

Стратегия голубого

W. Chan Kim, Renee Mauborgne

океана

(Blue ocean strategy – BOS)



Два взгляда

- **Структуралистский** (детерминизм окружающей среды) – экономика промышленной организации «структура-поведение-эффективность работы» - **конкуренция!**
- **Реконструкционистский** – границы рынка и структура отрасли существуют только в сознании менеджеров - их можно менять! = **голубой океан, свободный от конкуренции!**

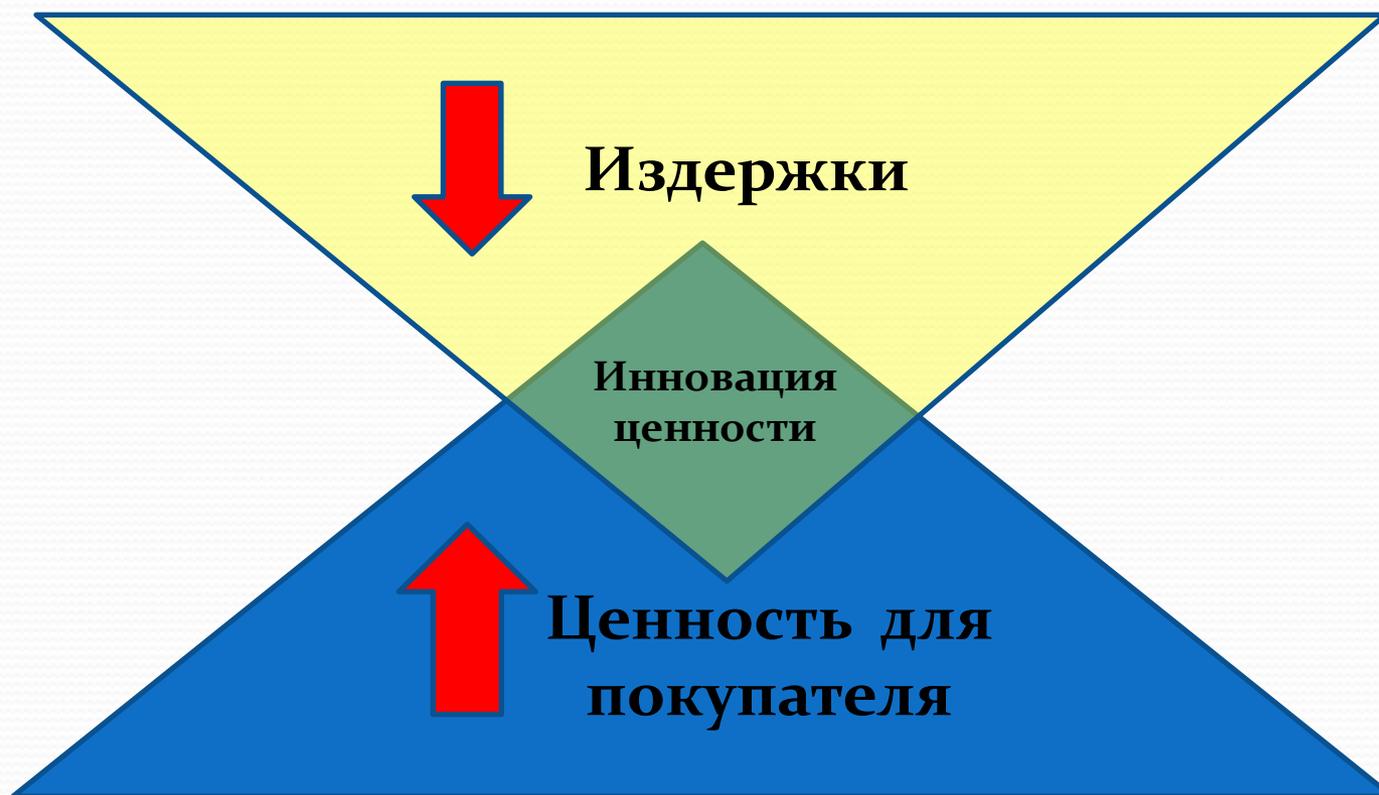
АВТОРЫ

- **Чан Ким** – сотрудник *Boston Consulting Group*, преподаватель международного менеджмента на кафедре Брюса Хендерсона в *Insead* (Франция).
- **Рене Моборн** – почетный член научного совета и преподаватель стратегии и менеджмента *Insead*, где возглавляет группу стратегических исследований ИТМ

Кто участвовал в создании BOS

- INSEAD (бизнес-школа, 1957) предоставила нам уникальную среду для проведения исследований.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) и Boston Consulting Group (BCG) оказали нашим исследованиям финансовую поддержку
- Крупнейшими источниками вдохновения и знаний стали Value Innovation Program (VIP) Center в -Samsung Electronics и Value Innovation Action Tank (VIAT) в Сингапуре.
- Harvard Business School Publishing и *Harvard Business Review*

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана



Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

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

Упразднить

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

Снизить

- Веселье и юмор
- Возбуждению и опасность

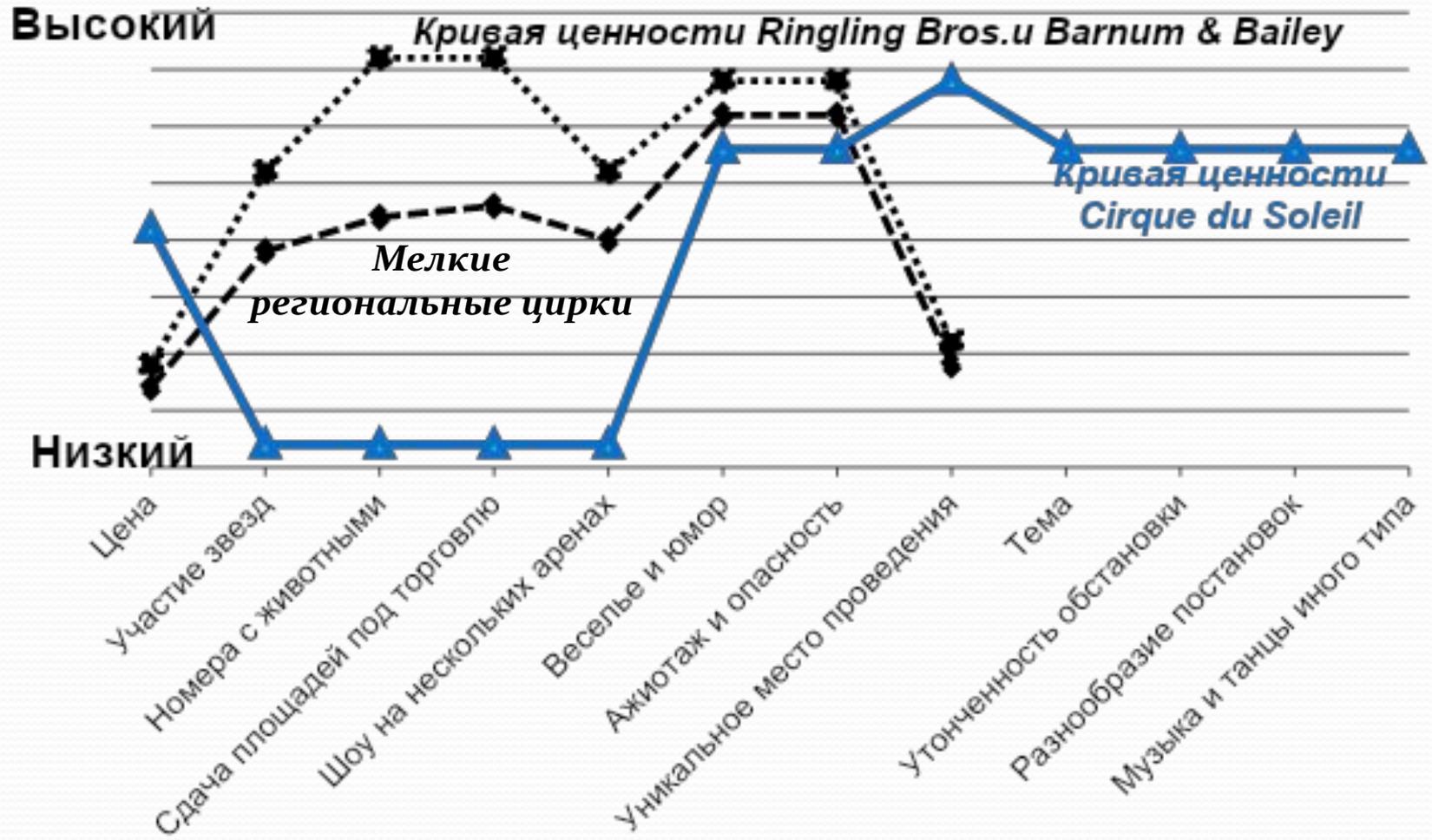
Повысить

- Уникальность места проведения представлений

Создать

- Тему
- Утонченную обстановку
- Разнообразии постановок
- Музыка и танцы иного типа

Стратегическая канва Cirque du Soleil (аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте)



