

Стратегия голубого океана: **Value Innovation**

Red vs Blue Ocean, отказ от прямой конкуренции

| *«Создавайте ценность, а не борьбу»*



Содержание лекции



1. Контекст менеджмента

Проблема традиционной конкуренции и маргинальное давление на рынках



2. Red vs Blue Ocean

Ключевые отличия, характеристики и радикальная смена парадигмы



3. Value Innovation

Центральная логика и отказ от компромисса между ценностью и издержками



4. Инструменты анализа

Матрица ERRC, Strategy Canvas и концепция Six Paths Framework



5. Практический кейс

Cirque du Soleil: как цирк переосмыслил индустрию и создал новый рынок



6. Примеры успешных стратегий

Реальные бизнес-кейсы: iTunes, Nintendo Wii и Southwest Airlines



7. Практика внедрения

Пошаговая последовательность реализации стратегии и тест идей



8. Вызовы и риски

Организационное сопротивление, барьеры и эффективные меры смягчения



9. Выводы и takeaways

Подведение итогов лекции, ключевые выводы и практическое задание

«Единственный способ победить конкуренцию — перестать пытаться её победить»

— W. CHAN KIM & RENÉE MAUBORGNE

Введение: контекст стратегического менеджмента

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ РЫНКА



Усиливающаяся конкуренция

Приводит к изнурительным ценовым войнам и жесткому маргинальному давлению на компании.



Насыщение рынков

Традиционные рынки переполнены предложениями, продукты стремительно превращаются в коммодити.



Игра с нулевой суммой

Острая необходимость перехода от борьбы за существующий спрос к созданию новой, неоспоримой ценности.



«Вместо того чтобы делить существующий, зачастую сокращающийся рынок, стратегия голубого океана предлагает расширять границы отрасли.»

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ БАЗА

Фундаментальный труд *W. Chan Kim & Renée Mauborgne*, основанный на масштабном анализе рынка:



150+ стратегических ходов

Глубокий анализ успешных и провальных стратегий



Более 30 отраслей

От цирков и авиакомпаний до электроники и B2B



100 лет исторических данных

Исследование бизнес-решений за период 1880–2000 гг.

Проблема традиционной конкуренции

ЛОВУШКА «АЛОГО ОКЕАНА»



«Кровавый» Red Ocean

Изнурительная, кровопролитная борьба на переполненном рынке с жестко устоявшимися правилами.



Ценовая война и товаризация

Продукты становятся неразличимыми коммодити, а единственным инструментом конкуренции становится цена.



Логика нулевой суммы

Рост доли одной компании происходит исключительно за счет прямых потерь ее конкурентов (zero-sum game).



Жесткий трейд-офф

Вынужденный компромисс (value-cost trade-off) между созданием высокой ценности и низкими издержками.



«В переполненных отраслях дифференциация дается всё труднее, и воды океана становятся алыми от ожесточенной конкурентной борьбы.»

МЕТАФОРА АЛОГО ОКЕАНА

Акулы, рвущие добычу на части, окрашивают воду в красный цвет. В бизнесе это метафора отрасли, где конкуренты «поедают» друг друга в борьбе за сокращающуюся прибыль.



Снижение рентабельности

Маржа неуклонно падает по мере насыщения рынка



Угроза выживанию

Смещение фокуса с инноваций на простое выживание

Red Ocean Strategy: определение и характеристики

СУТЬ СТРАТЕГИИ



Определение

Конкуренция в существующем рыночном пространстве. Границы отрасли четко определены и приняты всеми участниками рынка.



Логика рынка

По мере переполнения рынка перспективы прибыли снижаются. Компании пытаются отвоевать долю спроса, что ведет к «кровавой» конкуренции.

4 ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ



Бороться и побеждать конкурентов

Фокус на достижение превосходства над соперниками.



Эксплуатировать имеющийся спрос

Попытки захватить большую часть ограниченного рынка.



