

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИИ

Стратегия голубого океана: Value Innovation

Мы привыкли думать, что конкуренция – это символ здорового бизнеса. Однако с каждым годом конкуренция становится все более и более напряженной, а борьба за симпатии потребителя (и его кошелек) – все более кровопролитной. Бизнес-океан окрасился в красный цвет, и выживать в нем становится все труднее.

История успеха

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 познакомилась 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.

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». 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.

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Победа в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от 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

Термин **«голубые океаны»** достаточно нов, о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего: автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг – все это отрасли, которые когда-то стали голубыми океанами. Отрасли никогда не стоят на месте, они постоянно развиваются, работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят и уходят.

Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес начинаний 108 организаций мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы, и выяснилось, что:

- 86% начинаний представляли из себя линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования в рамках алых океанов имеющегося рыночного пространства. На их долю приходилось лишь 62 % от суммарного дохода и 39 % от суммарной прибыли.
- Оставшиеся 14% начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61%.

Если учитывать, что бизнес начинания включали в себя все инвестиции, 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.

Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил:

- Развитие технологии и повышение продуктивности, приведшие к тому, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос.
- Глобализационные тенденции: границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать.

- Усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей.

Компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности и голубых океанов

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 приобретена в 2001 году 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.

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. 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.
- Создатели голубых океанов 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.

Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопродчеству или футуристической направленности. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить.

Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности – технологической инновации и рыночного первопродчества.

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.

Кривая ценности – основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в данной отрасли.

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. В противоположность этому те, кто старается создать голубые океаны, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

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.

В этом смысле инновация ценности – это больше, чем инновация. Это стратегия, которая охватывает всю систему деятельности компании. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали всю систему на достижение скачки ценности для покупателей и для себя самих. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии.

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
Преодолейте основные организационные препятствия	Организационный риск
Встройте реализацию в стратегию	Управленческий риск

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МОДЕЛИ

Модель 1. Стратегическая канва. Для фундаментального изменения стратегической канвы отрасли, начинать необходимо с переориентации стратегии с конкурентов на альтернативы и с клиентов на неклиентов данной отрасли.

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, т.е. создать новую кривую ценности. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет нас искать лучшие, чем у ваших конкурентов, решения проблем, но в рамках вашей отрасли.

Создание стратегической канвы преследует три цели:

- Во-первых, на стратегической канве отображается 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.

Модель 2. Модель четырех действий. Чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающиеся присутствующих данной отрасли стратегической логики и бизнес – модели:

1. Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?
2. Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
3. Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отрасли следует создать?

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.

Модель 3. Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» 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 следующие преимущества:

- Заставляет одновременно добиваться 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.

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

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

Три характеристики хорошей стратегии

1. **Фокусы** – на какие факторы компания делает упор. Традиционные компании инвестируют во все факторы, по которым идет конкуренция в отрасли, одновременно. Вкладывая средства во все факторы подряд, эти компании ставят свои действия в зависимость от шагов конкурентов. В результате получаются бизнес – модели с высокими издержками.
2. **Дивергенция.** Если компания выстраивает свою стратегию реактивным образом, реагируя на действия своих конкурентов, то ее стратегия утрачивает всю свою уникальность. Поэтому на стратегической канве реактивные стратегии, как правило, имеют один и тот же профиль. В противоположность этому кривые ценности компаний, обладающих стратегиями голубого океана, никогда не бывают похожими друг на друга.
3. **Привлекательный девиз.** 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.

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.

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 упразднить 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.

РЕКОНСТРУКЦИЯ ГРАНИЦ РЫНКА – ПРИНЦИП 1

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.

Модель шести путей: шесть основных подходов к реконструированию границ рынков

Путь первый: Рассмотреть альтернативные отрасли

Стратегический вопрос: **почему корпорация делает тот или иной выбор.** 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. Всякий раз, принимая решение о покупке, покупатель про себя взвешивает (хотя порой и неосознанно) все имеющиеся альтернативы. Вы хотите провести два часа в свое удовольствие? Что для этого можно сделать? Пойти в кино, к массажисту или посидеть в кофейне с любимой книгой? И у индивидуальных

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

Вопросы этого пути: 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.

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.**

Вопросы этого пути: 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 могут пересекаться, они чаще все же отличаются друг от друга. Когда различия групп очевидны, то зачастую это связано с имеющимися у них разными определениями ценности.