1.1 Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль

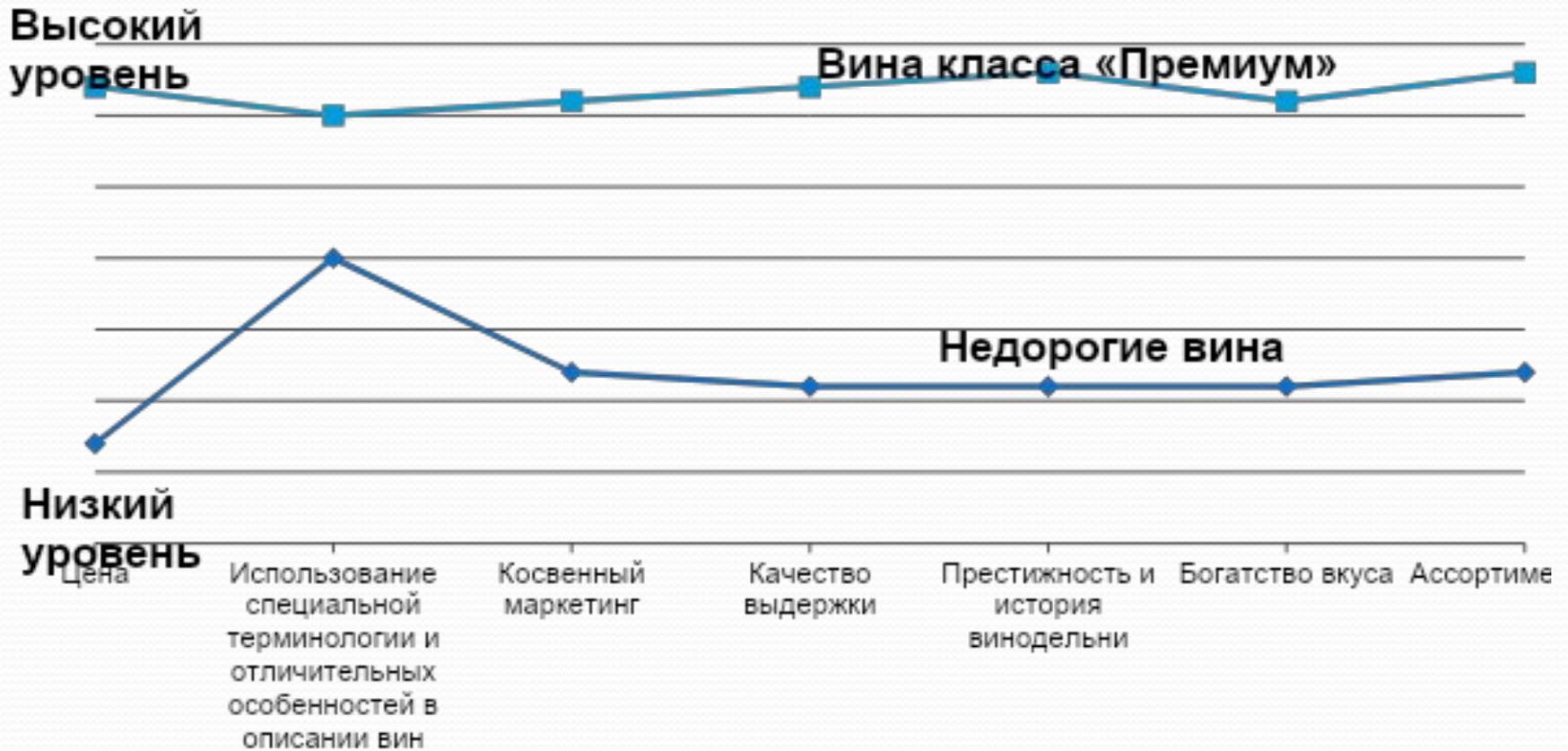


1. успешные компании ориентированы не на конкуренцию, а на поиск инновационных способов предложения уникальной полезности для клиентов при низких издержках для себя
2. успешные инноваторы часто полагаются не на технические инновации, а на новый дизайн предложения для клиента

1.1. Стратегия «алого океана» против стратегии «голубого океана»

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

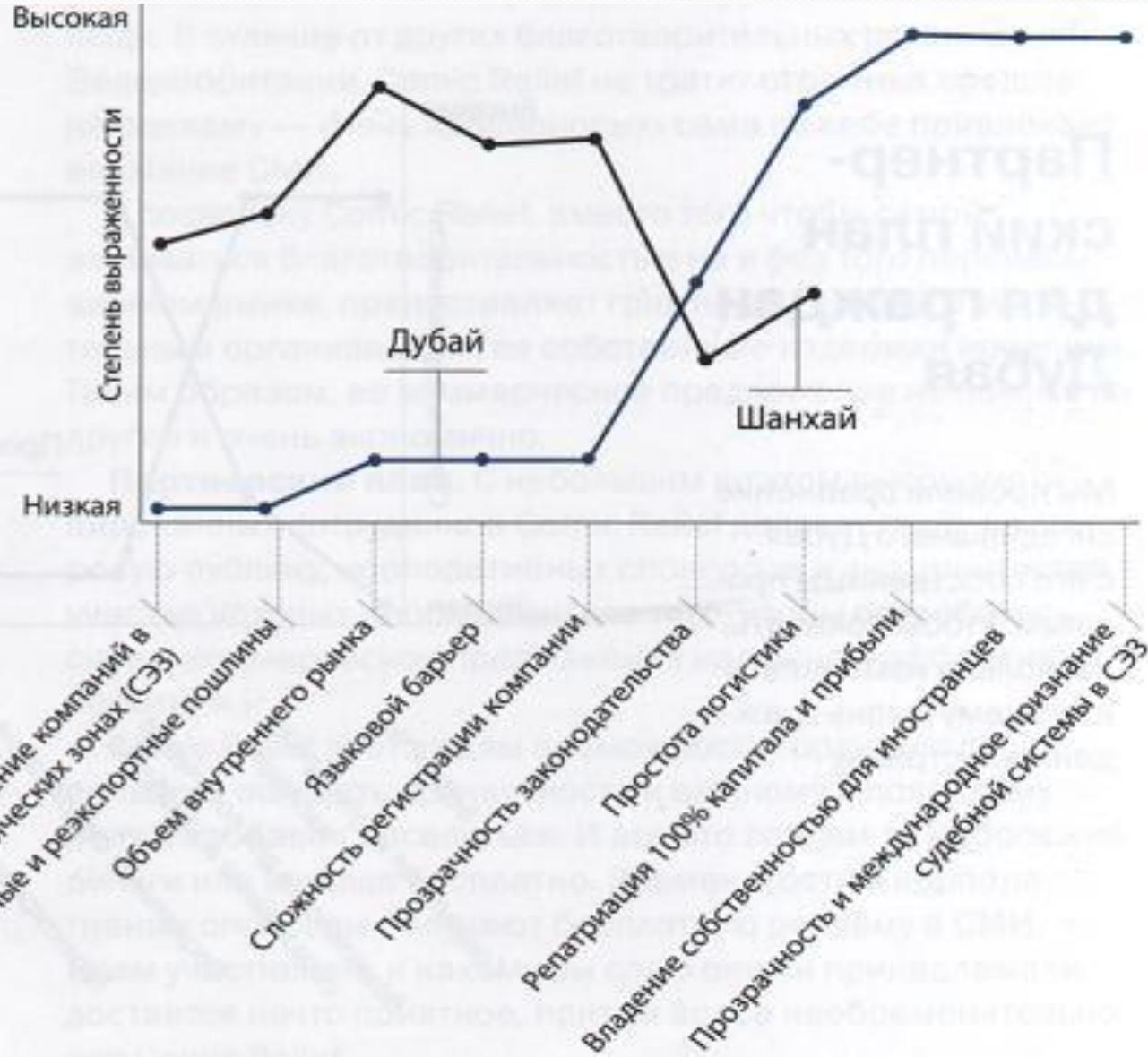
1.2.1 Стратегическая канва винодельческой промышленности США в конце 1990-х годов



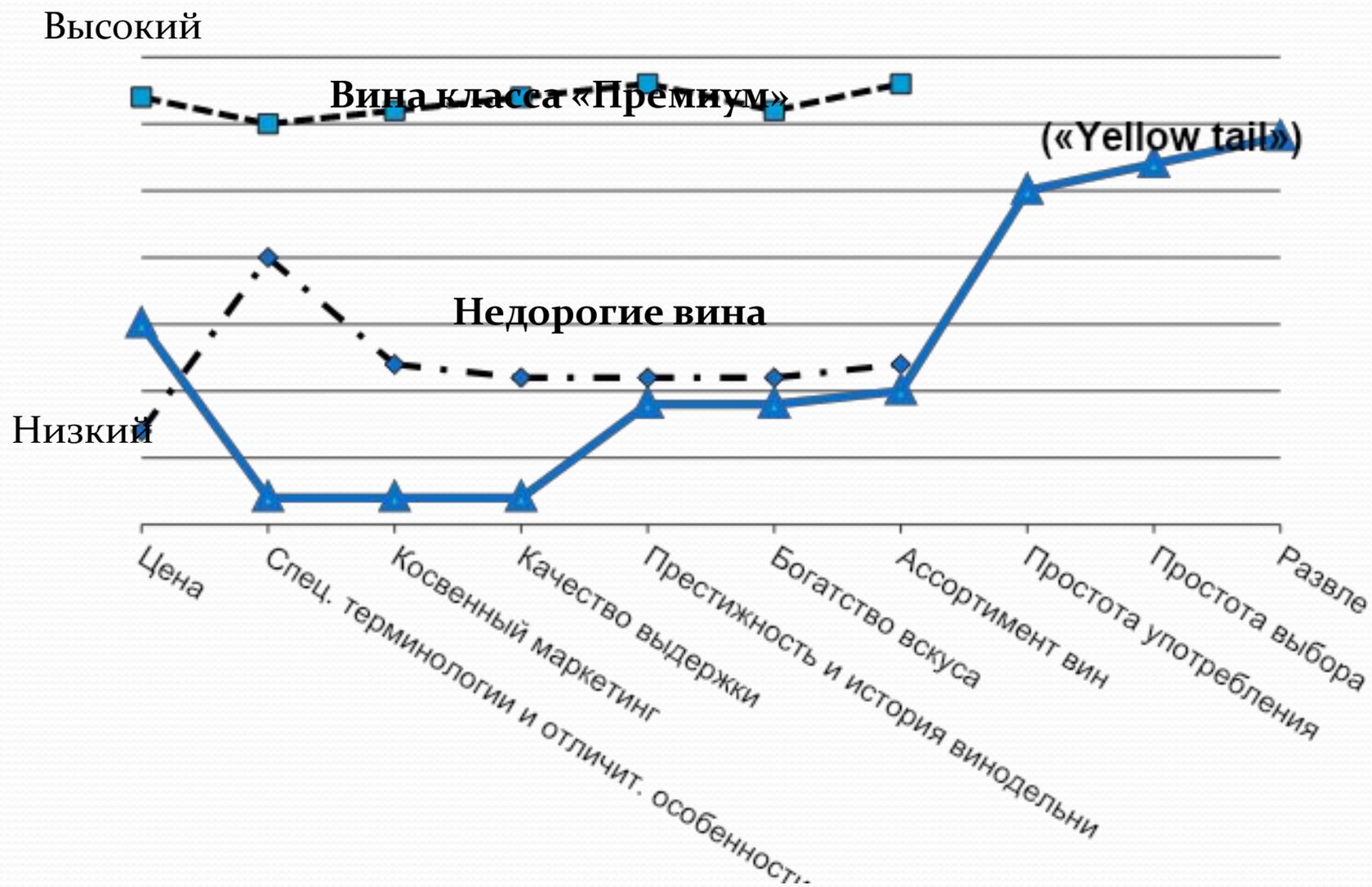
Пример

Ценностный план Дубая

Сравнение с Шанхаем наглядно демонстрирует привлекательность ценностного предложения Дубая для иностранных инвесторов, хотя его внутренний рынок гораздо меньше, чем рынок Шанхая.



