметь в Азии уже тысячу парикмахерских.

В сердцевине стратегии голубого океана, созданной QB House, лежит превращение азиатской парикмахерской из эмоционального в крайне функциональное заведение, В Японии мужчина тратит целый час на то, чтобы подстричься. Почему? А потому, что для превращения стрижки в ритуальное действо требуется проделать множество манипуляций. Клиенту предлагают бесчисленные горячие полотенца, ему растирают и массируют плечи, с ним пьют чай и кофе. Парикмахер выполняет 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 от всего затраченного времени. Более того, все это создает очереди из потенциальных клиентов. Стоит такая услуга от 3000 до 5000 йен (от 27 до 45 долларов).

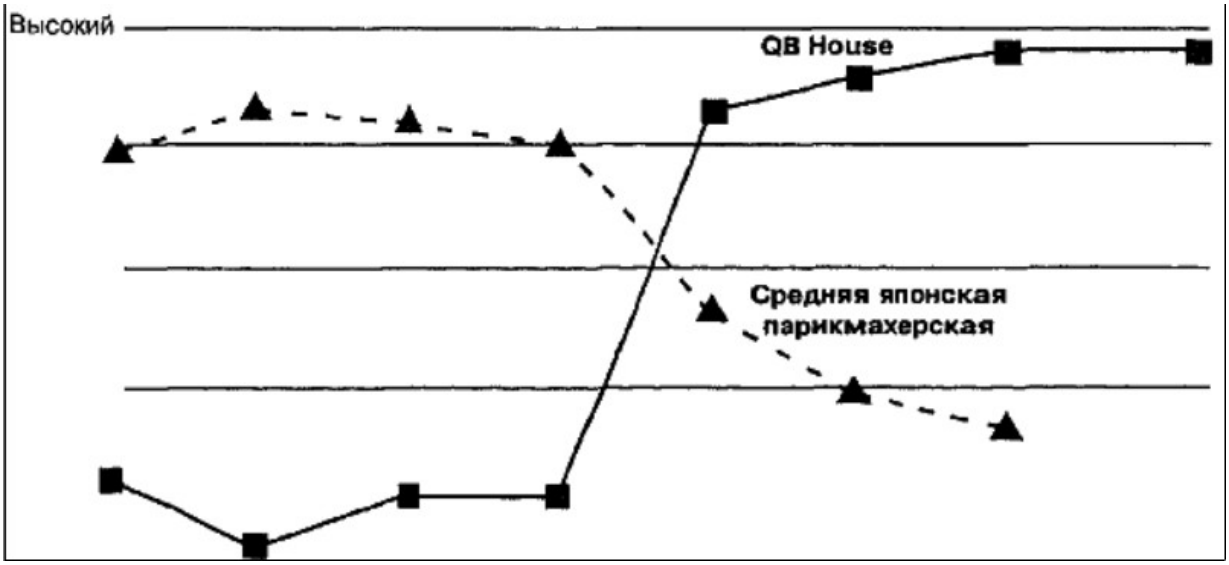
QB House поступила иначе. Она поняла, что у многих людей, особенно занятых профессионалов, нет никакого желания тратить по часу времени на стрижку. Поэтому QB House отказалась от таких эмоциональных элементов сервиса, как горячие полотенца, массаж плеч, чай и кофе. Кроме того, она в значительной степени сократила количество особых процедур по уходу за волосами и стала заниматься в основном обычными стрижками. Затем, компания сделала следующий шаг и отказалась от традиционной, отнимающей кучу 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, не требуя намачивания головы 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.

Таким образом QB House сумела снизить стоимость стрижки с 3000-5000 йен (27-45 долларов) до 1000 йен (9 долларов), увеличив при этом почасовой доход от каждого парикмахера почти на 50 процентов, 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, см. рисунок 3-4.

Cemex, третьего по величине производителя 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, продаваемый мешками в розницу самодеятельным строителям, составляет более 85 процентов от всего рынка4. Таким, каким он был, рынок выглядел непривлекательно. Непотребителей было значительно больше, чем потребителей. Несмотря даже на то, что у большинства бедных семей имелись 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, «quineeaneras» (празднование пятнадцатилетия дочери), крестины и свадьбы.

РИСУНОК 3-4

Стратегическая канва QB House



Участие в этих мероприятиях, обозначающих важный жизненный этап, было среде том выделиться в обществе, в то время как остаться в стороне означало бы продемонстрировать заносчивость и неуважение.

В результате у большинства жителей Мексики с низким доходим не имелось сбережений, достаточных для покупки строительных материалов. несмотря даже на то, что в этой стране цементный дом считаемся предметом самых заветных мечтаний. По осторожным подсчетам Cemex, если бы этот латентный спрос удалось реализовать, рынок вырос бы до 500-600 миллионов долларов в год.

Решение этой проблемы Cemex предложила в 1998 году, запустив программу Pammonio How которая изменила привлекательность цемента, превратив его из функционального продукта в подарок-мечту, Покупая цемент, люди готовились строить комнаты, наполненные любовью, чтобы делить *в* них смех и радость - а какой подарок может быть лучше этого? В основе Pammonio How лежала принятая в Мексике система танда (tanda), традиционная схема общественных сбережении. В танда десять человек (к примеру) вносят каждый по 1000 песо в неделю в течение десяти недель. В первую же неделю бросают жребии, чтобы узнать, кто «выиграет» 1000 песо (93 доллара) в каждую из десяти недель. Все участники могут получить 1000 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 Pammonio How «выигрыш» супертанда направлялся на финансирование строительства пристройки из цемента. Это напоминает регистрацию гостей в списке свадебных подарков, составленном женихом и невестой, вот только вместо к примеру, столового серебра Cemex предложила дарить в знак любви цемент.

Клуб строительных материалов Pammonio How, созданный Cemex, состоит из примерно семидесяти 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 выстроить 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.

Тогда, когда конкуренты Cemex торговали цементом в мешках, сама компания стала продавать мечту, пользуясь при этом бизнес - моделью, включающей инновационное финансирование и строительное ноу-хау. Cemex сделала еще один шаг и стала устраивать в городе маленькие торжества после окончания каждой стройки, тем самым увеличивая приносимую людям радость и укрепляя традиции танда.

С момента появления новой эмоциональной привлекательности цемента Cemex, подкрепленной созданной ею системой финансирования и техническим обслуживанием, спрос па цемент резко вырос Количество семей, пристраивающих дополнительные комнаты, увеличилось примерно на 20 процентов, причем эти семьи планируют пристроить на две-три комнаты больше, нежели планировали изначально На рынке, отличающемся медленным ростом и конкуренцией цен, Cemex стала расти па 15 процентов *ежемесячно,* продавая свой цемент по более высоким ценам

(порядка 3,5 песо). К настоящему времени эта фирма добилась троекратного роста потребления цемента теми, кто самостоятельно надстраивает свои дома, - 2300 фунтов цемента, которые прежде расходовались в среднем в течение четырех лет, теперь уходят за пятнадцать месяцев. Возможность предсказывать количество цемента, продаваемого с помощью супертанда, позволила снизить издержки Cemex за счет снижении затрат на хранение запасов, отлаженного производственного цикла и гарантированных продаж. снижающих расходы на привлечение капитала. Из-за социального давления случаи неплатежа в системе супертанда очень редки. В целом Cemex создала голубой океан эмоционально привлекательного цемента, добившись дифференциации при низких издержках.

Точно так же поступила со своей знаменитой «Виагрой» фирма Pfizer, сместившая акценте медикаментозного лечения па 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 происходит и в сфере обслуживания, однако 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, распростилась с традиционными брокерами. Она объяснила это тем, что клиентам больше не требуется, чтобы их водили за ручки и окружали эмоциональным комфортом, чем обычно занимались брокеры, если компания способна, к примеру, быстро выплачивать страховку и обходится 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. В США TheVanguard Group (индексированные фонды) и Charles Schwab (брокерские услуги) осуществляющие аналогичные действия в инвестиционной отрасли, создавая голубой океан путем преобразования эмоционально ориентированного основанного на личных взаимоотношениях бизнеса в бизнес высокоэффективный, функциональный и с низкими издержками.

Имеется ли в вашей отрасли 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

Все отрасли подвержены влиянию внешних тенденций, которые со временем начинают оказывать воздействие на бизнес. Взять хотя бы взлет популярности Интернета или всемирное движение в защиту окружающей среды. Если рассматривать эти тенденции с правильной точки зрения, то можно увидеть возможности для создания голубого океана
По мере того, как происходят различные события, большинство компании постепенно и достаточно пассивно к ним приспосабливается. Будь то появление новых технологий или крупные изменения в законодательстве, менеджеры обычно сосредотачиваются на прогнозировании развития самой тенденции. Для этого они задаются вопросом в каком направлении будет развиваться технология, как она будет применяться, будет ли она масштабируемой. 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 самой тенденции. Наоборот, они основывается на понимании того, как 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 могут 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 один и тот же 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 со временем критически важными представляются три основные принципа. Для того, чтобы сформировать основу стратегии голубого океана, эти тенденции должны иметь решающее значение для вашего бизнеса, быть необратимы и иметь ясную траекторию. Многие тенденции можно наблюдать практически в любой момент времени - 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 тенденции. Можно также наблюдать тенденцию или крупное событие, но не иметь возможности предсказать направление их дальнейшего развития.

Так, в 1998 году в Азии произошел кризис, который, вне всякого сомнения, должен был оказать большое влияние на сферу финансового обслуживания. Однако предсказать дальнейшее развитие событий не представлялось возможным, а потому было бы слишком рискованно выстраивать стратегию голубого океана. Введение евро, напротив, идет по устойчивой траектории, происходит постепенная замена различных европейских валют. Налицо четкая, необратимая и ясная тенденция в области финансовых услуг, на основании которой можно создать голубой океан по мере того, как Европейский союз продолжает расширяться.

Выявив подобные тенденции, можно постараться заглянуть в завтрашний день и спросить себя, как станет выглядеть рынок, если тенденции обретут свое логическое завершение. Исходя из этого видения стратегии голубого океана, можно уже вернуться назад 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 распространения музыкальных файлов, как Napster, Kazaa и LimeWire, сформировалась целая сеть интернет продвинутых любителей музыки, которые без помех, хотя и вопреки закону, распространяли копии по всему земному шару. К 2003 году число нелегально распространяемых музыкальных файлов превысило два миллиарда в месяц. В то время как компании, занимающиеся звукозаписью, боролись с нелегальным производством СД-дисков, поток нелегально скачиваемых цифровых файлов с музыкой продолжал расти и шириться.

При наличии доступной технологии, позволяющей любому скачивать музыку бесплатно, вместо того чтобы платить по 19 долларов в среднем за один диск, наметившаяся в цифровой музыке тенденция была ясна. Ее подтверждением стал быстрорастущий спрос на МРЗ-плееры наподобие пользующегося успехом iPod компании Apple, с помощью которых можно было бы слушать цифрованную музыку где угодно. Компания Apple извлекла для себя выгоду из этой устойчивой тенденции, влияние которой она испытывала и на себе, а направленность, которой была ясна. В 2003 году Apple создала онлайновый музыкальный магазин iTunes.

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

Кроме того, магазин iTunes обошел тех, кто предоставляет услуги по бесплатной загрузке музыкальных файлов, так как обеспечил высокое качество записи, а также удобные возможности просмотра каталогов и поиска. Чтобы загрузить музыку нелегальным образом, вам вначале надо отыскать в Интернете песню, альбом или певца. Если вы ищете целый альбом, надо знать названия всех песен и порядок, в котором они записаны. Скачать весь альбом из одного источника удается редко. Качество звука низкое, поскольку большинство людей в целях экономии места записывают диски с низким бит-рейтом (показатель бит-рейт определяет, сколько бит-информации используется для кодирования секунды звучания) Большинство доступных записей отражают вкусы шестнадцатилетних подростков, а потому, хотя теоретически в свободном доступе имеются миллиарды записей, выбор все же ограничен.

А вот предоставляемые Apple услуги но поиску и просмотру информации, напротив, считаются лучшими в этой отрасли. Более того, музыкальные редакторы iTunes предоставляют 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 самое высокое, поскольку предлагаемые в магазине песни закодированы в формате, называемом AAC, качество звука в котором гораздо лучше, чем в формате MP3, даже если диски записаны с очень высоким битрейтом.

Покупатели в магазин iTunes так и валят, да и компании аудиозаписи, и певцы в накладе не остаются. iTunes платит им 65 процентов стоимости каждого загруженного файла с песней, и таким образом они наконец-то начали получать прибыль от всеобщего помешательства на загрузке цифровых аудиозаписей. Более того, Apple обеспечила еще большую защищенность компаний звукозаписи, разработав такой способ защиты авторского права, который не причиняет неудобств пользователям, привыкшим к свободе доступа к цифровой музыке благодаря Napster, но при этом вполне удовлетворяет музыкальную индустрию. iTunes Music Score позволяет 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 магазин iTunes Music Store предлагает более 700 000 песен, а за первый год своего существования продал более 70 миллионов песен, пользователи загружают в среднем по 2,5 миллиона записей в неделю. Согласно оценке Nielsen Net Ratings, магазин iTunes Music Store сегодня представляет 70 процентов продукции на рынок легально скачиваемой музыки iTunes принадлежащий компании Apple, открывает новый голубой океан в области цифровой музыки, одновременно повышая привлекательность другого своего продукта уже достаточно популярного плеера iPod. В борьбу за рынок начинают вступать и другие компании, задача Apple будет заключаться в том, чтобы сохранить свое положение на растущем массовом рынке и не скатываться *до* конкурентного бенчмаркинга или до нишевого маркетинга.

Точно также повела себя компания Cisco Systems которая создала новый рынок проанализировав перспективы развития наметившихся тенденций. Началось все с явного и необратимого тренда дальнейшее развитие которого можно было легко проследить, - все возрастающие потребности в высокоскоростном обмене данными. Cisco, сложившуюся тогда 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, для Cisco стало очевидно, что проблема будет только усугубляться. Разработанные фирмой маршрутизаторы, коммутаторы и другие сетевые устройства были призваны создать небывалую ценность для клиентов и предлагали им быстрый обмен данными в идеально состыкованной сетевой среде. Найденное Cisco решение относится одновременно и к области инновационной ценности, и к прорыву в технологии.

Сегодня более 80 процентов всего графика в Интернет идет через продукцию фирмы Cisco, а ее валовая прибыль на новом пространстве рынке составляет порядка 60 процентов.

Точно также поступают и множество других компаний, создающих голубые океаны увидев перспективу Шестого пути. Можно принести пример CNN создавшей первую круглосуточную, ежедневно работающий мировую сеть новостей, причиной появления которой стала растущая глобализация. Созданный HBO популярнейший сериал «Секс в ночном городе» был основан на тенденции к появлению все большего числа городских женщин, добившихся успеха в жизни и стремящихся найти любовь и выйти замуж в зрелом возрасте.

Какие тенденции могут с высокой степенью вероятности повлиять на вашу отрасль? Какие тенденции необратимы, какие имеют четкую перспективу? Как повлияют эти тенденции на вашу отрасль? Можете ли вы с их помощью создать небывалую ценность для клиентов?

Открытие нового рыночного пространства

Выйдя и своих размышлениях, за общепринятые границы конкуренции, вы можете понять какие можно сделать стратегические шаги в нарушение сложившегося порядка, чтобы реконструировать традиционные границы рынка и создавать голубые океаны. Процесс открытия и создания голубых океанов 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. Путем реконструирования существующих рыночных элементов, выходя при этом за границы отрасли рынка, они смогут освободиться от царящей в алом океане конкуренции на равных. Перспектива шести путей кратко изложена на рисунке 3-5.
Рисунок 3-5

От конкуренции на равных к созданию голубого океана

	Конкуренция на равных		Создание голубого океана
Отрасль	Фокусируются на соперниках в той же отрасли	→	Рассматривают альтернативные отрасли
Стратегическая группа	Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы	→	Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли
Группа покупателей	Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей	→	Переоценивают группы покупателей в данной отрасли
Спектр предлагаемых продуктов или услуг	Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли	→	Рассматривают дополнительные продукты и услуги
Функционально-эмоциональная ориентация	Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли	→	Переосмысливают функционально эмоциональную ориентацию отрасли
Время	Фокусируются на приспосабливаемости 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 этих шести путей. Далее мы рассмотрим, каким образом можно менять процесс планирования вашей стратегии так, чтобы сфокусировать внимание на общей картине и использовать эти идеи при формулировании собственной стратегии голубого океана.

ГЛАВА 4

Фокусирование на общей картине, а не на цифрах

Теперь вам известны пути создания голубых океанов. Следующая задача такова: как сделать, чтобы в процессе стратегического планирования внимание было сфокусировано на общей картине и чтобы вы могли применить эти идеи при построении стратегической канвы вашей компании и выйти на стратегию голубого океана? Это нелегкая задача. Согласно нашим исследованиям, процесс стратегического планирования большинства компаний прочно привязывает их к алым океанам. Как правило, он привязывает компании 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

окрошку из информации, полученной из различных частей организации от сотрудников, которые нередко имеют конфликтующие задачи и плохо налаженную между собой коммуникацию. 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, редко какая разработка окажется ясной или привлекательной.

Вполне объяснимо, почему лишь очень немногие стратегические планы приводят к созданию голубых океанов или претворяются в действие. Вся эта неразбериха парализует руководство Редкий работник на нижних уровнях организации имеет хотя бы мало-мальское представление о стратегии. А при более пристальном взгляде выясняется, что большинство планов вообще не содержит никакой стратегии и представляет собой множество надерганных из разных источников ходов, которые по отдельности имеют смысл, однако все вместе никак не складываются в единый четкий курс, который позволил бы компании выделиться на общем фоне, - про избавление от конкуренции уже и речи не идет. Такая картина не напоминает вам 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 мистические 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[1]. Результатом этого подхода неизменно становятся стратегии, которые раскрывают творческий потенциал сотрудников, помогая компании увидеть голубые океаны. Они просты для понимания и коммуникации, что способствует их эффективному исполнению.

Концентрация на общей картине

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

Как было показано в предыдущих главах, создание стратегической канвы преследует три цели.

Во-первых, на стратегической канве отображаемся стратегический профиль отрасли, поскольку подробно перечисляются настоящие (и возможные будущие) факторы, которые влияют на конкуренцию основных игроков.

Во-вторых, канва показывает стратегический профиль нынешних и потенциальных конкурентов, идентифицируя факторы, в которые они, согласно своей стратегии, инвестируют средства.

И наконец, канва дает нам 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.

Как уже говорилось в главе 2, стратегический профиль, обладающий высоким потенциалом создания голубого океана, должен иметь три дополнительных особенности: фокус, дивергенцию и привлекательный девиз. Если в стратегическом профиле компании эти три качества выражены недостаточно ясно, то ее стратегия будет путаной, невыразительной и трудной для коммуникации. Кроме того, реализация такой стратегии, скорее всего, повлечет за собой большие затраты.

Создание вашей собственной стратегической канвы

Изображать стратегическую канву всегда непросто. Даже определить основные факторы конкуренции и то нелегко. Как вам еще предстоит увидеть, итоговый список обычно очень сильно отличается от первого наброска.

Не менее трудно разобраться и в том, до какой степени различаются факторы конкуренции, предлагаемые вами и вашими соперниками. Большинство менеджеров имеют вполне четкое представление о том, как идут дела у них и у конкурентов в одном - двух измерениях в рамках их собственной зоны ответственности, однако 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 компания и ее конкуренты.

Однако такой акцент мешает оценить всю картину; то, что кажется очень важным менеджеру но ресторанному обслуживанию, необязательно будет столь же важно для клиентов, которые рассматривают все предложение в комплексе. Некоторые менеджеры идентифицируют факторы конкуренции, исходя из того, какую пользу внутри компании они принесли. К примеру, Вице-президент по информационным технологиям компании может придавать особое значение возможностям системы по интеллектуальному поиску данных - это как раз то, чего не заметит большинство клиентов, которых куда сильнее интересует скорость и простота пользования.

За последние десять лет мы разработали структурированный процесс изображения и обсуждения стратегической канвы, который разворачивает стратегию компании в сторону голубого океана.

Одной из компаний, применивших этот процесс для создания стратегии, основанной на уходе от конкуренции, стала существующая уже 150 лет финансовая консультационная группа, которую мы будем называть European Financial Services (EFS). Созданная ею в итоге стратегия принесла дополнительных 30 процентов 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 (см. рисунок 4-1).

Шаг первый: Визуальное пробуждение

Распространенной ошибкой является обсуждение изменений в стратегии до того, как будут выявлены различия во мнениях относительно текущего положения дел. Еще одна проблема заключается в том, что руководство зачастую не желает принять очевидную необходимость в переменах; оно может быть серьезно заинтересовано в сохранении статус-кво или же предполагать, что время докажет когда-нибудь правоту сделанного им однажды выбора. Кстати, спрашивая руководителей, что могло бы заставить их искать голубые океаны и встать на путь перемен, мы, как правило, получаем следующий ответ: либо чрезвычайно целеустремленный лидер, либо 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 проведения перемен.

РИСУНОК 4-1

Четыре этапа визуализации стратегии

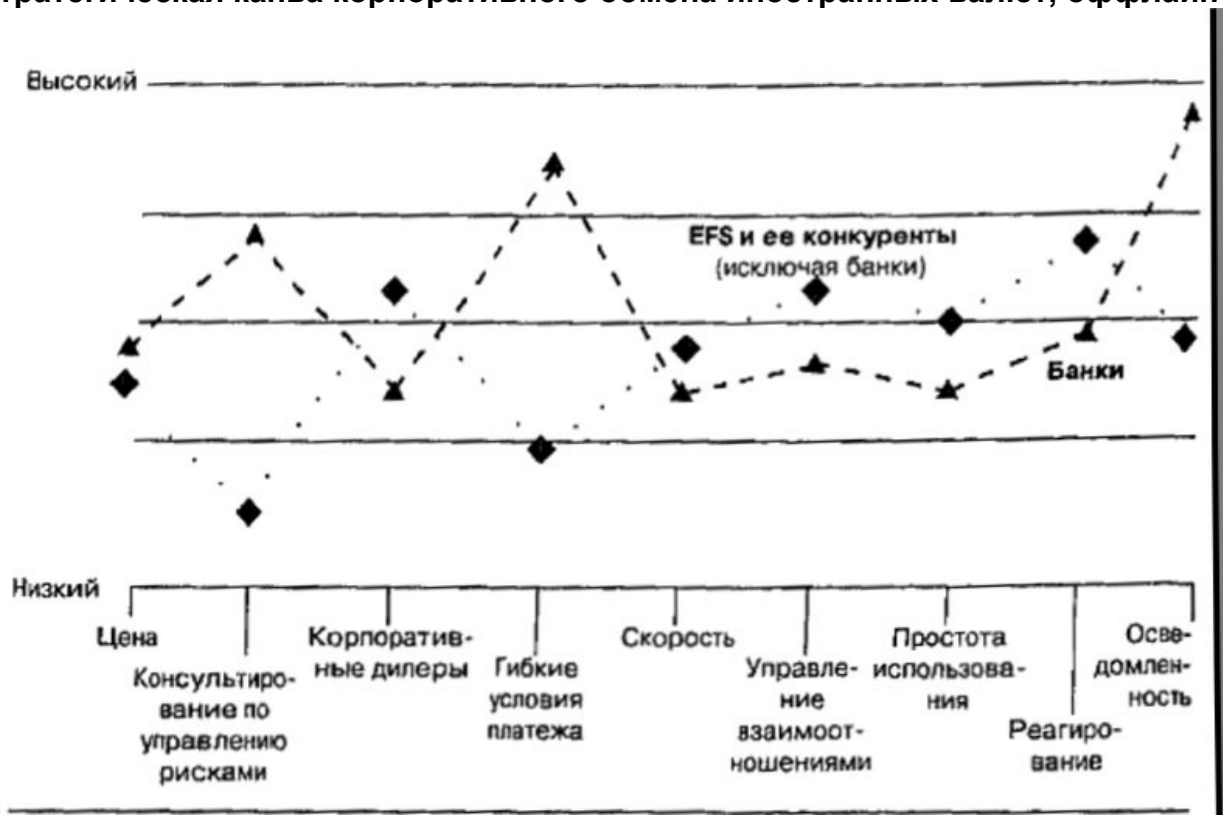
1.Визуальное пробуждение	**2, Визуальное исследование**	**3. Визуальная ярмарка стратегий**	**4. Визуальная коммуникация**
** Сравните ваш бизнес с конкурентами. для чего изобразите стратегическую канву такой, «как она есть» на самом деле*	** Отправляйтесь в поле, чтобы исследовать шесть путей создания голубых океанов*	** Изобразите «требуемую» стратегическую канву вашей организации, основанную на результатах практических исследований*	** Распространите распечатанное изображение ваших стратегических профилей в стадии «до» и «после», чтобы их легко было сравнивать*
** Посмотрите, что нужно изменить в*	** Выделите явные преимущества*	** Получите обратную связь от собственных*	** Поддерживайте только те проекты и шаги,*

вашей стратегии	*альтернативных продуктов и услуг* ** Посмотрите, какие факторы следует упразднить, создать или изменить*	*клиентов, клиентов конкурентов и неклиентов относительно альтернативных вариантов стратегической канвы* ** Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее*	*которые позволят вашей компании восполнить недостающее с тем, чтобы актуализировать новую стратегию*

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, убежденных, по мнению региональных сотрудников, в том, что «умные собрались в центре, все остальные - на периферии». Из-за этого конфликта EFS все труднее и труднее становилось справляться с проблемами, связанными именно со стратегией. Однако, прежде чем компания могла приступить к планированию новой стратегии, ей было необходимо добиться общего понимания сложившейся ситуации.