Компании 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. 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.

Вопросы этого пути: 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, в то время как 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.

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

Путь пятый: Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей

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.

Когда компания хочет изменить функционально-эмоциональную ориентацию, существующую в отрасли, она зачастую находит новое рыночное пространство. 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 привлекательности и тем самым способны стимулировать новый спрос.

Вопросы этого пути: 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. Если рассматривать эти тенденции с правильной точки зрения, то можно увидеть возможности для создания голубого океана.

Для того, чтобы сформировать основу стратегии голубого океана, такие 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.

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.

Вопросы этого пути: 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?

ФОКУСИРОВАНИЕ НА ОБЩЕЙ КАРТИНЕ, А НЕ НА ЦИФРАХ – ПРИНЦИП 2

Процесс стратегического планирования большинства компаний прочно привязывает их к алым океанам. Как правило, он привязывает компании к конкуренции на уже имеющемся пространстве рынка.

Это вплотную подводит нас 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. 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.

Создание вашей собственной стратегической канвы

Четыре этапа визуализации стратегии

1. Визуальное пробуждение	2. Визуальное исследование	3. Визуальная ярмарка стратегий	4. Визуальная коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> • Сравните ваш бизнес с конкурентами. Для этого изобразите стратегическую канву такой, «как она есть» на самом деле • Посмотрите, что нужно изменить в вашей стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> • Отправляйтесь в поле, чтобы исследовать шесть путей создания голубых океанов • Выделите явные преимущества альтернативных продуктов и услуг • Посмотрите, какие факторы следует упразднить, создать или изменить 	<ul style="list-style-type: none"> • Изобразите «требуемую» стратегическую канву вашей организации, основанную на результатах практических исследований • Получите обратную связь от собственных клиентов, конкурентов и неклиентов относительно 	<ul style="list-style-type: none"> • Распространите распечатанное изображение ваших стратегических профилей в стадии «до» и «после», чтобы их легко было сравнивать • Поддерживайте только те проекты и шаги, которые позволят вашей компании восполнить

		альтернативных вариантов стратегической канвы <ul style="list-style-type: none"> Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее 	недостающее с тем, чтобы актуализировать новую стратегию
--	--	---	--

Применение карты первопроходца-переселенца-колониста (ППК)

Первопроходцами в компании являются бизнесы, предлагающие беспрецедентную ценность. Это ваши стратеги голубого океана, являющиеся наиболее мощным источником прибыльного роста. У этих бизнесов масса клиентов. Их кривая ценности на стратегической канве отличается от кривой конкурентов. На другом конце спектра находятся **колонисты** бизнеса, предлагающие ценность, соответствующую основным характеристикам отрасли. Еще их можно назвать «подражателями». Колонисты не делают сколь-нибудь существенный вклад в будущий рост компании. Они завязли в алом океане.

Потенциал **переселенцев** находится где-то посередине. Эти бизнесы удлиняют кривую отрасли, предлагая клиентам больше и за меньшие деньги, однако серьезно меняться они не намерены. Предлагаемая ими ценность выше обычного уровня, но не инновационная. Стратегии этих бизнесов находятся на границе между алыми и голубыми океанами.

Руководству корпорации, стремящейся к обеспечению прибыльного роста, полезно будет отразить имеющиеся и планируемые портфолио бизнесов на карте первопроходца-переселенца-колониста (ППК).

Исключительно для целей данного упражнения колонистами будут называться бизнесы- подражатели, переселенцами – бизнесы, предложение которых лучше большинства имеющихся на рынке, а первопроходцами – исключительно те, за кем в массовом порядке следуют клиенты.

- Если и имеющийся портфолио, и планируемые предложения состоят в основном из колонистов, то рост компании будет низким. Она сама будет привязана к алому океану, и ее необходимо подтолкнуть к инновации ценности. Даже если сегодня компания является прибыльной, поскольку ее колонисты пока что делают деньги, она легко может попасть в ловушку конкурентного бенчмаркинга, имитации и интенсивной ценовой конкуренции.
- Если в настоящих и планируемых предложениях задействовано много переселенцев, то можно ожидать значительного роста. Однако при этом

компания не реализует весь свой потенциал роста и рискует быть отброшенной на обочину теми, кто занимается инновацией ценности. Наш опыт подсказывает, что чем больше в отрасли колонистов, тем больше возможностей для инновации ценности и создания голубого океана нового рыночного пространства.

