

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Как создать свободную рыночную нишу
и перестать бояться конкурентов

Чан Ким, Рене Моборн

- ★ Более десяти побед в лучших рейтингах –
Business Week, Wall Street Journal, Fast Company
- ★ Лучшая книга первого десятилетия XXI века
- ★ Одна из топ-100 бизнес-книг всех времен

Чан Ким (Chan Kim) — профессор, заведующий кафедрой стратегического менеджмента бизнес-школы INSEAD (Франция), советник Европейского союза, Малайзии и член Мирового экономического форума в Давосе. Входит пятерку лучших мыслителей мира (World Thinkers). Печатался в самых рейтинговых изданиях, посвященных менеджменту.

Рене Моборн (Renée Mauborgne) — профессор стратегии бизнес-школы INSEAD, член Мирового экономического форума в Давосе. Соавтор многих статей профессора Чана Кима. Входит в пятерку лучших мыслителей мира. Рене Моборн и Чан Ким совместно руководят Институтом Стратегии Голубого Океана.

Основная идея

Мир бизнеса можно условно разделить на пространства двух разных типов — алые и голубые океаны. Алые океаны представляют известное рыночное пространство — все индустрии, которые уже существуют сегодня. Голубые океаны — это неизвестное, свободное от конкуренции пространство, то есть еще не существующие индустрии. В голубых океанах спрос не отвоевывается, а создается.

Наверняка многие слышали о Cirque du Soleil — самом популярном в последние 20 лет цирке. Его шоу смотрят на всех континентах. Cirque du Soleil собирает аншлаги от Лас Вегаса до Дубая, опережая конкурентов с более чем столетним опытом работы.

Интересно, что такого успеха компания сумела добиться в практически умирающей отрасли. Цирк терял свою популярность: дети все больше отдавали предпочтение видеоиграм, американским горкам и т. д. Cirque du Soleil фактически изобрела цирк заново, сориентировав его не на детей, а на взрослых и корпоративных клиентов. Компания взяла все самое лучшее из двух сфер цирка и театра — и отбросила все, что считала ненужным. Cirque du Soleil преуспела, потому что поняла: чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Она создала нишу, которой ранее не существовало — цирк для взрослых.

Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, представьте, что мир бизнеса состоит из океанов двух цветов — алого и голубого. Алые океаны — это все известные на сегодня отрасли. Самое важное в этой сфере — плыть, обгоняя конкурентов. Именно из-за этой кровавой гонки авторы назвали океан алым.

Но когда предложение начинает превышать спрос, для поддержания устойчивого роста недостаточно просто бороться за долю рынка. Компании следует выйти за рамки конкуренции и создавать голубые океаны — отрасли, которых сегодня еще не существует. Эти неизведанные участки рынка, требующие творческого подхода, дают возможность расти и получать высокую прибыль.

Голубые океаны создаются постоянно. Музыкальные плееры, минивэны, кофе-бары, сноуборды — еще 40 лет назад всего этого не существовало. Отрасли постоянно развиваются, и нужно уметь профессионально работать с этими изменениями.

Сегодняшние темпы еще больше ускоряют насыщение алых океанов. Как результат, продукты становятся предметами массового потребления, ценовые войны ужесточаются, а прибыли снижаются. Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических подходов, постепенно исчезает. В алых океанах становится все больше крови, и руководителям следует обратить внимание на океаны голубого цвета.

Почти вся теория менеджмента в последние 25 лет была ориентирована на конкуренцию в алых океанах, поэтому авторы решили

предложить управленцам практические схемы для систематического поиска и завоевания океанов голубого цвета.

Инновация ценности

В области создания голубых океанов коренное отличие победителей от неудачников заключается в их стратегии. Компании, завязнувшие в конкуренции, действовали в пределах установленных правил — воевали за долю рынка. А создатели голубых океанов вообще не ориентировались на конкурентов. Они действовали исходя из другой логики, которую авторы называют инновацией ценности.

Создатели голубых океанов делали равнозначный упор на два аспекта: ценность и инновацию. Достичь этого можно, только если уделять внимание как инновациям, так и практичности, цене и издержкам. Новый способ мышления предполагает отказ от стандартного постулата о необходимости компромисса между ценностью и затратами. Традиционно считается, что можно повысить ценность только за счет повышения издержек. Но стратегия голубого океана позволяет одновременно добиться и повышения ценности, и снижения издержек (рис. 1).