Ценностно-стоимостной трейд-офф

Необходимость делать жесткий выбор между ценностью и издержками.



Дифференциация ИЛИ низкая цена

Выстраивание системы деятельности под один из двух вариантов, исключая одновременный подход.

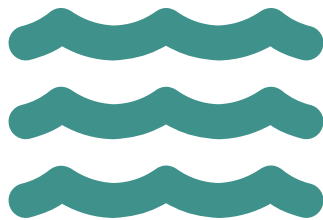


«В алых океанах победа над конкурентами становится главной целью, превращая стратегию в изнурительную игру с нулевой суммой.»

Blue Ocean Strategy: определение и характеристики

СУТЬ КОНЦЕПЦИИ

Стратегия голубого океана — это одновременное стремление к дифференциации и низким издержкам для открытия нового рыночного пространства и создания нового, ранее не существовавшего спроса.



4 КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ



Создавать новое пространство

Свободное от конкуренции, где спрос создается, а не делится.



Делать конкуренцию несущественной

Вместо того чтобы бороться за долю на переполненных рынках.



Ломать трейд-офф ценности-издержек

Отказ от жесткого компромисса между дифференциацией и ценой.



Выравнивать всю систему под «и-и»

Синхронизация всех активностей компании для достижения обеих целей.

“ «В голубых океанах спрос создается, а не отвоевывается. Конкуренция здесь нерелевантна, так как правила игры еще только предстоит установить. »

Сравнение: Red vs Blue Ocean

КРИТЕРИЙ	RED OCEAN STRATEGY	BLUE OCEAN STRATEGY
Рыночное пространство	Конкуренция в существующих границах отрасли и рынка	Создание нового, свободного от конкурентов пространства
Отношение к конкуренции	Побеждать конкурентов в прямой борьбе	Сделать конкуренцию неактуальной
Работа со спросом	Эксплуатировать и делить текущий спрос	Создавать и захватывать новый спрос
Логика стоимости	Жесткий компромисс: ценность ИЛИ низкие издержки	Разрушение компромисса: ценность И низкие издержки
Стратегическая система	Выстраивание системы действий под дифференциацию ИЛИ снижение цены	Выравнивание системы под одновременную дифференциацию и низкие издержки
Мера успеха и подход	Захват доли рынка, постепенный инкрементальный рост	Реконструкция границ, резкий ценностный скачок (Value Innovation)

Value Innovation: центральная логика

Ценностная инновация (Value Innovation) — это краеугольный камень Стратегии голубого океана.

Она возникает только тогда, когда компания объединяет инновации с полезностью, ценой и издержками, создавая скачок ценности для покупателей и для самой себя.



Увеличение ценности (Value)

Создание беспрецедентной полезности для покупателя за счет внедрения невиданных ранее элементов и повышения существующих выше отраслевых стандартов.



Снижение издержек (Cost)

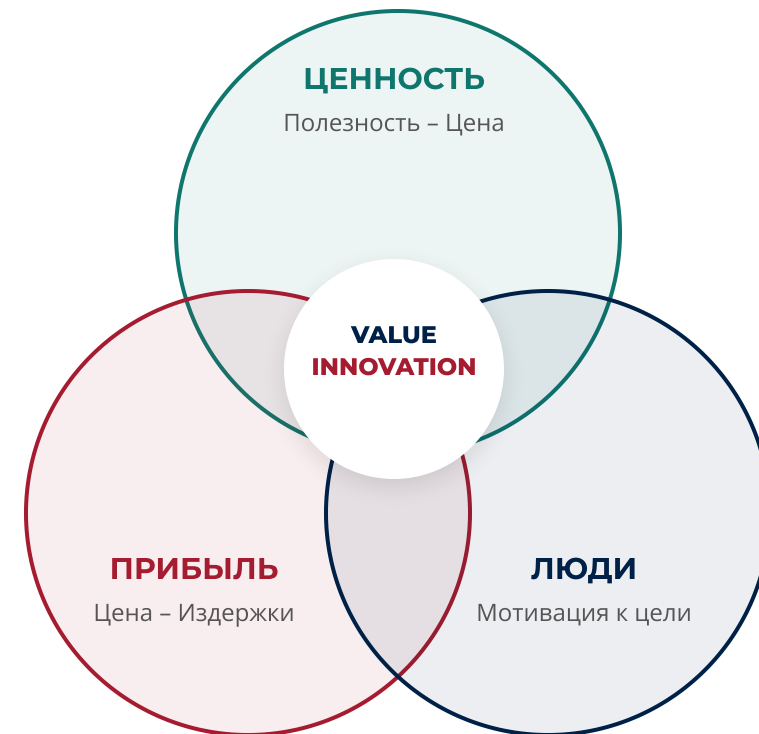
Реализация логики экономии через решительное устранение и значительное сокращение факторов, по которым традиционно конкурирует индустрия.