РИСУНОК 4-2

Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, оффлайн



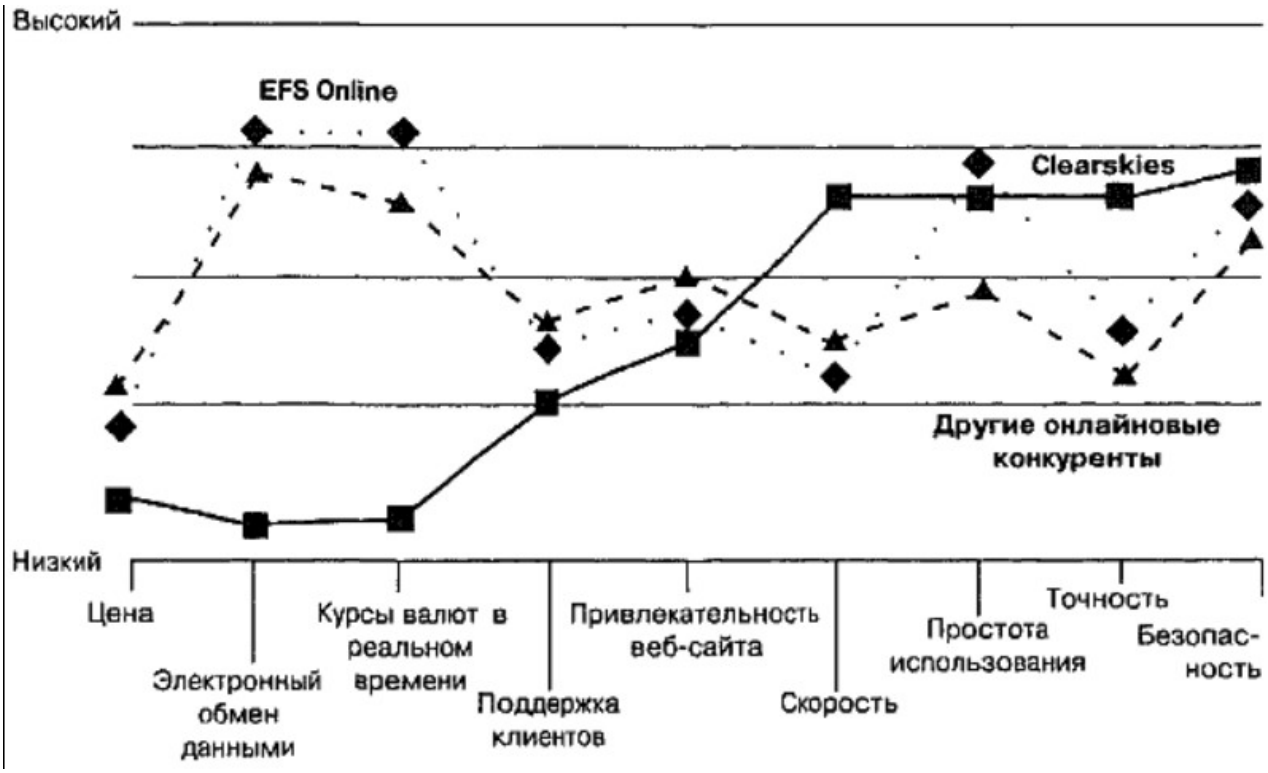
Стратегический процесс в EFS начался с того, что более двадцати высших руководителей из дочерних компаний, расположенных в Европе, Северной Америке, Азии и Австралии, были собраны вместе и разбиты на две группы. Одна группа должна была разработать кривую ценности, отражающую текущий стратегический профиль EFS в традиционной для компании области деятельности - операциях по обмену валюты, - и сравнить полученный результат с кривой ценности конкурентов. Другая группа получила задание проделать то же самое, но для только зарождавшегося в EFS бизнеса по онлайновому обмену валюты. На выполнение задания было

отведено девяносто минут, поскольку если бы у EFS была четкая стратегия, то изложить ее не составило бы труда.

Задача оказалась не из легких. Обе команды ожесточенно спорили о том, что представляют собой факторы конкуренции и каковы они для EFS. Выглядело все так, будто бы в разных регионах и даже в разных потребительских сегментах наиболее важное значение имели совершенно различные факторы.

РИСУНОК 4-3

Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, онлайн



Так, например, сотрудники европейских отделений доказывали, что в рамках своей традиционной деятельности EFS должна заниматься консалтингом в области управления рисками, учитывая чувствительный к рискам характер их клиентов. Американские же сотрудники, напротив, считали, что такая деятельность им ни к чему. Они подчеркивали важную роль скорости и простоты пользования их услугами. У многих участников возникли собственные идеи, не получившие поддержки со стороны коллег. Так, один из членов группы, занимавшейся онлайновыми операциями, доказывал, что клиентов можно привлечь обещанием немедленного подтверждения совершенных ими транзакций - никто другой не счел эту услугу необходимой.

Несмотря на эти сложности, группы все же выполнили задания и на общем собрании продемонстрировали получившиеся изображения всем участникам. Их результаты показаны на рисунках 4-2 и 4-3.

На изображениях ясно видны дефекты стратегии компании. Кривые ценности, связанные с традиционными и онлайновыми операциями HS, обнаружили отсутствие фокуса; компания инвестировала в многочисленные и разнообразные факторы в обоих бизнесах. Более того, обе кривые EFS были очень схожи с кривыми конкурентов. Неудивительно, что ни одна группа не смогла предложить запоминающийся лозунг, который соответствовал бы составленной кривой ценности.

Кроме того, на изображениях стали отчетливо видны существующие противоречия. Например, те кто занимался онлайновым бизнесом делали онлайновые инвестиции в удобный для пользования веб - сайт, а также получали за это награды, - но, как выяснилось, совсем забыли о скорости загрузки страниц. Сайт EFS был одним из самых медленных сайтов компаний, работающих в этой отрасли, и, возможно именно это и стало причиной того, что столь заботливо разработанная страница не слишком успешно привлекала клиентов и не трансформировала их обращения в продажи.

Вероятно, сильнее всего потрясло участников сравнение стратегии HS со стратегией среди

конкурентов. Онлайновая группа поняла, что самый сильный ее конкурент, которого мы назовем Clearskies, обладал направленной и легко формулируемой стратегией: «Обмен единственным щелчком мыши - это просто». Clearskies быстро росла и достигла голубого океана.

Столкнувшись с явными свидетельствами очевидных недостатков компании, руководители EFS уже не могли далее отстаивать свою стратегию оказавшуюся слабой, неоригинальной и плохо сформулированной. Попытка построения стратегической канвы подтолкнула перемены, нежели любые другие словесные аргументы, пусть даже подкрепленные цифрами. После этого упражнения у высшего руководства появилось сильное желание серьезно заняться пересмотром старой стратегии компании.

Шаг второй: Визуальное *исследование*

Пробуждение - это лишь первый этап процесса. В качестве следующего шага необходимо заставить команду отправиться «в поле» и поработать, чтобы менеджеры сами смогли увидеть результат того, как люди пользуются их продуктами или услугами.

Такой шаг является важным, однако мы обнаружили, что менеджеры нередко используют только часть процесса построения стратегии на других.

Они полагаются на отчеты, составляемые другими людьми (которые зачастую очень и очень далеки от того мира, для которого они делают свои доклады).

Компания никогда не должна заниматься аутсорсингом собственных глаз. Никто за вас не сможет в чем-либо «лично убедиться». Великие художники не пишут свои картины со слов других людей и даже с фотографий, считая необходимым видеть натуру своими собственными глазами. То же самое верно и в отношении великих стратегов. Еще до того, как Майкл Блумберг стал мэром города Нью-Йорк, его превозносили как бизнесмена, обладающего выдающимся видением - именно он осознал, что провайдеры финансовой информации должны также поставлять и онлайновую аналитику, чтобы пользователи могли понять, что реально означают для них те или иные данные. При этом сам Блумберг первым стал бы утверждать, что идея эта была очевидна для любого, кто когда-либо видел биржевиков, пользующихся Rearers или Dow Jones Telerate. До Блумберга биржевики вооружались бумагой, карандашом и карманным калькулятором, записывали цены заказов на покупку и на продажу и сами рассчитывали рыночную стоимость, чтобы лишь затем принять решение относительно покупки или продажи акций. Это стоило им времени и денег, а кроме того, всегда имелась опасность сделать ошибку.

Великие стратегические озарения, подобные этому, являются не столько следствием гениальности, сколько результатом «полевых» наблюдений и решимости выйти за рамки установленных границ конкуренции[3]. В случае с Блумбергом, его идея заключалась в изменении ориентации отрасли с закупщиков ИТ непосредственно на пользователей: биржевых брокеров и специалистов. Это позволило ему увидеть то, что не видели другие[4].

Очевидно, что первостепенное внимание следует обратить на клиентов. Но останавливаться на этом не следует. Надо присмотреться и к не клиентам[5]. А если клиент не является пользователем, надо расширить круг, охватив и пользователей, как это сделал Блумберг. Вам надо не только говорить с этими людьми, но и наблюдать их в действии. Определив, какой набор дополнительных продуктов и услуг приобретается одновременно с тем, что производит ваша компания, вы сможете обнаружить массу новых возможностей. Так, например, родителям, посещающим кинотеатр, на вечер обязательно понадобится бебиситтер.

Как обнаружила европейская компания - владелец кинотеатров Kinepolis, предоставление услуг по присмотру за ребенком прямо в зданиях кинотеатров способствовало резкому увеличению наполняемости залов. И наконец, следует посмотреть, каким еще образом клиенты могли бы восполнить потребность, которую удовлетворяет ваш продукт или услуга. Например, наземный транспорт является альтернативой воздушному, поэтому вам следует также проанализировать преимущества и характеристики последнего.

EFS на четыре недели отправила своих менеджеров «в поле», изучать шесть путей создания голубого океана[6]. В ходе этого процесса каждый из них должен был провести опрос и пронаблюдать за десятью людьми участвовавшими в корпоративном обмене иностранных валют, и том числе за бывшими клиентами, новыми клиентами и клиентами конкурирующих и альтернативных организаций.

Помимо этого менеджеры вышли за традиционные границы отрасли и обратили внимание

на компании, которые не пользовались услугами по корпоративному обмену иностранных валют, однако могли бы обратиться к ним в будущем как, например, Amazon.com, интернет-компания, работающая по всему миру. Менеджеры опросили конечных пользователей служб корпоративного обмена иностранных валют - бухгалтерии и казначейские отделы компании. И, наконец, они обратили внимание на используемые клиентами дополнительные продукты и услуги – в частности моделирование управления казной и ценообразования.

Практические исследования полностью изменили многие выводы, сделанные менеджерами на первой стадии процесса разработки стратегии. Так менеджеры по работе с клиентами, которых практически считали основными двигателями успеха и которыми гордилась EFS, оказались ахиллесовой пятой компании. Клиенты терпеть не могли тратить время на общение с ними. Эти менеджеры воспринимались как специалисты по «спасению отношений» в случаях, когда EFS не выполняло 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.

Менеджеры EFS обнаружили, что сотрудники клиентских организаций тратят массу времени на телефонные звонки, чтобы подтвердить факт переводы денег и проверить их получение. По одному и тому же вопросу приходилось обмениваться множеством звонков. Потеря времени была обусловлена необходимостью пост - транзакционных взаимодействий с провайдером услуг по обмену валют, будь то EFS или его конкуренты.

Затем группы менеджером EFS вновь были отправлены к флип-чартам. Однако на этот раз задача состояла в том, чтобы уже предложить новую стратегию. Каждая группа должна была изобразить шесть новых кривых ценности, используя перспективу шести путей, рассмотренную нами в главе 3. Каждая новая кривая ценности должна была отражать стратегию, которая помогла бы компании выделиться на рынке. Дав задание каждой группе подготовить шесть вариантов, мы надеялись подтолкнуть менеджеров к созданию инновационных предложений и заставить их выйти за пределы традиционного мышления.

Для каждой визуальной стратегии группа должна была также написать привлекательный девиз, содержащий и себе суть стратегии и обращенный непосредственно к клиентам. Были предложены варианты «Оставьте это нам», «Сделаем по-умному» и «Транзакции на доверии». Соревновательный дух обеих групп сделал процесс веселым и энергичным, подводя команды вплотную к созданию стратегии голубого океана.

Шаг третий; Визуальная ярмарка стратегий

После двух недель рисования и перерисовывания заново группы, наконец, продемонстрировали свои результаты па мероприятии, которое мы назвали визуальном *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 группы продемонстрировали все двенадцать кривых - шесть, созданных группой, занимавшейся онлайновым бизнесом, и шесть - занимавшейся традиционными услугами. На презентацию каждой кривой давалось не более десяти минут, поскольку считается, что идея, на изложение, которой требуется более десяти минут, слишком сложна и пользы от нее не будет. Изображения кривых были вывешены на стенах, с тем, чтобы дать возможность аудитории с ними ознакомиться.

После презентации всех двенадцати стратегий судьи - приглашенные участники - получили каждый по пять клейких листочков и должны были пометить этими листочками стратегии, которые им лично больше всего понравились. Если стратегия казалась судье крайне привлекательной, он мог приклеить на лист с ее изображением все пять листочков. Прозрачность судейства и быстрота получения результата избавили участников от всякого рода политических игрищ, которые зачастую становятся неотъемлемой частью процесса стратегического планирования. Менеджерам пришлось полагаться лишь на оригинальность и ясность своих кривых и на умение преподнести свою идею. Один из менеджеров начал презентацию словами: «Искусность нашей стратегии сделает вас не то что нашими клиентами, а нашими фанатами!»

После того, как листочки были приклеены, судей попросили обосновать свои решения, что

добавило к процессу разработки стратегии еще один уровень обратной связи. Помимо всего прочего, судьи должны были пояснить, почему они не стали голосовать за другие кривые ценности.

Собрав воедино информацию о том, что понравилось или не понравилось большинству судей, группы-участники обнаружили, что, по крайней мере, треть факторов, которые они считали ключевыми в конкуренции, оказались практически безразличны клиентам. Еще одна треть факторов была либо плохо изложена, либо осталась не замеченной в фазе визуального пробуждения. При этом стало очевидно, что руководству необходимо пересмотреть целый ряд своих убеждений, просуществовавших не один год, как, например, в необходимости разделения в EFS онлайновых и традиционных услуг.

Кроме того, участники ярмарки выяснили, что на всех рынках клиенты имели базовый набор потребностей и ожидали получить соответствующие услуги. При достижении этого соответствия они готовы были благополучно закрыть глаза на все остальное. Региональные различия приобретали значение лишь тогда, когда возникала проблема с удовлетворением именно базовых потребностей. Это стало откровеннее для многих, кто все время доказывал уникальность своих регионов.

После ярмарки стратегий группы, наконец, сумели завершить выполнение своей задачи. Им удалось изобразить кривую ценности, которая отражала стратегический профиль компании гораздо точнее, нежели все ранее подготовленные варианты, отчасти потому, что теперь они убрали надуманное различие, которое EFS проводила до сих пор, моду своим онлайновым и традиционным бизнесом. Гораздо более важным было то, что теперь менеджеры могли изобразить будущую стратегию, отличную от других и обращенную к реально существующим, однако скрытым потребностям рынка. На рисунке 4-4 показаны основные различия между настоящей и будущей стратегиями компании.

Как видно на рисунке, в своей будущей стратегии EFS упразднила управление взаимоотношениями как пиковое и сократила инвестирование в деятельность специалистов по работе с клиентами, которые с этого момента работали лишь с клиентами класса «ААА». Эти шаги позволили значительно сократить издержки EFS**,** поскольку менеджеры по взаимоотношениям и специалисты по работе с клиентами были наиболее дорогостоящими составляющими бизнеса. Будущая стратегия EFS делала особый упор на простоту пользования, безопасность, точность и скорость. Это достигалось посредством компьютеризации, которая дала бы возможность клиентам самим осуществлять ввод данных вместо отправки информации в EFS по факсу.

Эти преобразования также призваны были высвободить время корпоративных дилеров, которые большую часть рабочего дня тратили на работу с бумагами и исправление ошибок. Теперь дилеры могли предоставлять более полную информацию о состоянии дел на рынке.

РИСУНОК 4-4

EFS до и после

РИСУНОК 4-5
Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» в EFS

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

Шаг четвертый: Визуальная коммуникация

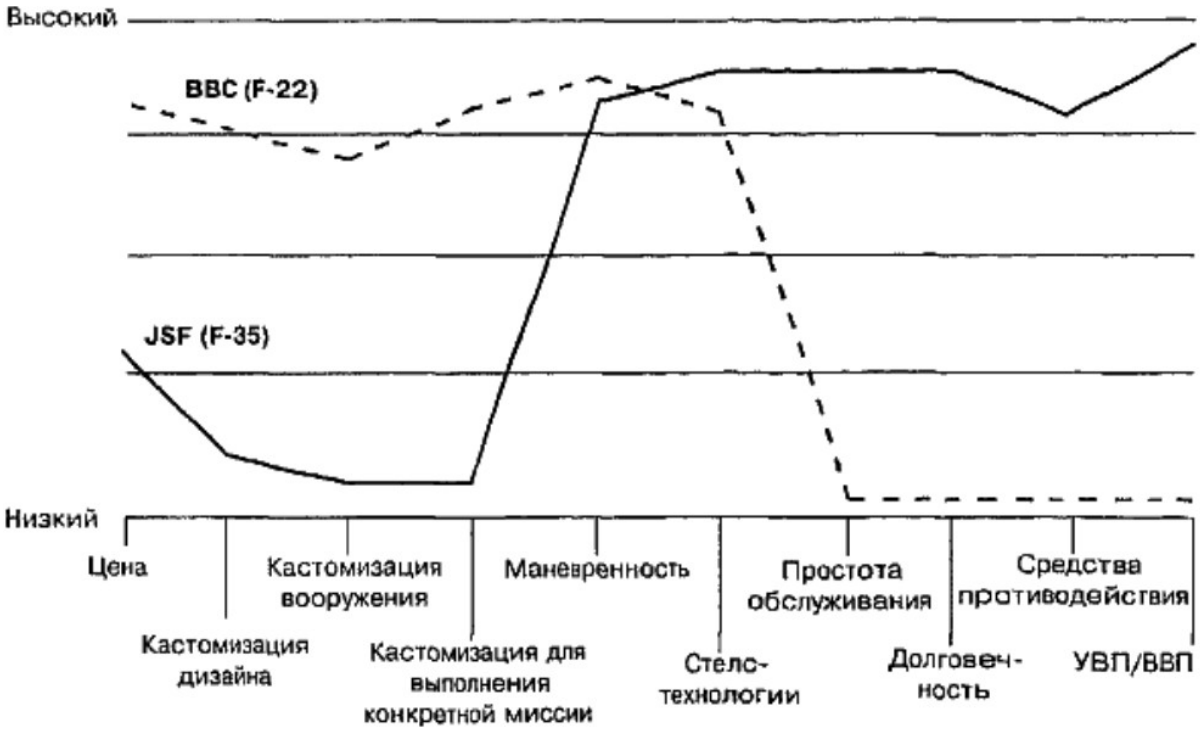
После того, как будущая стратегия разработана, последний шаг - коммуницировать ее внутри компании таким образом, чтобы сделать понятной всем без исключения сотрудникам. EFS распространила изображение старого и нового стратегического профиля, чтобы всем было наглядно видно, в каком положении компания находилась в тот момент и на каком направлении ей надо сфокусировать свои силы, чтобы построить привлекательное будущее. Высшие руководители, участвовавшие в разработке стратегии, провели совещания со своими непосредственными подчиненными, чтобы подробно разъяснить содержание изображения, объяснить, что следует упразднить, снизить, повысить или создать для достижения голубого океана. Те, в свою очередь, изложили идею уже своим непосредственным подчиненным. Сотрудники были настолько мотивированы четким планом действий, что многие из них повесили изображение стратегического профиля у себя на рабочих местах как напоминание о новых приоритетах компании и о пробелах, которые необходимо восполнить.

Новая картина стала точкой, от которой отталкивались при принятии решений о направлении инвестиций. Зеленый свет давался только тем идеям, которые призваны были помочь EFS перейти от старой кривой ценности к новой. Когда, например, региональные отделения попросили отдел ИТ добавить ссылки на веб-сайт - просьба, которая в прошлом была бы

пообещали сократить расходы на один самолет с нынешних 190 млн. долл. США до 33 млн. долл. США. В то же время показатели эффективности самолета JSF, ныне F-35, обещали превзойти параметры всех лучших самолетов трех ведомств: F-22 (ВВС), реактивного AV-8BHarrier (морская пехота) и F-I8 (ВМС). На рисунке 5-4 показано, Как JSF создала беспрецедентную ценность, предложив наивысшие показатели эффективности при низкой себестоимости.

РИСУНОК 5-3

Joint Strike Fighter (F-35) против F-22 (ВВС)



Как видно из рисунка, стратегическая канва показывает, что при сохранении в общем виде отличительных свойств самолета ВВС - маневренность и невидимость для РЛС противника - новая машина обладает большей ремонтопригодностью, долговечностью, оснащена средствами противодействия и может производить УВП/ВВП, то есть обладает всеми основными свойствами, требуемыми морской пехотой и ВМС. Все эти факторы являются мощным дополнением, о котором ВВС не могли даже и мечтать. Сконцентрировавшись на ключевых, главнейших факторах и отбросив или снизив значение всех других и трех доминирующих областях кастомизации (потребительского спроса) - а именно в дизайне, вооружении и приспособленности к исполнению конкретной миссии, программа JSF смогла предложить превосходный военный самолет, одновременно снизив издержки на его производство.

Не ограничившись существующими клиентами в каждом из этих трех военных ведомств, сотрудники программы JSF собрали воедино весь спрос, ранее разделенный между ними. Осенью 2001 года Lockheed Martin получила награду в виде контракта на создание JSF на сумму в 200 миллиардов долларов - крупнейшего военного контракта в истории, обойдя фирму Boeing. Первый JSF К-35 будет выпущен в 2010 году. На сегодняшний день Пентагон уверен, что программа будет иметь несомненный успех не только потому, что стратегический профиль самолета JSF F-35 характеризуется беспрецедентной ценностью, но и что не менее важно - благодаря поддержке, полученной от всех трех оборонных ведомств.

Расширяйте зону охвата

Нет такого правила, с помощью которого можно было бы быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса вам следует сосредоточить внимание и когда. Поскольку спектр возможностей голубого океана, которые могут быть открыты теми или иными неклиентами, меняется в зависимости от времени и отрасли, предпочтительно фокусировать усилия на таком ярусе неклиентов, который обеспечит вам наиболее широкую зону охвата. При этом следует

выяснить, существует ли нечто общее у всех трех ярусов неклиентов. В этом случае вы сможете 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 как можно более широкому охвату.

Естественная стратегическая направленность многих компаний заключается в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации. Это вдвойне верно, когда вы испытываете давление конкуренции. Быть может, этот способ хорош для завоевании целевого конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, однако таким образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и создающий новый спрос. **Смысл** здесь не в том, чтобы спорить относительно того, правильно это или неправильно, концентрировать внимание на существующих клиентах или сегментации, а скорее в том, чтобы бросить вызов существующим и принимаемым как должное стратегическим направленностям. Что мы предлагаем, так это то, что для увеличения размеров вашего голубого океана вначале следует выйти за рамки существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десегментации при формулировании ваших будущих стратегий.

Если обнаружить подобные возможности не удается, можно вернуться обратно к дальнейшему эксплуатированию различий среди имеющихся клиентов. Однако, совершая подобный стратегический шаг, следует помнить, что в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве. Кроме того, не забудьте, что, когда ваши конкуренты привлекут массу неклиентов путем инновации ценности, многие из ваших существующих клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о своих различиях ради получения выгоды от предложенного скачка ценности.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим, чтобы получить устойчивый выигрышный для обеих сторон результат. В следующей главе будет продемонстрировано построение жизнеспособной бизнес - модели, создающей и поддерживающей прибыльный рост на основе ваших предложений по созданию голубого океана.

ГЛАВА 6

Соблюдение правильной стратегической последовательности

Вы рассмотрели пути открытия возможных голубых океанов. Вы разработали стратегическую каппу, которая четко формулирует вашу будущую стратегию голубого океана. И вы выяснили, как привлечь максимально возможное число покупателей. Следующая задача состоит в создании устойчивой бизнес-модели с тем, чтобы обеспечить получение хорошей прибыли от реализации вашей идеи голубого океана. Это подводит нас к четвертому принципу стратегии голубого океана: соблюдение правильной стратегической последовательности.

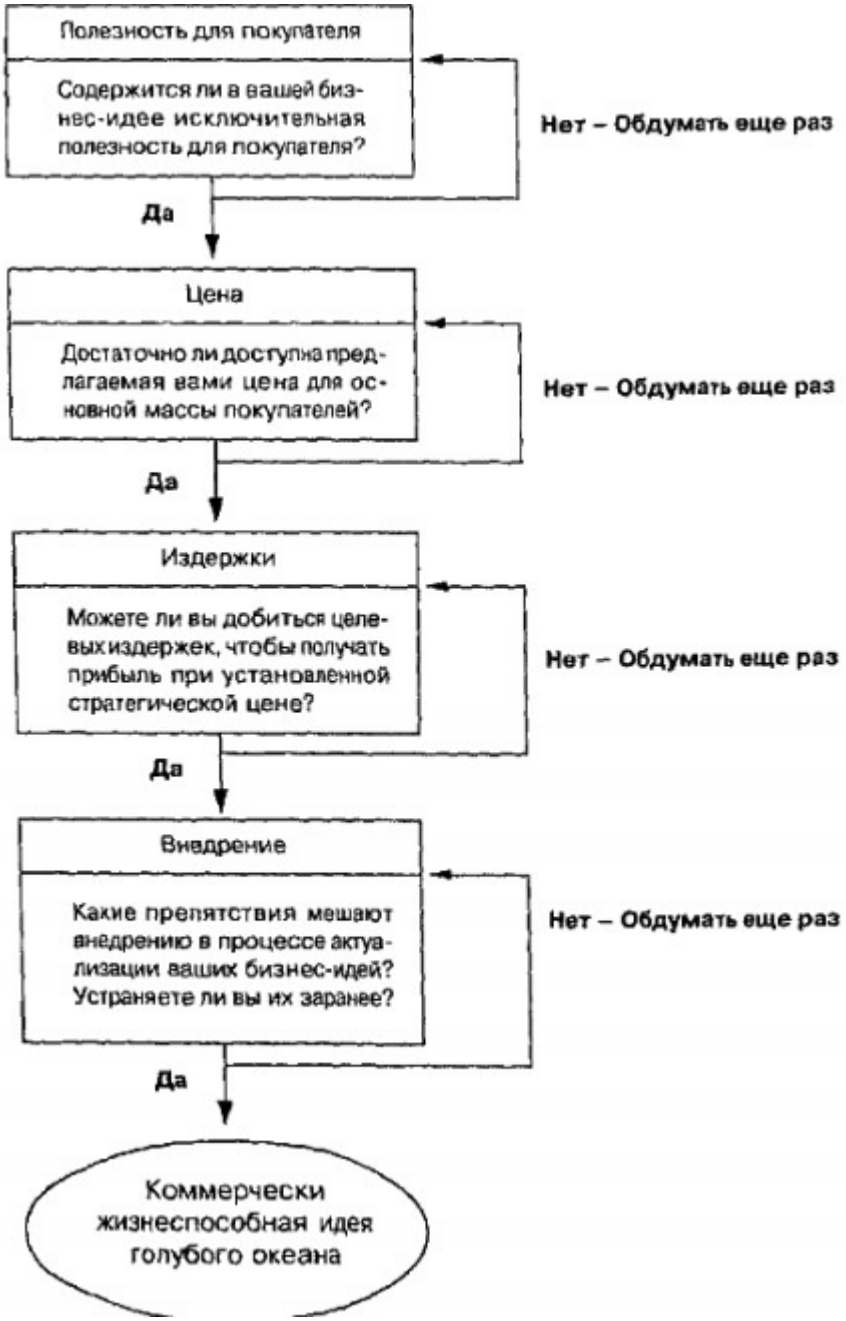
В этой главе мы обсудим стратегическую последовательность конкретизации и обоснования правильности идей голубого океана, чтобы убедиться в их коммерческой жизнеспособности. Если прибавить к этому понимание правильной стратегической последовательности и знание способов оценки идей голубого океана с помощью ключевых критериев в этой последовательности, вы значительно сократите риск, связанный с вашей бизнес-моделью.

Правильная стратегическая последовательность

Как показано на рисунке 6-1, компаниям необходимо выстраивать свою стратегию голубого океана в следующей последовательности: полезность для покупателя, цена, издержки и внедрение.

РИСУНОК 6-1

Стратегия голубого океана: последовательность



Начинается все с полезности для покупателя. Содержится ли в вашем предложении исключительная полезность? Имеется ли убедительная причина, по которой люди станут приобретать ваш продукт? Если нет, значит, потенциал голубого океана, с которого можно было бы начать, отсутствует. Остается только два варианта. Либо отложите замысел, либо обдумывайте его до тех пор, пока не сможете утвердительно ответить на эти вопросы.