Вернемся к примеру Cirque du Soleil. До ее появления цирки конкурировали стандартным образом — увеличивали количество дрессированных животных, привлекали популярных звезд, усложняли цирковые номера. Но это мало меняло саму отрасль. Cirque du Soleil решила объединить радостную атмосферу цирка с интеллектуальностью театра. Она разрушила границы рынка и создала собственный голубой океан.

В шоу Cirque du Soleil нет животных или суперзвезд — основной статьи расходов традиционных цирков. Как выяснилось, для потребителей это не столь важно — оказалось, что в цирке их больше всего привлекают клоуны, шатер и акробатические трюки. Cirque du Soleil построила шатры, от которых по иронии судьбы классические цирки отказались. Компания оставила клоунов и акробатические номера, но сделала их выступления более утонченными. Из театральной сферы компания позаимствовала сюжетную линию для каждого своего шоу, а также интеллектуальную насыщенность, артистичность, музыку и танцы. В результате Cirque du Soleil добилась одновременного снижения издержек и повышения ценности для потребителя.

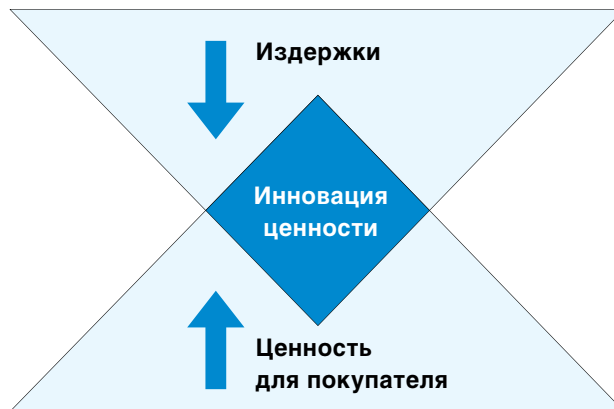


Рис. 1. Инновация ценности — краеугольный камень голубого океана

Источник: Чан Ким, Рене Моборн, «Стратегия голубого океана»

Аналитические инструменты для создания голубых океанов

Чан Ким и Рене Моборн 10 лет занимались разработкой инструментов, которые позволили бы работать с голубыми океанами так же систематично, как и с конкуренцией в стандартных отраслях. Консультируя многие компании, они достигли поставленной цели.

Для описания инструментов можно воспользоваться примером рынка вина США. Как можно догадаться, этот рынок более чем алый — за кошелек потребителя конкурируют многочисленные вина с самыми разнообразными этикетками, произведенные на разных континентах.

Для исследования рынка (в данном случае винного) авторы советуют пользоваться первым и самым мощным аналитическим инструментом — стратегической канвой (рис. 2), которую можно изобразить в виде графика. На нем по горизонтали расположены факторы конкуренции, а по вертикали — их оценка. Высший показатель означает, что в отношении этого фактора компания делает для потребителя больше, чем конкурент.

Например, на рынке вина США существуют семь основных факторов, по которым конкурируют винодельческие компании:

- стоимость бутылки вина;
- элегантная упаковка;
- косвенный маркетинг;
- качество выдержки вина;
- престиж и история компании;
- богатство и утонченность вкуса;
- ассортимент.

На рис. 2 изображена стратегическая канва винодельческой отрасли в США в конце 1990-х годов. Соединив нанесенные на стратегическую канву точки, получим кривую ценности — стратегический профиль каждой из компаний.

Однако для создания голубого океана

Следует сделать

- Нарисовать стратегическую канву в своей отрасли.
- Поговорить о своем продукте с неклиентами.
- При запуске нового продукта вначале думать о его ценности для потребителя, затем — о цене, и в последнюю очередь — об издержках.

Стоит задуматься

- Какие факторы, определяющие успех Вашего продукта, можно ослабить или упразднить, а какие — усилить или создать?
- На стыке каких отраслей Вы можете создать голубой океан?
- Достаточно ли серьезны препятствия для имитации Ваших новых продуктов?