Мотивация исполнения (People)

Успешная стратегия требует выравнивания предложений не только для клиентов, но и для сотрудников, обеспечивая их вовлеченность в реализацию.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВЫРАВНИВАНИЕ



Разрыв между ценностью и издержками

Фундаментальная логика Стратегии голубого океана — отказ от выбора между дифференциацией и низкими затратами.

Цель — одновременное смещение кривой ценности **вверх-вправо** (для покупателя) и кривой издержек **вниз-влево** (для компании).



Максимизация ценности (Value ↑)

Достигается через рычаги «Повысить» и «Создать». Компания предлагает беспрецедентную полезность, инвестируя в факторы, которые высоко ценятся потребителями.



Минимизация издержек (Cost ↓)

Достигается через рычаги «Исключить» и «Снизить». Компания решительно отказывается от факторов, по которым традиционно конкурирует отрасль.



Новое рыночное пространство

Следствием разрыва компромисса становится резкий рост лояльности на фоне радикального снижения стоимости бизнес-операций.

ДИНАМИКА ИННОВАЦИИ ЦЕННОСТИ



Ключевые принципы Blue Ocean Strategy

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ



1. Реконструируйте границы рынков

Снижает риск поиска. Выйдите за рамки традиционных отраслевых стандартов и конкуренции для создания нового пространства.



2. Фокус на большой картине

Снижает риск планирования. Сосредоточьтесь на общем видении (Strategy Canvas), а не на цифрах и деталях операционных планах.



3. Выход за пределы текущего спроса

Снижает риск масштабирования. Привлекайте три яруса неклиентов, вместо того чтобы бороться за долю существующего рынка.

ИСПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ



4. Правильная последовательность

Снижает риск бизнес-модели. Строгая логика: Исключительная полезность (Utility) → Цена (Price) → Издержки (Cost) → Внедрение (Adoption).



5. Преодоление орг. барьеров

Снижает организационный риск. Фокус на устранении когнитивных, ресурсных, мотивационных и политических препятствий.



6. Встроить исполнение в стратегию

Снижает управленческий риск. Использование принципа "справедливого процесса" (fair process) для вовлечения сотрудников на всех уровнях.



«Системное применение всех шести принципов — это не просто творческий процесс, а управляемая методология, минимизирующая риски инноваций.»

Four Actions Framework (ERRC)

Матрица реконструкции элементов ценности для покупателя

Инструмент бросает вызов стратегической логике отрасли, помогая разорвать компромисс между ценностью и издержками через ответы на 4 ключевых вопроса.

✕ УСТРАНИТЬ (ELIMINATE)

Какие факторы, которые отрасль традиционно воспринимает как должное, следует полностью устранить?

ПРИМЕРЫ ДЕЙСТВИЙ:

Отказ от дорогого селебрити-маркетинга, устранение сложных процессов продаж, отмена ненужных "премиум" опций в базовом продукте.

⤴ ПОВЫСИТЬ (RAISE)

Какие факторы следует поднять значительно выше существующих стандартов отрасли?