Это упражнение особенно полезно менеджерам, которые хотят заглянуть в завтрашний день, за рамки сегодняшних показателей деятельности. Доходы, прибыльность, доля рынка и удовлетворенность клиентов — все эти показатели отражают нынешнюю позицию компании.

Высшему руководству компаний следует использовать «ценность» и «инновацию» в качестве важнейших параметров для управления своим портфолио бизнесов. Необходимость инновации обоснована тем, что в ее отсутствие компании попадают в ловушку конкурентных «улучшений». Без ценности сами по себе инновационные идеи не принесут прибыль — они должны быть увязаны с тем, за что покупатели готовы заплатить.

Очевидно, что высший менеджмент должен стремиться к тому, чтобы заставить компанию сместить баланс в будущем портфолио в пользу первопроходцев. Именно таков путь к прибыльному росту.

Однако, делая упор на первопроходцах, высшее руководство должно сознавать, что колонисты, несмотря на низкий потенциал роста, зачастую в настоящий момент являются основными генераторами притока наличных средств в компанию. Первопроходцы же, напротив, обладают максимальным потенциалом роста, однако на начальном этапе роста и расширения требуют значительного вложения наличных средств. Очевидно, что основная задача высшего руководства — такое управление своим портфолио бизнесов, при котором обеспечивается разумный баланс между прибыльным ростом и притоком наличности в каждый конкретный момент времени.

Преодоление ограничений стратегического планирования

Нередко менеджеры считают, что:

- Стратегическое планирование должно быть связано больше с коллективной работой над проблемой, а не с передачей планов сверху вниз или снизу вверх.
- Процесс должен проходить путем обсуждений, а не посредством пересылки документов, и стремиться следует к созданию общей картины, а не к упражнениям с цифрами.
- Планирование должно содержать в себе элемент творчества, не основываться исключительно на анализе, ему следует быть более мотивирующим, способным зародить у сотрудников искреннюю приверженность выбранному курсу, не сводиться к торгам и компромиссам по поводу дальнейшей реализации намеченного.

Однако, несмотря на такое стремление к переменам, мало что делается в плане создания жизнеспособной альтернативы существующему стратегическому планированию, которое является наиболее важной задачей менеджмента. В том смысле, что практически каждая компания в мире не только занимается планированием, но и нередко каждый год тратит на эту деятельность по несколько месяцев изнурительного труда.

Построение процесса таким образом, чтобы центральное место в нем занимало изображение стратегической канвы поможет многим менеджерам избавиться от чувства неудовлетворенности существующим стратегическим планированием, а также добиться куда более значительных результатов.

Разумеется, процесс стратегического планирования не сводится к созданию стратегической канвы и карты ППК. На каком-то этапе приходится работать с цифрами и документами, заниматься их подготовкой, составлением и обсуждением. Однако мы убеждены, что гораздо проще работать с деталями, если сначала менеджеры могут представить себе общую картину того, как можно уйти от конкуренции.

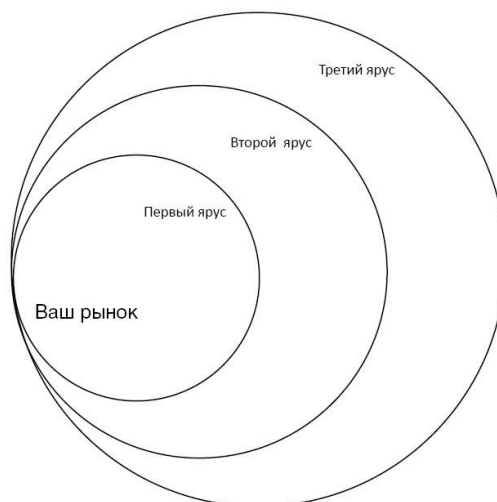
ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СПРОСА – ПРИНЦИП 3

Чтобы выйти за пределы существующего спроса, компании следует бросить вызов двум традиционным стратегическим практикам:

- фокусированию внимания на имеющихся клиентах;
- стремлению к большей сегментации с целью приспособления к различиям среди покупателей.