Стратегия голубого океана

недостаточно лишь посмотреть на конкурентов и предложить потребителю чуть больше за чуть меньшие деньги. Вряд ли поможет и расширенный опрос покупателей. Как показали исследования, потребители обычно изъявляют желание получить больше того, что они уже имеют. А относительно того, чего еще не существует на рынке, они ничего посоветовать не могут. Для фундаментальных изменений стратегической канвы нужно переориентироваться с конкурентов на альтернативы, а с клиентов — на неклиентов отрасли.

Так, австралийская компания Casella Wines, решив выйти на американский рынок вина, изучила семь факторов отрасли и стала искать альтернативы. Она задалась целью создать оригинальное нетрадиционное вино, которое смогли бы пить абсолютно все. Исследование потребления других алкогольных напитков (пива, шейков и пр.) показало, что американцы считают вино напитком, который

могут оценить лишь избранные гурманы. Компания поняла, что в отрасли можно создать голубой океан.

Еще один инструмент создания голубого океана — модель четырех действий. Необходимо ответить на четыре вопроса.

- 1) Какие факторы, принимаемые отраслью как сами собой разумеющиеся, следует упразднить?
- 2) Какие факторы нужно значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- 3) Какие факторы надлежит значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- 4) Какие факторы, никогда ранее не предлагавшиеся отрасли стоит создать?

Первые два вопроса помогут уменьшить издержки. Остальные два — создать новую

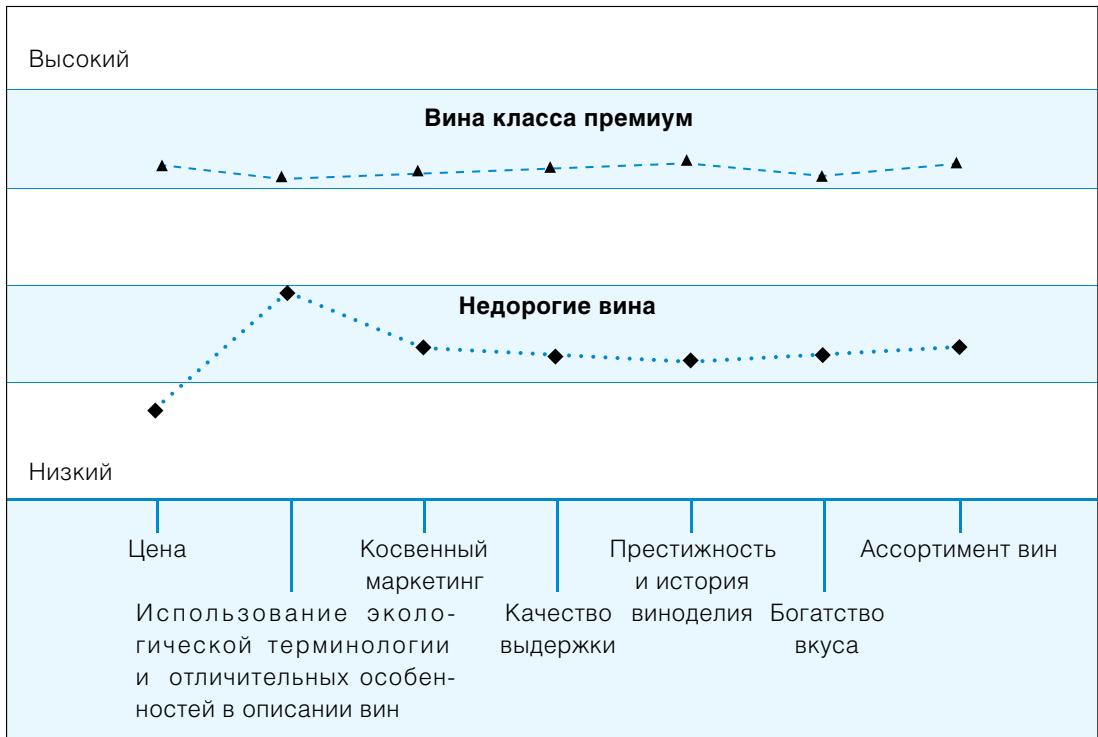


Рис. 2. Стратегическая канва винной промышленности США в конце 1990-х гг.

Источник: Чан Ким, Рене Моборн, «Стратегия голубого океана»

ценность для потребителя и сформировать новый спрос. Casella Wines задала себе эти вопросы и создала вино Yellow Tail («Желтый Хвост»), оказавшееся вне конкуренции (рис. 3).