ПРИМЕРЫ ДЕЙСТВИЙ:

Многочратное увеличение скорости обслуживания, радикальное улучшение дизайна и эстетики, гипер-персонализация ключевой функции.

ERRC

⤵ СНИЗИТЬ (REDUCE)

Какие факторы следует значительно снизить по сравнению со стандартами отрасли?

ПРИМЕРЫ ДЕЙСТВИЙ:

Упрощение излишне сложного функционала, сокращение неоправданно широкого ассортимента, минимизация навязчивого сервиса.

+ СОЗДАТЬ (CREATE)

Какие факторы, которые никогда ранее не предлагались отрасли, следует создать?

ПРИМЕРЫ ДЕЙСТВИЙ:

Привлечение принципиально новой аудитории (не-клиентов), создание нового эмоционального опыта или гибридной бизнес-модели.

Strategy Canvas: визуализация ценности

Диагностический и действенный инструмент (Стратегическая канва)

Что такое Strategy Canvas?

Это график профилей ценности, позволяющий оценить текущее состояние рынка и построить новую стратегию. Процесс включает переход от кривой «As-Is» (как есть) к кривой «To-Be» (как должно быть).

Ось X: Факторы, по которым конкурирует отрасль. **Ось Y:** Уровень предложения (инвестиций).

ТЕСТ 3 КАЧЕСТВ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ



Фокус

Усилия не распыляются на все факторы.



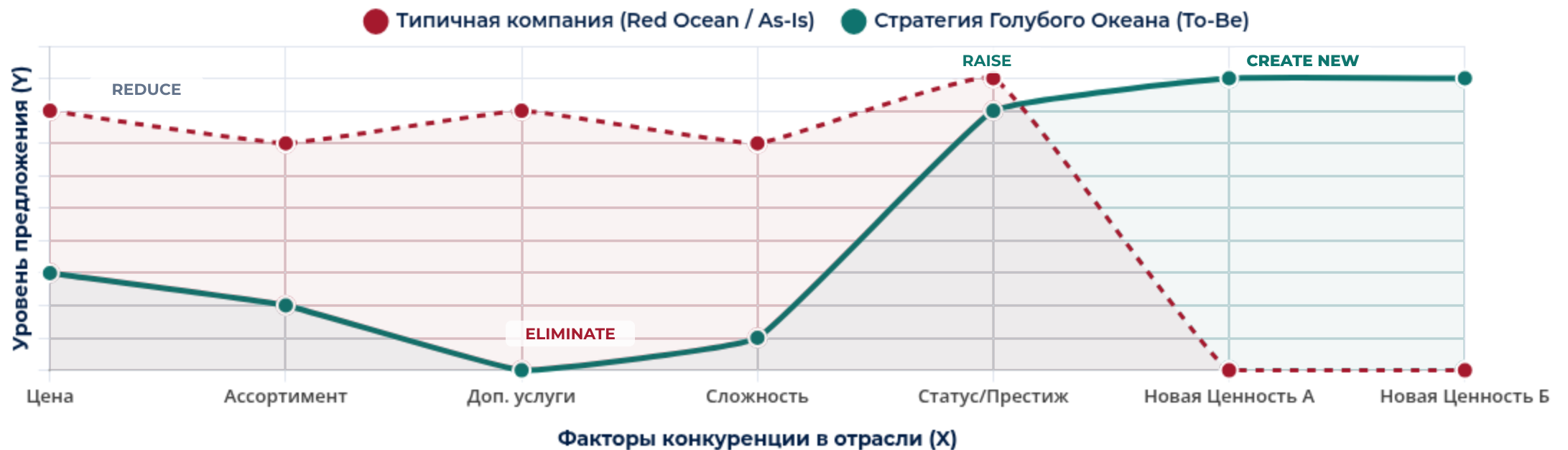
Дивергенция

Профиль отличается от конкурентов.



Слоган

Яркое послание рынку.