Разобравшись с вопросом исключительной полезности, переходите на второй этап: установление верной стратегической цены. Помните, что в деле создания спроса компания не должна полагаться только на цену. Главный вопрос будет таков: может ли цена предлагаемого вами продукта привлечь массу целевых покупателей, дав им заманчивую возможность заплатить за ваш товар? Если нет, купить его они не смогут. И большой шумихи на рынке оно не создаст.

Эти первые два этапа связаны с доходной часто бизнес -модели компании. С их помощью вы создаете скачок чистой ценности для клиентов, где чистая ценность для клиентов равняется полезности предложения для покупателей минус заплаченная ими цепа.

Если мы будем рассматривать вопросы прибыли, это подведет нас к третьей составляющей - издержкам. Можете ли вы производить свое предложение, сохраняя целевой уровень издержек, и при этом получать твердую прибыль? Можете ли вы получать прибыль, продавая товар по стратегической цене - цене, которая доступна массе целевых покупателей? Не позволяйте издержкам управлять ценами. Нельзя и снижать 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, или же изменить бизнес-модель, чтобы остаться на целевом уровне издержек. Связанная с издержками сторона бизнес-модели компании позволяет убедиться в создании скачка ценности для самой компании в форме прибыли, которая равняется цене предложения минус стоимость производства. Именно сочетание исключительной полезности, стратегической цены и целевого уровня издержек позволяет компании достичь инновации ценности - скачка ценности, как для покупателей, так и для компании.

Последний шаг заключается в преодолении препятствий, связанных с внедрением. Какие препятствия будут мешать, вам реализовать вашу идею на практике? Постарались ли вы преодолеть их напрямую? Создание стратегии голубого океана можно считать завершенным лишь тогда, когда вы сможете решить связанные с внедрением проблемы еще в самом начале, чтобы убедиться в успехе реализации вашей идеи.

К проблемам, связанным с внедрением, относится, например, сопротивление идее - оказываемое розничными торговцами или партнерами, поскольку стратегии голубого океана подразумевают значительное отдаление от голубого океана, очень важно решать связанные с внедрением проблемы заранее.

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

Проверка на исключительную полезность

Необходимость оценить полезность вашего предложения для покупателя может казаться очевидной. Однако многие компании не в состоянии предложить исключительную ценность вследствие новизны своего продукта или услуги, в особенности, если задействована новая технология.

Взять хотя бы CD-i фирмы Philips, чудо техники, создатели которого не смогли предложить покупателям достаточную причину для его приобретения. Вследствие наличия разнообразных функций плеер рекламировался как «Фантастическая машина». CD-i был и видеомагнитофоном, и музыкальной системой, и игровой приставкой, и инструментом для обучения - все в одном флаконе. Однако выполняемые им функции были столь разнообразны, что люди не могли понять, как им пользоваться. Кроме того, ему не хватало привлекательных названии ПО. И хотя теоретически CD-i мог делать почти все, на практике он делал очень мало. У клиентов не было убедительных причин для его приобретения, и продажи так и остались на низком уровне. Работавшие с CD-i менеджеры компании Philips (а также их собратья из Motorola, продвигавшие Iridium) попали в ту же самую ловушку - встроили в свой продукт массу новых технических прибамбасов в полной уверенности, что высокая технология является синонимом высокой полезности для покупателей, а это, как показали наши исследования, очень редко бывает правдой.

Технологическая ловушка, в которую попались Philips и Motorola, то и дело оказывается на пути лучших и изобретательнейших компаний. Хотя благодаря технологиям жизнь покупателей стала гораздо проще, удобнее, продуктивнее, менее рискованной, более веселой и красивой, технология не привлекает массы, сколько бы наград она ни получила. Вспомните хотя бы Starbucks, Cirque du Soleil, The Home Depot, Southwest Airlines, [yellow tail] или Ralph Lauren: инновация ценности и инновация технологии - разные вещи.

Чтобы не попасться в эту ловушку, необходимо, как об этом говорилось во второй главе, создать стратегический профиль, который пройдет первоначальную проверку на сфокусированность, дивергенцию и наличие привлекательной общей идеи-девиза, обращенного к покупателям. Проделав это, компания готова будет быстро оценить, где и как новый продукт или услуга изменят жизнь покупателей. Подобный 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 (см. рисунок 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 данный продую или услуга

Давайте более пристально рассмотрим карту
РИСУНОК 6-2
Карта полезности для покупателя

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. К примеру, покупка может включать в себя как поиск в eBay, так и тщательный осмотр стеллажей Home Depot. На каждом этапе менеджеры могут задать ряд вопросов, чтобы оценить качество опыта покупателя, как это показано на рисунке 6-3.

Шесть рычагов полезности

Этапы покупательского цикла пересекаются с тем, что мы называем рычагами полезности, с помощью которых 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 с помощью предлагаемого продукта. А кроме того, продукт или услуга обеспечивают удобство уже потому, что просты в приобретении, использовании или утилизации. Наиболее часто используется 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 проверить, устраняет ли их предложение основные препятствия на пути к полезности по всему покупательскому циклу клиентов и неклиентов. Самые большие препятствия на пути к полезности зачастую представляют собой и наиболее реальные возможности по созданию исключительной ценности.

На рисунке 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, каким образом и 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.

Рисунок 6-3

Покупательский цикл

Приобретение	**Доставка**	**Использование**	**Дополнительные продукты и услуги**	**Обслуживание**	**Утилизация**
Сколько требуется времени, чтобы найти нужный вам продукт?	Сколько времени требуется для доставки продукта?	Требуется ли для использования продукта помощь специалиста или обучение?	Требуются ли другие дополнительные продукты и услуги чтобы продукт заработал?	Требует ли продукт внешенго 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 покупателю брать организацию доставки на себя?	Насколько эффективны функции и свойства продукта?	Сколько времени они отнимают? Сколько неудобств они создают?		Существуют ли законодательные или экологические связанные с безопасной утилизацией продукта?
Как быстро Вы можете завершить покупку?	Если да насколько это дорого и сложно?	Представляет ли продукт (или услуга) гораздо больше возможностей или опций, нежели тербуется среднему покупателю? Не перегружен ли "украшениями"?	Насколько их легко приобрести?	Насколько дорого обходится обслуживание?	Насколько дорого обходится утилизация?

РИСУНОК 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?

Если ваше предложение занимает ту же ячейку или ячейки, что и предложения других организации, скорее всего оно не имеет никакого отношения к голубому океану.
Возьмем МодельТ (Model 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 концентрировалась на внешнем виде в фазе использования и создавала роскошные машины для великосветских выездов на уикендах. Была занята всего одна ячейка полезности из тридцати шести.

Основные препятствия на пути создания полезности для массового покупателя лежали, однако, не в области рафинирования роскошности или стильности внешнего вида. Они скорее были связаны с двумя другими факторами. Первым фактором было удобство в фазе использования. Грязные, ухабистые дороги, каких в начале века было большинство, были пригодны для езды на лошадях, а прекрасно сработанные машины зачастую не могли по ним проехать.

Это значительно ограничивало время и место для осуществления поездок на машинах (ездить в дождь и снег не рекомендовалось), пользования автомобилем было неудобно и не всегда возможно. Вторым препятствием для полезности был риск, связанный с фазой обслуживания. Прекрасно изготовленные машины со множеством опций часто ломались, для починки требовались высококлассные механики, а их услуги стоили дорого, и таких мастеров не хватало. Фордовская МодельТ одним махом уничтожила эти два 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 уикендов на природе - роскоши, которую могли позволить себе очень немногие, - Форд создал свою МодельТ, предназначенную для повседневного использования. Она была надежна. Она была долговечна, се создавали для того, чтобы без проблем ездить по грязным дорогам, в дождь, снег и вообще в любую погоду. Ее было легко чинить и эксплуатировать. Чтобы научиться ее водить, достаточно было одного дня.

Именно таким образом 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 предлагаемый вами продукт пройти тест на исключительную полезность так же, как это сделала МодельТ. Сделав подобное упражнение, вы можете определить, какая шлифовка требуется вашей идее.

Какие основные препятствия на пути создания полезности имеются в покупательском цикле у ваших клиентов и неклиентов? Позволяет ли ваше предложение эффективно устранить эти препятствия*?* Если нет, то, но всей вероятности, предлагаемый вами продукт представляет из себя инновацию ради инновации, либо же перелицовку уже имеющихся предложений. Если предлагаемый компанией продукт проходит этот тест, то можно переходить 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 будут иметь привлекательную возможность заплатить за нею. Многие компании избирают противоположную схему действий и вначале «пробуют воду», при затеке новой бизнес - идеи нацеливаясь на стремящихся к новинкам и безразличных к цене потребителей, лишь через некоторое время они снижают цены настолько, чтобы привлечь основную массу покупателей. Однако становится все более важным с самого начала знать, какая цена быстро привлечет массу целевых покупателей.

Можно назвать две причины такого изменения. Во-первых, компании осознают, что объем позволяет получать более высокие прибыли, чем прежде. По мере того, как товары становятся более наукоемкими, все большая часть издержек приходится на их разработку, а не на производство. Проще всего это понять на примере отрасли программного обеспечения. Так, выпуск первой копии операционной системы Windows XP стоил фирме Microsoft миллиарды долларов, в то время как все последующие копии обошлись ей практически по цене CD-диска. В такой ситуации объем играет важнейшую роль.

Во-вторых, для покупателя ценность продукта или услуги тесно увязана с количеством людей, пользующихся именно этим продуктом или услугой. Пример - онлайновая служба проведения аукционов *eBay.* Люди не станут покупать продукт или услугу, когда ими мало кто пользуется. В результате этого феномена, получившего название «сетевые *экстерналии» (network externalities),* предложение по многим продуктам или услугам осуществляется по принципу: все или ничего. Либо ты продаешь сразу миллион экземпляров, либо не продаешь вообще ничего[1].

В то же время рост - количества «знаниеемких» продуктов также создает потенциал для подражания. Причина в том, что знание по сути своей не конкурентно и отчасти эксклюзивно. Использование конкурирующего товара одной компанией означает, что другая компания им уже не воспользуется. К примеру, ученые - лауреаты Нобелевской премии, постоянно работающие в IBM, не могут быть одновременно наняты на работу в другую компанию. Точно так же стальной лом, потребляемый фирмой Nucoi, не может быть одновременно приобретен для обработки другими сталелитейными предприятиями.

И напротив, использование *неконкурирующего* товара одной фирмой не ограничивает его использования другими фирмами.

К этой категории относятся идеи. К примеру, когда Virgin Atlantic Airways создала бренд Upper Class- новую концепцию путешествий в бизнес-классе, которая совмещала 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, когда речь заходит об *эксклюзивности.* Эксклюзивность - это функция как природы товара, так и законодательства. Товар является эксклюзивным, если компания может помешать другим пользоваться им вследствие, допустим, ограниченного доступа или защищенности патентом. К примеру, Intel может воспрепятствовать доступу прочих производителей микропроцессоров к пользованию ее производственным оборудованием, так как существуют специальные законы, защищающие собственность. А вот служащие женского фитнес-клуба Curves не в состоянии помешать кому-либо явиться в любой из своих клубов, изучить обстановку, атмосферу и упражнения, а затем скопировать фитнес-концепцию, предложенную компанией Curves: чтобы держать себя в форме, женщинам необходимо заниматься всего три раза по тридцать минут в неделю, но так, чтобы занятия проходили весело, в приятной атмосфере, отличной от обстановки фитнес-центров, и вместе с другими женщинами. Элемент, составляющий основную ценность формулы Curves, не является эксклюзивным. Как только идея получила свое воплощение, знание естественным образом распространяется среди других компаний.

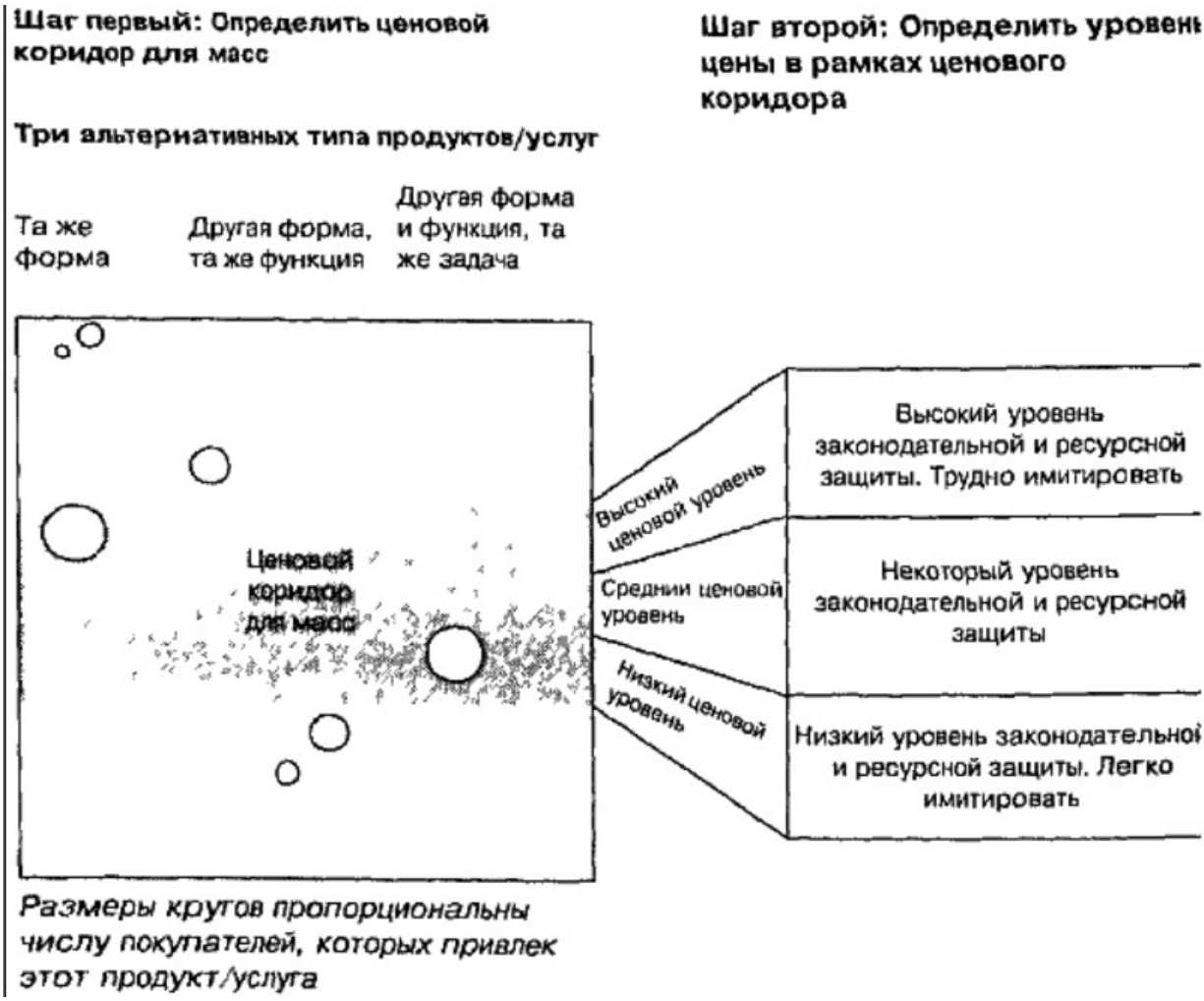
Отсутствие эксклюзивности увеличивает риск появления подражателей. Подобно ярким творческим концепциям Curves, Starbucks или Southwest Airlines, многие из наиболее мощных идей голубого океана имеют громадную ценность, однако не скрывают в себе никаких новых технологических открытий. В результате их невозможно ни запатентовать, ни сделать эксклюзивными, а потому они всегда рискуют быть сымитированными.

Все это означает, что стратегическая цена, которую вы назначаете, должна не только привлекать широкие массы покупателей, но и помогать им, удерживать их. Учитывая высокую степень риска появления подражателей, репутация нового продукт или услуги должна быть, заработана в первый же день, потому что создание бренда все в большей степени зависит от рекомендации но «сарафанному радио» быстро распространяющихся по нашему пронизанному связями обществу. Вот почему стратегическое ценообразование играет важнейшую роль. Стратегическое ценообразование отвечает на вопрос; установлена ли цена на ваше предложение так, чтобы с самого начала привлечь массу целевых покупателей, давая им заманчивую возможность заплатить за него? Когда исключительная полезность сочетается со стратегическим

ценообразованием, подражателей можно не опасаться.

РИСУНОК 6-5

Ценовой коридор для масс



Мы разработали инструмент под названием *ценовой коридор для масс,* 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. рисунок 6-5).

Шаг первый: Определить ценовой коридор для 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 - это понять, на какую цену отреагируют люди, которые будут сравнивать новый продукт или услугу с массой разнообразных с виду продуктов и услуг, предлагаемых за пределами труппы традиционных конкурентов.

Хороший способ выглянуть за рамки отрасли заключается в том, чтобы перечислить продукты и услуги, подпадающие под две категории: те, которые выглядят иначе, однако выполняют аналогичные функции, и те, которые выглядят иначе, выполняют иные функции, однако служит решению одних и тех лее общих задач.

Другая форма, функция та же. Многие компании, создающие голубые океаны, привлекают из других отраслей клиентов, которые пользуются продуктом или услугой, выполняющими *ту* же функцию или служащими решению той же основной задачи, что и новое предложение, однако при этом имеющими 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 это предложение принимает здесь различные формы: в одном случае перевозку осуществляет машина, в другом, живое существо. Форд эффективно превратил большинство неклиентов автомобильной промышленности, а именно -покупателей карет, в клиентов собственного голубого океана, рассчитав цену своей Модели Т на основании цен на кареты, а не цен на автомобили других производителей.

Если взять пример с отраслью, занимающейся школьным питанием, при постановке этого же вопроса обнаружилась интересная вещь. В уравнение оказались включены те родители, которые готовили своим детям завтраки в школу. Для этих детей родители выполняли ту же функцию: приготовление завтрака. 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 клиентов 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 - обеспечивают удовольствие от беседы и вкусной пищи, что значительно отличается от визуального развлечения, предлагаемого цирком. Однако, несмотря на все различия формы и функций, люди, отправляясь в какое-либо из этих трех заведений, имеют одну и ту 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 не отраслей, как в случае с родителями (отрасль школьного питания) или со старым добрым карандашом, используемым для ведения домашней бухгалтерии (отрасль ПО для ведения личных финансов). Затем менеджеры должны отобразить на графике цены и объем этих альтернатив, как показано на рисунке 6-5.

Такой подход позволяет напрямую определить местонахождение основной массы целевых покупателей и понять, какую цену эти покупатели готовы платить за используемые ими в данный момент продукты и услуги. Ценовая полоса, в которую попали наиболее крупные группы целевых покупателей, и является ценовым коридором для масс. В некоторых случаях спектр целевых покупателей оказывается очень широк. К примеру, у Southwest Airlines ценовой коридор для масс охватывал группу людей, плативших в среднем по 400 долларов за билет эконом-класса 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 из вашей отрасли, а назначать ее в зависимости от 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

Вторая часть инструмента помогает менеджерам определить, насколько высокую цену они могут назначить, оставаясь в рамках коридора и не провоцируя конкуренции со стороны подражателей, предлагающих имитацию продуктов или услуг компании. Оценка эта зависит от двух основных факторов. Первый из них - уровень юридической защищенности продукта или услуги, предполагающий регистрацию патента или защиту авторских прав. Второй - уровень наличия у компании какого-либо эксклюзивного актива или ключевой возможности; так, дорогостоящее производственное оборудование может стать препятствием для потенциальных имитаторов продукта. К примеру, Dyson, британская компания но производству бытовой техники, назначает высокие цены на свой пылесос без мешка для пыли с начала выпуска продукта в 1995 году, поскольку модель защищена патентами, а компания располагает трудными для имитации сервисными возможностями.

Многие другие компании устанавливали стратегическую цену по верхней границе с тем, чтобы привлечь массу целевых покупателей. Среди них - концерн DuPont со своим брендом Lycra - на специальные химикалии, компании 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, вообще не обладающих подобной защитой, то им следует назначать сравнительно низкие цены. В случае с Southwest Airlines оказываемые ею услуги не могли быть запатентованы, компания не обладала и эксклюзивными активами, потому цена на билеты назначалась 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 продуктов сильно влияют *«сетевые экстерналии»*.
- На структуре издержек компании положительно отражается экономия за счет масштаба и объема. В этих случаях увеличение объема дает значительные преимущества в плане издержек, благодаря чему назначение цены с учетом объемов приобретает еще большее значение.

Ценовой коридор для масс не только указывает на стратегическую ценовую зону, способствующую продвижению в океан нового спроса, но и подсказывает вам, как, возможно, следует изменить первоначально рассчитанную цену, чтобы добиться этого эффект. Когда предлагаемый вами продукт или услуга пройдут тест на правильность установления стратегической цены, вы будете готовы переходить к следующему этапу.

От стратегического ценообразования к таргет-костингу

Таргет-костинг (target costing) - целевая себестоимость - следующий этап в стратегической последовательности - 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, а затем вычесть из нее желаемую прибыль, чтобы получить целевую себестоимость. Здесь особенно важно отталкиваться от привлекательной для клиента цены, а не назначать ее путем сложения себестоимости и прибыли, если, конечно, вы хотите получить работающую на прибыль структуру издержек, которая к тому же будет сложна для воплощения потенциальными подражателями.

Однако, если таргет-костинг управляется стратегическим ценообразованием, то, как правило, он достаточно агрессивен. Частично проблемы выхода на целевую себестоимость могут быть решены путем создания стратегического профиля, обладающего не только дивергенцией, но и фокусом, а это заставляет компанию урезать издержки. Вспомним, как сократила свои издержки компания Cirque du Soleil, отказавшаяся от дорогостоящих номеров с участием животных и «звезд», или как сэкономила компания Ford, производя Модель Т в одном цвете и одной модификации лишь с несколькими опциями.

Иногда такие сокращения оказываются достаточны, чтобы добиться целевой себестоимости, но зачастую это не так. Взять, например, те инновации, которые пришлось ввести компании Ford, чтобы выйти на агрессивную целевую себестоимость Модели Т. Форду пришлось отказаться от стандартной системы производства, при которой машину от начала и до конца собирали квалифицированные мастера/ Вместо этого Форд ввел сборочный конвейер, заменив опытных мастеров неквалифицированными рабочими, которые работали быстрее и продуктивнее, выполняя каждый свою небольшую операцию, что позволило сократить время производства Модели Т с двадцати одного до четырех дней, а также снизить количество рабочих часов на 60 процентов., Если бы компания Ford не ввела эти инновации по сокращению издержек, она не смогла бы получить прибыль при установленной стратегической цене.

Если вместо того, чтобы, как Ford, искать и находить творческие способы достижения целевой себестоимости, компании поддаются соблазну и либо завышают стратегическую цену, либо урезают полезность, они ни на шаг не приближаются к золотоносным водам голубого океана. Для того, чтобы выйти на целевую себестоимость, у компании есть три основных рычага.

Первый заключается в рационализации действий и внедрении 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 дорогостоящие, но добавляющие мало ценности виды работ сократить, упразднить или найти вариант их аутсорсинга? Можно ли поменять местонахождение вашего 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 частей или производственных этапов, изменив сам процесс изготовления продукта, как это сделал Форд, введя свой поточный конвейер? Можете ли вы компьютеризировать работу, чтобы снизить издержки?

Задумавшись над подобными вопросами, швейцарская компания Swatch, производящая часы, сумела добиться того, что ее структура издержек сократилась на тридцать процентов по сравнению с любой другой производящей часы компанией. Вначале Николас Хейек, председатель совета директоров компании, создал специальную группу для работы над проектом, которая должна была вычислить стратегическую цену на продукцию Swatch. В то время массовый рынок начинали захватывать дешевые (около 73 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 бы попросту не смогли сделать на этом прибыль. Проектная группа, получив приказ продавать часы Swatch строго по установленной *цене* и ни на пенни ее не превышать, 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 сумела 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, инженеры компании сумели значительно упростить часовой механизм, сократив число деталей с полутора сотен до пятидесяти одной. И наконец, инженеры создали новую и более дешевую технику сборки; к примеру, корпуса часов вместо винтиков соединялись путем ультразвуковой сварки. Все вместе изменения в дизайне и производстве позволили Swatch сократить прямые трудозатраты с 30 до менее чем 10 процентов в общем объеме затрат. Эта инновация позволила создать такую структуру издержек, с которой трудно было конкурировать, и позволила Swatch установить свое господство на массовом рынке часов, получая при этом достойную прибыль. Ранее на этом рынке властвовали азиатские производители, располагавшие значительными резервами дешевой рабочей силы.

Помимо рационализации процессов и внедрения инновации в области сокращения издержек есть 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. Зачастую причина итого 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. Сего 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 необходимой экспертизой, которая уже имеется у другой стороны.

К примеру, своей способностью добиваться целевой себестоимости IKEA в немалой степени обязана партнерству. Эта фирма стремится закупать материалы и продукцию по самым низким ценам, что удается ей благодаря партнерским отношениям с примерно полутора тысячами промышленных фирм в более чем пятидесяти странах. Благодаря этому фактору ассортимент IKEA, состоящий из приблизительно двадцати тысяч наименований товара, производится максимально быстро и по самым низким ценам.

Обратите также внимание на базирующуюся в Германии компанию SAP - мирового лидера в разработке программных приложений для бизнеса. Установив партнерские отношения с Oracle, SAP сэкономила сотни миллионов, если не миллиарды, долларов на развитие и получила

высококлассную центральную базу данных, созданную Oracle, без которой невозможна была бы разработка основных продуктов SAP -R/2 и R/3. SAP пошла еще дальше и пригласила в партнеры ведущие консалтинговые фирмы, такие как Capgemini`s и Accenture, чтобы в одночасье и без дополнительных расходов получить в свое распоряжение продавцов, действующих в ее интересах по всему миру В то время как Oracle приходилось нести низмеримо большие расходы на значительно меньший по численности торговый персонал, SAP сумела воспользоваться прочными глобальными сетями Capgemini и Acceniure, чтобы с их помощью дотянуться до своих целевых клиентов, причем на расходах SAP это никак не отразилось.

Впрочем, порой никакая рационализация, никакая инновация в области снижения издержек и никакое партнерство не помогут компании уложиться в целевую себестоимость. Это подводит нас к третьему рычагу, которым компании могут воспользоваться для того, чтобы достичь желаемого уровня прибыли, не затрагивая при этом стратегическую цену: изменению цеповой модели отрасли. *С* помощью смены используемой ценовой модели, а не уровня стратегической цены - компании часто могут справиться с этой проблемой.

Так, когда в продаже появились первые видеокассеты с фильмами, стоили они около 80 долларов. Мало кто готов был платить такие деньги, поскольку никто не собирался смотреть одну и ту же запись более двух-трех раз. При установлении стратегической цены на видеокассеты следовало отталкиваться от стоимости посещения кинотеатров, а не ориентироваться на пожизненное владение кассетой. Поэтому при цене 80 долларов за кассету роста спроса не наблюдалось. Как же могла компания делать деньги, торгуя видеокассетами по нескольку долларов за штуку, если бы она решила применить принцип стратегического ценообразования?
Ответ был простой - никак. Но фирма Blockbuster справилась с этой проблемой, переориентировав ценовую модель с продажи на прокат. Это позволило ей установить стратегическую цену за прокат одной кассеты, равную нескольким долларам. В результате рынок домашнего видео стал стремительно расти, а Blockbuster на многократной сдаче в прокат одних и тех же восьмидесятидолларовых кассет сделала больше денег, чем если бы она занялась их продажей. Точно так же было и с IBM, которая вызвала на рынке табуляторов настоящий взрыв, переместив ценовую модель с продаж на сдачу в аренду, тем самым достигнув целевой себестоимости и сохранив при этом структуру издержек.