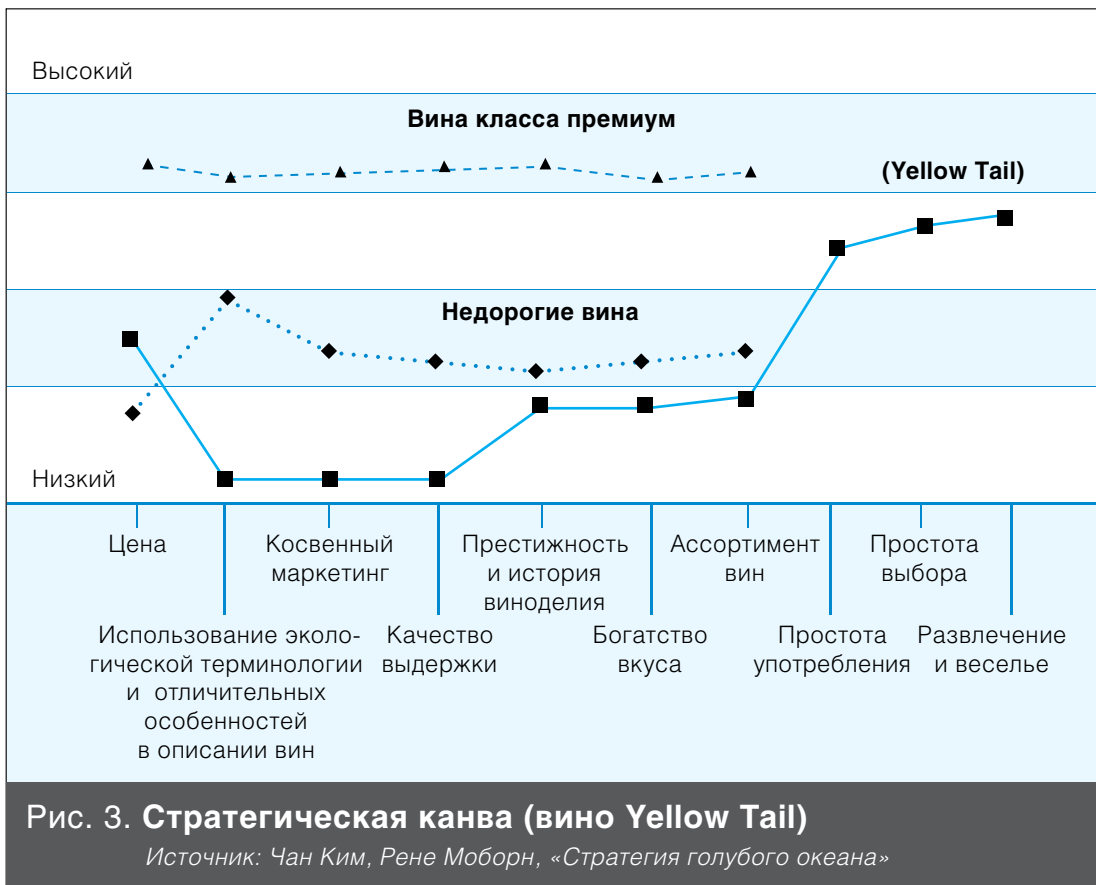
Компания создала легкое сладкое вино Yellow Tail с незамысловатым вкусом и слегка бодрящее, которое можно пить на вечеринках вместо пива и шейков. Его не нужно было долго выдерживать в бочках — технология этого не требовала. Предлагалось вино двух сортов: белое — Шардоне и красное — Шираз. На простой и оригинальной этикетке вместо понятных только специалистам технических терминов был изображен ярко-желтый кенгуру на черном фоне. Этот продукт побил все рекорды продаж в США и Австралии.

Создание стратегии голубого океана

Первый принцип создания собственной стратегии голубого океана заключается в изменении границ существующего рынка. Для этого можно использовать несколько путей.

Во-первых, можно обратить внимание на альтернативные отрасли. Ведь компании конкурируют не только между собой внутри отрасли, но и с представителями других отраслей, предлагающих альтернативные продукты или услуги. Примером могут быть рестораны и кинотеатры. На первый взгляд, у них нет ничего общего, кроме одного: клиенты ходят туда, чтобы хорошо провести время. На стыке двух и более отраслей можно создавать новое рыночное пространство.