1.2.1 Стратегическая канва («yellow tail»)



1.2.2. Модель четырех действий



Решетка «упразднить – снизить-повысить-создать»: (yellow tail)

Упразднить

- Энологическую терминологию и особенности
- Качество выдержки
- Косвенный маркетинг

Повысить

- Цену относительно недорогих вин
- Участие магазинов розничной торговли

Снизить

- Богатство вкуса
- Выбор наименований вин
- Престиж винодельни

Создать

- Простоту употребления
- Простоту выбора
- Веселье и приключенческий дух

Case study –

Сеть отелей Formule 1 (Accor Group)

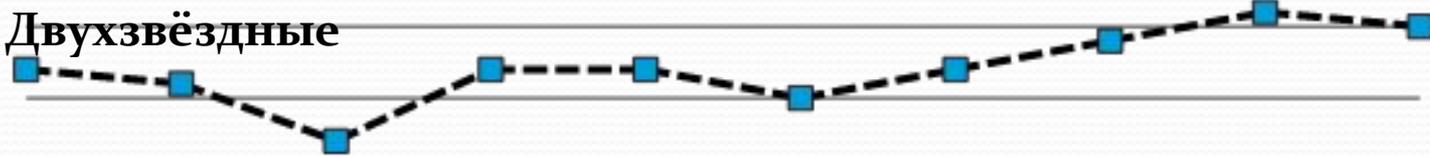
Середина 1980-х гг.	
Отели «одна звезда»	Отели «две звезды»
Цена 60-90 фр.	Цена 200 фр.
Конкурентное преимущество – Низкая цена	Конкурентное преимущество – Скромное, но приличное место для ночлега

Отрасль ДО появления Сети отелей



Высокий

Двухзвёздные



Однозвёздные



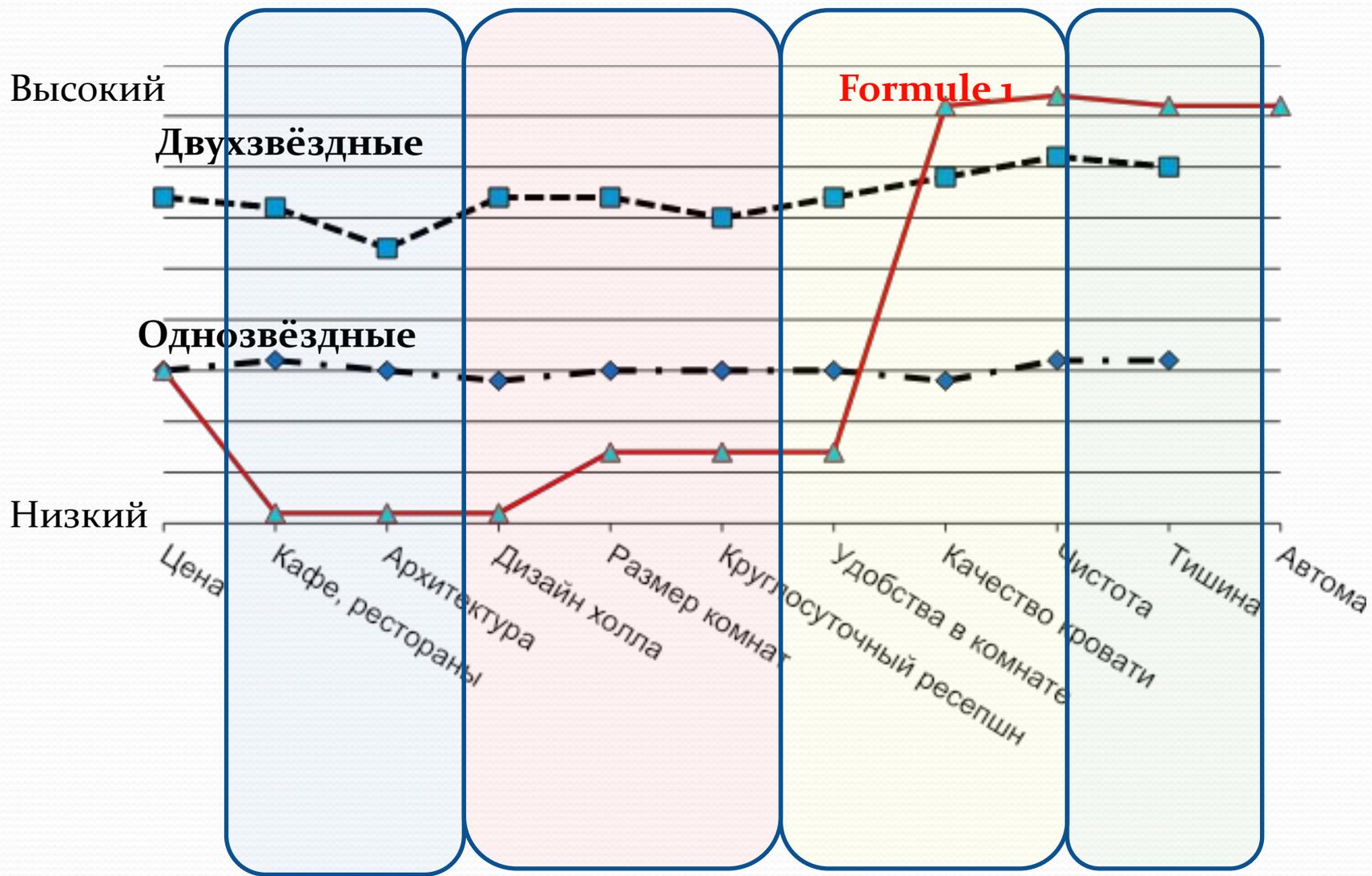
Низкий

Цена
Кафе, рестораны
Архитектура
Дизайн холла
Размер комнат
Круглосуточный ресепшн
Удобства в комнате
Качество кровати
Чистота
Тишина

Сеть отелей



компании Accor Group



1.2.4. Характеристики успешной стратегии



1.2.5 Расшифровка кривой ценности (ошибки в стратегии)

● 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.

● 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?

● Непоследовательность стратегии

- Когда кривая ценности компании напоминает спагетти и скачет вверх-вниз без какого-либо ритма или имеющих 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 подстратегиях. 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.

● Стратегические противоречия

- Есть ли в стратегии противоречия? Существуют области, в которых компания предлагает высокий уровень одного из факторов конкуренции, однако не обращает внимания на другие, его поддерживающие.

● Компания, движимая внутренними силами

- Какими терминами пользуется компания для описания факторов конкуренции в данной отрасли, когда чертит стратегическую канву? Выражены ли факторы конкуренции в терминах, которые покупатель понимает и может оценить, или же здесь использован профессиональный жаргон?

2. Создание и реализация стратегии голубого океана

Принципы разработки	Снижение рисков
Реконструируйте границы рынка (шесть путей)	↓ Поисковый риск
Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах 4 этапа	↓ Планировочный риск
Выйдите за пределы существующего спроса Три яруса неклиентов	↓ Риск масштаба
Правильно определите стратегическую последовательность Определение последовательности	↓ Риск бизнес-моделей

Принципы реализации	Снижение рисков
Преодолейте основные организационные препятствия четыре орг. препятствия	Организационный риск
Встройте реализацию в стратегию встраивание BOS	Управленческий риск

Реконструкция границ рынка

6 путей сфокусированы на рассмотрении:

Путь 1	Путь 2	Путь 3	Путь 4	Путь 5	Путь 6
Альтернативных отраслей	Стратегических групп	Групп покупателей	Предложения дополнительных товаров и услуг	Функционально – эмоциональной привлекательности	Как заглянуть в завтрашний день
Intuit (Quicken) NetJets NTT DoCoMo Home Depot Ford T (автомобиль + повозка)	Sony Walkman = Boombbox+ транзисторный приемник Lexus	Novo Nordisk (инсулин) Bloomberg Canon-SAP	Чайники от Philips Barnes& Noble (B&N)-книги..	Swatch The Body Shop	Apple iTunes
SouthWest Airlines	Curves		NABI	QB (Quick Beauty) House	•решающее значение для вашего бизнеса, •быть необратимы и •иметь ясную траекторию