Чтобы максимально увеличить размер своего голубого океана, компании следует взглянуть в сторону неклиентов, вместо того, чтобы сосредотачивать внимание на клиентах. А вместо того, чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо строить стратегию исходя из того общего, что ценит большая часть покупателей. Таким образом, компания может выйти за пределы существующего спроса и открыть для себя массу новых клиентов, которые ранее для нее «не существовали».

Три яруса неклиентов



Ярус	Неклиент	Характеристики	Как привлечь?
Первый ярус	«Будущие» неклиенты	<ul style="list-style-type: none"> • находятся на границе рынка, готовы покинуть борт • по минимуму пользуются предложениями вашего рынка, пока ищут лучшие варианты 	Десегментизируйте покупателей. Отыщите общие причины, по которым неклиенты первого яруса готовы воспользоваться любым подвернувшимся случаем и бросить вашу отрасль
Второй ярус	Неклиенты-«Отказники»	<ul style="list-style-type: none"> • неклиенты, сознательно выбравшие не ваш рынок • покупатели, которые сочли ваше предложение одним из вариантов удовлетворения возникшей у них потребности, однако отказались от него • не пользуются, либо не в состоянии пользоваться имеющимися рыночными предложениями, поскольку считают их неприемлемыми или выходящими за пределы своих возможностей 	Найдите латентный спрос. Найдите чего не хватает неклиентам. Проанализируйте основные схожие черты «отказников» в своей отрасли и выясните, почему неклиенты второго яруса отказываются пользоваться продуктами или услугами вашей отрасли
Третий ярус	«Неизученные» неклиенты	<ul style="list-style-type: none"> • находятся на далеких от вас рынках • никогда не рассматривали предложения вашего рынка как вариант • их потребности и связанные с ними бизнес-возможности считаются относящимися к другим рынкам, поэтому ни одна компания отрасли не рассматривает их в качестве целевых или потенциальных клиентов 	Найдите способ перейти границу рынка. Подумайте, какие смежные возможности есть у вашего продукта и что необходимо изменить, чтобы предложить клиенту альтернативу

Расширьте 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.

Естественная стратегическая направленность многих компаний заключается в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации.

Если обнаружить подобные возможности не удастся, 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.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим, чтобы получить устойчивый выигрышный для обеих сторон результат.

СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВИЛЬНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ – ПРИНЦИП 4

Компаниям необходимо выстраивать свою стратегию голубого океана в следующей последовательности: полезность для покупателя, цена, издержки и внедрение.

Стратегия голубого океана: последовательность

Этап	Главные вопросы
Полезность для покупателя	<ul style="list-style-type: none">• 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 и следует либо отложить замысел, либо обдумывайте его до тех пор, пока не сможете утвердительно ответить на эти вопросы
Установление верной стратегической цены	<ul style="list-style-type: none">• Может ли цена предлагаемого вами продукта привлечь массу целевых покупателей, дав им заманчивую возможность заплатить за ваш товар? <p>Если нет, купить его они не смогут. И большой шумихи на рынке оно не создаст</p>
Издержки	<ul style="list-style-type: none">• 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? <p>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</p>

<p>Преодоление препятствий, связанных с внедрением</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Какие препятствия будут мешать, вам реализовать вашу идею на практике? • Можете ли вы получать прибыль, продавая товар по стратегической цене — цене, которая доступна массе целевых покупателей? <p>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</p>
--	---

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.

Карта полезности для покупателя

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.

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?	Требуется ли продукт внешнего обслуживания?	Создаются ли при использовании продукта отходы?
Является ли место приобретения привлекательным и доступным?	Насколько трудно распаковать и установить новый продукт?	Легко ли хранить продукт, когда он не используется?	Если да насколько они дорогие?	Насколько просто обслуживать или модернизировать продукт?	Насколько просто утилизировать продукт?
Насколько безопасна среда транзакции?	Приходится ли 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 требуется среднему покупателю? Не перегружен ли «украшениями»?	Насколько их легко приобрести?	Насколько дорого обходится обслуживание?	Насколько дорого обходится утилизация?

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.