Во-вторых, можно исследовать стратегические группы отрасли — компании, действующие в одной отрасли и имеющие схожие стратегии. Например, на рынке автомобилей такими группами являются производители роскошных и



экономичных автомобилей. Важно определить, чем руководствуются клиенты, выбирая ту или иную группу, и создать свою новую стратегическую группу. К примеру, на рынке фитнеса США есть две большие стратегические группы — модные дорогие фитнес-клубы и продажа видеозаписей для самостоятельных занятий

ДЛЯ ПОБЕДЫ В БУДУЩЕМ КОМПАНИЯМ СЛЕДУЕТ ПРЕКРАТИТЬ КОНКУРИРОВАТЬ МЕЖДУ СОБОЙ

спортом дома. Как оказалось, многие женщины не посещают дорогие фитнес-клубы, потому что не хотят демонстрировать мужчинам недостатки своей фигуры. У видеозаписей для домашнего фитнеса тоже есть минус — в домашних хлопотах женщины забывают о регулярных занятиях.

Компания Curves создала свой вариант фитнес-клуба для женщин — зал, где стоит десяток простых и надежных тренажеров. Тренировка длится около 30 минут, за это время женщины по очереди занимаются на тренажерах и общаются друг с другом. Такой клуб обходится в несколько раз дешевле дорогих фитнес-залов, поскольку в нем нет SPA-салонов, массажных кабинетов и пр. Curves создала свой голубой океан, который принес ей феноменальные результаты — более 10 000 залов в 70 странах мира, в том числе в Украине.

В-третьих, нужно обратить внимание на цепочку людей, прямо или косвенно участвующих в принятии решения о покупке. Покупатель, оплачивающий продукт, не обязательно будет его пользователем. Поэтому можно сориентироваться на ту группу покупателей, с которой конкуренты не работают. Такой подход применила Bloomberg и за 10 лет стала самым крупным провайдером бизнес-информации в мире. Ранее ее конкуренты предоставляли новости и рыночную информацию в онлайн-режиме брокерским и инвестиционным компаниям,

ориентируясь на IT-менеджеров, покупающих их услуги. Bloomberg посчитала такой подход неразумным, поскольку деньги зарабатывают именно биржевики. Она создала специальные компьютерные терминалы с двумя мониторами, удобными программами и интуитивно понятной аналитикой клавиатурой. Естественно, что биржевики, обладающие властью в компании, вынуждали IT-менеджеров покупать именно терминалы Bloomberg.

Четвертый путь создания голубого океана — дополнительные продукты и услуги. Поразмыслите над тем, что

происходит до, во время и после использования вашего продукта.

Пятый путь — проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. Так сделала компания Swatch, под влиянием которой функционально ориентированная отрасль недорогих часов превратилась в эмоционально ориентированного законодателя моды.

И последний, шестой путь — взгляд в завтрашний день. Ищите одну-две тенденции, которые:

- а) сыграют в вашем бизнесе решающую роль;
- б) будут необратимыми;
- в) имеют четкую траекторию.

Можно привести пример компании CNN, которая увидела тренд растущей глобализации и первой создала круглосуточную, ежедневно работающую всемирную сеть новостей.

Выбрав один из шести путей создания стратегии голубого океана, нужно выполнить следующую задачу — сфокусироваться на общей картине, а не на цифрах. Типичный стратегический план начинается с анализа конкурентов и других данных, но такой подход не способствует выходу за существующие границы отрасли. Если сфокусироваться на общей картине, то можно создать стратегию, которую легко коммуницировать и выполнять.

Далее следует работать со стратегической канвой. Как заметил Аристотель, для мышления необходим образ. Нужно, чтобы все менеджеры

компании представляли общую картину того, как избежать конкуренции. После этого уже можно работать и с деталями, что намного проще.

Выход за пределы существующего спроса

Следующий вопрос, который должны задать себе менеджеры: каким образом максимально увеличить размеры голубого океана? Ответ: нужно выйти за пределы существующего спроса.

Следует отбросить два стереотипа: фокусировку на существующих клиентах и стремление к максимальной сегментации. Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь нужно обратить внимание на неклиентов. И только затем — на имеющихся потребителей. Сначала ищите сходство, а лишь потом — различия; сначала думайте о десементации, а лишь потом — о более совершенной сегментации.