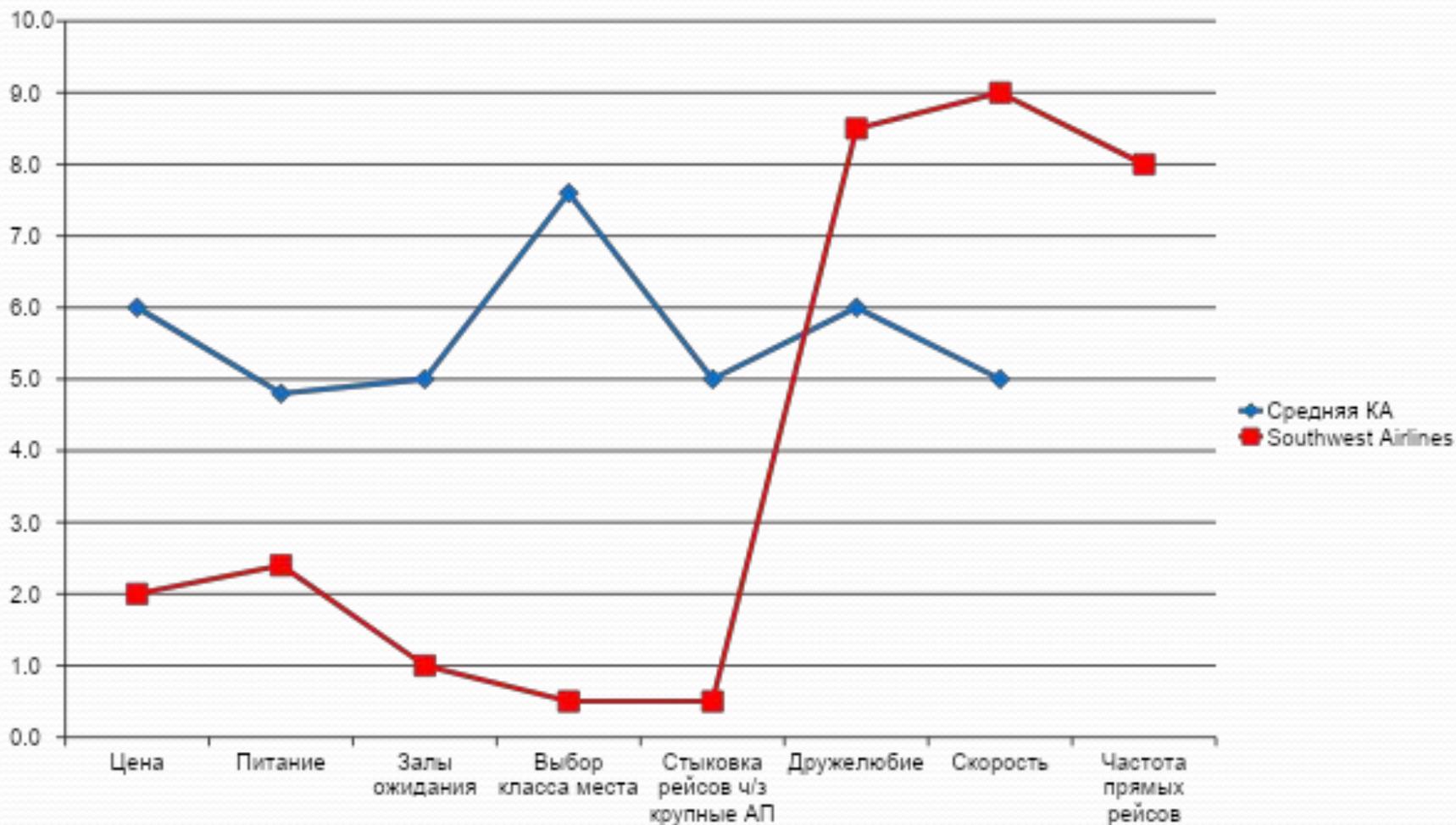
Рассмотрение Альтернативных отраслей

- Авиадискаунтер Southwest Airlines
- Перелёт на самолете по цене поездки на автомобиле
- Ценовой коридор находится в диапазоне между двумя категориями клиентов:

Билет эконом-класса внутренней авиалинии	Поездка на автомобиле
400\$	60\$

Рассмотрение Альтернативных отраслей

Стратегическая канва SouthWest Airlines

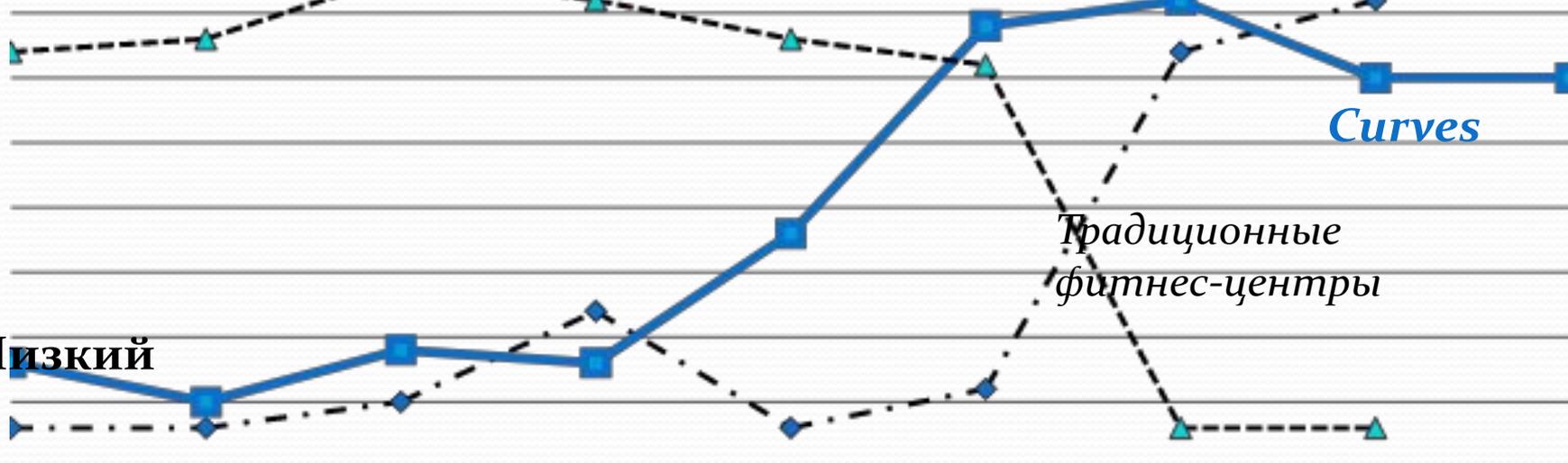


Рассмотрение Стратегических групп

Стратегическая канва Curves

Высокий

Программа упражнений на дому



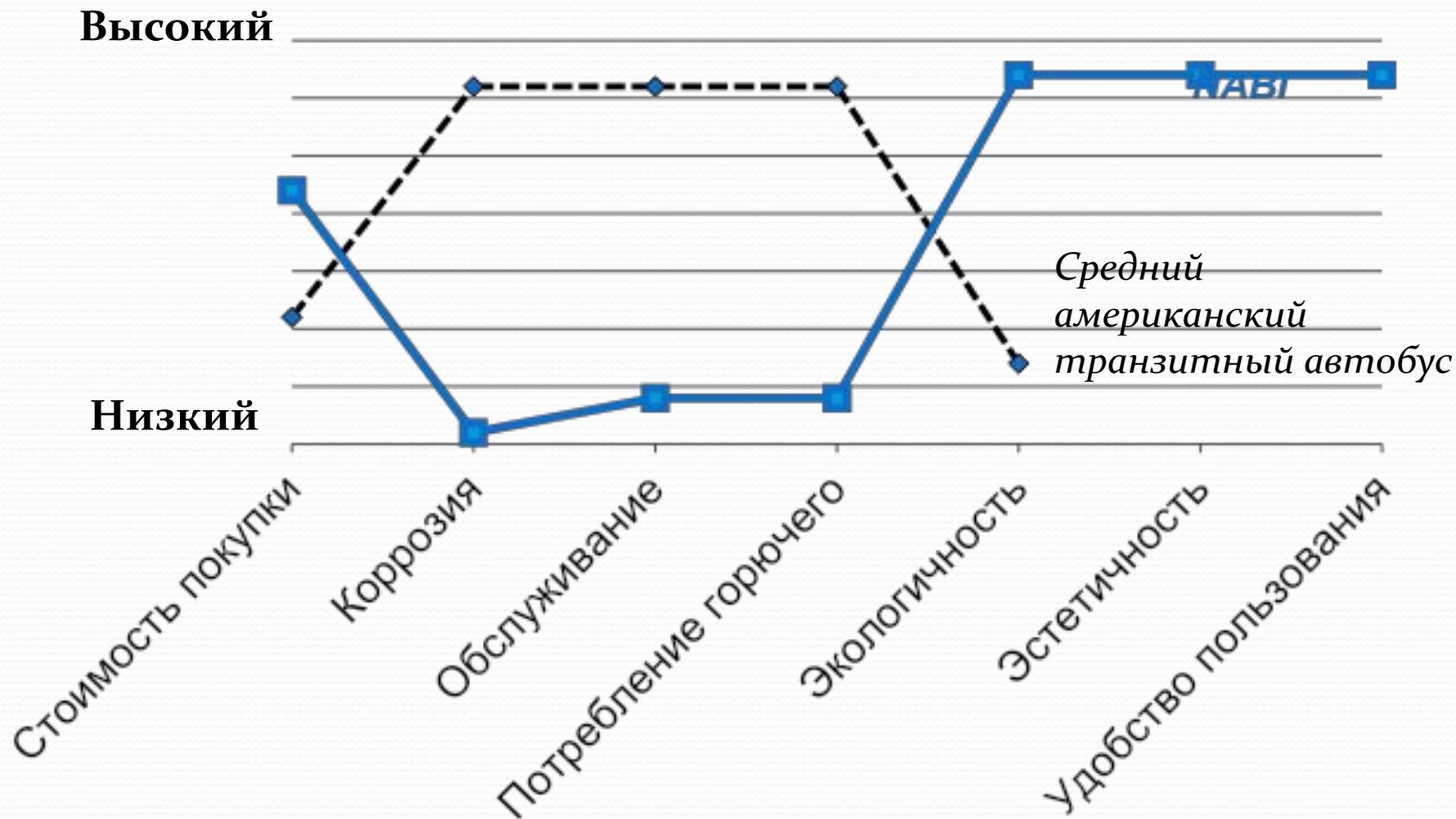
Curves

Традиционные фитнес-центры

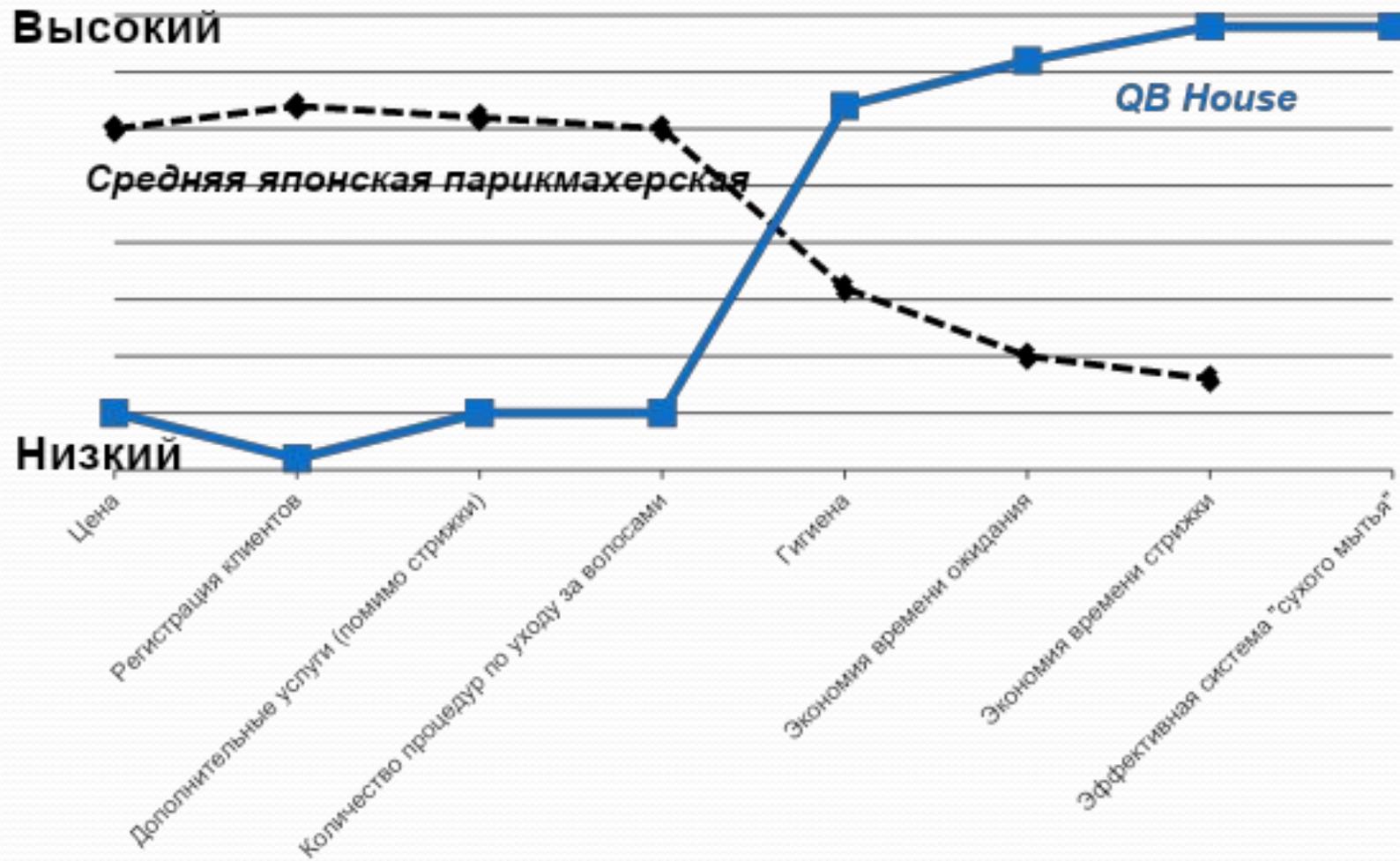
Низкий

Цена
Комфортабельность
Выбор тренажеров
Продолжительность занятий
Наличие инструкторов
Мотивирующая среда
Дружелюбная однополая
Удобство

Рассмотрение **Предложения дополнительных товаров и услуг**
Стратегическая канва отрасли общественного транспорта США,
Circa 2001



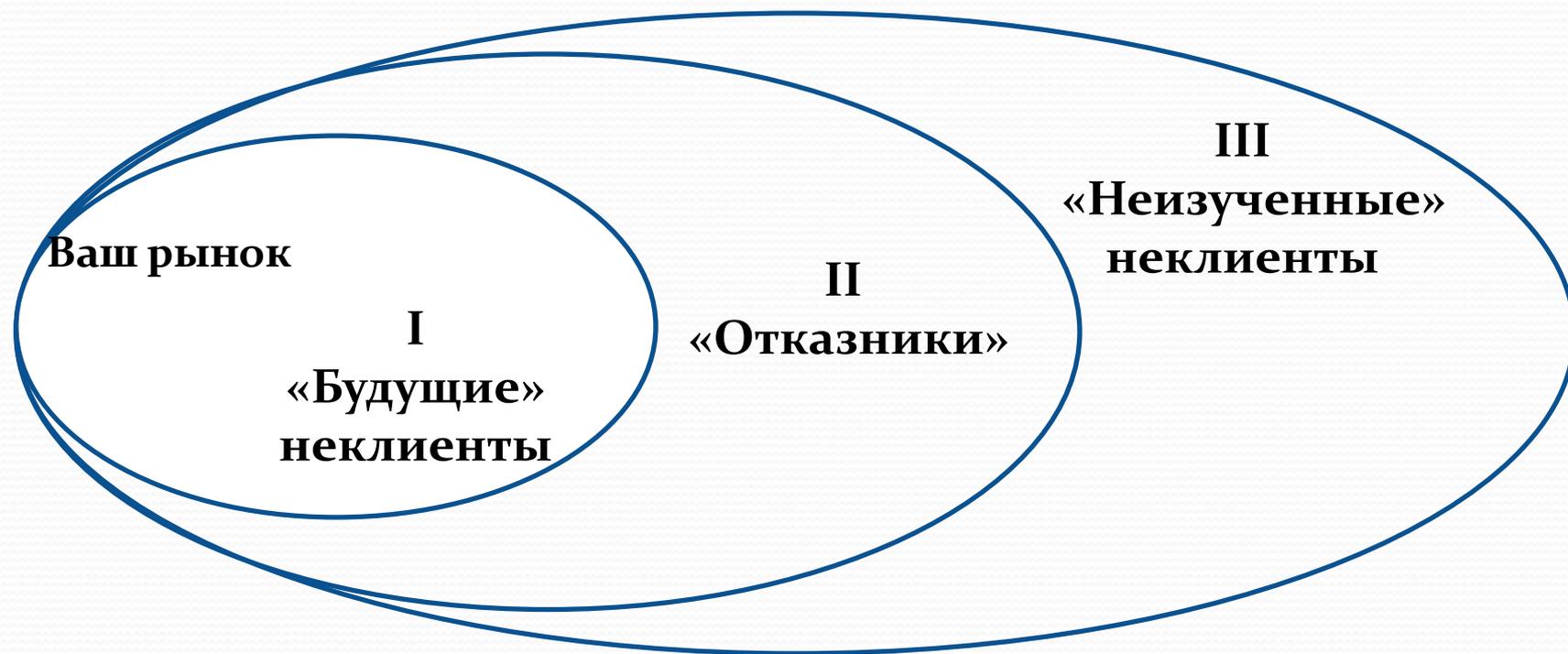
Рассмотрение **Функционально – эмоциональной привлекательности** Стратегическая канва QB House



Фокусирование на общей картине, а не на цифрах (создание стратегической канвы) 4 этапа процесса стратегического планирования:

1. Визуальное пробуждение	2. Визуальное исследование	3. Визуальная ярмарка стратегий	4. Визуальная коммуникация
<ul style="list-style-type: none">Сравните ваш бизнес с <u>конкурентами</u>, для чего изобразите стратегическую канву такой, «как она есть» на самом деле.Посмотрите, что нужно изменить в вашей стратегии <p>Для работы с коллективом предлагается воспользоваться правилом трех E: Engagement (вовлеченность), Explanation (объяснение), Expectation (ясность ожиданий)</p>	<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, клиентов конкурентов и неклиентов относительно альтернативных вариантов стратегической канвы.Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее.	<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 недостающие с тем, чтобы актуализировать новую стратегию.