Помимо прокатной модели Blockbuster и арендной модели IBM, компании использовали еще несколько инновационных ценовых моделей в целях обеспечения прибыли от продаж по стратегической цене. Одна из таких моделей называется ***таймшер***. Ею пользуется компания Netjets из Нью-Джерси, которая в соответствии с этой моделью сделала самолеты доступными для широкого круга корпоративных клиентов, покупающих не весь самолет, а право на пользование им в течение определенного времени. Еще одна модель называется ***слайсшер***, когда менеджеры инвестиционных фондов открытого типа обеспечивают высококачественные услуги по управлению инвестиционными портфолио - традиционно предоставляемые богатым клиентам частными банками - мелким инвесторам, продавая не весь портфолио, а лишь малую его часть.

Некоторые компании и вовсе отказались от концепции цены. Вместо этого они предоставляют клиентам свою продукцию в обмен на пай в их организациях. К примеру. Hewlett-Packard продала высокомощные серверы начинающим компаниям Силиконовой Долины в обмен на долю в их прибылях. Пользователям предоставляется непосредственный доступ к ключевым возможностям, а HP, очевидно, получит гораздо больше, чем стоимость сервера. Цель заключается не в том, чтобы понизить стратегическую цену до приемлемого уровня, и в том, чтобы достичь своей цели с помощью новой ценовой модели. Мы называем это ***ценовой инновацией***. Однако следует помнить, что то, что является ценовой инновацией в одной отрасли, например, прокате видеокассет, может быть стандартной ценовой моделью в другой.

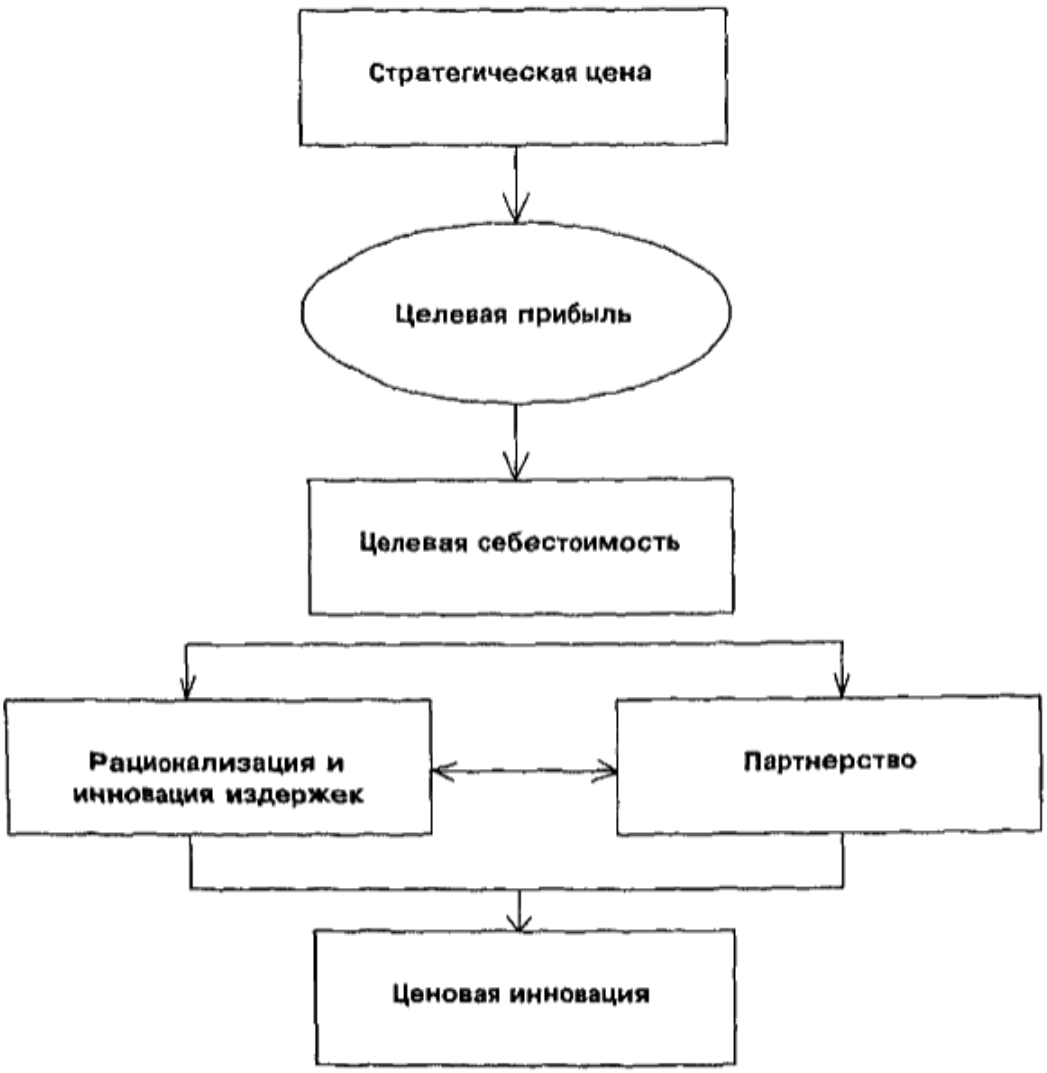
На рисунке 6-6 показано, каким образом инновация ценности обычно максимизирует прибыль, используя три перечисленных выше рычага. Как следует из рисунка, компания начинает со стратегической цены, из которой вычитает целевую прибыль, чтобы получить целевую себестоимость. Для достижения целевой себестоимости, которая поддерживает прибыль, у компании имеются два основных рычага: один из них заключается в рационализации и проведении инновации в области сокращения издержек, а другой - в партнерстве. Когда не удается обеспечить целевую себестоимость, несмотря на все усилия по созданию бизнес-модели с низкими издержками, компании следует обратиться к третьему рычагу - ценовой инновации - и с его помощью получить прибыль от продаж по стратегической цене. Разумеется, что ценовую

инновацию можно создавать и тогда, когда еще удается обеспечить целевую себестоимость. Когда предложение компании успешно соответствует бизнес-модели в том, что касается прибыли, значит, компания готова переходить к последнему этапу в стратегической последовательности голубого океана.

Бизнес-модель, выстроенная в следующей последовательности - исключительная полезность, стратегическое ценообразование и целевая себестоимость, - ведет к инновации ценности. В отличие от практики традиционных инноваторов технологий инновация ценности основана на взаимовыгодной игре между покупателями, компаниями и обществом. В приложении С, «Рыночная динамика инновации ценности», показано, каким образом играют в эту игру на рынке, а также продемонстрированы проистекающие из нее экономические и социальные выгоды для всех лиц, заинтересованных в деятельности той или иной компании.

РИСУНОК 6-6

Модель прибыли стратегии голубого океана



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 лиц, заинтересованных в деятельности компании; сотрудников, партнеров по бизнесу и широкой публики. Прежде чем впрягаться в дело и начинать инвестировать в новую идею, компании следует преодолеть подобные страхи, изучив для этого тех, кто им подвержен.

Сотрудники

Неумение должным образом развеять страхи сотрудников, касающиеся влияния новой бизнес-идеи на них самих, может дорого обойтись. Так, когда руководство фирмы Merrill Lynch объявило о планах создания онлайнового брокерского обслуживания, цена на ее акции упала на 14 процентов, поскольку появились сообщения о сопротивлении и о внутренних разногласиях, вызванных этой идеей внутри большого брокерскою подразделения компании.

Прежде чем компания выносит идею на публику, ей следует предпринять согласованные действия и сообщить сотрудникам, что руководству известно о потенциальных трудностях, которые несет с собой реализация идеи. Компания должна провести работу с сотрудниками, отыскивая способы снять возникшие угрозы, чтобы никто не остался в проигрыше, несмотря на изменения ролей, обязанностей и вознаграждений. В отличие от Merrill Lynch фирма Morgan Stanley Dean Witter & Co. вовлекла всех сотрудников в открытое внутреннее обсуждение стратегии компании, целью которой было проложить новый курс в условиях появления Интернета. Старания фирмы окупились сторицей. Поскольку рынок понял, что сотрудники компании осознали необходимость создания связанного с Интернетом начинания, цена на акции компании выросла на 13 процентов, как только было объявлено о новом проекте.

Бизнес-партнеры

Еще более серьезной потенциальной угрозой, нежели недовольство сотрудников, является сопротивление партнеров, которые опасаются, что новая бизнес-идея будет угрожать их доходам или позиции на рынке. *С* проблемой такого рода столкнулась SAP, когда начала разрабатывать продукт под названием Accelerated SAP (ASAP), систему управления предприятием, которая отличалась сжатыми сроками внедрения и низкими издержками. Благодаря ASAP программные бизнес-приложения впервые стали доступны для средних и мелких компаний. Проблема заключалась в том, что разработка шаблонов наилучших практик для ASAP требовала активного участия крупных консалтинговых фирм, которые получали немалую прибыль от продолжительного внедрения других продуктов SAP. В результате яти фирмы не имели никакого стимула к поиску путей скорейшего внедрения программного обеспечения компании.
SAP разрешила эту проблему, открыто обсудить со своими партнерами все вопросы. Ее руководство убедило консалтинговые фирмы в том, что совместная деятельность лишь расширит их поле деятельности. Хотя для малых и средних компаний сроки внедрения ASAF достаточно короткие, консультанты получат доступ к повой клиентской базе, что позволит с лихвой компенсировать меньшую прибыль. Кроме того, новая система позволит консультантам справляться со все чаще раздающимися со стороны клиентов жалобами на то, что внедрение программных бизнес-приложений отнимает слишком много времени.

Широкая аудитория

Сопротивляться новой идее могут также широкие массы, в особенности, если идея отличается оригинальностью и новизной, угрожает устоявшимся социальным или политическим нормам. Эффект может оказаться разрушительным. Вспомним Monsanto, производителя генетически модифицированных пищевых продуктов. Намерения этой фирмы вызвали сомнения у европейских покупателей, во многом вследствие деятельности природоохранных групп, таких как Гринпис, Friends of the Earth и Soil Association. Нападки со стороны этих групп получили большой резонанс в Европе, исторически озабоченной природоохранными проблемами и имеющей мощные сельскохозяйственные лобби.

Ошибка Monsanto заключалась в том, что фирма позволила другим затеять дебаты. Компании следовало бы вначале проинформировать природоохранные и общественные организации о преимуществах генетически модифицированных продуктов и о том, что с помощью пищи такого рода можно избавить мир от голода и болезней. Когда продукты были выпущены, Monsanto должна была бы дать покупателям возможность выбирать между натуральными и генетически измененными продуктами, пометив те из них, которые были выращены из генетически модифицированных семян. Если бы Monsanto предприняла эти шаги, то вместо того,

чтобы быть предметом жесткой критики, она могла бы в итоге стать чем-то вроде Intel Inside в пищевой промышленности будущего - то есть превратиться в поставщика важнейшей технологии.

При информировании этих трех групп заинтересованных лиц, ваших покупателей, партнеров и широкой публики - главная задача заключается в проведении открытого обсуждения причин, по которым необходимо внедрение повой идеи. Вам следует перечислить ее достоинства, сформировать четкие ожидания последствий от внедрения и описать, каким образом компания будете ними работать. Заинтересованным лицам необходимо знать, что они были услышаны и что никакие неожиданности их не ждут. Компании, которые возьмут на себя труд провести подобный диалог с заинтересованными лицами, обнаружат, что потраченные усилия и время окупятся многократно, (Более подробное обсуждение способов взаимодействия с заинтересованными лицами см. в главе 8.)

Индекс идей голубого океана

Хотя компания и должна выстраивать свою стратегию голубого океана в последовательности полезность-цена-издержки-внедрение, все эти категории образуют единое целое, обеспечивающее коммерческий успех. С помощью Индекса идей голубого океана (ИГО) можно быстро и надежно проверить этот системный подход (см. рисунок 6-7).

Как следует из рисунка 6-7, если бы идеи CD-i фирмы Philips и Indium фирмы Motorola были бы оценены по Индексу ИГО, то стало бы понятно, насколько далеко они находятся от открытия голубых океанов. При всем уважении к Philips, CD-i, наделенный сложными технологическими функциями и достаточно ограниченным программным обеспечением, не создавал исключительной полезности для покупателя. Его цена делала продукт недоступным для массового покупателя, а процесс производства был сложным и дорогостоящим. Сам дизайн был настолько сложен, что требовалось более тридцати минут, чтобы рассказать о продукте покупателю, и это мешало продавцам быстро продавать CD-i. Поэтому, невзирая на вложенные в него миллиарды, CD-i провалился по всем четырем критериям оценки ИГО.

Проверив бизнес-идею CD-i с помощью индекса ИГО еще на стадии разработки продукта, Philips могла бы предвидеть будущие сложности и заняться поисками необходимых решений - упростить продукт, пригласить партнеров для разработки успешного программного обеспечения, установить стратегическую цену, доступную для массового покупателя, и построить ценообразование, отталкиваясь именно от установленной стратегической цены, а не по формуле «себестоимость плюс прибыль».

РИСУНОК 6-7

Индекс идей голубого океана (ИГО)

		Philips Cd-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode Japan
Полезность	Имеется ли исключительная полезность? Есть ли привлекательные причины для покупки вашего предложении?	-	-	+
цена	Является ли ваша цена легкодоступной для массового покупателя?	-	-	+
Издержки	Позволяет ли ваша структура издержек достигнуть целевой себестоимости?	-	-	+

Внедрение	Удалось ли вам проактивно разрешить проблемы, связанные с внедрением вашей идеи?	-	+/-	+

Компания также могла бы наладить сотрудничество с розничными торговцами, чтобы совместно с ними найти простой способ объяснять покупателю характеристики продукта за несколько минут и тем самым сократить время продажи.

Похожее произошло и с сотовым телефоном Iridium фирмы Motorola, который стоил неоправданно дорого из-за высоких производственных издержек. Он не обладал привлекательной полезностью для массового покупателя - не мог использоваться внутри зданий или автомобилей и по размеру напоминал кирпич. Когда дело дошло до внедрения и распространения нового продукта. Motorola преодолела множество ограничений и получила необходимые права во многих странах. Кроме того, она смогла в достаточной степени замотивировать сотрудников, партнеров и общество принять идею. Однако организация продаж и маркетинговые каналы на глобальных рынках у этой компании были слабыми. Motorola не могла эффективно удовлетворять покупательский спрос, зачастую продукта попросту не было в продаже. Низкая полезность, высокая цена и размеры издержек, а также довольно средний уровень внедрения этой идеи - все указывало на то, что это начинание обречено на неуспех.

Чтобы отвлечься от этих неудачных примеров, давайте посмотрим, как DoCoMo запускала в Японии в продажу свой i-mode. В 1999 году, когда большинство телекоммуникационных операторов было целиком и полностью увлечено гонками технологий и ценовой конкуренцией в области беспроводных устройств голосовой связи, NTT DoCoMo, крупнейший японский оператор, запустила проект i-mode с целью предоставить доступ в Интернете мобильных телефонов. Обычная мобильная телефония в Японии достигла высочайшего уровня в том, что касалось мобильности, качества звука, простоты использования и дизайна. Однако она предлагала очень мало таких услуг, как электронная почта, доступ к информации, новости и игры, осуществление транзакций. которые были чемпионами по популярности среди приложений в мире ПК-Интернета. Услуга i-mode объединила воедино ключевые преимущества двух этих альтернативных отраслей - мобильных телефонов и Интернет-услуг для ПК- и создала уникальную, высочайшую полезность для покупателей,

Услуга i-mode предлагала исключительную полезность по цене, вполне доступной массовому покупателю. 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 со всей возможной скоростью. Например, ежемесячная плата за доступ к контент-сайту составляет от МОдоЗООйеп (1-3 доллара), что явилось результатом бенчмаркинга цен еженедельных журналов, которые японцы постоянно покупают в киосках на станциях метро.

Установив привлекательную для массового покупателя цепу, NTT DoCoMo стала работать над поиском возможностей предоставления услуг при обеспечении их целевой себестоимости, чтобы выйти на прибыль. Достигнув своей цели, компания перестала быть связана собственными активами и внутренними возможностями. Фокусируясь на своей традиционной роли оператора, развивая и поддерживая высокоскоростную сеть с высокой пропускной способностью для проекта i-mode, компания в то же время стремилась развить другие ключевые элементы своего предложения, активно устанавливая партнерские отношения с производителями мобильных трубок и информационными провайдерами.

Создав взаимовыгодную партнерскую сеть, компания нацелилась на достижение целевой себестоимости, обусловленной стратегической ценой. Хотя партнерская есть включает в себя целое множество участников п имеет различные измерения, здесь важно отметить следующие несколько аспектов. Во-первых, NTT DoCoMo всегда делилась ноу-хау и технологиями со своими партнерами - производителями телефонных трубок, с тем, чтобы они могли опередить своих конкурентов. Во-вторых, компания сыграла роль портала и ворот в беспроводные сети, расширив и обновив список сайтов в i-mode меню и одновременно привлекая 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

предоставила им возможность серьезно экономить на создании собственной биллинговой системы. В то же время DoCoMo получила растущий поток прибыли. Что еще более важно, вместо использования для создания сайтов языка Wireless Markup Language (WML) стандарта WAP i-mode использовала c-HTML, уже существующий и широко применяемый в Японии язык программирования. Это сделало технологию i-mode более привлекательной для контент-провайдеров, поскольку для конвертирования разработанных для интернета сайтов в сайты для i-mode на языке c-HTML разработчикам не приходилось переобучаться, а значит, это не влекло за собой дополнительных расходов. Кроме того, NTT DoCoMo договорилась о совместной деятельности с такими важнейшими иностранными партнерами, как Sun Microsystems, Microsoft и Symbian, чтобы снизить общие издержки на разработку и сократить время, требуемое для эффективного запуска продукта.

Еще одним ключевым аспектом i-mode стратегии был способ реализации проекта. Для работы над ним была создана специальная команда, получившая четкое Задание и достаточную автономию. Глава команды, работавшей над i-mode, 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 данному проекту. Благодаря всему этому была создана благоприятная корпоративная среда для принятия идеи i-mode. Помимо этого, взаимовыгодные отношения с партнерами, установленные NTT DoCoMo, а также готовность широких слоев японского населения пользоваться услугами баз данных также повлияли на успех внедрении i-mode.

Услуги i-mode соответствовала всем четырем критериям индекса ИГО (см. рисунок 6-7) и, разумеется, имела громкий успех. Через шесть месяцев после ее запуска количество подписчиков достигло миллиона человек. Через два года их число составляло уже 21,7 миллиона, а прибыли только от пакетной передачи данных выросли в 130 раз. К концу 2003 года число подписчиков было уже 40,1 миллиона, а доходы от передачи данных, изображении и текста выросли с 295 миллионов йен (2.6 миллиона долларов) до 880,3 миллиарда йен (8 миллиардов долларов). DoCoMo - единственная компания, которая сумела сделать деньги на мобильном Интернете. Сейчас она уже переросла свою родительскую компанию, NTT, но таким показателям, как рыночная капитализация и потенциал прибыльного роста.

Хотя в Японии i-mode имеет огромный успех, ее достижения за пределами страны зависят от того, сможет ли она преодолеть возникающие на пути внедрения продукта барьеры законодательного, культурного и эмоционального характера, а также проблемы, связанные с динамикой партнерских отношений и уровнем развития инфраструктур.

Завершив проверку с помощью индекса ИГО, компания может перейти от создания стратегии голубого океана к ее воплощению. Основной вопрос заключается в том, как сделать так, чтобы вся организация вместе с вами была бы вовлечена в этот процесс, пусть даже он зачастую несет в себе серьезные перемены для всех. Это подводит нас к теме, затронутой во второй части книги, и к пятому принципу стратегии голубого океана: преодолению основных организационных препятствий. Именно эта тема станет предметом обсуждения в следующей главе.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

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 имеются свои сложности. И компаниям, и отдельным работникам зачастую приходится нелегко, когда они преобразуют мысль в действие, - и неважно, происходит ли это в алом или голубом океанах. 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.

Менеджеры заверили нас, что это испытание не из легких. Им необходимо преодолеть четыре препятствия. Первое заключается в возникновении у сотрудников внутреннего диссонанса. Требуется убедить их в правильности и необходимости совершения стратегической перемены. При том, что алые океаны никогда не смогут привести вашу компанию к прибыльному росту, они позволяют людям чувствовать себя спокойно. Если до сих пор алые воды неплохо служили организации - так зачем же раскачивать лодку?

Второе препятствие-ограниченность ресурсов. Считается» что чем серьезнее изменения, никоторые идет организация, тем более обширные ресурсы нужны для их проведения. Однако во множестве исследованных нами организаций использование ресурсов сокращалось, а не увеличивалось,

Третьим препятствием является мотивация. Как мотивировать ключевых действующих лиц, сделать так, чтобы они действовали 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».
Хотя в каждом конкретном случае эти препятствия имеют свою степень сложности, а многие компании сталкиваются лишь с отдельными, из приведенных четырех, умение их преодолевать совершенно необходимо для снижения организационного риска. Это подводит нас к пятому принципу стратегии голубого океана: преодолевайте основные организационные барьеры так, чтобы стратегия голубого океана воплощалась в ходе действий.

Чтобы эффективно этого добиться, компания должна отбросить традиционный взгляд на осуществление перемен. Согласно устоявшейся точке зрения, чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов вам необходимо вложить для получения результатов. Необходимо перевернуть эту точку зрения с ног на голову, воспользовавшись тем, что мы называем *целенаправленным лидерством.* Целенаправленное лидерство позволяет быстро и без больших затрат справиться с этими четырьмя препятствиями и одновременно заручиться поддержкой, сотрудников в ходе ломки сложившегося положения вещей.

Целенаправленное лидерство в действии

Возьмем для примера полицейское управление Нью-Йорка (New York Police Department - NYPD), реализовавшее в 1990-х годах стратегию голубого океана в общественном секторе. Когда в феврале 1994 года Билл Брэттон был назначен комиссаром полиции Нью-Йорка, он столкнулся с кисой неблагоприятной ситуацией, какую мало кто видел. В начале 1990-х годов Нью-Йорк скатывался в анархию. Число убийств побило все рекорды, Газеты пестрели сообщениями об уличных грабежах, налетах мафии, самосудах и вооруженных ограблениях. Жители Нью-Йорка оказались в осаде. Бюджет Брэттона был заморожен, более того, после непрерывного роста уровня преступности в Нью-Йорке на протяжении 30 лет многие социологи делали вывод, что справиться с этим силами полиции не удастся. Ньюйоркцы взывали о помощи. Заголовок па первой странице New York Post кричал: «Дэйв, сделай что-нибудь!» - это была просьба к тогдашнему мэру Дэвиду Динкинсу скорее сократить число преступлений. 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. Не стоит даже упоминать о пагубном влиянии сокращений бюджета, изношенности снаряжения и о коррупции.

Если перейти на язык бизнеса, то можно сказать, что NYPD представляла собой организацию, постоянно испытывающую нехватку наличности, тридцать шесть тысяч сотрудников которой смирились со сложившейся ситуацией, не имели никакой мотивации, получая нищенскую зарплату; ее недовольная клиентская база объединяла всех жителей Нью-Йорка; показатели работы постоянно ухудшались, подтверждением чему служил рост преступности, страха и беспорядка. Завершали картину аппаратная возня и политические игрища. Говоря коротко, желание возглавить изменения стратегического курса NYPD не могло присниться и в кошмарном сне, выходившем далеко за пределы воображения большинства тогдашних руководителей организации. 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, совершившей революцию в тогдашнем представлении об американской полиции. В период с 1994 года по 1996 год организация стала побеждать, ее «прибыли» резко выросли: число тяжких уголовных преступлений упало на 39 процентов, убийств - на 50 процентов, а краж - на 35 процентов. Выигрывали «клиенты»: согласно социологическим опросам, проведенным Институтом Гэллапа, доверие к полиции среди граждан города подскочило с 37 до 73 процентов. Выигрывали и сотрудники: внутренние опросы свидетельствовали о небывалой удовлетворенности своей работой полицейскими. 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, а последствием их стали фундаментальные преобразования в культуре и стратегии NYPD. Даже после ухода Брэттона в 1996 году уровень преступности продолжил свое падение,

Мало кто из корпоративных лидеров, ломая статус-кво, столкнулся с такими же серьезными организационными препятствиями, как Брэттон. Еще меньше тех, кто бы в любых организационных условиях сумел обеспечить, такой резкий скачок качества, который совершил Брэттон, - а уж тем более при таких небывалых трудностях, с которыми ему пришлись столкнуться. Даже Джеку Уэлчу понадобилось десять лет и десятки миллионов долларов на реорганизацию и обучение, чтобы превратить GE в «источник силы».

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.
РИСУНОК 7-1
Воплощение стратегии: четыре организационных препятствия

Для Брэттона, это было не первой сменой стратегии, а пятой, и все они были проведены успешно, невзирая на необходимость преодоления всех четырех препятствий, которые, по утверждениям менеджеров, обычно ограничивают их возможности по реализации стратегией 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 (см. рисунок 7-1).

Основной рычаг: несоразмерные факторы влияния

Идея целенаправленного лидерства происходит из эпидемиологии и теории о точках необратимых изменений (Tipping points)[3]. Она основана на том, что в любой организации фундаментальные перемены происходят быстро, когда убеждения и энергия критической массы людей создают имеющее эпидемический характер движение в сторону идеи. Ключевым фактором инициации такого движения служит концентрация, а не диффузия.

Целенаправленное лидерство основывается на редко используемой корпоративной реалии, заключающейся в том, что в каждой организации есть *люди действия* и *деятельности,* оказывающие *несоразмерное влияние* на эффективность работы. Тем самым, в противовес традиционной точке зрения, преодоление крупного препятствия не заключается в организации не менее крупного ответного действия, когда эффективность работы достигается путем пропорционального инвестирования времени и ресурсов. Скорее оно заключается в консервации ресурсов и сокращении 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 таковы: 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 угрозу даже для самых лучших стратегией? 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 удалить все четыре препятствия на всем пути воплощения стратегии голубого океана - от мысли к действию.

Прорываемся сквозь барьер непонимания

Очень часто во время перемен курса и корпоративных трансформации 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 нам 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 частях организации. Даже когда цифры и не подтасованы, они могут привести к нежелаемым последствиям. Например, продавцы, получающие комиссию от продаж, редко обращают особое внимание на издержки осуществляемых ими сделок.

Более того, идея, выраженная через цифры, редко западает человеку в душу. Причина для перемен кажется абстрактной и оторванной от крута задач линейных менеджеров - а ведь именно их приверженность нужно завоевать руководителю организации. Менеджеры, подразделения которых работают хорошо, считают, что критика к ним не относится и все это является проблемой высшего руководства. Менеджеры же плохо работающих юнитов думают, что им «ставят на вид», а тот, кто тревожится о гарантиях собственного трудоустройства, скорее будет изучать рынок вакансий, чем стремиться к разрешению проблем компании.