Существует три условных яруса неклиентов, различающихся удаленностью от вашего рынка. Первый ярус — те, кто в минимальной степени пользуется продуктами отрасли, но не считает себя ее клиентом. Если показать им скачок ценности, они станут гораздо чаще совершать покупки. Второй ярус — люди, отказывающиеся пользоваться продуктами отрасли. Дальше всех от вашего рынка находятся неклиенты третьего яруса — они никогда не рассматривали продукты отрасли даже как альтернативу.

Затем следует выяснить, существует ли у неклиентов всех трех ярусов что-либо общее. Правило при этом одно — стремиться к наиболее широкому охвату.

Правильная стратегическая последовательность

После выхода за пределы существующего спроса нужно приступить к следующей задаче: созданию устойчивой бизнес-модели, которая обеспечит получение хорошей прибыли от реализации идеи голубого океана.

Нужно исходить из полезности для покупателя. Первый вопрос, который должны задавать себе менеджеры: имеется ли убедительная причина, по которой люди будут покупать наш товар? Если нет, то голубой океан еще не открыт. Если причина есть, то можно задать второй вопрос: какова цена товара? Важно, чтобы она была достаточно доступной для основной массы потребителей. Если она слишком высока, то создать бум на рынке не удастся.

Третий вопрос — издержки. Главное — не позволить им управлять установленной ценой. Нельзя также снижать полезность для покупателя. Если невозможно сохранить целевой уровень издержек, оптимизируйте бизнес-модель.

Последний шаг — преодоление препятствий, связанных с внедрением. Нужно задать себе вопрос: что мешает внедрению бизнес-идеи? Ее нужно продать сотрудникам и партнерам. Кроме того, необходимо убедить широкие массы в исключительной ценности нового продукта. Эти препятствия нужно устранить заранее.

Преодоление основных организационных препятствий

Разработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить наработки в жизнь и преодолеть организационные препятствия. Для этого нужно отказаться от традиционного взгляда на осуществление перемен. Считается, что чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов они требуют. Но можно воспользоваться тем, что авторы книги называют целенаправленным лидерством, позволяющим быстро и без особых затрат осуществить большие перемены. Оно основывается на том, что в каждой организации есть люди, действия и деятельность, оказывающие несоразмерное (по сравнению с другими факторами) влияние на эффективность работы. Главное в этом процессе — концентрация.

Чан Ким и Рене Моборн называют четыре главных организационных препятствия.

- 1) Внутренний диссонанс сотрудников.
- 2) Ограниченность ресурсов.
- 3) Мотивация.
- 4) Политические интриги.

Показателен пример полицейского управления Нью-Йорка, реализовавшего в 1990-х годах стратегию голубого океана. Став комиссаром полиции в 1994 году, Билл Брэттон столкнулся

ДЛЯ ВЫХОДА ЗА ПРЕДЕЛЫ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СПРОСА ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА НЕКЛИЕНТОВ

со сложной ситуацией: Нью-Йорк фактически скатывался к анархии. Число убийств побило все рекорды, процветали мафия, наркоторговля, уличные грабежи. Настрой 36 тысяч полицейских был мрачным. И все же через два года без увеличения бюджета Брэттон превратил Нью-Йорк в самый безопасный город США.

Брэттон приступил к преодолению первого организационного препятствия — внутреннего диссонанса сотрудников. Главная задача заключалась в том, чтобы убедить полицейских в необходимости смены стратегии. Часто руководители доказывают необходимость перемен с помощью цифр, но это, скорее, теория, которой, кстати, легко манипулировать. Есть лучший способ — дать людям на собственном опыте ощутить жестокую реальность. Брэттон распорядился, чтобы высшее и среднее начальство, включая его самого, в любое время суток перемещалось только на метро. Хотя по статистике метрополитен был относительно безопасным, полицейские на себе ощутили обстановку — столкнулись с шайками, агрессивными попрошайками, пьяницами. Затем Брэттон организовал ряд публичных встреч полицейских с жителями города, которые рассказали, чего они действительно боятся. Эти меры привели к тому, что полицейские осознали: надо менять свою стратегию.