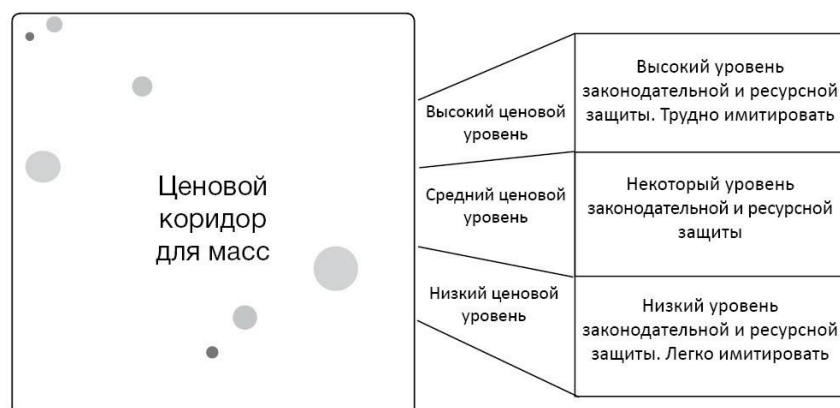
Выявление препятствий на пути полезности для покупателя

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.

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 него.



Инструмент под названием **ценовой коридор для масс**, который поможет менеджерам подобрать верную цену для предложения, перед которым невозможно устоять. Инструмент требует выполнения двух взаимосвязанных шагов:

1. Определить ценовой коридор для масс – 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 группы 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 служат решению одних и тех же общих задач. Составление списка всех групп альтернативных продуктов и услуг позволяет менеджерам увидеть тех клиентов, которых они могут переманить из других отраслей

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.

2. Определить уровень в рамках ценового коридора – определить, насколько высокую цену менеджеры 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: уровня юридической защищенности продукта или услуги, предполагающий регистрацию патента или защиту авторских прав и уровня наличия у компании какого-либо эксклюзивного актива или ключевой возможности; так, дорогостоящее производственное оборудование может стать препятствием для потенциальных имитаторов продукта. 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.

Dyson, британская компания по 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

От стратегического ценообразования к таргет-костингу

Таргет-костинг (targetcosting) – 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.

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

1. Рационализации действий и внедрении инноваций по снижению себестоимости на всех этапах, начиная с производства и заканчивая дистрибуцией.

Задумавшись над снижением издержек, 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.

2. Партнерство. Выходя на рынок с новым продуктом или услугой, многие компании поступают неверно, стараясь самостоятельно осуществлять все виды деятельности от производства и до дистрибуции. Партнерство позволяет компаниям быстро и эффективно получить необходимые возможности, сократив при этом издержки. С его помощью компания может воспользоваться опытом других компаний, а также выиграть от экономии за счет масштаба.

3. Изменение ценовой модели отрасли. С помощью смены используемой ценовой модели, а не уровня стратегической цены – компании часто могут справиться с проблемой стратегического ценообразования.

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 несколько 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.

Модели ценообразования, которые когда-то стали инновационными:

- прокатная модель;
- арендная модель;
- таймшер – покупка права пользования продуктом в течение определенного времени;
- слайшер – продажа части портфолио услуг для эксклюзивных клиентов, мелким инвесторам;
- паевая политика – предоставление клиентам продукции в обмен на пай в их организациях.

Цель заключается не в том, чтобы понизить стратегическую цену до приемлемого уровня, а 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.

От полезности, цены и издержек к внедрению

Прежде чем впрягаться в дело и начинать инвестировать в новую идею, компании следует преодолеть подобные страхи, изучив для этого тех, кто им подвержен.

- **Сотрудники** – 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.
- **Бизнес-партнеры** – необходимо открыто обсудить со своими партнерами все вопросы и убедить их, что совместная деятельность лишь расширит их поле деятельности.
- **Широкая аудитория** – сопротивляться новой идее могут также широкие массы, в особенности, если идея отличается оригинальностью и новизной, угрожает устоявшимся социальным или политическим нормам.

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 новой идеи. Вам следует перечислить ее достоинства, сформировать четкие ожидания последствий от внедрения и описать, каким образом компания будет с ними работать. Заинтересованным лицам необходимо знать, что они были услышаны и что никакие неожиданности их не ждут.

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.

Индекс идей голубого океана (ИГО)

- **Полезность** – Имеется ли исключительная полезность? Есть ли привлекательные причины для покупки вашего предложения?
- **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?

ПРЕОДОЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ – ПРИНЦИП 5

Разработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить свои наработки в жизнь. 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 аллом 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.