Целенаправленное лидерство, стремясь преодолеть непонимание необходимости перемен сотрудниками, не полагается на цифры. Для того, чтобы быстро справиться с этим препятствием, целенаправленные лидеры, такие как Брэттон, сосредотачивают 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 ходе приобретения нами того или иного опыта положительные стимулы подкрепляют определенное поведение, в то время как негативные стимулы 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 этого 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, опять-таки, тут им не требуются никакие родительские поучения[3]. С другой стороны, если во время приобретения опыта 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[4].

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

.

Прокатитесь в «электроканализации»

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

Такой прямой опыт оказывает несоразмерное влияние, помогая быстро справиться с непониманием.

Рассмотрим следующий пример. 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* процента крупных городских преступлений. Поэтому, сколько горожане ни взывали к властям, те оставались глухи. Никто не осознавал необходимости пересмотреть полицейские стратегии.

Затем шефом полиции был назначен Брэттон, и всего через несколько недель он полностью изменил 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 начальство - начиная с него самого - ездило только в «электроканализации» в любое время суток. До Брэттона такой практики не существовало.

Несмотря на то, что статистика могла убедить полицейских в безопасности проезда в подземке, они теперь своими глазами увидели то, с чем каждый житель Нью-Йорка сталкивался каждый день: систему подземного транспорта на грани анархии. По вагонам болтались шайки юнцов, люди прыгали через турникеты, пассажирам некуда было деваться от граффити, агрессивных нищих и раскинувшихся на сиденьях пьяниц. Полиция больше не могла оставаться в неведении относительно столь неприглядной правды. Ни у кого больше не осталось сомнений в том, что необходимо было срочно изменить стратегию, нарушить статус-кво - и поскорее.

Если вы покажете своим менеджерам наихудшую сторону реальности, это тоже может быстро изменить их представления о статус-кво. Аналогичным образом лидеры могут заставить стоящих над ними руководителей согласиться с их требованиями. Однако очень немногие лидеры пользуются этим быстрым и мощным средством «пробуждения». Чаще они поступают наоборот. Они пытаются получить поддержку с помощью цифровых выкладок, которые не создают впечатления неотложности и не дают эмоциональный импульс. Или же прибегают к рассказам о своих наиболее успешных проектах. Хотя такие альтернативные методы и могут сработать, ни один из них не позволяет справиться с царящим в верхах непониманием необходимости проведения перемен так же быстро и результативно, как наглядная демонстрация самого наихудшего.

Так, например, когда Брэттон управлял полицейским отделом в Управлении транспортом Массачусетс-бэй (Massachusetts Bay Transportation Authority - MBTA), руководство MBTA решило приобрести небольшие полицейские машины, покупка и эксплуатация которых обходились бы дешевле. 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 генерального менеджера **MBTA** прокатиться по району, находившемуся под ответственностью его подразделения.

Чтобы дать генеральному менеджеру ощутить все ужасы, с которыми пытался бороться Брэттон, он усадил его в маленькую машину, по размеру очень походившую на заказанные. Сиденья Брэттон выдвинул вперед до упора, чтобы менеджер почувствовал, как мало места для ног останется у полицейского шести футов ростом. Брэттон долго катал своего начальника, 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 генеральный менеджер мог видеть, как мало места остается для полицейского снаряжения. Через два часа менеджер запросился наружу. Он заявил, что не понимает, как Брэттон вообще может подолгу ездить в такой тесной машине даже в одиночку - а если бы на заднем сиденье сидел преступник? И Брэттон получил более просторные машины, которые ему были нужны в соответствии с новой стратегией.

Пообщайтесь с недовольными клиентами

Чтобы преодолеть непонимание, следует не только вытащить менеджеров из офиса, дать им возможность увидеть 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 наиболее 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 может заменить непосредственную встречу и разговор с недовольным клиентом.

В конце 1970-х годов бостонский полицейский участок номер 4, на территории которого располагались Симфонический зал (Symphony Hall). Материнская Церковь Христианской Науки (Christian Science Mother Chinch) и прочие духовные и культурные учреждения, испытывал серьезные проблемы с преступностью Жители района пребывали в страхе: многие продавали дома и уезжали, тем самым лишь подталкивая ситуацию к еще большему осложнению. Однако, несмотря на массовый отток жителей, полиция, которой руководил Брэттон, считала, что работает хорошо. Показатели эффективности работы, на которые полицейские всегда полагались для сравнения собственной работы 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 быстрым реагированием на происшествия и своими послужными списками раскрытия крупных преступлений, горожане их усилий не замечали и не ценили; крупномасштабных преступлений боялись лишь немногие. Гораздо больше страхов и тревог вызывали у них постоянные мелкие раздражители: пьяницы, нищие, проститутки, граффити на стенах.

В результате встреч с горожанами приоритеты полиции были полностью пересмотрены, и деятельность полицейских сконцентрировалась на стратегии голубого океана, названной «разбитые окна». Число преступлений упало, и жители района вновь обрели спокойствие. Когда вам надо «разбудить» организацию, поставив ее перед необходимостью стратегических перемен и изменения сложившегося положения дел, опираетесь ли вы на цифры? Или же заставляете менеджеров, сотрудников и руководство (и себя также) лицом к лицу столкнуться с наиболее острыми рабочими проблемами? Заставляете ли вы менеджеров лично знакомиться с рынком и выслушивать жалобы недовольных клиентов? Или же вы занимаетесь аутсорсингом собственных глаз и рассылаете опросники для исследования рынка?

Преодолеваем недостаток ресурсов

После того, как сотрудники компании осознали необходимость смены стратегии и более или менее согласились с набросками повой стратегии, большинство лидеров сталкивается с неизменным явлением - ограниченными ресурсами. Есть ли у них деньги на реализацию необходимых перемен? На этом этапе большинство руководителей-реформаторов делают одно из двух. Либо они ограничивают свои амбиции и снова деморализуют работников, либо пытаются

заполучить от банкиров и акционеров дополнительные ресурсы - а этот процесс может занять много времени и отвлечь внимание от первоочередных проблем. Речь не идет о том, что этот подход является ненужным или не имеющим смысла, однако получение дополнительных ресурсов зачастую является длительным и политически непростым процессом.

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, есть три фактора несоразмерного влияния, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы, с одной стороны, высвободить значительное количество ресурсов, а с другой - увеличить их ценность. К этим факторам относятся горячие точки, холодные точки и выгодный обмен.

Горячими точками называется деятельность, в которую вкладывается малое количество ресурсов, однако она имеет высокий потенциал отдачи. ***Холодные точки,*** напротив, - это деятельность, в которую вкладывается много ресурсов, однако на показатели эффективности работы она влияет слабо. В любой организации холодные и горячие точки обычно имеются в изобилии. В ходе *обмена* вы отдаете излишние ресурсы, имеющиеся в одной из областей вашего подразделения, а за это получаете избыточные ресурсы другого подразделения, позволяющие восполнить имеющийся у вас дефицит ресурсов. Научившись правильно пользоваться имеющимися ресурсами, компания зачастую может без труда справиться с их дефицитом.

Какая деятельность поглощает больше всего ресурсов, однако слабо сказывается на эффективности работы? И наоборот, какая деятельность наиболее эффективно влияет на эффективность работы, но при этом требует минимум ресурсов? Поставив вопросы подобным образом, компания быстро учится высвобождать ресурсы с низкой отдачей и перенаправлять их в области, имеющие максимум влияния. Тем самым она одновременно добивается более низких издержек и более высокой цепкости.

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 количествах, невозможных 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 относительно того, как можно добиться лучших показателей деятельности.

Брэттон сумел 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 подземная система и представляет из себя лабиринт 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 том, что общее количество полицейских не изменилось.

Точно так же дела обстояли в отделе по борьбе с наркотиками до тех нор, пока Брэттон не пришел в NYPD. Отдел работал с девяти до пяти и только в будние дни, задействовано в нем было менее 5 процентов 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 процентов, некоторые - 70 процентов; самым низким предполагаемым показателем было 30 процентов. Мэйпл заметил, что, если исходить из этих цифр, нельзя не согласиться, что отдел, по борьбе с наркотиками, в котором

работало менее 5 процентов 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 этих фактов и выявления горячих точек предложение Брэттона о крупном перераспределении персонала и ресурсов в NYPD было принято быстро. Соответственно Брэттон перенаправил персонал и ресурсы в горячую точку, и число преступлений, связанных с наркотиками, резко упало.

Откуда же он взял необходимые для этого ресурсы? Одновременно 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 было связано с каким-то мелким правонарушением. В это время полицейский не мог патрулировать метро и тем самым повышать ценность.

Брэттон изменил всю систему. Вместо того, чтобы возить преступников в суд, он, наоборот, 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. Это 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 опять Брэттона. Тот, кому приходилось руководить организацией общественного сектора, знает, что о размерах ее бюджета и количестве сотрудников всегда ведутся жаркие споры, поскольку ограниченность ресурсов общественного сектора имеет печальную известность. Поэтому руководители организаций этого сектора не любят рассказывать об имеющихся у них избыточных ресурсах и уж тем более разрешать пользоваться ими другим подразделениям организации, поскольку это создает риск утраты контроля над этими ресурсами. В результате некоторые организации просто завалены ресурсами, в которых они не нуждаются, в то время как необходимых ресурсов им не хватает.

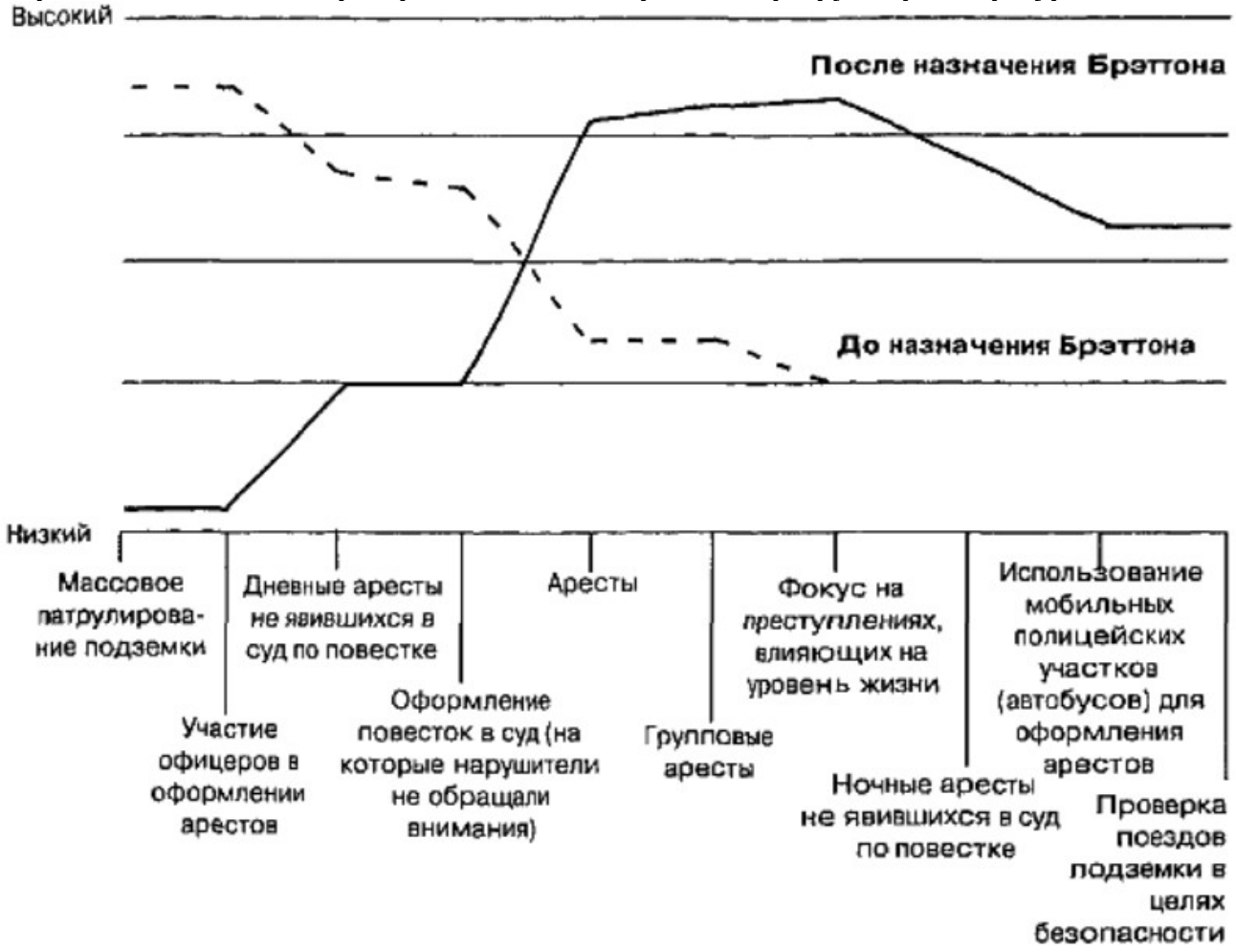
После того, как Брэттон в 1990 году- стал шефом транспортной полиции Нью-Йорка, его главный советник и консультант но вопросам стратегии Дин Эссерман (ныне шеф полиции города Провиденс, штат Род-Айленд) сыграл основную роль в организации обмена. Эссерман обнаружил, что у транспортной полиции, которой не хватало офисной площади, имелась масса машин без маркировки, количество которых превосходило потребности отдела. А у нью-йоркского отдела контроля за условно-освобожденными, напротив, не хватало автотранспорта, зато имелся избыток офисного пространства. Эссерман и Брэттон предложили осуществить вполне выгодный обмен, идея которого была встречена сотрудниками отдела контроля за условно освобожденными с благодарностью. Работники же 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 внедрения гораздо более серьезных перемен. Одновременно его политически влиятельные боссы увидели в нем человека, который умеет решать проблемы.

На рисунке 7-2 показано, 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 делались инвестиции.

РИСУНОК 7-2

Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перегруппировал ресурсы



Сделав некоторые направления работы транспортной полиции менее значимыми, а то и вовсе от них отказавшись, и в то же время, повысив значимость других или создав новые, Брэттон добился серьезных изменений в распределении ресурсов.

В то время как предпринимаемые шаги по упразднению или уменьшению влекут за собой сокращение издержек организации, то увеличение определенных элементов или создание новых, напротив, требует дополнительных инвестиций. Тем не менее, как можно видеть па стратегической канве, общий уровень инвестирования ресурсов остался практически неизменным. При этом предлагаемая горожанам ценность стала расти. Отказ от практики широкого охвата подземки 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 процессах оформления арестов или их нахождения в холодных точках, а также создание мобильных полицейских участков значительно повысили ценность полицейских сил, так как позволили офицерам сконцентрировать время и внимание на патрулировании метро. Увеличение размеров инвестиций, направляемых на борьбу с нарушениями закона, влияющими на качество жизни, а не тех, которые шли на борьбу с крупными преступлениями, позволило перераспределить полицейские ресурсы, сконцентрировавшись на преступности, представлявшей постоянную опасность для повседневной жизни 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 преступлениями бороться и где.

Распределяете ли вы ресурсы, исходя из устаревших соображений, или же стараетесь выявлять горячие точки и концентрировать ресурсы именно там? Где находятся ваши горячие

точки? Какая деятельность оказывает наибольшее влияние 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 в обмен?

Берем мотивационный барьер

Чтобы ваша организация достигла своей «точки необратимых изменений» и реализовала стратегию голубого океана, необходимо «разбудить» сотрудников, чтобы они осознали необходимость перемен, а также четко определить для них, каким образом это можно проделать в условиях ограниченных ресурсов. Чтобы новая стратегия стала претворяться в жизнь, люди должны не только понять, что следует делать, но и действовать, исходя из этого знания, непрерывно и осознанно.

Каким образом можно быстро и без больших затрат мотивировать сотрудников? Стремясь разрушить статус-кво и преобразовать свою компанию, большинство бизнес-лидеров создают грандиозное стратегическое видение и инициируют массовые мобилизационные инициативы, проводящиеся сверху донизу. Лидеры действуют, исходи из убеждения, что для получения массового отклика необходимо предпринимать соответствующие массированные шаги. Однако такие шаги зачастую являются трудоемкими, требующими много времени и денег, если учесть все многообразие мотивациоиных потребностей и большинстве крупных компаний. Спущенное сверху стратегическое видение обычно приводит не к совершению необходимых действий, а к неискреннему выражению преданности делу. А есть ли другой способ? Вместо того, чтобы распылять усилия по осуществлению перемен сразу везде и всюду, целенаправленный лидер поступает иначе и добивается массовой концентрации. Мотивируя сотрудников, он фокусирует внимание на трех факторах несоразмерного влияния, которым мы дадим следующие названия: «головные кегли», «аквариумный менеджмент» и «атомизации».

Присмотритесь к «головным кеглям»

Чтобы стратегические перемены принесли реальные результаты, сотрудники на каждом уровне должны двигаться вместе. Однако, для того чтобы запустить эпидемическое движение позитивной энергии, не надо распылять усилия. Следует сконцентрировать свои силы на работе с ***головными кеглями,*** то есть с теми, кто имеет наибольшее влияние в организации. «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. Благодаря этому не надо заниматься со всеми индивидуально, и все же в конечном итоге все и каждый пройдут через перемены. А поскольку в большинстве компаний имеется лишь очень небольшое число тех, кто способен оказывать влияние и разделяет общие проблемы и заботы, то руководителю нетрудно бывает выявить их и замотивировать. К примеру, 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 ценная реакция, и уже три тысячи шестьсот полицейских следующего уровня были оказались мотивированы и «заряжены» на воплощение новой стратегии.

Поместите «головные кегли» в аквариум!

Для продолжительной и осознанной мотивации «головных кеглей» необходимо особо ярко освещать их действия, постоянно и во всех подробностях. Это мы называем аквариумным менеджментом, в условиях которого действия и 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 остается позади, попадают под пристальное внимание, а те,

кто быстро продвигает перемены, имеет 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, получившее название CompStat (CompStat - Computerized Statistics - компьютеризированная статистика), на котором собирались городские руководители, чтобы обсудить эффективность работы по воплощению новой стратегии, проводимой всеми семьюдесятью четырьмя главами полицейских участков. Все главы полицейских участков обязаны были посещать совещания: кроме того, на них требовалось обязательное присутствие всех шефов полиции, имеющих три звезды, заместителей комиссара, начальников полиции всех пяти районов Нью-Йорка. Сам Брэттон бывал там так часто, как только мог. Когда каждый из глав полицейских участков отвечал па вопросы руководства и сотрудников о росте или спаде преступности, задаваемые в соответствии с новыми стратегическими директивами организации, 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, каким образом его подчиненные решали те или иные вопросы, и объяснять, почему эффективность работы возросла или упала. Благодаря этим комплексным совещаниям всем и каждому в организации становились прозрачны и отчетливо видим результаты работы и обязанности каждого из глав полицейских участков.

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

С другой стороны, «аквариум» позволял и высокоэффективным работникам получать признание за хорошую работу собственного участка и за 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, когда главы участков стали пробовать проводить со своими подчиненными собственные 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. Под *справедливым процессом мы* понимаем привлечение к работе всех заинтересованных лиц, объяснение им того, что лежит в основе решений, по каким критериям сотрудники будут получать повышение или отстраняться от работы в будущем, а также четкое изложение ожиданий относительно эффективности 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». Процесс оценки деятельности каждого начальника, а также проведения на ее основе повышения или понижения в должности был полностью прозрачен; на каждом совещании давалась точная формулировка того, что ожидалось от всех сотрудников в части эффективности работы.

Таким образом, справедливый процесс показывает сотрудникам, что игра ведется честно и лидеры ценят, интеллектуальные и эмоциональные достоинства подчиненных, невзирая на все перемены, какие могут происходить.

Это позволяет в значительной степени избавиться от подозрений и сомнений, которые практически всегда присутствуют у сотрудников, когда компания пытается изменить стратегию. Поддержка, которую обеспечивает справедливый процесс, в сочетании с упором на эффективность работы, который достигается аквариумным менеджментом, подталкивает людей к действию и поддерживает их на всем пути, демонстрируя интеллектуальное и эмоциональное уважение менеджеров к сотрудникам. (Более полное описание справедливого процесса и его влияния на мотивацию см. в главе 8.)

Разбейте задачу на части, чтобы организация смогла изменить себя

Последним фактором несоразмерного влияния является разбиение стратегической задачи на составляющие. По сути, «разбиение» представляет собой оформление стратегической задачи, которое 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 сможет 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, стоявшая перед NYPD задача заключалась в том, чтобы сделать улицы Нью-Йорка безопасными «квартал за кварталом, район за районом, округ за округом». Оформленная таким образом задача выглядела одновременно 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 задача была 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 просят слишком многого 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.

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

Разрушаем политические козни

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 является неотъемлемой частью корпоративной и общественной жизни. Даже если организация достигла точки необратимых изменений, все равно продолжают существовать мощные укоренившиеся интересы, стоящие 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 эти источники негативного влияния - как внутренние, так и внешние - будут бороться за то, чтобы защитить свои позиции, и их сопротивление может всерьез повредить процессу воплощения стратегии, а то и вовсе разрушить его.

Чтобы справиться с этими политическими силами, целенаправленные лидеры фокусируются на факторах несоразмерного влияния: прибегают к помощи ангелов, усмиряют бесов и ищут «консильере» (consigliere - советчик) среди высшего руководства. К *ангелам* относятся те, кто должен выиграть от смены стратегии. Бесы, те, кто больше всех от этого потеряет. А *консильере* - это 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.

Обеспечьте себе консильере в команде топ-менеджеров

Большинство лидеров концентрируют усилия на создании такой команды высшего руководства, члены которой имели бы серьезные функциональные навыки, например, в

маркетинге, операциях, финансах, и это важно. Однако целенаправленный лидер кроме этого включаете список еще одну «должность», о которой другие руководители обычно забывают, - консильере. Так, Брэттон всегда обеспечивал наличие в команде топ - менеджеров уважаемого человека, который знал бы все препятствия, с которыми придется столкнуться при воплощении новой полицейской стратегии. В NYPD Брэттон назначил своим заместителем Джона Тимони (ныне комиссар полиции в Майами). Тимони был полицейским из полицейских, которого уважали и боялись за его преданность NYPD, а также за шестьдесят с лишним орденов, медалей и крестов, 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 игрища. Одной из первых задач, выполненных Тимони, был доклад Брэттону о вероятном отношении топ -менеджмента к новой полицейской стратегии NYPD - с конкретным указанием, кто станет бороться с нововведениями или тихо их саботировать. Это повлекло за собой серьезные перемены.

Призовите ангелов и усмирите бесов

Чтобы преодолеть политические препятствия, полезно задать себе следующие две группы вопросов;

- 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 вашими ангелами. Таким образом, вы покончите с войной еще прежде, чем она начнется или станет набирать обороты.

Одна из наиболее серьезных угроз новой полицейской стратегии Брэттона исходила из нью-йоркских судов. Полагая, что новая стратегия Брэттона, нацеленная на борьбу с преступностью, влияющей на качество жизни, может перегрузить систему разбирательствами мелких нарушений типа проституции или пьянства в общественных местах, суды выступили против. Чтобы преодолеть это сопротивление, Брэттоном наглядно проиллюстрировал всем, кто его поддерживал - в том числе мэру, окружным прокурорам и начальникам тюрем, - что судебная система вполне может справиться с рассмотрением возросшего числа дел и что если уделить именно этим преступлениям повышенное внимание, то в долгосрочной перспективе это, наоборот, поможет разгрузить суды. Мэр решил вмешаться в дело, тогда 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 смогли бы публично выступить против инициативы, которая не только сделает Нью-Йорк более привлекательным местом для жизни, но и в конечном итоге приведет к сокращению числа ими, же рассматриваемых преступлений. После того, как мэр достаточно 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, - знать все их вероятные направления атаки и уметь 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 сумел справиться с политическим препятствием и завершить битву еще до того, как она началась.

Есть ли у вас консильере - высокоуважаемый инсайдер - или же только руководитель финансовой службы и другие топ-менеджеры, возглавляющие основные функции? Знаете ли вы;

кто будет с вами бороться, а кто поддержит новую стратегию? Удалось ли вам создать единую коалицию вместе со своими союзниками, чтобы окружить диссидентов? Помог ли ваш консильере обезвредить самые большие «пехотные мины», чтобы вам самому не надо было тратить силы на тех, кто не хочет, и не будет меняться?

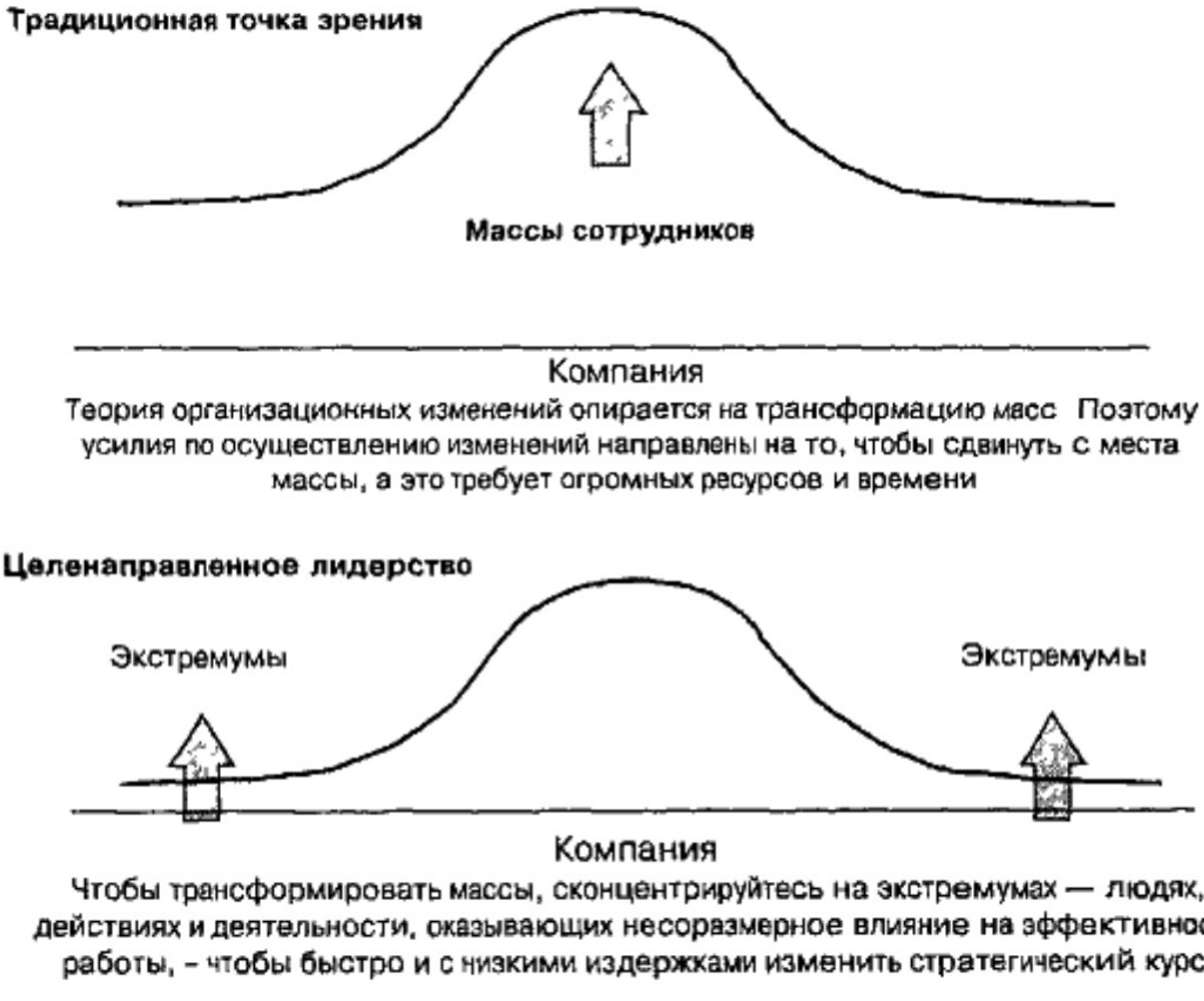
Бросаем вызов традиционной точке зрения

Как показано на рисунке 7-3, традиционная теория организационных изменений опирается на трансформацию масс. Поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места массы, а это требует огромных ресурсов и времени - роскоши, которую очень немногие руководители могут себе позволить. А вот целенаправленный лидер, наоборот, выбирает противоположный курс. Чтобы трансформировать массы, он концентрирует усилия на преобразовании экстремумов: людей, действий и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние на эффективность работы. Преобразовав эти экстремумы, целенаправленный лидер может быстро и с небольшими затратами изменить основную часть, чтобы воплотить новую стратегию.