Три яруса неклиентов



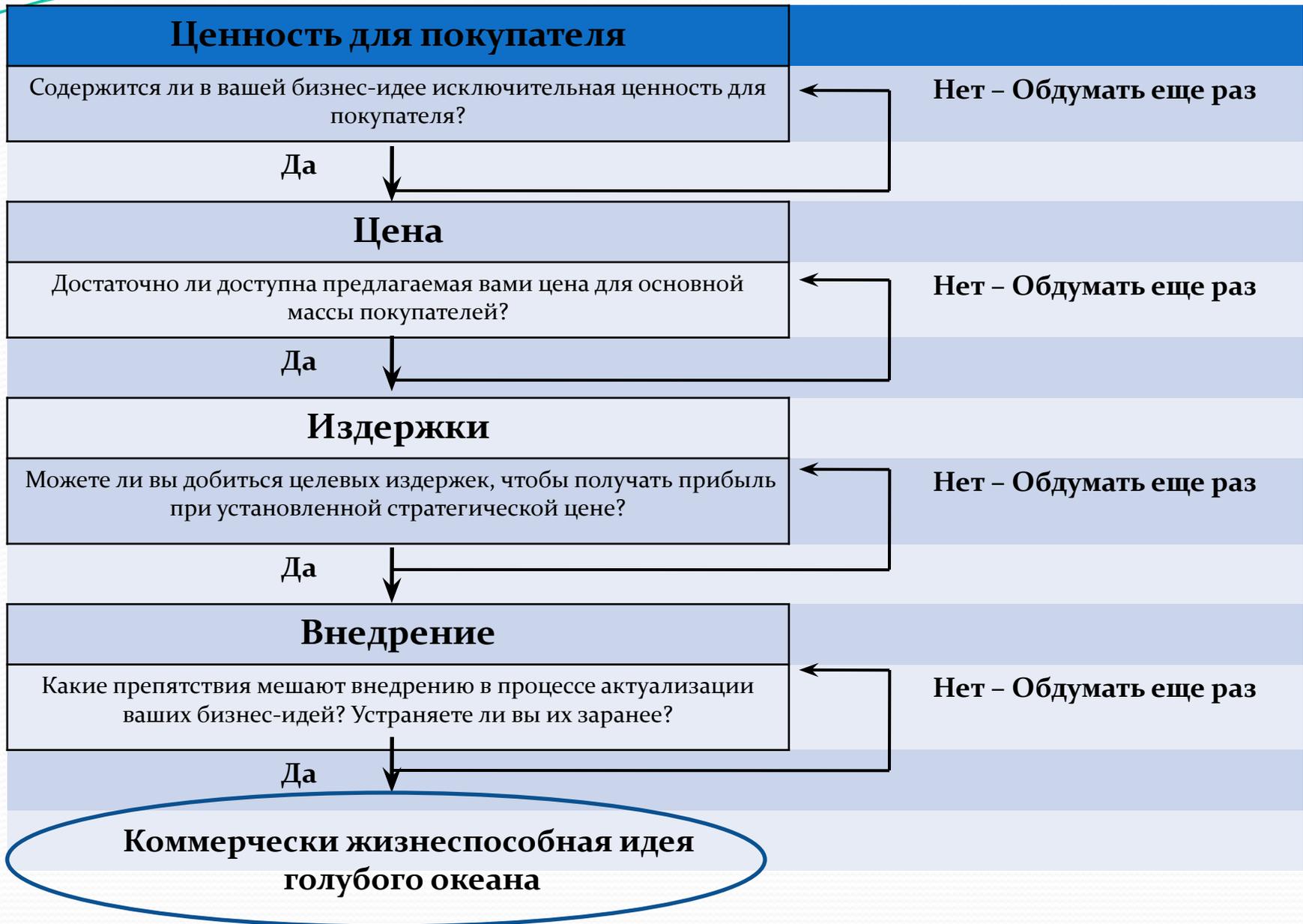
I ярус – «будущие неклиенты находятся на границе рынка, готовы покинуть борт

II ярус – «отказники», неклиенты, сознательно выбиравшие не ваш рынок

III ярус – «неизученные» неклиенты, находящиеся на далеких для вас рынках

ПРИМЕР - Callaway Golf.

Определение правильной стратегической последовательности



Приложение

Карта полезности (ценности) для покупателя

Шесть этапов покупательского цикла

Шесть рыночных ценностей		1	2	3	4	5	6
		Приобретение	Доставка	Использование	Доп. детали	Обслуживание	Утилизация
	Потребительская продуктивность						
	Простота						
	Удобство						
	Риск						
	Развлечен. и имидж						
Экологичность							

Выявление препятствий на пути полезности для покупателя

Шесть этапов покупательского цикла

Шес-ть рыча-гов	1	2	3	4	5	6	
	Приобре- тение	Доставка	Исполь- зование	Доп. детали	Обслу- живание	Утилиза- ция	
	Потребительская продуктив-ность		На каком этапе находится основные препятствия для продуктивной работы потребителя?				
	Простота		На каком этапе находится основные препятствия для продуктивной работы потребителя?				
	Удобство		На каком этапе находится основные препятствия для обеспечения удобства?				
	Риск		На каком этапе находится основные препятствия для снижения риска?				
	Развлечен. и имидж		На каком этапе находится основные препятствия для создания развлечения и имиджа?				
Экологич-ность		На каком этапе находится основные препятствия для обеспечения экологичности?					

Ford T

Шесть этапов покупательского цикла

Шесть Рычагов	1	2	3	4	5	6
	Приобретение	Доставка	Использование	Доп. детали	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность						
Простота						
Удобство			FORD T			
Риск					FORD T	
Развлечен. и имидж			роскошные машины для Выездов на уикендах			
Экологичность						

Модель прибыли стратегии голубого океана



Лоукостеры и авиадискаунтеры

(Максим Побережник – директор по маркетингу Sky Express)

- Sky Express – 500-рублёвый тариф!
- Мультиспециализация команды стартаперов в офисе AirUnion.
- Борис Абрамович – генеральный директор KrasAir
- Стратегия:
 - Структура себестоимости
 - Новая идеология работы с пассажиром – дружелюбный персонал
- **Бизнес-план** на 5 лет, планируемая выручка 800 млн. \$
- Безубыточность ч/з 17-18 месяцев
- 2012 – 7 млн. пассажиров, 25% внутреннего рынка

Структура себестоимости Sky Express

- **Расходы, возникающие во время полёта самолёта**
(зависящие от лётного часа) – **аналогично традиционным перевозчикам**
 - Топливо
 - Сборы аэропорта (стоянка 30-50 мин)
 - Аэронавигация
 - Прямая з/п летному составу
 - **Нет бортового питания**
- **Издержки на содержание воздушного судна – монобренд Boeing 737**
 - Владение возд. судном
 - Аренда
 - Таможенные платежи
 - Страхование
 - ТОР
 - Фикс. часть з/п летному составу + налог
 - Ввод в строй ВС
 - Реконфигурация и постановка на учёт
 - Обучение экипажа
 - Юридические расходы
- **Обеспечение каналов продаж -12% (до 15-16%) Продажи ч/з Интернет!**
 - Реклама, PR,
 - Административный персонал
 - Аренда офиса, связь, АХР

Монобренд Boeing 737-300

- Единообразии флота (унифицированный авиапарк)
 - Оптимизация расходов на ТО
 - Нет необходимости в диверсифицированном ИТП
 - Аутсорсинг на ТО
- Boeing 737:
 - + Высокая топливная эффективность
 - + Дешевое ТО
 - + Большая интенсивность использования (3-4 полёта в сутки)
 - - Высокая арендная плата и таможенные платежи
 - = Компромисс между
 - Возрастом
 - Стоимостью
 - Интенсивностью использования
 - 148 кресел вместо штатных 118-133
- Операционный лизинг ВС (без постановки на баланс) = снижение капиталоемкости

Трудности

- Первый полёт = 29 января 2007 г. (на 2 месяца позже)
- Выдача лицензий на полёты по направлениям (отменено)
- Рост цен на топливо в конце 2007
- Банкротство KrasAir
- Первый год 700 000 пассажиров (на 200 000 меньше плана)
- Выручка 58 млн. \$ в 2008
- Sky Express вошла в 10 крупнейших АК
- http://ru.wikipedia.org/wiki/Sky_Express

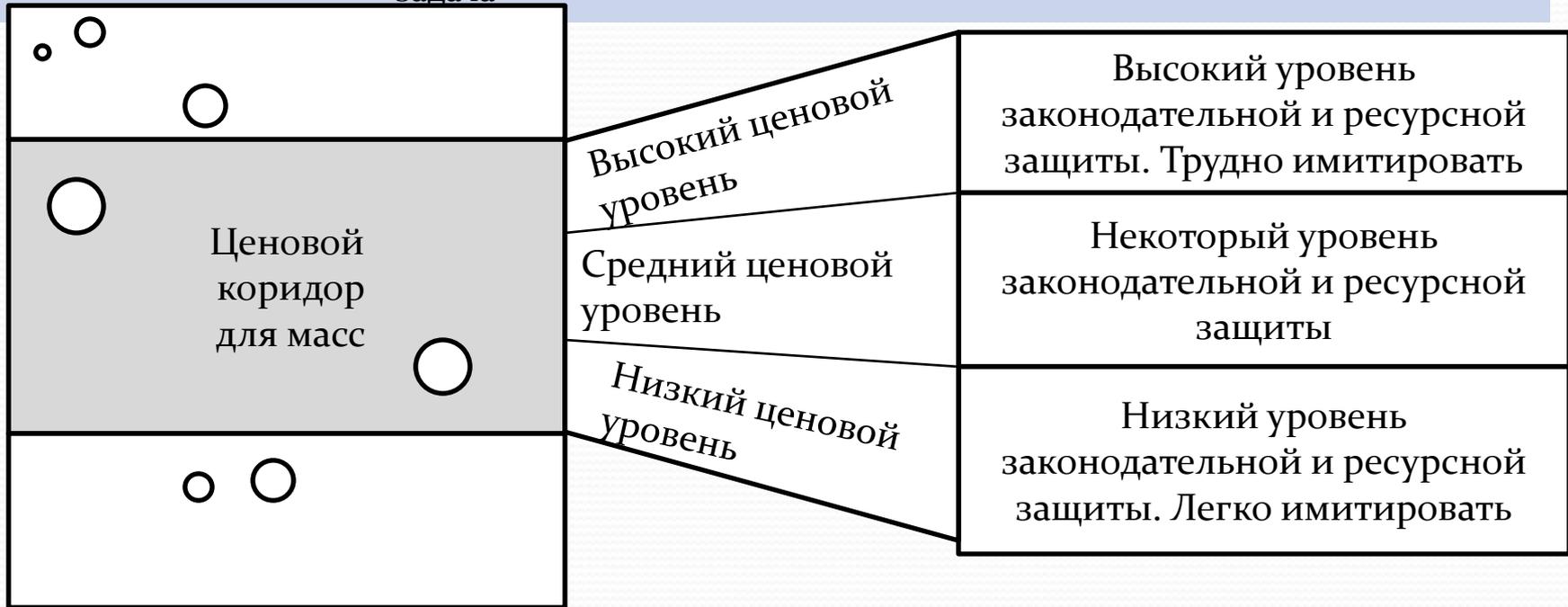
Ценовой коридор для масс

Шаг первый : Определить ценовой коридор для масс

Три альтернативных типа продуктов\услуг

Шаг второй: Определить уровень цены в рамках ценового коридора

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



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

Индекс идей голубого океана (ИГО)

		Philips CO-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode Japan
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 разрешить проблемы, связанные с <i>внедрением</i> вашей идеи?	-	-	+

3. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана

Устойчивость и обновление стратегии
голубого океана
(Когда компании следует создавать следующий голубой океан)

Барьеры на пути
подражателей

Когда вновь нужна
инновация
ценности?