Четыре основных организационных препятствия

1. **Возникновение у сотрудников внутреннего диссонанса.** Непонимание необходимости перемен, потребность сохранять статус-кво.
2. **Ограниченность ресурсов.** Чем серьезнее изменения, на которые идет организация, тем более обширные ресурсы нужны для их проведения. Однако во множестве исследованных нами организаций использование ресурсов сокращалось, а не увеличивалось.
3. **Мотивация.** Сотрудники не мотивированы на проведение изменений.
4. **Политические интриги.** Противодействие влиятельных лиц, интересы которых затронуты.

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.

Идея целенаправленного лидерства происходит из эпидемиологии и теории о точках необратимых изменений (Tipping points). 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?

Способы борьбы с препятствиями:

Проблема	Решение
Непонимание	<p>Вместо того, чтобы в борьбе с непониманием полагаться исключительно на воздействие цифр, целенаправленные лидеры заставляют людей почувствовать необходимость перемен, используя два способа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прямой опыт – сотрудники должны лицом к лицу столкнуться с наихудшими рабочими проблемами. О цифрах можно спорить, цифры не вдохновляют, а прямое столкновение с неэффективной работой требует действий. Если вы покажете своим менеджерам наихудшую сторону реальности, это тоже может быстро изменить их представления о статус-кво • Общение с недовольными клиентами – следует не только вытащить менеджеров из офиса, дать им возможность увидеть все рабочие неудобства, но и заставить их послушать, что говорят самые недовольные клиенты
Недостаток ресурсов	<p>Три фактора несоразмерного влияния, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы, с одной стороны, высвободить значительное количество ресурсов, а с другой – увеличить их ценность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Горячие точки – деятельность, в которую вкладывается малое количество ресурсов, однако она имеет высокий потенциал отдачи • Холодные точки – деятельность, в которую вкладывается много ресурсов, однако на показатели эффективности работы она влияет слабо • Обмен – перераспределение ресурсов между горячими и холодными точками <p>Научившись правильно пользоваться имеющимися ресурсами, компания зачастую может без труда справиться с их дефицитом</p>
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Сконцентрируйтесь на «головных кеглях» – сконцентрируйте силы на работе 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 • Поместите «головные кегли» в аквариум – для продолжительной и осознанной мотивации «головных кеглей» необходимо особо ярко освещать их действия, постоянно и во всех подробностях. 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» • Используйте «атомизацию» – разбивайте стратегическую задачу 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
Политические козни	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечьте себя искусственным в политических интригах инсайдером, пользующимся уважением и влиянием в компании, который заранее осведомлен обо всех ловушках и знает, кто вас поддержит, а кто будет бороться против вас • Заручитесь поддержкой тех, кто выиграет от смены стратегии • Изолируйте противников от процесса принятия решений

Отличия традиционной точки зрения от целенаправленного лидерства

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.

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

ВЫСТРАИВАНИЕ ПРОЦЕССА ВОПЛОЩЕНИЯ В СТРАТЕГИЮ – ПРИНЦИП 6

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 воплощаться 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.

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.

Как справедливый процесс влияет на установки и поведение людей



Принцип трех «Е»

Определяющими для справедливого процесса являются три усиливающих друг друга элемента:

- **Вовлеченность** (Engagement) означает привлечение сотрудников к участию и принятию стратегических решений, которые окажут на них влияние.
- **Объяснение** (Explanation) означает, что все участники и заинтересованные лица должны понять, почему принимаются те, а не иные итоговые стратегические решения.
- **Ясность ожиданий** (Expectation) требует, чтобы после выбора стратегии менеджеры четко изложили новые правила игры.

Почему так важен справедливый процесс?

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. Менеджер должен сознавать практически универсальную ценность интеллектуального и эмоционального признания, созданию которой и служит справедливый процесс.

Последствия наличия и отсутствия справедливого процесса в ходе воплощения стратегии

Справедливый процесс	Интеллектуальное и эмоциональное питание	Доверие и преданность	Добровольное сотрудничество при воплощении стратегии
Несправедливый процесс	Интеллектуальное и эмоциональное возмущение	Недоверие и обида	Отказ воплощать стратегию

Справедливый процесс и стратегия голубого океана

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 лени 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.

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. 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?

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 препятствиями, уходящими корнями в саму стратегию голубого океана.

Стратегия голубого океана: барьеры для имитации:

- Инновация ценности бессмысленна с точки зрения традиционной логики компании.
- Стратегия голубого океана вступает в 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.
- 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

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 **пора уходить в другой голубой океан**.

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.