Six Paths Framework: шесть путей к голубым океанам



1. Альтернативные отрасли

Анализ продуктов или услуг, имеющих разную форму, но выполняющих одинаковую функцию.

Пример: Netjets (долевое владение джетами как альтернатива покупке или коммерческим рейсам).



2. Стратегические группы

Изучение групп компаний внутри отрасли, придерживающихся схожей стратегии и позиционирования.

Пример: Curves (сочетание преимуществ элитного фитнес-клуба и дешевых домашних тренировок).



3. Группы покупателей

Смещение фокуса внимания с одной группы (закупщики, пользователи, влияющие лица) на другую.

Пример: Novo Nordisk (фокус на удобстве конечных пациентов-диабетиков вместо врачей).



4. Дополняющие продукты/сервисы

Анализ того, что происходит до, во время и после использования вашего продукта покупателем.

Пример: NABI (автобусы из стекловолокна, радикально снижающие издержки муниципалитетов на обслуживание).



5. Функциональное ↔ эмоциональное

Изменение ориентации отрасли: отказ от излишних эмоций или, наоборот, добавление эмоциональной ценности.

Пример: QV House (переход от эмоционального салонного опыта к быстрой функциональной стрижке).



6. Через время (тренды)

Анализ внешних трендов, которые являются решающими для бизнеса, необратимыми и имеют ясную траекторию.

Пример: Apple iTunes (использование тренда на нелегальный цифровой обмен для создания легального рынка).



«Six Paths Framework расширяет границы стратегического мышления, заставляя менеджеров систематически смотреть за пределы традиционных конкурентных рамок своей отрасли.»

Кейс: Cirque du Soleil — обзор

Классический пример успешного создания голубого океана

🌊 КОНТЕКСТ (RED OCEAN)

- **Стагнация:** Традиционная цирковая индустрия переживала долгосрочный спад.
- **Власть сторон:** Сильная позиция звездных артистов (поставщиков) и высокая власть покупателей.
- **Угрозы:** Растущее давление со стороны альтернативных развлечений (спорт, видеоигры) и защитников прав животных.

💡 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ХОД

- **Отказ от прямой борьбы:** Вместо попыток превзойти конкурентов (Ringling Bros.), компания изменила саму суть продукта.
- **Синтез форматов:** Пересборка элементов классического цирка и бродвейских театральных постановок.
- **Смещение фокуса:** Ориентация на новую, более платежеспособную аудиторию (взрослые и корпоративные клиенты).

МАСШТАБ УСПЕХА (КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ)



150M+

зрителей посетили шоу по всему миру



Цена x3

премиальное ценообразование на билеты



Новая ЦА

привлечение взрослых и корпоративного B2B

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Традиционный цирк

- ✗ Использование животных
- ✗ Звездные исполнители
- ✗ Несколько арен (хаос)
- ✗ Фокус на трюках/опасности
- ✗ Нацеленность на детей



Cirque du Soleil

- ✓ Единый сюжет и тема
- ✓ Оригинальная музыка
- ✓ Художественный танец
- ✓ Высокий комфорт
- ✓ Изысканная атмосфера

Cirque du Soleil и ERRC

Практическое применение матрицы реконструкции ценности

Анализ стратегического хода Cirque du Soleil, который позволил отказаться от прямой конкуренции и создать уникальное гибридное развлечение.

✕ УСТРАНИТЬ (ELIMINATE)

Отказ от дорогостоящих элементов классического цирка и этически спорных практик.

ИСКЛЮЧЕННЫЕ ФАКТОРЫ:

- Животные в представлениях
- Звездные цирковые артисты
- Агрессивные продажи сувениров в проходах
- Выступления на нескольких параллельных аренах

⤴ ПОВЫСИТЬ (RAISE)

Фокус на элементах, формирующих премиальное восприятие и высокий комфорт для зрителя.