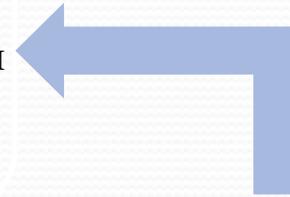
Барьеры на пути подражателей

1. **Инновация ценности бессмысленна с точки зрения традиционной логики компаний**
 2. **Стратегия ГО вступает в конфликт с имиджем бренда других компаний**
 3. **Естественная монополия: рынок не может вместить второго игрока**
 4. **Патенты или юридические барьеры**
 5. **Высокие объемы ведут к быстрому появлению преимущества в издержках компании**
 6. **Сетевой эффект**
 7. **Имитация требует политических, операционных и культурных перемен**
 8. **Шумная известность бренда**
- **Классификация**
 - **Когнитивный характер**
 - **Операционный характер**

Воплощение стратегии: четыре организационных препятствия

Барьеры восприятия

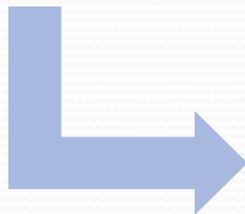
Непонимание необходимости перемен



Политическое препятствие

Противодействие со стороны влиятельных лиц, интересы которых оказываются затронуты переменами

Препятствие, связанное с ресурсами
Ограниченность ресурсов



Мотивационное препятствие

Сотрудники не мотивированы на проведение изменений



Преодоление основных организационных препятствий

Традиционное понимание лидерства в сравнении с целенаправленным лидерством

Традиционная точка зрения



Компания

Теория организационных изменений опирается на трансформацию масс. Поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места эти массы, а это требует огромных

целенаправленное лидерство

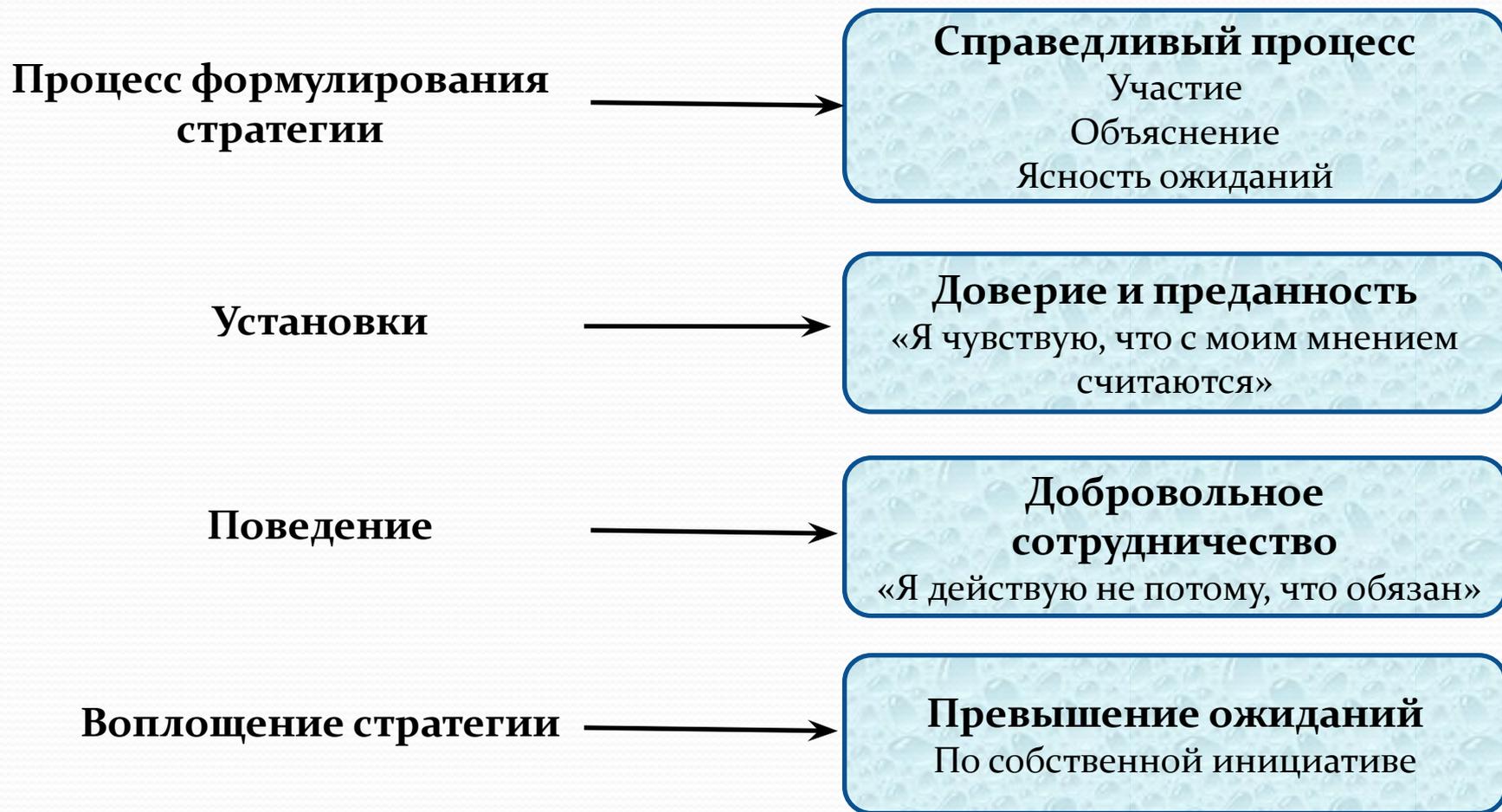


Компания

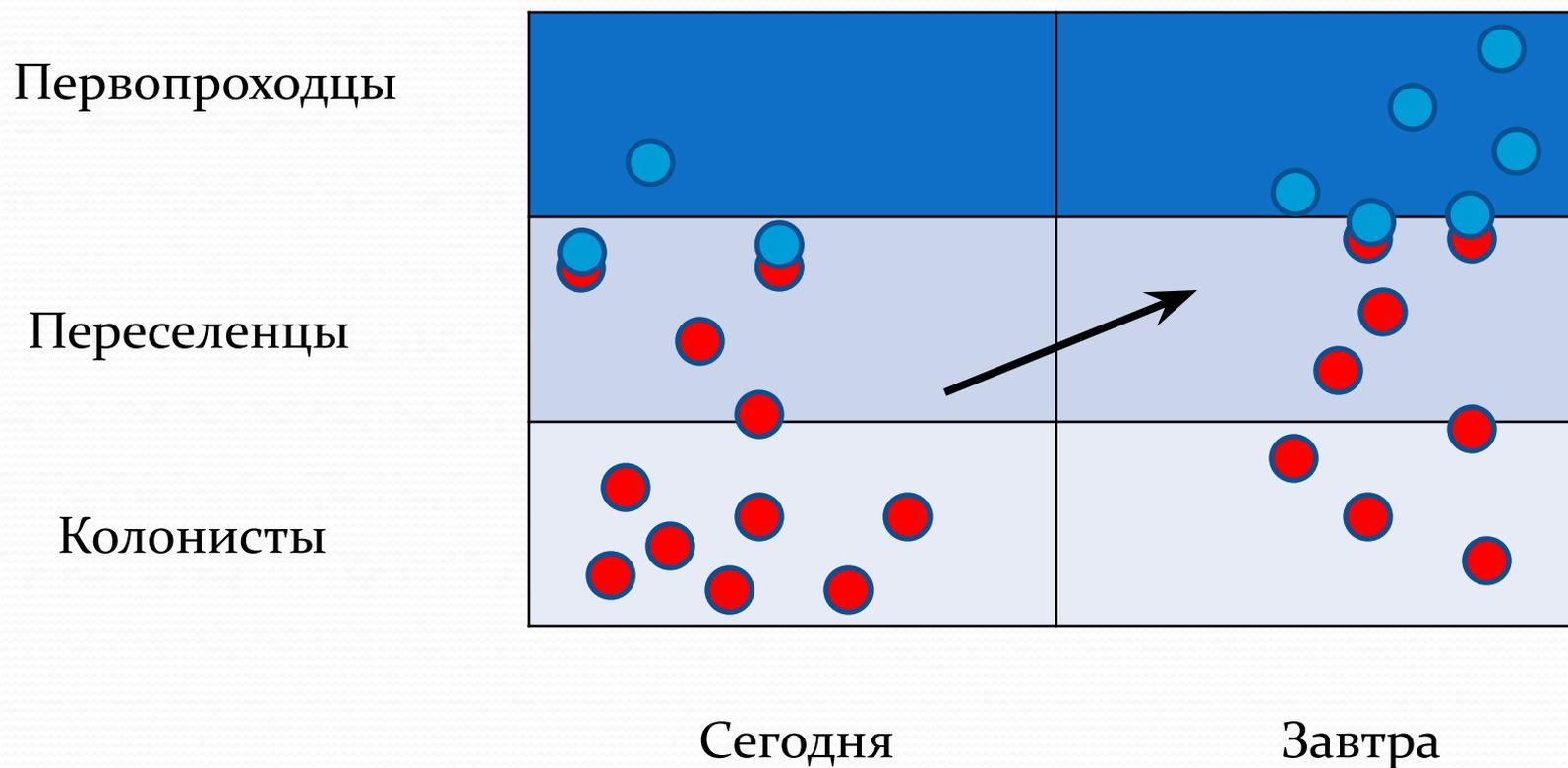
Чтобы трансформировать массы, сконцентрируйтесь на экстремумах – людях, действиях и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние на эффективность работы, - чтобы быстро и с низкими издержками изменить стратегический курс