Брэттон начал преодолевать второе препятствие — ограниченные ресурсы. Для этого он воспользовался так называемыми горячими и холодными точками. Горячие точки — это деятельность с высоким потенциалом отдачи, не требующая значительных ресурсов. Холодные точки — деятельность, в которую вкладывают много, но получают мало. Необходимо перераспределить ресурсы. Брэттон обратил внимание на то, что основная масса преступлений проис-

ходит на нескольких станциях метро, в то время как полицейские распределены по всем станциям равномерно. Очевидно, что в горячие точки нужно направлять больше ресурсов.

Примером холодной точки была доставка арестованного в суд. Полицейский тратил 16 часов на оформление в центральном участке каждого задержанного, даже если тот был арестован за мелкое хулиганство. Тогда Брэттон распорядился поставить возле станций метро старые автобусы и оборудовать в них полицейские участки. Полисменам теперь не нужно было везти правонарушителей через весь город, а время оформления задержанных сократилось до одного часа.

Следующий шаг — работа с мотивационным препятствием. Для мотивации сотрудников важно сфокусировать внимание на нескольких факторах. Первый — сотрудники компании, являющиеся прирожденными лидерами и пользующиеся уважением. Брэттон сконцентрировался на работе с 74 начальниками полицейских участков, каждый из которых запустил цепную реакцию в своем окружении. Второй фактор — оценка работы лидеров. Это делалось для того, чтобы они мотивировали друг друга. 74 полицейских собирались каждые две недели, докладывая о результатах работы и обмениваясь опытом. Таким образом была создана новая рабочая культура.

Третий фактор — дробление большой задачи на части. Если сотрудники решат, что задание невыполнимо, никакая мотивация не поможет. Брэттон объяснил, что стоящая перед полицией задача заключается в том, чтобы сделать улицы

Нью-Йорка безопасными квартал за кварталом, район за районом, округ за округом.

Последнее препятствие — политические интриги. Даже самые мудрые решения могут погрязнуть в интригах и коварных замыслах. Нужно сосредоточиться на трех самых влиятельных группах сотрудников: тех, кто больше всего выигрывает от перемен, тех, кто больше всего проиграет, и инсайдеров, умеющих разыгрывать политические игры. Главное — забыть, кто посередине. Вначале против перемен выступили суды — они опасались того, что будут перегружены работой. Брэттон заручился поддержкой влиятельных сторон — мэра, прокуратуры и прессы. Они помогли убедить суды, что в случае их сопротивления уровень преступности не упадет. Комиссар полиции столкнулся еще с одной проблемой — начальники полицейских участков отказывались собирать и передавать в центральный офис подробные данные о преступлениях и их географии, доказывая, что на это уходит очень много времени. Предвидя такую реакцию, Брэттон заранее сам проделал эту работу и выяснил, что она занимает не более 18 минут ежедневно. Главное правило — уметь находить контраргументы.

Выстраивать смену стратегии всегда трудно, а тем более в условиях нехватки времени и других ресурсов. Но как показал пример полиции Нью-Йорка, если овладеть навыками целенаправленного лидерства, это вполне осуществимо. Главное — сконцентрироваться на несоразмерном влиянии. Это важнейшая составляющая лидерства, необходимая для реализации стратегии голубого океана.

Обновление стратегии голубого океана

Создание голубых океанов — не единовременное достижение, а циклический процесс. Рано или поздно на горизонте появятся подражатели. Вопрос лишь в том, насколько скоро они появятся. И тут возникает другой вопрос: когда компании следует создавать следующий голубой океан?

Безусловно, стратегия голубого океана таит в себе серьезные препятствия для подражателей. Чаще всего первые 10–15 лет обладатели нового рыночного пространства не сталкиваются с серьезными конкурентами, поскольку создание голубого океана — уникальный процесс, который весьма сложно имитировать. Но в итоге практически в любой стратегии голубого океана появляются подражатели. Это провоцирует конкуренцию, и океан становится все более алым.

Для того чтобы избежать лобовой конкуренции, нужно следить за графическими кривыми ценности. Как только ваша кривая начнет сливаться с кривой конкурентов, это означает, что пора создавать новое рыночное пространство или же попробовать расширить существующий голубой океан.

Конечно, реальность требует достижения успеха в обоих океанах. Но поскольку компании уже знакомы с конкуренцией в алых океанах, им необходимо научиться вырываться из круга конкуренции. И делать это регулярно.