УСИЛЕННЫЕ ФАКТОРЫ:

- Изысканное художественное оформление
- Уникальная атмосфера и эстетика шоу
- Качество площадки и зрительного зала (тент)
- Общий уровень комфорта аудитории

ERRC

⤵ СНИЗИТЬ (REDUCE)

Уменьшение акцента на традиционных, но устаревающих атрибутах развлечения.

СНИЖЕННЫЕ ФАКТОРЫ:

- Экстремальные и опасные для жизни трюки
- Классический цирковой фарс и грубый юмор
- Излишний фокус на демонстрации физической силы

+ СОЗДАТЬ (CREATE)

Заимствование элементов из театра и оперы для формирования совершенно нового рынка.

СОЗДАННЫЕ ФАКТОРЫ:

- Сюжетная линия и сквозные темы постановки
- Оригинальная живая музыка и хореография
- Высокая театральность (освещение, режиссура)
- Новая премиальная аудитория: взрослые и корпораты

Cirque du Soleil: Strategy Canvas

Практическое применение инструмента для реконструкции границ индустрии

Вывод: успешная стратегия Голубого Океана

Cirque du Soleil полностью изменил кривую ценности классического цирка. Устранив дорогостоящие элементы (животных и звезд) и добавив факторы из театральной индустрии (сюжет, музыка), они создали беспорное рыночное пространство.

Итог: Резкое снижение издержек + скачок ценности для новой аудитории.

ТЕСТ 3 КАЧЕСТВ (CIRQUE DU SOLEIL)



Фокус

Отказ от классических трюков в пользу искусства.



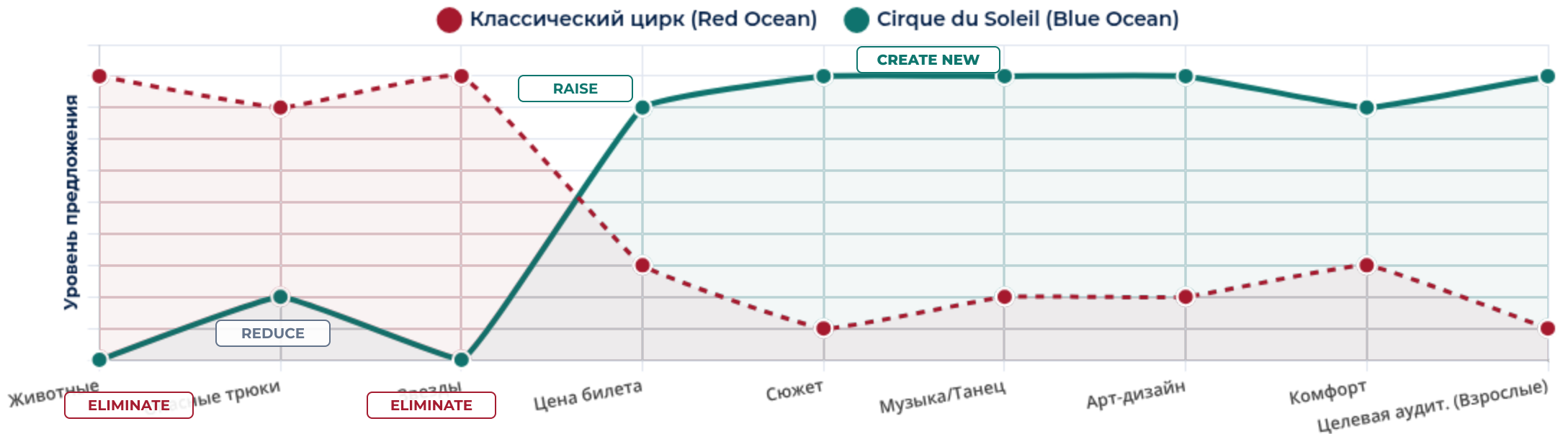
Дивергенция

Профиль уникален и не пересекается с конкурентами.