Встраивание BOS в общую стратегию компаний

Как справедливый процесс влияет на установки и поведение людей

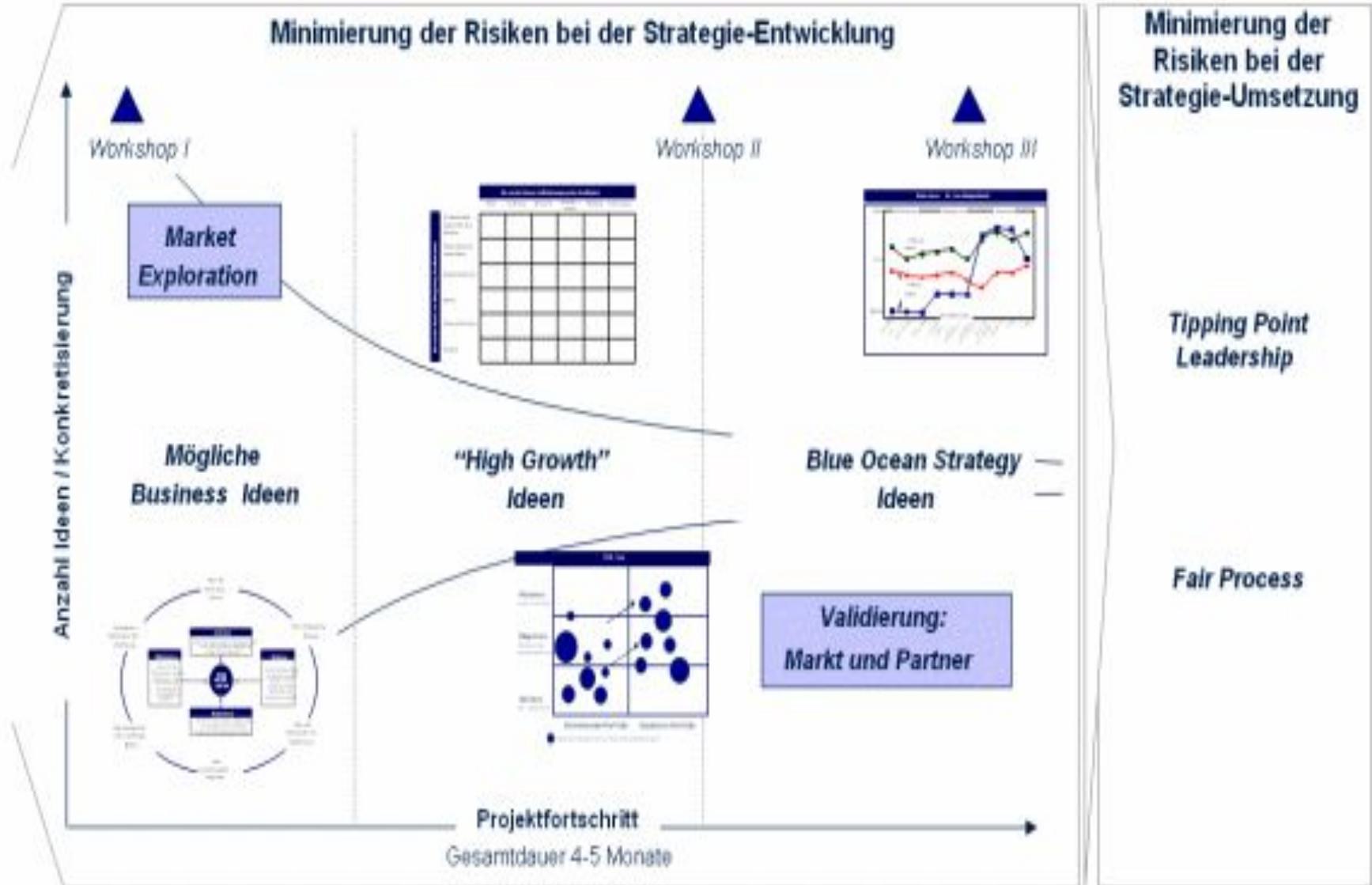


Приложение Тестирование потенциала роста портфеля бизнесов



Приложение (осуществление)

Blue Ocean Funnel



Цель :знакомство с революционным подходом к стратегии –**BLUE OSEAN STRATEGY (BOS)**

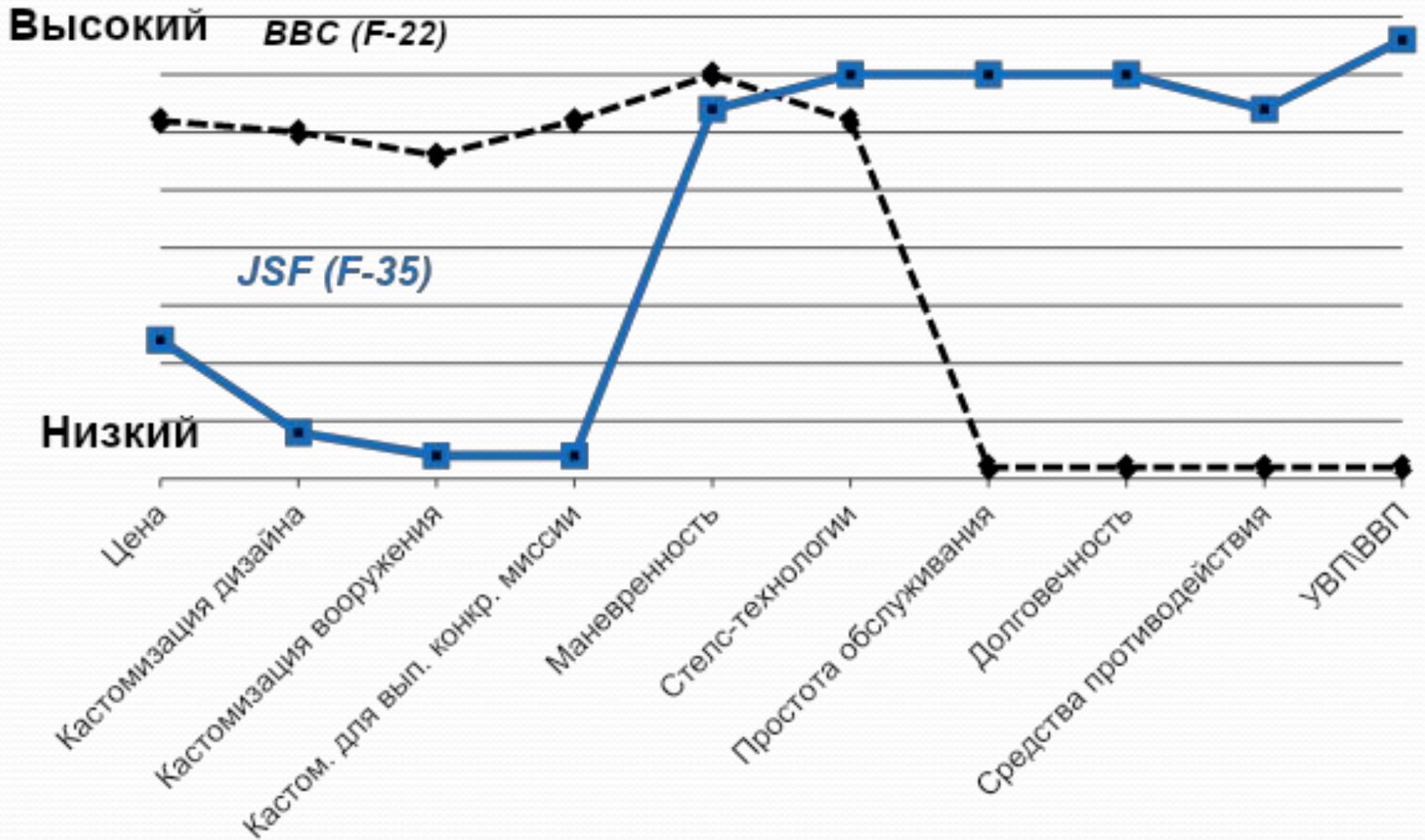
Содержание

1. Стратегия голубого океана (BOS)
 - 1.1. Создание голубых океанов.
 - 1.2. Аналитические инструменты и модели BOS
- 2 . Создание и реализация стратегии голубого океана
 - 2.1. Реконструкция границ рынка
 - 2.2 Фокусирование на общей картине, а не на цифрах
 - 2.3. Выход за пределы существующего спроса
 - 2.4. Соблюдение правильной стратегической последовательности
 - 2.5. Преодоление основных организационных препятствий
 - 2.6.. Встраивание процесса реализации BOS в общую стратегию компании
3. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана

1.2 Аналитические инструменты и модели BOS

1. Стратегическая канва (аналитическая модель)
2. Модель четырех действий
3. Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать»
4. Три характеристики успешной стратегии
5. Расшифровка кривой ценности

1.2.1. Стратегическая канва Joint Strike Fighter (F-35) против F-22 (ВВС)



Ключевые факторы успеха (КФУ)

КФУ - элементы конкурентоспособности, которые в наибольшей степени влияют на способность каждого представителя отрасли успешно функционировать на рынке:

- специфические элементы стратегии
- атрибуты продукта
- ресурсы
- круг компетенции
- конкурентоспособность

КФУ обеспечивает различие

- между прибылью/убытком предприятий
- конкурентным успехом/неудачей

КФУ складывается из 3 – 5 реальных важных определений финансового и конкурентного успеха в отрасли

Идентификация КФУ

- На каком основании потребители выбирают ту или иную торговую марку продавцов?
- Что должен сделать продавец, чтобы успешно конкурировать, какие ресурсы и конкурентные преимущества необходимы для этого?
- Что требуется продавцам, чтобы достичь устойчивого конкурентного преимущества?

Сбалансированная система показателей (ССП), в

английском варианте — Balanced Scorecard (BSC)

- **ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте — Key Performance Indicator (KPI).**
- **Основной принцип СПП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — управлять можно только тем, что можно измерить.**
- **Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.**

Дизайн ССП должен включать шесть обязательных элементов

1. Перспективы (perspectives) — компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются четыре базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются: Финансы (получение стабильно растущей прибыли — как видят нас акционеры компании), Клиенты (улучшение знания каждого клиента — как видят нас клиенты), Процессы (внутренние процессы компании — чем мы выделяемся среди конкурентов), Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).
2. Стратегические цели (objectives) определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.
3. Показатели (measures) — это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.
4. Целевые значения (targets) — количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.
5. Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).
6. Стратегические инициативы (strategic initiatives) — проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.