Реализовывать смену стратегии всегда трудно, а делать это быстро и в условиях ограниченных ресурсов еще труднее. Однако, как свидетельствуют наши исследования, это вполне осуществимо, если овладев навыками целенаправленного лидерства. Вы можете преодолеть препятствия на пути воплощения новой стратегии, если будете сознательно направлять свои силы и энергию на борьбу с ними, фокусируясь 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.

РИСУНОК 7-3

Традиционная точка зрения против целенаправленного лидерства



Она выстраивает действия подчиненных в соответствии с новой стратегией.

В следующей главе мы пойдем еще глубже, на следующий уровень, чтобы показать, как новая

стратегия может овладеть умами и сердцами людей, если создать культуру доверия, приверженности выбранному курсу и добровольной помощи в ходе ее реализации, а также поддержки лидера. Решение этой задачи позволяет увидеть разницу между подневольным воплощением стратегии и добровольным, когда люди действуют по собственной воле.

ГЛАВА 8

Встраивание процесса воплощения в стратегию

Компания - это не только топ-менеджмент и не только руководство среднего звена. Компания - это все ее сотрудники, начиная от директора и заканчивая теми, кто принимает телефонные звонки от клиентов. И только когда все сотрудники организации объединяются вокруг стратегии и поддерживают ее «и в беде и в радости», тогда компания выделяется из общей массы и заявляет о себе как о выдающемся и последовательном реализаторе идей. Преодоление организационных препятствий на пути воплощения стратегии является важным продвижением к финишу. Это позволяет удалить трудности, которые могут застопорить даже самую лучшую стратегию. В конечном же итоге компании необходимо активизировать самую фундаментальную основу для действий: отношение и поведение всех сотрудников в организации. Вы должны создать культуру доверия и преданности, которая мотивирует людей к воплощению согласованной стратегии - не буквы ее, но духа. Необходимо, чтобы стратегия овладела умами и сердцами, чтобы она была принята каждым конкретным работником, который в ходе ее воплощения вышел бы за рамки вынужденного выполнения обязанностей и стал бы работать на принципах добровольного сотрудничества.

Когда дело касается стратегии голубых океанов, сложность этой задачи возрастает. Как только вы просите сотрудников покинуть зону комфорта и работать не так, как прежде, начинает нарастать напряжение. Люди гадают: каковы, истинные причины перемен? Правду ли говорит руководство о будущем росте в результате смены стратегическою курса? Или же оно пытается сделать нас лишними и уволить?

Чем дальше от руководства компании находится работник и чем меньше он был вовлечен в процесс создания стратегии, тем сильнее нарастает владеющее им напряжение. Те, кто работает «на переднем крае», то есть на том самом уровне, где как раз день за днем и должна воплощатся стратегия, могут отвергнуть новый курс, указание о котором было спущено сверху безо всякого внимания к их мнениям и чувствам. Стоит вам только подумать, что все было сделано правильно, как «на переднем крае» вдруг возникает проблема.

Это подводит нас к шестому принципу стратегии голубого океана: необходимо изначально встроить в стратегию процесс воплощения, чтобы заручиться верой и преданностью работников и вдохновить их на добровольное сотрудничество. Реализовав этот принцип, компания сможет минимизировать управленческий риск, связанный с проявлением у людей недоверия, нежелания сотрудничать и даже саботажа. Этот риск возникает при воплощении стратегии, как в алом, так и в голубом океанах. Однако в стратегиях голубого океана степень вероятности его наступления выше, поскольку ее реализация требует более значительных перемен. Снижение подобного риска крайне необходимо в процессе воплощения нового курса, для этого компаниям следует выйти за пределы своей обычной 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. В зависимости от наличия или отсутствия справедливого процесса самые лучшие усилия, предпринятые компанией по воплощению стратегии, могут привести к успеху или же полному краху.

Плохой процесс может погубить воплощение стратегии

Возьмем для примера случай с крупной компанией, одним из лидеров по поставкам охлаждающих жидкостей на водной основе для металлообрабатывающей промышленности. Назовем эту компанию Lubber. Поскольку в промышленности, производящей изделия из металла, существует множество различных видов обработки, количество разнообразных сложных видов

хладагентов исчисляется сотнями. Подбор нужной разновидности представляет собой непростую задачу. Вначале, до покупки, продукт следует протестировать на производственных станках, а дальнейшее решение зачастую основывается на весьма расплывчатой логике. В результате тратятся машинное время и деньги на образцы, а это дорого обходится как клиентам» так и самой фирме Lubber.

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 разработала экспертную систему, сократившую количество ошибок при подборе охлаждающей жидкости менее чем до 10 процентов, при том что средний показатель по отрасли составлял 50 процентов. Кроме того, система позволила сократить потери машинного времени, упростить управление и повысить общее качество обрабатываемых деталей. Что касается Lubber, то ее процесс продаж стал значительно проще, что позволило торговым представителям высвободить время на заключение новых сделок и сократить расходы, связанные с продажами.

И все же подобный стратегический шаг, обеспечивший взаимовыгодную инновацию ценности, с самого начала был обречен. Проблема заключалась не в том, что стратегия оказалась плоха или экспертная система не работала; работала она прекрасно. Стратегия была обречена потому, что против нее восстал торговый персонал.

Не участвовавшие в создании стратегии и не получившие информации о причинах смены стратегии торговые представители увидели в экспертной системе угрозу, о которой не подумал ни один из разработчиков стратегии 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 зачастую работали против экспертной системы, выражая клиентам свои сомнения в ее эффективности. В итоге продажи не выросли. Проклиная свою самонадеянность, испытав на себе самым жестким образом, как важно с самого начала предпринять шаги по снятию управленческого риска путем введения соответствующего процесса, руководство было вынуждено убрать с рынка экспертную систему и заняться восстановлением доверии у торговых представителей.

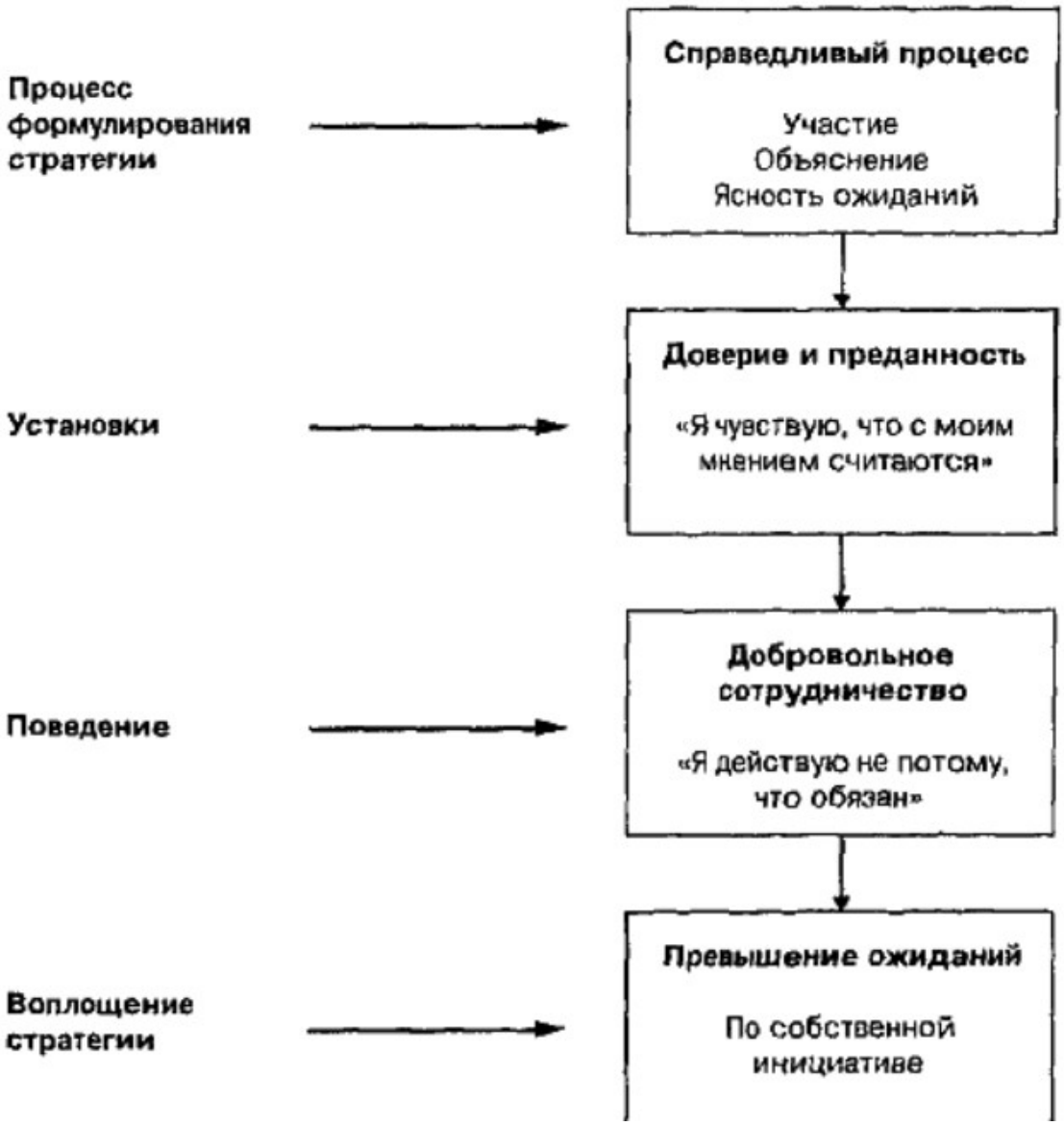
Сила справедливого процесса

Так что же тогда называется справедливым процессом? И как этот процесс позволяет компаниям встраивать в стратегию процесс ее воплощения? Тема справедливости и беспристрастности веками волновала умы писателей и философов. Однако справедливый процесс своим появлением непосредственно обязан двум ученым-социологам, Джону У. Тибо (John W. Tibaut) и Лоренсу Уокеру (Lawrence Walker). В середине 70-х годов XX века они соединили свой интерес к психологии справедливости с изучением процесса, создав термин «процедурная справедливость»[1]. Взяв в качестве предмета своих исследований судебные иски, ученые попытались понять, что заставляет людей доверять закону, чтобы 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 людей вынесенным решением и готовность его исполнить повышалась в случае наличия процедурной справедливости[2].

Справедливый процесс - это применение менеджерами на практике теории процедурной справедливости. Как и в законодательной области, справедливый процесс, встраивает воплощение 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 воплощению итоговых стратегических решений. Добровольное сотрудничество - это нечто большее, нежели механическое выполнение работы, когда люди делают лишь то, что необходимо.

РИСУНОК 8-1

Как справедливый процесс влияет на установки и поведение людей



При добровольном сотрудничестве человек выходит за рамки обязанностей, отдает максимум имеющихся у него сил и способностей - и даже подчиняет этому личные интересы, - чтобы действовать в соответствии со стратегией[3]. На рисунке 8-1 показана причинно-следственная связь, которую мы наблюдали в области справедливого процесса, взглядов и поведения людей.

Принцип трех «Е» справедливого процесса

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

Вовлеченность означает привлечение сотрудников к участию и принятию стратегических решений, которые окажут на них влияние. Они не только дают свои предложения, но и имеют возможность познакомиться и обсудить идеи и предложения своих коллег. Вовлеченность коммуницирует уважение менеджера к сотрудникам и их идеям. Поощрение обсуждения оттачивает процесс мышления и позволяет общими усилиями найти мудрое решение. В результате вовлечения менеджмент принимает взвешенные стратегические решения, а все, кому предстоит их реализовывать, становятся преданными выбранному курсу.

Объяснение означает, что все участники и заинтересованные лица должны понять, почему принимаются те, а не иные итоговые стратегические решения. Получив объяснения относительно мотивов, 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 служит мощной петлей обратной связи, которая подстегивает

обучение.

Ясность ожиданий требует, чтобы после выбора стратегии менеджеры четко изложили новые правила игры. Хотя ожидания могут быть достаточно высокими, сотрудники должны точно знать, по каким стандартам будет оцениваться их работа и какие взыскания последуют в случае невыполнения поставленных задач. Каковы стратегические цели? Каковы тактические цели и основные вехи планов? Кто за что отвечает? Чтобы обеспечить справедливый процесс, не столь важно, какими могут быть новые цели, ожидания и обязанности, гораздо важнее, чтобы они были до конца поняты сотрудниками. Когда люди четко понимают, что от них ожидается, то политических махинаций и фаворитизма становится меньше, и ничто не мешает быстро сконцентрироваться на реализации: новой стратегии.

Взятые вместе, эти три элемента позволяют судить о наличии справедливого процесса. Это важно, поскольку никакое сочетание меньшего числа этих элементов не дает такой возможности.

История о двух заводах

Каким образом принцип трех *«Е»* справедливого процесса влияет па реализацию стратегии в недрах организации? Рассмотрим пример фирмы - производителя лифтов, которую мы назовем Elco. В конце 1980-х годов число продаж в отрасли, производящей лифты, стало сокращаться. Избыток пустующего офисного пространства в некоторых крупных городах США составлял до 20 процентов.

По мере падения внутреннего спроса Elco решила предложить покупателям скачок ценности, снизив одновременно свои издержки, с тем, чтобы стимулировать новый спрос и оторваться от конкуренции. В процессе поиска возможностей по созданию и реализации стратегии голубого океана, компания пришла к выводу, что ей необходимо, заменить систему серийного производства на гибкое, что позволит самоуправляющимся командам работать крайне 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 казалось, будет быстрее и лучше остальных.

Вначале они собиралась внедрить *новую* систему на заводе Elco в Честере, а затем распространить ее на второй завод в Хай-Парке. Логика была 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 Elco собиралась распространить процесс на завод в Хай-Парке, где имелся мощный профсоюз, который, как предполагалось, станет 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 было замечательно. На практике же дела приобрели непредсказуемый оборот. Введение нового производственного процесса на честерском заводе быстро породило беспорядки и протест. Всего за несколько месяцев показатели издержек и качества стали безостановочно ухудшаться. Сотрудники начали поговаривать о возрождении профсоюза. Утратив контроль, отчаявшийся руководитель завода, обратился за помощью к индустриальному психологу, работавшему в Elco.

И, напротив, на заводе в Хай-Парке, несмотря, на не самую лучшую репутацию его рабочих, смена стратегии в производственном процессе прошла 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 участвовали в быстрой реализации нового производственного процесса, центральной составляющей новой стратегии компании.

При более внимательном взгляде на то, как происходила смена стратегии, можно понять причины этих явных аномалий. На честерском заводе менеджеры Elco нарушили все три основных составляющих принципа справедливого процесса. Во-первых, они не сумели привлечь сотрудников к принятию стратегических решений, непосредственно их затрагивающих. Не имея достаточного опыта в гибком автоматизированном производстве, Elco обратилась в консалтинговую фирму с просьбой о разработке мастер-плана конверсии. Консультантов попросили работать быстро и сделать так, чтобы план доставил сотрудникам как можно меньше хлопот и обеспечивал 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 темные костюмы с галстуками и белые рубашки, - 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 записи и рисуя графики. Прошел слух, что вечером, когда рабочие ушли домой, пришельцы расползлись по заводу, что-то искали на рабочих местах и вели ожесточенные споры.

Все это время руководитель завода бывал у себя на работе все реже. Большую часть времени он проводил в главном офисе Elco, совещаясь с консультантами - совещания намеренно проводились вне завода, чтобы не отвлекать работников. Однако отсутствие руководителя на работе произвело обратный эффект. По мере того, как люди начинали все больше тревожиться, не понимая, почему капитан корабля бросил свое судно, слухи росли и ширились. Рабочие были убеждены, что консультанты намерены сократить размеры завода. Люди не сомневались, что вот-вот потеряют работу. Тот факт, что руководитель завода отсутствовал на месте безо 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 были закрыты после появления там консультантов. Рабочие решили, что неизбежно станут жертвами скрываемого руководством стремления сократить размеры завода и провести массовое увольнение. В действительности менеджеры Elco совсем не собирались закрывать завод. Они хотели избавиться от ненужных операций, создав рабочим условия для того, чтобы быстро и с меньшими издержками производить высококачественные лифты и тем самым вырваться из конкуренции. 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 эти решения повлияют на принятые методы работы и дальнейшую карьеру работников. Мастер-план изменений был представлен рабочим в течение одного тридцатиминутного собрания. Аудитория услышала только, что проверенные временем способы организации работы будут упразднены, а на их место придет нечто под названием «гибкое производство». Никто не объяснил, почему необходимо сменить стратегию, как компания может оторваться от конкурентов для стимуляции нового спроса, и почему смена процесса производства является ключевым элементом стратегии. Ошеломленные рабочие молчали, не понимая смысла всех этих перемен. Менеджеры приняли это 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.

С мастер-планом в руках менеджеры ринулись переделывать завод. Когда работники спрашивали, какова цель этой деятельности, ответ был один: «повышение эффективности». У менеджеров не было времени объяснять, зачем нужно повышать эффективность, да и волновать сотрудников они не хотели. Однако, будучи не в состоянии объяснить происходящее с ними, некоторые сотрудники, приходя на работу, чувствовали себя не лучшим образом.

Кроме того, менеджеры не стали подробно объяснять рабочим, что от них потребуется 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 располагает большим опытом, должен будет брать «на буксир» менее опытных и работающих медленнее коллег. Однако менеджеры не стали вдаваться в детали и объяснять принцип работы 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 распределение отпусков; 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 начинались 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, там и работай».

Образцовый персонал честерского завода деградировал на глазах. Впервые за все время работы руководителя завода на этом посту 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 обходить 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 же завода в Хай-Парке, напротив, при внедрении новой стратегии 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, в ходе которых руководители открыто обсуждали ухудшение бизнес-условий и необходимость компании сменить стратегический курс ради отрыва от конкурентов при одновременном создании более высокой ценности и снижении издержек. Они рассказали о том, как посещали другие компании и видели, что можно повысить продуктивность с помощью разбивки работников на группы. Руководители объяснили, что это решающим образом повлияет на возможность компании реализовать свою новую стратегию. Чтобы избавить рабочих от вполне закономерного страха увольнения, была введена политика проактивных действий для опробования нововведений, Поскольку старые способы оценки эффективности работы больше не годились, менеджеры совместно с сотрудниками постарались создать новые, а также установить новые обязанности для каждой группы. Сотрудникам разъяснили цели и ожидания.

Совместное осуществление всех трех принципов справедливого процесса позволило руководству добиться понимания и поддержки со стороны рабочих завода, которые, в свою очередь, с уважением 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 надвигающиеся перемены несут в себе 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 той новой стратегии, успешное воплощение, которой полностью от них же и зависит. Напротив, если менеджеры вводят справедливый процесс, то наихудшие работники могут стать лучшими и охотно, преданно трудиться 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 конечном итоге сводятся к интеллектуальному и эмоциональному признанию сотрудников.

Каждый работник в эмоциональном плане ищет признания своей ценности не как «рабочей силы», «персонала» или «человеческих ресурсов», а как человека, к которому относятся с уважением и достоинством и оценивают исходя из 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, и окружающие имели бы достаточно высокое мнение о его интеллекте и обсуждали бы 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 сознавать практически универсальную ценность интеллектуального и эмоционального признания, созданию которой и служит справедливый процесс.

Теория интеллектуального и эмоционального признания

Использование справедливого процесса в построении стратегии тесно связано с интеллектуальным и эмоциональным признанием. В условиях справедливого процесса менеджмент конкретными действиями доказывает свое стремление доверять людям и заботиться о

них, а также глубокую веру в знания, таланты и опыт каждого работника.

Когда люди чувствуют признание их интеллектуального потенциала, они охотно делятся знаниями; собственно говоря, они сами хотят производить впечатление и на деле подтвердить высокое мнение о своих интеллектуальных способностях, активно предлагая идеи и обмен знаниями. Точно так же, когда сотрудники испытывают эмоциональное признание, то они на эмоциональном уровне ощущают свою причастность, к созданию и воплощению стратегии и готовы приложить все имеющиеся у них силы, В классическом исследовании Фредерика Херцберга (Frederick Herzberg), посвященном мотивации, отмечается, что признание порождает сильную внутреннюю мотивацию, под влиянием которой, человек выходит за пределы того, что он должен делать в силу своих обязанностей и включается в добровольное сотрудничество[4]. Поэтому поскольку справедливый процесс направлен на обеспечение интеллектуального и эмоционального признания, то в этих условиях сотрудники будут эффективнее применять свои знания и опыт, а также стремиться к добровольному сотрудничеству ради успешного воплощения стратегии компании.

Впрочем, у этого явления есть и оборотная сторона, заслуживающая не меньшего, если не большего внимания: нарушение справедливого процесса и сопутствующее этому непризнание интеллектуальных и эмоциональных достоинств человека. Такой тип мышления и поведения можно описать следующим образом. Когда знания людей не ценятся, то это вызывает «интеллектуальное возмущение», выражающееся в том, что люди не хотят делиться своими идеями и опытом; скорее они будет скрывать свои лучшие замыслы и творческие идеи, не считая необходимым обнародовать их. Более того, они станут отрицать наличие интеллектуальных достоинств и у других людей. Как если бы они сказали: «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, то это приводит к озлобленности, нежеланию вкладывать в свои действия энергию; скорее всего они будут тормозить работу и создавать всевозможные препятствия, включая саботаж, как это произошло на честереском заводе Elco. Зачастую недостаток эмоционального признания может подтолкнуть людей к требованиям отказа от стратегий, которые были введены несправедливым образом, даже если сами по себе эти стратегии вполне разумные - от них зависит успех компании или асе они приносят выгоду и сотрудникам, и менеджменту. Если у людей нет доверия к процессу создания стратегии, то у них не будет доверия *и* к его результатам. Такова эмоциональная сила справедливого процесса. На рисунке 8-2 приводится наглядное изображение этих причинно-следственных потоков.

РИСУНОК 8-2

Последствия наличия и отсутствия справедливого процесса ходе воплощения стратегии

Справедливый процесс и стратегия голубого океана

Преданность, доверие и добровольное сотрудничество - это не просто отношение или поведение. Это неосязаемый капитал. Если есть доверие, люди более уверены в намерениях или действиях друг друга. Если есть преданность, они готовы даже пожертвовать личными интересами

ради интересов компании.

Если вы будете расспрашивать о причинах успеха *любую* компанию, создавшую и успешно реализовавшую стратегию голубого океана, то ее менеджеры прежде всего расскажут вам о том, какую неоценимую роль сыграл этот неосязаемый капитал. А менеджеры компании, которым не удалось реализовать стратегии голубого океана, точно так же первым делом обратят ваше внимание на недостаток у них этого капитала и о том, что именно из-за этого их и постигла неудача. Эти компании не сумели совершить смену стратегии, поскольку им недоставало доверия и преданности сотрудников. Благодаря преданности, вере и добровольному сотрудничеству работников, компании получают возможность выделиться на общем фоне скоростью, качеством и согласованностью процесса воплощения стратегии. Именно им удается быстро и с малыми издержками совершить смену стратегического курса.

Вопрос, над решением которого бьются все компании, следующий: как добиться доверия, преданности и добровольного сотрудничества глубоко в недрах организации. Отделив создание стратегии от реализации, сделать это не удастся. Хотя такой подход и присущ большинству компаний, он является верным признаком медленного и неуверенного внедрения и в лучшем случае механического продвижения вперед. Конечно, традиционные стимулы, власть и деньги - кнут и пряник - могут 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 лености и саботажа.

Обеспечение справедливого процесса позволяет обойти эту дилемму. Организовав процесс создания стратегии в соответствии с принципами справедливого процесса, *вы* можете с самого начала встроить воплощение в стратегию. Благодаря справедливому процессу люди, как правило, преданно поддерживают созданную в итоге стратегию, даже если она выглядит не лучшим образом или расходится с их пониманием того, что является стратегически верным для их конкретного подразделения. Люди понимают, что для построения сильной компании приходится идти на компромиссы и жертвы. Они принимают необходимость краткосрочных личных жертв, ради достижения долгосрочных краткосрочных интересов корпорации.

Каков бы ни был контекст, в котором производится реализация стратегии голубого океана, будь то работа с партнером совместного предприятия с целью аутсорсинга производства комплектующих, переориентация продаж, трансформация процесса производства, перенос центра обработки звонков из Соединенных Штатов в Индию, - эта динамика работает, что мы и наблюдали не раз.

ГЛАВА 9

Заключение: Устойчивость и обновление стратегии голубого океана

Создание голубых океанов - не единовременное достижение, а динамичный процесс. Создав голубой океан и изучив его мощное влияние на эффективность работы, компания сталкивается с тем, что на горизонте рано или поздно появляются подражатели. Вопрос таков: как скоро (или нескоро) они появятся? Иначе говоря, насколько легко или трудно имитировать стратегию голубого океана?

По мере того, как компания и ее первые подражатели добиваются успеха и расширяют голубой океан, в него врывается все большее число компаний. Тут появляется второй вопрос, связанный с первым: когда компании *следует* создавать следующий голубой океан? В этой заключительной главе мы рассмотрим вопросы устойчивости и обновления стратегии голубого океана.