Слоган

«We reinvent the circus»



Другие примеры: Успешные голубые океаны

Анализ стратегий Apple iTunes, Nintendo Wii и Southwest Airlines

APPLE ITUNES

- **Отраслевая проблема:** Нелегальное скачивание файлов, недовольство звукозаписывающих студий, принуждение к покупке полных CD-альбомов.
- **Стратегический ход:** Легальная, предельно простая дистрибуция по отдельным трекам (единая цена \$0.99).
- **Результат (Value Innovation):** Новая ценность для пользователей, радикальное снижение транзакционных издержек и победа над пиратством.

NINTENDO WII

- **Отраслевая проблема:** Бесконечная "гонка железа" и графики между Sony (PlayStation) и Microsoft (Xbox), ориентированная только на хардкорных геймеров.
- **Стратегический ход:** Отказ от мощного процессора. Фокус на интуитивном управлении (motion controller) и простом семейном фане.
- **Результат (Value Innovation):** Привлечение огромной новой аудитории "невклиентов" (дети, родители, пожилые люди).

SOUTHWEST AIRLINES

- **Отраслевая проблема:** Выбор между быстрыми, но дорогими перелетами (хабовая модель) и дешевыми, но долгими поездками на автомобиле.
- **Стратегический ход:** Модель "point-to-point", сверхбыстрый разворот судов. Полный отказ от излишеств (питание, классы, VIP-залы) в пользу дружелюбия.
- **Результат (Value Innovation):** Уникальное сочетание скорости авиаперелета с ценой и частотой автобуса (дифференциация + низкие издержки).

ОБЩИЙ ПАТТЕРН: ИННОВАЦИЯ ЦЕННОСТИ (И-И СТРАТЕГИЯ)

Снижение издержек

- × Исключение сложных технологий
- × Отказ от традиционной дистрибуции
- × Сокращение лишнего сервиса
- × Упрощение продукта/услуги

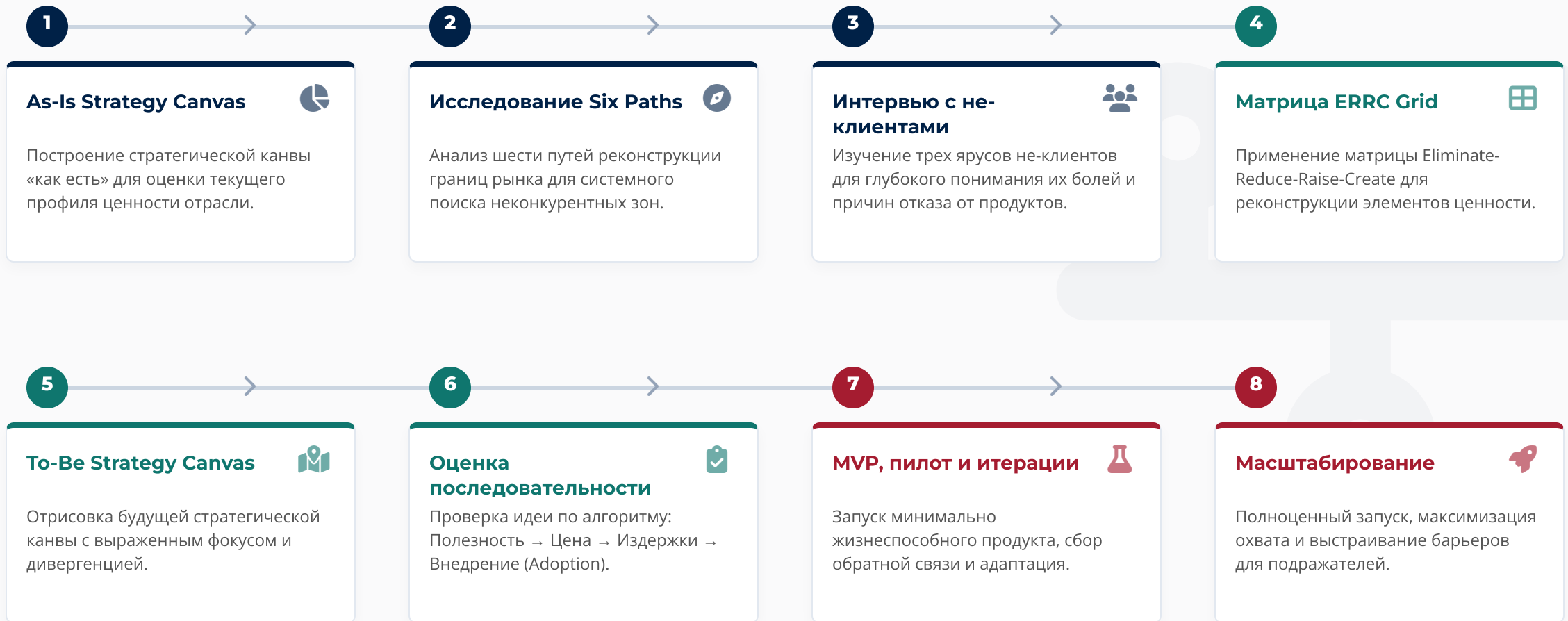
+

Создание ценности

- ✓ Беспрецедентное удобство
- ✓ Фокус на новых эмоциях/фане
- ✓ Ценовая доступность для масс
- ✓ Привлечение "невклиентов"

Практика: пошаговая последовательность внедрения

Восьмизападный алгоритм разработки и реализации стратегии голубого океана



■ ИССЛЕДОВАНИЕ

■ ДИЗАЙН

■ ВНЕДРЕНИЕ

Вызовы и риски + меры смягчения

Системный подход к управлению рисками при создании голубых океанов

ИДЕНТИФИЦИРОВАННЫЙ РИСК



Организационное сопротивление

Саботаж изменений со стороны сотрудников и менеджмента.



Ошибки ценообразования и каннибализация

Уничтожение собственных продаж или отторжение рынком цены.



Риск быстрого подражания (Имитация)

Конкуренты быстро копируют успешные инновации.



Недофинансирование инициативы

Остановка проекта до достижения точки окупаемости.



Пересложнение продукта/предложения

Добавление избыточных фиш, размывающих основную ценность.



СТРАТЕГИЯ СМЯГЧЕНИЯ (MITIGATION)



Внедрение «Fair Process» (Справедливый процесс)

Вовлечение команды, объяснение логики и ясность ожиданий.



Тестирование ценности и стратегическое ценообразование

Использование коридора цен масс-маркета до масштабирования.



Защита IP и сетевые эффекты

Создание барьеров: патенты, бренд-премиум, масштаб и экономия.



Фазовое (поэтапное) инвестирование

Выделение траншей по мере проверки гипотез и снижения рисков.



Жесткий фокус на простоте дизайна

Строгое соблюдение элементов Eliminate и Reduce из ERRC Grid.

Выводы и ключевые takeaways

Итоги лекции по стратегии создания бесспорного рыночного пространства

1

Дифференциация + Низкая стоимость

Blue Ocean — это одновременное снижение издержек и повышение ценности.

2

Конкуренция становится несущественной

Ценностный скачок (Value Innovation) переводит игру в новое, свободное русло.

3

Практический инструментарий

Матрица ERRC и Strategy Canvas позволяют визуализировать и моделировать прорывы.

4

Системный поиск инсайтов

Six Paths Framework расширяет поле игры, выводя анализ за узкие отраслевые границы.

5

Исполнение встроено в стратегию

Успех гарантируется через вовлечение людей и принципы Fair Process (Справедливого процесса).

“

"Прекратите соревноваться за долю на существующих рынках. Создавайте новые пространства, где конкуренции еще не существует." — **Kim & Mauborgne**



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Выберите знакомую отрасль.
Подготовьте **As-Is Strategy Canvas** (текущее состояние) и матрицу **ERRC** для создания потенциального голубого океана к следующему занятию.



Защита кейсов в мини-группах