Барьеры на пути подражателей

Стратегия голубого океана содержит в себе серьезные барьеры для подражателей. Некоторые из этих барьеров чисто операционные, другие носят когнитивный характер. Чаще всего первые лет десять - пятнадцать обладатели оригинальной стратегии голубого океана не сталкиваются с какими-либо серьезными проблемами; так было с Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg и CNN. Такая устойчивость объясняется

возникающими на пути подражателей следующими препятствиями, уходящими корнями в саму стратегию голубого океана:

- Инновация ценности не имеет смысла, если исходить из традиционной стратегической логики. Например, когда появился канал CNN, компании NBC, CBS и ABC высмеяли идею круглосуточной, без выходных передачи новостей в реальном времени без участия популярных ведущих. CNN прозвали «Chicken Noodle News» («Куриная лапша новостей»). У того, кто вызывает насмешки, подражатели появляются нескоро.
- Возникающий конфликт с имиджем бренда мешает компаниям подражать стратегии голубого океана. Так, например, стратегия фирмы The Body Shop, отказавшейся от красивых моделей, обещаний вечной красоты и молодости и дорогостоящих упаковок, вынудила крупнейшие косметические компании мира бездействовать в течение нескольких лет, поскольку подражание стало бы признаком несостоятельности их бизнес - моделей.
- Если рынок ввиду малых размеров 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, более пятнадцати лет не имела подражателей. Причина заключалась в том, что размеры Брюсселя просто не позволили *бы* вместить второй мегаплекс - его появление оказалось бы невыгодным и для Kinepolis, и для ее подражателя.
- Патенты или юридические барьеры блокируют имитацию.
- Больште объемы, возникающие вследствие инновации ценности, приводят к быстрому уменьшению издержек, в связи с чем потенциальные подражатели оказываются в заведомо невыгодной позиции, явно уступая лидеру но этому показателю. Значительный эффект экономии за счет масштаба при закупках товаров, которого добилась Wal-Mart, оказался причиной, по которой другие компании отказались от идеи имитировать ее стратегию голубого океана.
- Сетевые экстерналии также мешают компаниям просто и точно скопировать стратегию голубого океана - именно так защищена компания eBay, организующая онлайновые аукционы. Суть в том, что, чем больше онлайн-клиентов *у* eBay, тем привлекательнее становится этот сайт для продавцов и покупателей различных товаров, что, в свою очередь, препятствует появлению у них желания перейти к потенциальному подражателю,
- Поскольку подражание зачастую требует от компании внесения существенных изменений в собственные бизнес-практики, в дело зачастую вступают политические причины, из-за которых решение имитировать стратегию голубого океана откладывается на годы. Так, например, когда Southwest Airlines создала новую услугу - предложила клиентам путешествовать со скоростью самолета по цене поездки на автомобиле, - имитация этой стратегии голубого океана потребовала бы крупного пересмотра маршрутов полетов, переподготовки персонала и смены маркетинга и ценообразования, не говоря уже о культуре, - то есть значительных перемен, которые редкая компания способна реализовать в короткие сроки.
- Предложив скачок ценности, компания быстро добивается шумной известности своего бренда, и у нее появляются приверженцы на рынке. Даже у агрессивных подражателей, обладающих большими рекламными бюджетами, редко находятся силы, чтобы победить шумиху вокруг бренда инноватора ценности. Так, Microsoft много лет пыталась выжить с рынка Quicken - результат инновации ценности компании Intuit. Десять лет потрачено впустую, несмотря на все усилия и затраты, Microsoft успеха не добилась.

На рисунке 9-1 приведен краткий перечень этих барьеров, стоящих на пути подражателей. Как показано на рисунке, барьеры эти высоки.

РИСУНОК 9-1

Стратегия голубого океана: барьеры для имитации

- **Инновация ценности бессмысленна с точки зрения традиционной логики компании.**
- **Стратегия голубого океана вступает о конфликт с имиджем бренда других компаний.**
- **Естественная монополия: рынок часто не может вместить второго игрока.**
- **Патенты или юридические барьеры на пути подражателей.**
- **Высокие объемы ведут к быстрому появлению преимущества в издержках**

компании - инноватора ценности, что мешают подражателям прийти на рынок.

- **Сетевые экстерналии обескураживают подражателей.**
- **Имитация зачастую требует значительных политических, операционных и культурных перемен.**
- **Компании, создающие инновацию ценности, обеспечивают шумную известность своему бренду, и их лояльные покупатели имеют тенденцию отвергать предложения подражателей.**

Вот почему мы редко наблюдали быстрое появление подражателей у тех, кто создал стратегии голубого океана. Плюс к этому стратегия голубого океана представляет из себя системный подход, который требует не только верного выполнения каждого элемента стратегии, но и объединения их в единую систему для получения инновации ценности. Сымитировать такую систему - задача достаточно сложная.

Когда вновь нужна инновация ценности

Однако в итоге практически у любой стратегии голубого океана появятся свои подражатели. Когда они пытаются завоевать часть вашего голубого океана, вы обычно идете в наступление, чтобы защитить тяжкими трудами завоеванную клиентскую базу. Однако подражатели часто бывают настойчивы. Будучи одержимы мыслью о сохранении своей доли рынка, вы можете попасть в ловушку и уйти в конкуренцию, стремясь победить новых соперников. Со временем конкуренция, а не покупатель, может стать основой ваших стратегических замыслов и действий. Если вы поплывете по этому течению, ваша кривая ценности начнет напоминать кривую ценности конкурентов.

Чтобы не попасть в ловушку конкуренции, вам необходимо следить за кривыми ценности на стратегической канве. Отслеживая кривую ценности, вы сможете узнать, когда следует заниматься инновацией ценности, а когда этого делать не следует. Таким образом, как только ваша кривая ценности начнет сливаться с кривой конкурентов, вы сможете определить, что нора уходить в другой голубой океан.

Помимо этого, такой метод удержит вас от ухода в другой голубой океан, когда ваше нынешнее предложение еще может принести достаточную прибыль. Если у кривой ценности компании все еще присутствуют фокус, дивергенция и привлекательный девиз, то не следует поддаваться искушению, вновь создать инновацию ценности. Вместо этого необходимо сконцентрироваться на удлинении, расширении и углублении притока доходов путем проведения операционных улучшений и географической экспансии с целью достижения максимальной экономии от масштаба и предельного охвата рынка. Вам следует как можно дальше заплывать в голубой океан, становиться движущейся целью, удаляться от первых подражателей и по ходу дела мешать им. Цель заключается в том, чтобы как можно дольше сохранять доминирующее положение в голубом океане, превосходя своих подражателей. По мере усиления соперничества и превышения спроса над предложением развернется яростная конкуренция, и океан станет алым. Когда кривые ценности конкурентов станут сливаться с вашей кривой. вам следует начать путь к повой инновации ценности для создания нового голубого океана. Таким образом, отражая свою кривую ценности на стратегической канве, периодически воссоздавая кривые ценности конкурентов и сравнивая их со своей, вы сможете наглядно увидеть, сколь близко от вас находятся ваши 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 находится уже в кровавых алых водах, и эффективность ее работы снижается. Она не стала проводить новую инновацию ценностей, когда кривая ценности конкурентов слилась с ее собственной. По прежнему плавает в чистых голубых водах нового рынка (yellow tail). Эта компания сумела вырваться из круга конкуренции и в результате стала расти, а прибыли ее - увеличиваться. Однако настоящим испытанием долгосрочного прибыльного роста компании Casella Wines станет ее способность провести новую инновацию ценности, когда в конкурентную борьбу вступят ее подражатели, агрессивно и точно копирующие ее кривую ценности.

Предложенные в этой книге шесть принципов стратегии голубого океана должны стать

важными маяками для каждой компании, которая задумывается о своем будущем развитии - если, конечно, эта компания хочет стать лидером в мире бизнеса, где все больше нарастает перенаселение. Мы не хотим сказать, что компании должны вдруг отказаться от конкуренции или, что конкуренция внезапно прекратится. Напротив, конкуренция будет нарастать все сильнее и по-прежнему останется важнейшим фактором рыночной реальности. То, что мы предлагаем, сводится к следующему: для высокоэффективной работы на переполненном рынке компания должна не конкурировать за долю рынка, а пойти дальше и создать голубой океан.

Поскольку, как бы там ни было, голубой и алый океаны всегда существовали бок о бок, то практическая реальность требует, чтобы компания добилась успеха в обоих океанах и овладела стратегиями, подходящими для каждого из них. Но поскольку компании уже знакомы с конкуренцией в алых океанах, им необходимо научиться тому, как вырываться из круга конкуренции. Эта книга написана для того, чтобы уравновесить чаши весов, для того, чтобы создание и воплощение стратегии голубого океана стали настолько же системны и реальны, как и конкуренция в алых водах известного рыночного пространства.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Исторический очерк о паттерне создания голубого океана

Рискуя излишне упростить вопрос, мы приводим краткий очерк об 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 не претендует ни на то, чтобы быть всесторонним но охвату, или же исчерпывающим по содержанию. Его цель ограничена выявлением общих стратегических элементов, имеющихся в основных предложениях голубого океана. Американские отрасли были выбраны потому, что в период изучения они представляли крупнейшие и наименее регламентированные свободные рынки.

Хотя обзор является лишь кратким наброском исторического паттерна создания голубых океанов, во всех этих трех репрезентативных отраслях особо выделяются несколько характерных закономерностей.

- Не существует совершенных отраслей. За время периода исследований привлекательность всех отраслей то повышалась, то понижалась.
- Не существует совершенных компаний. Компании, как и отрасли, имеют свои взлеты и падения. Эти первые два вывода подтверждают и дают лишнее свидетельство того, что неизменно успешных компаний и отраслей не существует.

Ключевым фактором, определяющим, находятся ли отрасль или компания на пути к сильному прибыльному росту, является стратегический шаг к созданию голубого океана. Создание голубого океана - это основной катализатор выхода отрасли на путь роста и увеличения прибыли. Кроме того, это является основной детерминантом достижения компанией прибыльного роста или же ее падения, когда другая компания перехватывает первенство и создает новый голубой океан.

- Голубые океаны создаются как старожилами, так и новичками в отрасли, что заставляет усомниться в правиле, согласно которому, новички в создании нового рыночного пространства имеют естественное преимущество перед старожилами. Более того, голубые океаны, созданные старожилами, как правило, оказываются в рамках их основного бизнеса. На практике большинство голубых океанов создается изнутри, а не вовне существующих границ алых океанов. Опасения сознательной каннибализации, или творческого разрушения сложившихся компаний, оказались преувеличением[1]. Голубые океаны создавали новые прибыли и способствовали росту каждой открывшей их компании, независимо от того, являлась 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 компьютерная. Главной определяющей чертой голубых океанов скорее является инновация ценности - инновация, связанная с тем, что ценят покупатели.

Создание *голубых* океанов не только способствует мощному росту и увеличению прибылей; этот стратегический шаг оказывает серьезный положительный эффект на закрепление существующего бренда компании в сознании покупателей.

Теперь давайте рассмотрим три репрезентативные отрасли, чтобы история создания голубого океана говорила сама за себя. Начнем мы с автомобильной промышленности, производящей основное транспортное средство развитых стран мира.

Автомобильная промышленность

Американская автомобильная промышленность возникла в 1893 году, когда братья Дюреа стали выпускать в США первый автомобиль с одноцилиндровым двигателем. В те времена основным средством транспорта в Соединенных Штатах были лошадь и повозка. Вскоре после появления в стране автомобиля сотни производителей по всей Америке начали делать авто на заказ.

Автомобили того времени были роскошной диковиной. В одной из моделей даже были электрические бигуди, встроенные в заднее сиденье. Эти машины были ненадежны и дороги - около 1500 долларов каждая, что *вдвое* превышало годовой доход среднестатистической семьи. Кроме того, они были крайне непопулярны. Активисты - противники автомобилей портили дороги, обматывали припаркованные машины колючей проволокой и призывали бойкотировать бизнесменов и политиков, ездивших на автомобилях. Общественное неодобрение, вызванное автотранспортом, было так велико, что даже будущий президент Вудро Вильсон присоединился к нему, заявив: «Нет более мощного рассадника социалистических настроений, чем автомобиль... олицетворение заносчивости богачей»[2]. Literary Digest предполагал, что «обычная «карета 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» [3].

Короче говоря, эта отрасль промышленности была невелика 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». Хотя она выпускалась лишь в одном цвете (черном) и одной модификации, Модель Т была надежна, долговечна, ее легко было ремонтировать, Стоила она столько, сколько большинство американцев могли позволить себе заплатить за эту покупку. В 1908 году стоимость Модели Т составляла 850 долларов, то есть вполовину меньше, чем другие автомобили. В 1909 году ее цена упала до 609, а в 1924 - до 290 долларов[1]. Для сравнения, стоимость кареты, в которую запрягали лошадей - то есть самой ближней альтернативы автомобилю в то время, - составляла порядка 400 долларов. В 1909 году рекламная брошюра провозгласила: «Смотрите. Ford - высококачественные автомобили по низким ценам».

Своим успехом фирма Ford обязана прибыльной бизнес-модели. Благодаря высокому уровню стандартизации и предложению ограниченного числа опций, а также взаимозаменяемых частей, революционный конвейер Форда заменил мастеров-кустарей простыми необученными работниками, которые выполняли каждую мелкую операцию быстрее и результативнее, снизив время производства Модели Т с обычных для отрасли двадцати одного дня до четырех и сократив количество рабочих часов на 60 процентов[5]. Вследствие снижения издержек Ford смогла назначить цену, доступную для массового покупателя.

Количество продаж Модели Т резко возросло. Принадлежавшая компании Ford доля рынка выросла с 9 процентов в 1908 году до 61 процента в 1921, а к 1923 году в большинстве американских семей имелся свой автомобиль[6]. Модель Т фирмы Ford резко увеличила размеры автомобильной отрасти, создав огромный голубой океан. И этот океан оказался так велик, что Модель Т, вытеснив все повозки, стала основным средством транспорта в США.

Дженерал Моторс

К 1924 году машина стала немаловажным предметом в хозяйстве, а благосостояние средней американской семьи значительно выросло. В том же году фирма Дженерал Моторс (General Motors - GM) представила линию автомобилей, которая должна была создать новый голубой океан в автомобильной промышленности. В противовес фордовской функциональной стратегии, где имелась всего одна модель в одном цвете, GM предложила «автомобили для любых нужд и любого кошелька» - эта стратегия, созданная председателем совета директоров Альфредом Слоаном, аппелировла к эмоциональным особенностям американского массового рынка, того, который Слоан называл рынком «масс-класса»[7].

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 которых обновлялись каждый год. Ежегодно выпускаемая «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 процентов, в то время как доля фирмы Ford упала с 50 до 20 процентов[8].

Однако быстрый рост, который испытывала автомобильная промышленность США вследствие появления этого нового голубого океана, не мог продолжаться вечно. Соблазнившись огромным успехом GM, в созданный этой компанией голубой океан ворвались Ford и Chrysler, после чего эта Большая Тройка стала следовать общей стратегии ежегодного выпуска новых моделей автомобилей и играть на эмоциях потребителя, создавая различные стили автомобилей, пригодные для любого образа жизни и удовлетворяющие любые потребности. После того как члены Большой Тройки закончили подражать и копировать друг у друга стратегии, между ними понемногу стала возникать жестокая конкуренция. Вместе эти три фирмы имели более 90 процентов рынка автомобилей в США. 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 роскошности, японцы пошли против традиционной логики, предложив покупателю автомобили безупречного качества, небольшого размера и с новой полезной характеристикой - экономичным потреблением бензина.

В 1970-х годах, когда в США разразился нефтяной кризис, американские потребители бросились покупать надежные топливосберегающие автомобили, производимые фирмами Honda, Toyota и Nissan (тогда называвшейся Datsun). В мгновение ока японцы стали героями в глазах потребителей. Их комнатные, экономичные автомобили создали новый голубой океан возможностей, и спрос опять возрос.

Пока члены Большой Тройки равнялись друг на друга и копировали друг друга, никто не позаботился 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 конкурентных гонок, только на этот раз с японцами; компании Большой Тройки начали делать большие инвестиции в производство более мелких экономичных автомобилей.

Тем не менее Большая Тройка по-прежнему страдала от снижения уровня продаж автомобилей; общие потери в 1980 году составили до 4 миллиардов долларов[1]. Chrysler, бывший в Большой Тройке чем-то вроде младшего братца, пострадал больше всех и избежал банкротства с большим трудом лишь благодаря спешной помощи правительства. Японские производители автомобилей так эффективно создали и освоили этот голубой океан, что американским производителям уже трудно было вернуть себе главенствующее положение; специализировавшиеся на автомобилестроении эксперты всех стран мира подвергли сомнению их конкурентоспособность 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 новый голубой океан в автомобильной промышленности. Минивэн сломал 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-вэгом, минивэн оказался именно тем средством передвижения, которое нужно было нуклеарной семье, чтобы поместиться там вместе с велосипедами, собаками и прочими необходимыми вещами. В управлении же минивэн был проще, чем грузовик или фура.

Построенный на базе Chrysler-K, минивэн был гораздо просторнее обычного автомобиля, но при этом помещался в семейный гараж. Однако Chrysler была не первой фирмой, разработавшей эту концепцию.

На чертежных досках сотрудников Ford и GM чертежи минивэнов висели много лет, однако фирмы боялись, что этот автомобиль сведет на нет продажи их собственных универсалов. Трудно не согласится с тем, что они подарили Chrysler золотой шанс. За первый год выпуска минивэн стал чемпионом по количеству 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[11].

Успех минивэнов способствовал буму внедорожников, автомобилей сегмента SUV (sport utility vehicle), разразившемуся в 1990-х годах и расширившему границы открытого фирмой Chrysler голубого океана. Будучи построены на шасси грузового автомобиля, внедорожники стали следующим шагом от автомобиля к легкому грузовику общего назначения. Вначале 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 уровень продаж новых легких грузовых автомобилей (минивэнов, внедорожников и пикапов) вырос до 7,5 миллиона, почти сравнявшись с 8,2 миллиона продаж новых автомобилей[12].

Как свидетельствует история, GM и Chrysler к моменту создания голубых океанов были уже сложившимися организациями. При этом, по большей части их океаны не основывались на технологических инновациях. Лежавшая в их основе технология была доступна всем вокруг; даже революционный конвейер Ford существовал в США еще раньше в отрасли, производившей фасованное мясо[13]. Привлекательность автомобильном промышленности постоянно 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. Прибыли и рост были во многом завязаны на голубые океаны, которые этим компаниям удавалось или не удавалось создать.

Практически все эти компании заслужили долгую память благодаря постоянно создававшимся ими голубым океанам. Так, Ford временами испытывала значительные трудности, однако ее бренд и по сей день сохраняет известность во многом благодаря Модели Т, которая была создана сто лет назад.

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 (Herman Hollerith), стремясь сократить 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 гроссбуха - просто, дешево и надежно. И хотя табулятор Холлерита работал очень быстро и точно, он был дорог и сложен в использовании, а кроме того, требовал постоянного профилактического обслуживания. После истечения срока действия патента Холлерит столкнулся с другими конкурентами, затем его ожидала еще одна неприятность - правительство США отказалось от сотрудничества с TMC из-за ее высоких цен. В итоге Холлерит продал компанию, которая была объединена с двумя другими, и в 1911 году на их базе возникла CTR.

Табулятор

В 1914 году табуляторный бизнес CTR продолжал оставаться мелким и неприбыльным. Пытаясь изменить ситуацию, CTR обратилась за помощью к Томасу Ватсону (Thomas Watson), который ранее был одним из руководителей National Cash Register Company. Ватсону удалось увидеть, что на табуляторы существует огромный потенциальный спрос, поскольку с помощью этих машин компании могли бы значительно улучшить ведение товарного и бухгалтерского учета. Более того, Ватсон осознал, что громоздкая новая техника была слишком дорога и сложна для организаций, которые до тех пор прекрасно обходились карандашами и гроссбухами.

Ватсон сделал стратегический шаг. который стал точкой отсчета для компьютерной промышленности, - объединил достоинства табулятора с простотой и низкой стоимостью карандашей и гроссбухов. Под руководством Ватсона CTR стала производить более простые и модульные табуляторы, а кроме того, компания начала предлагать обслуживание на месте, обучение и поддержку пользователей. Клиенты пользовались такими преимуществами табуляторов, как скорость и эффективность, и при этом им не надо было нанимать специалистов для обучения сотрудников или лес техников для починки сломавшихся машин.

Затем Ватсон распорядился заменить продажу табуляторов их сдачей в аренду - эта инновация помогала установить новую ценовую модель для табуляториого бизнеса. С одной стороны, это позволяло организациям избежать крупных капитальных затрат и в то лее время давало им возможность пользоваться самыми современными моделями по мере их выпуска. С другой стороны, это давало возможность CTR снова и снова получать прибыль, не давая клиентам возможности покупать друг у друга бывшие в употреблении машины.

Через шесть лет прибыли компании выросли более чем втрое[14]. К середине 1920-х годов CTR принадлежало уже 85 процентов рынка табуляторов в США. В 1924 году, чтобы отразить растущее международное присутствие компании, Ватсон изменил название CTR на International Business Machines Corp. (Международная корпорация компьютеров), или IBM. Голубой океан табуляторов был открыт.

Электронный компьютер

Перенесемся через 30 лет в 1952 год. Фирма Remington Rand разработала UNIVAC - первый в мире коммерческий электронный компьютер для бюро переписей. В тот год были проданы всего три UNIVACa. Голубой океан оставался незамеченным, пока Ватсон из IBM - уже сын того самого Ватсона, Томас Ватсон-младшиЙ - заметил нетронутый спрос, скрывавшийся под личиной маленького непривлекательного рынка. Ватсон-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, предназначавшийся для бизнеса. Понимая, что, если бизнесы станут пользоваться электронными компьютерами, они не захотят покупать сложные машины, а готовы будут платить только за ту мощность, которую они будут использовать, IBM сделала свой IBM 650 гораздо более *простым* и менее мощным, чем UNIVAC, и оценила машину всего в 200 000 долларов, в то время как UNIVAC стоил миллион. В результате к концу 1950-х годов IBM захватила 85 процентов рынка компьютеров, предназначенных для бизнеса. Между 1952 и 1959 годами прибыли почти утроились, поднявшись с 412 миллионов долларов до 1.16 миллиарда.

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 предлагать их для продажи по отдельности. Таким образом, родилась мультимиллиардная индустрия ПО и услуг. Сегодня IBM является крупнейшей компанией, предоставляющей компьютерные услуги, и продолжает оставаться крупнейшим в мире производителем компьютеров.

Персональный компьютер

В 60-70-х годах двадцатого века компьютерная промышленность продолжала 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 бизнес-рынка, фирма Apple Computer, Inc. создала абсолютно новое рыночное пространство, выпустив свой домашний компьютер Apple II.

Вопреки бытующему мнению, на самом деле Apple не был первым персональным компьютером на рынке. За два года до того компания Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) выпустила Altair 8800. В кругах любителей компьютеров на Altair возлагались большие надежды. Business Week быстро окрестила MITS «IBM домашних компьютеров-.

Однако голубого океана MITS не создала. Почему? У ее машины не было монитора, не было постоянной памяти, имелось всего 256 ячеек оперативной памяти, отсутствовали ПО и клавиатура. Для ввода данных пользователи переключали тумблеры на передней панели ящика, а результаты программы отображались в виде лампочек, загорающихся и определенном порядке на передней панели. Неудивительно, что для такого сложного в применении домашнего компьютера рынка не нашлось. Ожидания были так скромны, что в том же году Кен Ольсен, 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 Ольсена пожалеть о своих словах. Основываясь преимущественно на существовавшей тогда технологии, дизайн 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, как, например, текстовый редактор Apple Writer и электронная таблица visiCalc, что сделало компьютер доступным для массового потребителя.

Apple изменила общепринятое тогда мнение о компьютерах. Компьютеры больше не считались предназначенными для «сумасшедших», помешавшихся на технологических новинках; ПК, как когда-то Модель Т. стал непременной принадлежностью американского дома. Всего через два года после появления Apple II число совершаемых компанией Apple продаж превысило 200 000 в год. Спустя лишь три года после своего основания компания попала в список Fortune 500 - небывалая честь[16]. В 1980 году около двух дюжин компаний продали 724 000 персональных компьютеров, заработав более 1,8 миллиарда, долларов[17]. В следующем году на рынке появились еще двадцать компаний, и число продаж удвоилось, достигнув 1.4 миллиона единиц и принеся почти 3 миллиарда долларов[18].

Проявляя осторожность, IBM первые несколько лет выжидала, изучала рынок и технологии, планируя выпуск собственного компьютера. В 1982 году компания резко расширила голубой океан домашних компьютеров, предложил гораздо более открытую архитектуру, позволившую другим компаниям писать ПО и разрабатывать периферийные устройства. Создав 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 полезность. За счет экономии от масштаба и объема производства компания смогла установить цену, доступную массовому покупателю[19]. За первый год IBM продала 200 000 персональных компьютеров (ПК) - немногим меньше того, что планировала продать за пять лет; к 1983 году покупатели приобрели уже 1,3 миллиона персональных компьютеров IBM[20].

ПК-серверы Compaq

По мере того, как все большее число американских корпораций покупало и устанавливало у себя ПК, росла потребность в объединении ПК в сеть для выполнения простых, но важных задач, например, передачи файлов или совместного пользования принтерами. 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 важнейшие корпоративные задачи, а также бесчисленное множество операционных систем и программных приложений. Однако эти машины слишком дорого стоили и были слишком сложны, чтобы их имело смысл загружать простыми, но нужными делами наподобие обмена файлами и совместного пользования принтером. Это было особенно очевидно для малых и средних компаний, которым необходимо было обеспечить возможность сотрудникам всем вместе пользоваться одним принтером 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 ProSignis, принципиально более простой сервер, который был оптимизирован с целью выполнения наиболее распространенных задач наподобие обмена файлами и совместного пользования принтером. Благодаря этому серверу, была устранена необходимость оперативной совместимости хоста, с множеством операционных систем, от SCO UNIX и OS/2 до DOS, которым были чужды эти базовые функции. Новый ПК-сервер давал покупателям вдвое больше возможностей по обмену файлами и совместному использованию принтера, а также вдвое более высокую скорость, чем мини-компьютер, и стоил при этом в три раза меньше. Что касается Compaq, то значительное упрощение машин привело и к заметному снижению производственных издержек. Создание ProSignis и последовавших за ним еще трех моделей ПК-серверов не только дало новый импульс продажам ПК, но и меньше чем на четыре гола превратило производство серверов в отрасль с оборотом в 3,8 миллиарда долларов[21].

Компьютер Dell

В середине 1990-х годов корпорация Dell (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 процентов дешевле, чем дилеры IBM, и при этом продолжать 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 онлайновой и телефонной системы заказа клиенты получили возможность подбирать компьютер на свой вкус. В то же время сборка компьютеров на заказ позволила Dell значительно сократить складские расходы.

Сегодня Dell является несомненным лидером на рынке по числу продаж ПК, прибыли корпорации взлетели с 5,3 миллиарда долларов в 1995 году до 35,5 миллиарда долларов в 2003 году. Принадлежащая ей доля американского рынка за тот же период выросла с 2 до более чем 30 процентов.

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 укрепил название бренда открывшей его компании и способствовал не только ее прибыльному росту, но и 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 свеча проходил сквозь кинопленку. 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 сколь-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 создать отрасль кинотеатров, однако идея создания голубого океана тогда еще не успела никого осенить.

Никельодеон

Изменил положение дел Гарри Дэвис, который в 1905 году открыл в городе Питтсбурге (штат Пенсильвания) первый дешевый кинотеатр, так называемый «Никельодеон». Считается, что роль «Никельодеона» в создании отрасли кинотеатров в США очень велика и что благодаря ему, был создан огромный голубой океан. Посмотрите, в чем было отличие кинотеатров. Хотя большинство американцев в начале двадцатого 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 просто недоступны - не по карману. Средняя стоимость билета в оперу составляла 2 доллара, а на водевиль -50 центов. Большинство театров были излишне серьезны. Они не привлекали не слишком образованных представителей рабочего класса. К тому же их посещение создавало неудобства. Представление давалось всего несколько раз в неделю, а поскольку большинство театров располагалось в богатых районах города, рабочим трудно было туда добраться. Большей части американцев развлечения оказывались недоступны.

А вот билет в «Никельодеон» Дэвиса стоил 5 центов (пятицентовая монетка называется «никель», отсюда и название кинотеатра). Дэвису достаточно было этих пяти центов, поскольку он упростил весь театральный антураж и оставил только главное - скамейки и экран, — и размещал кинематографы в дешевых рабочих районах. Затем он позаботился о том, чтобы время сеансов было удобно и количество их достаточно - его кинотеатры открывались в восемь утра и давали сеанс за сеансом до полуночи. В «Никельодеонах» показывали веселые, непритязательные комедии, понятные практически любому человеку, независимо от образования, языка или возраста.

Рабочие толпами шли в «Никельодеоны», которые развлекали в день около семисот человек. В 1907 году Saturday Evening Post сообщила, что количество посетителей кинематографов за день превысило два миллиона[23]. Вскоре «Никельодеоны» распространились по всей стране. К 1914 году в США уже было восемнадцать тысяч «Никельодеонов» с посещаемостью семь миллионов человек в день[24]. Голубой океан вырос в полумиллиардную индустрию.

Палас-Театр

В 1914 году, когда голубой океан «Никельодеоиов» достиг своего пика, Сэмюэл «Рокси» Ротапфель {Samuel Rothapfel) решил привнести очарование движущихся картин в жизнь зарождающегося среднего и низшего класса и открыл в Нью-Йорке первый в США Палас-Театр (Palace Theater). До этого Ротапфель владел множеством «Никельодеонов» по всей стране и больше всего был известен тем, что открывал их на месте пытавшихся сопротивляться кинотеатров. В отличие от «Никельодеонов», которые считались низкосортными и примитивными заведениями, Палас-Театры Ротапфеля представляли из себя изысканные кинозалы с экстравагантными канделябрами, зеркальными холлами и огромными дверями. Служители, отгонявшие машины на стоянку, плюшевые двухместные диваны и длинные фильмы с театральными сюжетами - посетить такой кинотеатр не зазорно было и 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 Палас-Театров. Для любого американца, независимо от его дохода, такое развлечение, как посещение кинотеатра, приобретало вес большую роль. Как сказал Рокси, «неправильно и опасно давать людям то, что они хотят.

Люди сами не знают, что им хочется... [Дайте] им что-нибудь получше». Палас-Театры удачно сочетали антураж оперного театра и содержание «Никельодеонов» - кинофильмы, что позволило им открыть новый голубой океан для своей отрасли и привлечь новые массы зрителей. принадлежавших к высшему и среднему классу[25].

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 штакетника, курицу в каждой кастрюлей машину в каждом гараже, начали ощущаться факторы, ограничивающие концепцию роста Палас-Театров. Пригороды, в отличие от крупных городов или метрополий, не могли обеспечить внушительные размеры и пышные интерьеры, ставшие неотъемлемой частью Палас-Театров. В результате конкурентной борьбы в пригородах появились небольшие кинотеатры, показывавшие по одному фильму в неделю. Но, хотя такие кинотеатры в сравнении с Палас-Театрами были «ценовыми лидерами», они не могли пленить воображение посетителей. Они не давали людям особого ощущения шикарно проведенного вечера, и успех их всецело зависел от демонстрируемого фильма. Если фильм не имел успеха, люди не видели смысла идти в кинотеатр, и его владелец терял деньги. Кинотеатры становились чем-то все более привычным, их прибыльный рост затормозился.

Мультиплекс

Однако отрасль вновь вернулась на траекторию прибыльного роста благодаря созданию новых голубых океанов. В 1963 году Стэн Дюрвуд (Stan Durwood) предпринял стратегический шаг, который перевернул всю отрасль. В 1920 году в Канзас-сити отец Дюрвуда открыл первый из принадлежавших их семье кинотеатров, а Стэн Дюрвуд вдохнул новую жизнь в эту отрасль, создав в торговом центре Канзаса первый кинотеатр, в котором было несколько залов — «Мультиплекс». Мультиплекс моментально завоевал популярность. С одной стороны, он предлагал зрителям более обширный выбор фильмов, с другой - собрав в одном и том же месте несколько кинозалов разного размера, владельцы могли оперировать ими в зависимости от размера спроса на те или иные фильмы, тем самым снижая риск и уменьшая издержки. В результате компания Дюрвуда American Multi-Cinema, Inc. (AMC) из кинотеатра заштатного городишки вышла на второе место по стране среди кинопрокатчиков. Америку захлестнул голубой океан мультиплекса.

Мегаплекс

С появлением мультиплекса был создан голубой океан нового прибыльного роста в отрасли, однако к 1980-м годам посещаемость кинотеатров снизилась вследствие 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: крупные экраны. Когда новый фильм становится доступен по кабельному телевидению и на видеокассетах через какие-нибудь несколько недель после выпуска, желание платить лишние деньги за возможность увидеть его на экране чуть большего размера становится весьма условным. В отрасли наступил сильный спад.

В 1995 году AMC вновь возродила кинотеатры, создав в США первый Мегаплекс на двадцать четыре экрана. В отличие от зачастую тесных, грязных и непрезентабельных Мультиплексов, Мегаплекс отличался стадионным расположением легких, удобных кресел (для удобства обзора), а также предлагал больший выбор фильмов и великолепную передачу изображения и звука. Несмотря на все эти улучшения, операционные издержки Мегаплекса оказались ниже, чем у Мультиплекса. Причина заключается в том, что Мегаплексы находятся не в центре города, и это позволяет сэкономить, так как аренда площади в центре является главным фактором, увеличивающим издержки; размеры комплекса позволяют сэкономить на закупках и операциях, а также являются инструментом воздействия на дистрибьюторов фильмов. А с учетом двадцати четырех экранов, на которых идут практически все имеющиеся на рынке фильмы,

именно место демонстрации, а не конкретный фильм привлекает зрителей больше всего.
В конце 1990-х годов средняя прибыль на одного клиента в Мегаплексах AMC была на 8,8 процента выше, чем в среднем Мультиплексор Зона охвата кинотеатра - то есть радиус площади, жители которой посещают кинотеатры, - подскочила с двух миль, как это было в середине 1990-х, до пяти - в Мегаплексах AMC[26]. В период с 1995 года по 2001 год общее число посетителей кинотеатров выросло с 1,215 миллиарда до 1,49 миллиарда человек. Мегаплексы составляли всего 15 процентов американских кинотеатров, но на них приходилось 38 процентов 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 закрылось к 2000 году вследствие экономического спада. Отрасль опять готова к появлению нового голубого океана

Это лишь очень схематичный набросок того что происходило в американской отрасли кинотеатров однако тот же самый паттерн можно увидеть и в других случаях. Не бывает постоянно успешных отраслей. Не бывает постоянно успешных компании. Создание голубых океанов было ключевым фактором, выводившим компанию и отрасль на траекторию прибыльного роста, причем голубые океаны создавались преимущественно старожилами отрасли, такими как AMC и Palace Theaters. Как свидетельствует история, AMC открыла голубой океан для американской отрасли кинотеатров, вначале создав Мультиплекс, а затем Мегаплекс, дважды изменив ход развития целой отрасли и дважды выйдя на новый уровень прибыльного роста. В основе создания этих голубых океанов лежали не технологические инновации как таковые, а ценностная инновация, которую мы называем инновацией ценности.

Рассматривая очерки об этих трех отраслях, мы обнаружили что способность компании к непрерывному прибыльному росту во многом зависит от того, может ли компания постоянно оставаться на переднем крае, создавая все новые голубые океаны. Вряд ли какой либо компании удастся постоянно сохранять свое совершенство, по сей день ни одна из них не смогла в течение продолжительного времени оставаться лидером в открытии голубых океанов Следует отметить, что именно компании с известными именами, как правило, оказывались в большей степени способны к изменению самих себя, постоянно создавая новое рыночное пространстве. В этом смысле на сегодняшний день нет идеальных компаний, но компании могут надеяться достичь совершенства путем применения совершенных стратегических практик. 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Инновация ценности

Реконструкционистский взгляд на стратегию

Существуют два основных взгляда на то, каким образом структура отрасли связана со стратегическими действиями игроков этой отрасли.

Структуралистский взгляд на стратегию берет свои истоки в экономике промышленной организации[1]. Модель анализа промышленной организации предлагает парадигму «структура-поведение-эффективность работы», которая предполагает непроизвольный 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[2]. Изменения во всей системе возникают вследствие воздействия факторов, являющихся внешними по отношению к рыночной структуре, - таких как глобальные изменении в базовых экономических условиях и технологические прорывы[3].

Реконструкционистский взгляд на стратегию основан на теории эндогенного роста. Своим появлением теория обязана наблюдению Джозефа А. Шумпетера (Joseph A Schumpeter), обнаружившего, что силы, (изменяющие структуру экономики и ситуацию в отрасли, возникают

изнутри системы[4]. Шумпетер утверждает, что инновация может быть эндогенной и что основным ее источником является креативный предприниматель[5]. 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 быть воспроизводима на постоянной основе,

Не так давно в этой области появилась *новая теория роста,* доказывающая, что инновация может воспроизводиться эндогенным образом через понимание шаблонов или рецептов, лежащих в основе инновации[6]. Суть этого теоретического подхода заключается в том, что он отделяет рецепт инновации - или шаблон лежащих в его основе знании 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 и 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 используются в процессе создания эндогенного роста фирмы. В частности, согласно этому подходу, процесс создания может возникнуть в любое время и в любой организации благодаря когнитивной реконструкции имеющихся данных и рыночных элементов принципиально иным образом.

Эти два взгляда - структуралистский и реконструкционистский - оказывают серьезное влияние на стратегические действия компании. Структуралистский взгляд (или влияние окружающей среды) зачастую 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 над конкурентом обычно путем оценки того, что сделал конкурент, и попытки сделать то же самое лучше. В этом контексте завоевание большей доли рынка рассматривается как игра с нулевым исходом, 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 и 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, чтобы победить конкурентов[7]. Здесь издержки и ценность рассматриваются как альтернативы друг другу. Поскольку общий уровень прибыли в отрасли также определяется экзогенным путем и зависит от структурных факторов, фирма 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.

Однако для реконструкциониста стратегическая задача выглядит совсем иначе. Понимая, что структура и рыночные границы существуют лишь в сознании менеджеров, придерживающихся этих взглядов, практики не позволяют существующим рыночным структурам ограничивать полет мысли. Эти люди всегда помнят, что где-то существует спрос, причем практически неудовлетворенный. 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 совершить полный открытий путь, если будет постоянно выглядывать за устоявшиеся границы конкуренции и по-новому организовывать существующие элементы различных рынков, чтобы сделать из них новое рыночное пространство, где будет создан новый уровень спроса[8].

С точки зрения реконструкционалиста, 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 достигают скачка в ценности путем создания нового богатства, а не традиционным образом, за счет конкурентов. Поэтому подобная стратегия позволяет компании играть преимущественно в результативные игры и с высокой вероятностью выигрыша.

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[9]. Например, Шумпетер считает инновацию «новой комбинацией средств производства».

В случае с Cirque du Soleil мы видели, что акцент делается на спросе, в то время как рекомбинированис связано с переупорядочиванием существующих технологий или средств производства, причем акцент часто делается на предложении. Основными слагаемыми реконструирования являются ***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. Реконструирование же, напротив, концентрируя внимание на спросе, разрывает когнитивные узы, созданные существующими правилами конкуренции. Основной фокус делается па переопределении существующей проблемы. К примеру, Cirque du Soleil не стала предлагать *лучший цирк и* рекомбинировать для этого существующие знания или технологии, связанные с выступлениями и цирковой деятельностью. Напротив, она занялась реконструкцией имеющихся элементов ценности для покупателя, стремясь создать новый вид развлечения, которое будет по-цирковому веселым и захватывающим и по-театральному интеллектуально утонченным. Переопределение проблемы зачастую приводит к изменениям во всей системе и тем самым к смене стратегии, в то время как в результате рекомбинации могут быть найдены новые решения для деятельности на подсистемном уровне, которые лишь укрепят существующую стратегическую позицию.

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.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Рыночная динамика инновации ценности

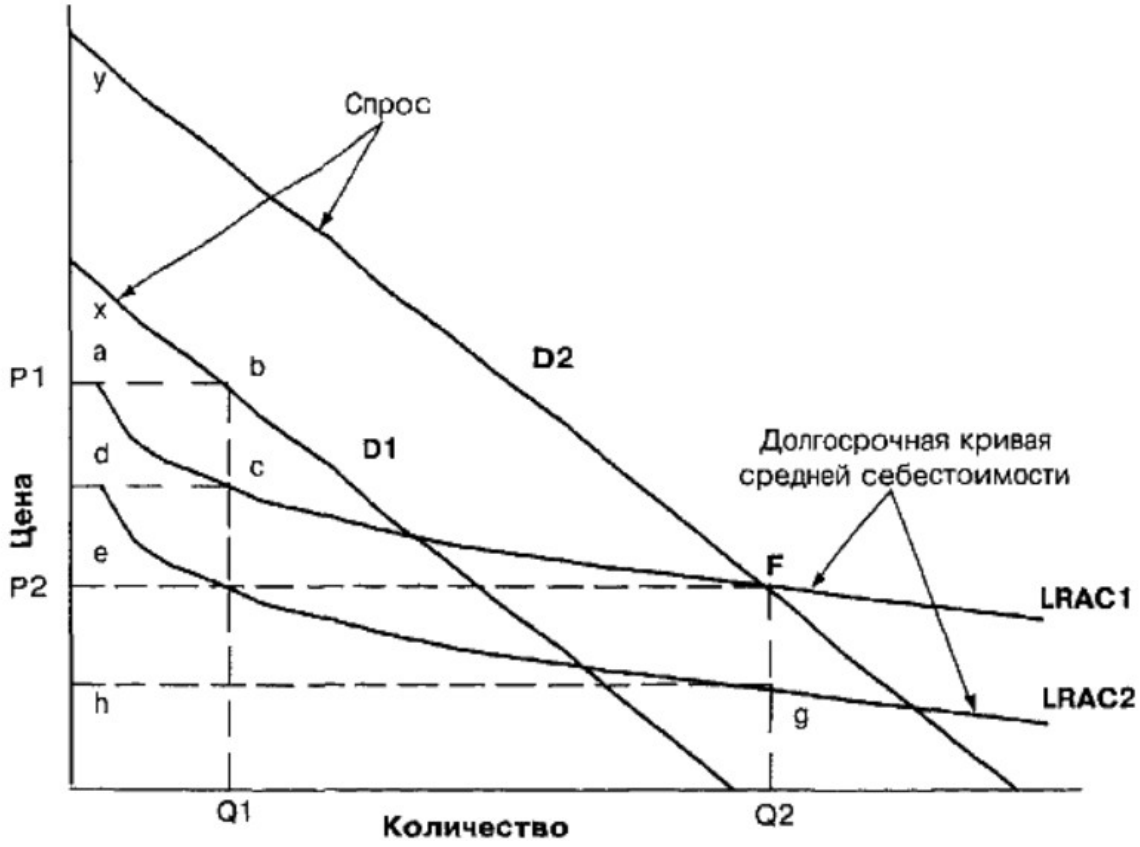
Рыночная динамика инновации ценности диаметрально противоположна традиционной практике технологической инновации. Последняя обычно приводит к высоким ценам, ограничивает доступ и изначально нацелена на «снятие сливок» с целью получения вознаграждения за инновацию, и лишь позже позволяет снизить цены 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. 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 рисунке С-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. Это увеличивает продажи с Q1 до Q2 и создает большую узнаваемость бренда благодаря беспрецедентной ценности.

РИСУНОК С-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 свою возможность получения прибыли, а также помешать тратам и подражателям. Таким образом, покупатели получают скачок ценности, и дополнительная выгода для потребителя смещается - из axb в eyf. 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 одновременной 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. Затем возникает обоюдовыгодная 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 зачастую не концентрировались на продуктивности и снижении издержек и потому потребляли более дефицитные ресурсы. Как показано па рисунке С2, согласно традиционной монополистической практике, ценовой уровень поднимался с показателя PI при свободной конкуренции до показателя Р2 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 С +R+D до области С. В то же самое 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 общества в целом.

РИСУНОК С2

От жесткой конкуренции к монополии

Стратегия же голубого океана, напротив, препятствует подобному снятию сливок, обычному явлению для традиционных монополистов. Стратегия голубого океана нацелена не на ограничение производства продукции по высоким ценам, а 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 возможного уровня, 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.

Примечания

Глава 1

1. Дискуссия относительно того» как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981) и Jose Potac и Jose Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamel и C.K. Prahalad (1994), а также James Moore (1996) заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает -две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.
3. С того времени, как Michael Porter (1980, 1985) опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. также PauI Auerbah (1988) и George S. Day и др. (1997).
4. См., например, Hamel и Prahalad (1994).
5. См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).
6. Там же.
7. С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться у Carl von Clausewitz (1993).
8. Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D'Aveni и Robert Gunther (1995).
9. Дополнительную информацию о глобализации и о ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990,1995a, 1995b).
10. Ода статистики ООН (tSOCJS).
11. См., например, OipcmicusADd Market Faces (2001).
12. Там же.

13. Thomas J. Peters и Robert H. Waterman Jr. (1982), а также Jim Collins и Jenny Ponas (1994) соответственно.
14. Richard T. Pascale (1090).
15. Richard Foster and Sarah Kaplan (2001).
10.Peter Ducker (1985) заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывая за тем, что делают конкуренты.
17. Kim и Mauborgne (1997a, 1097b, 1997c) утверждают, что концепция на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному, а не инновационному подходу к рынку, что зачастую приводит к ценовому давлению п дальнейшей коммодитизации. Они убеждены, что компания должна действовать иначе, стремиться сделать конкурентно неактуальной, для нею предложить клиентам скачок ценности. Gary Hatel (1998) уверен, что успех как новичков, так и старожилов отрасли зависит от способности избегать конкуренции и по-новому воспринимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает (2000), что формула успеха заключается не в том, чтобы противостоять конкуренции, а в том, чтобы обойти ее.
18. 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 процента. Хотя это, безусловно, является созданием ценности, вряд ли его можно назвать инновацией ценности, которая требуется для открытия нового рыночного пространства. Хотя ценность можно создать, просто проделав все то же самое более совершенным способом, инновацию ценности невозможно получить без отказа от прежнего образа действий, совершения новых шагов или совершения того же, что и прежде, но абсолютно новым образом. Наши исследования показали, что, имея стратегическую задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются на создании постепенных усовершенствований на границе. Хотя поэтапное создание ценности и способствует возникновению некоторой ценности, его недостаточно для того, чтобы компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.
19. Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих большее, нежели покупателя 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 процентов первопроходцев, а остальные 90 процентов составляют неудачники.
20. Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших эту догму, см.. например, у Charles W.L. Hill (1988), а также у R.E. White (1986).
21. Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980. 1985). Для иллюстрации компромисса «ценность-издержки» Porter (1986) пользуется кривой границы продуктивности.
22. В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.
23. Обсуждение того, чем является и чем не является стратегия, см. у Porter (1996). Он утверждает, что, хотя стратегия должна охватывать всю деятельность компании, на уровне подсистемы могут произойти операционные улучшения и работе.
24. Там же. Следовательно, инновации, происходящие на подсистемном уровне, стратегией не являются.
25. Предтечей структуралистского взгляда стал Joe.S. Bain. См. Bain (1950, 1959).
26. Прорыв в неизведанное, пусть и в самых разных контекстах, всегда считался рискованным предприятием. Steven P. Schnaars (1984), 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.
27. Inga S. Baird и Howard Tomas (1990) утверждают, например, что любые стратегические решения требуют риска.

Глава 2

1. Альтернатива - это нечто большее, чем заменитель. К примеру, ресторан является 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 главах 3 и 5 соответственно.

Глава 3

1. Netjets (2004).
2. J. Balmer(2001).
3. Available online at http://www.marquisjet.com/vs/vscomm.html
4. Kris Herbsi (8002).
5, Там же.

Глава 4

1. Обзор стратегического планирования см. у Henry Mintzbeig (1994).
2. Посмотрите, какова разница в пропускной способности (в битах и секунду) наших органов чувств при различных видах восприятия: вкус (1,000 бит/секунду), запах (100 000), слух (100 00), осязание (1 000 000). зрение (10 000 000). Источник:T. Nonentranders (1998). Дальнейшую информацию о силе визуальной коммуникации см. у A.D. Baddely (I990).J. Larkin и H. Simon (1987), P. Lester (2000) и E.R. Tufte (1982).
3. Дополнительную информацию об экспериментальном обучении см, у L. Borzak (1981) и D.A. Kolb (1983).
4. Дополнительную информацию о том, как Блумберг применил один из шести путей создании голубого океана для отрыва от конкурентов, см. в главе 3.
5. Обсуждение темы не клиентов см. в главе 5.
6. Подробное описание перспективы шести путей см. в главе 3,
7. См. Korea Economic Daily (2004).

Глава 5

1. См. Комитет по Оборонной Промышленности (1996), James Fallows (2002) и John Birkler et al. (2001),
2. Департамент обороны (1993).
3. Дополнительную информацию по JSF см. у Bill Breen (2002), Fallows (2002), Федерация ученых-атомщиков (2001), David H. Freedman (2002), Nova (2003) и BBC США (2002).
4. Учитывая почти десятилетний промежуток времени между созданием концепции JSF F-35 и ее реализацией в 2010 году, можно утверждать, что ее успех ни в коей мере не гарантирован. Поскольку за этот период руководство армии и Пентагона успеет смениться, возникнет нелегкая задача - точно придерживаться кривой ценности JSF. Очень важно не скатиться по спирали оборонных соглашений», договариваясь в кулуарах о «чуть-чуть большей» подгонке под конкретные требования, так как это повлечет за собой увеличение издержек и, как результат, исказит кривую ценности. Чтобы избежать этого, Пентагон совместно с Lockheed Martin должен будет сделать так, чтобы каждая военная отрасль придерживалась стратегического профиля, согласованного для построения стратегической канвы JSF F-35. Пока, кажется, что дела идут хорошо, однако армия не должна расслабляться. Дело еще не сделано.

Глава 6

1. Rohlfs (1974) был первым, кто дал определение сетевым экстерналиям и описал их. Исследование недавних работ на эту тему см. у Kanz, и Shapiro (1994).
2. См. Kenneth J. Arrow (1962) и Raul Romer (1990). Неважно, что оба 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 фирмы, роль неконкурентности и необходимости окажется еще больше. Это связано с тем, что технологические инновации зачастую имеют больший компонент

исключаемости, что связано с возможностью и сравнительной простотой приобретения патентной защиты,
3. См. Ford Мои» Company (1924) и William J. Abemathy и Kenneth Wayne (1974).

Глава 7

2. Термин «tipping points» впервые был применен в связи с социальным поведением в 1957 году, в исследовании Morton Grodzins (1957), посвященном расовой сегрегации, а более полное раскрытие получил в работах экономиста Мэрилендского университета Thomas Schelting (1978). Malcolm GlauVell в своей недавно вышедшей книге *The Tipping Point* (2000) популяризовал это выражение и пустил термин в обиход.
5. Обсуждение теории разбитого окна см. у James Q. Wilson и George L. Kelling (1982).

Глава 8

2. Более поздние исследователи, такие как Tom R. Tyler и E. Allan Lind, продемонстрировали силу справедливого процесса в разнообразных культурах и социальных средах. Информацию о проведенных ими исследованиях и обзор работ на смежные темы см. у E.A. Lind и T.R. Tyler (1988).
3. Обсуждение добровольного сотрудничестна см. у C. O'Reilly и J.Chatraan (1986), D. Katz (1964) и P.M. Blau (1964).
4. См. обсуждение у F. Herzberg (1966).

Приложение А

1. Обсуждение «творческого разрушения» см. у Joseph A. Schumpeter (1934, 1975).
2. New Yorк Times (1906).
3. Literary Digest (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J, Abernathy and Kenneth Wayne (1974).
6. Antique Automohole Club of America (2002).
7. Allied P. Sloan (1965): 150.
8. Mariana Mazzucato and Willi Semmler (1998).
9. Lawrence J. While (1971).
10. Economist (1981).
11. Sanghoon Ann (2002).
12. Walter Adams and James W. Brock (2002) Table 5.1, Figure 5-1:116-117.
13. Andrew Hargadon (2003):43.
14. Intel national Business Machines (2002).
15. Regis McKenna (1989).
16. A+ Magazine (1987): 48-49; Fortune (1982).
17. Otto Freidrich (1983).
18. Там же.
19. Компьютер IBM стоил немного больше, чем Apple (1565 долларов против 1 200 долларов), однако, в отличие от Apple, в него входил монитор.
20. History of Computing Project (доступ 28 июня 2002г.).
21. Financial Times (1999).
22. Hoovers Online (2004).
23. Digital History (2004).
24. Screen Source (2002).
25. Интересно, что u 1924 году кинозрителей опрашивали, что им нравится больше всего в кинотеатре; 28 процентов назвали музыку, 19 процентов - обходительность персонала, 19 процентов - комфортные интерьеры, а 15 процентов - привлекательность. Только 10 процентов упомянули фильмы (R. Koszarski. 1990). А 24 процента 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 фильму. С появлением звуковых фильмов в 1926 году роль живой музыки в кинотеатре (группы или оркестра и связанных с этим расходов) резко упала. Палас-Театры с их изысканным декором, роскошной обстановкой и обслуживанием, как, например, парковка машины служащими кинотеатра, оказались в выгодном положении и в течении десяти лет извлекали выгоду из предложенных новшеств, пока американцы не начали и массовом порядке переселятся в пригороды (после Второй мировой войны).

Приложение Б

1. Суктуралистическая школа экономики промышленного предприятия берет свое начало из парадигмы Джо С. Бейна (Joe S. Bain) «структура-поведение-эффективность работы». Используя межотраслевую эмпирическую структуру, Бейн сконцентрировался в основном на влиянии структуры на эффективность работы. Дополнительную информацию по вопросу см. у Bain (1956, 1959)
2. F.M. Scherer развивает работу Бейна и стремится вычислить традиционный путь между «структурой» и «эффективностью работы», пользуясь «поведением» в качестве промежуточной переменной. Дополнительную информацию по вопросу см у Scherer (1970).
3. Там же.
5. Там же
6. Дополнительное обсуждение эндогенного роста и новой теории рост см. у Paul Roiner (1990. 1994) и G.M. Grossman и E. Helpman (1995).
7. Подробное обсуждение конкурентной стратегии см. у Porter (1980, 1985, 1996).

Приложение С

1. Обсуждение возможностей увеличения прибыли см. у Paul Romer (1986) и WB. Arthur (1996)

Библиография

A+ Magazine. 1987. -Back In Time». February, 48-49.
Arjernathy, 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, NJ: 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.IL
Irwin. Ansoff, H. Igor. 1965. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy
for Growth and Expansion. New York: McCraw Hill. Antique Automobile dub of America. 2002. Automotive History-A Chronological
History, <http://www.aaca.org/history>. Accessed 18June 2002. Arrow, Kenneth J. 1962. - Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions». in The Rate and Direction of Inventive Activity edited by R. R.
Nelson. Princeton. NJ: Princeton University Pre». 609626.
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.