

Стратегия «голубого океана»

*Не вступайте в конкурентную
борьбу – просто сделайте ее
неактуальной*

Стратегия «Голубого океана»

Стратегия «голубого океана» бросает вызов компаниям, чтобы они выбрались из красного океана кровавой конкуренции посредством создания неконкурентного рыночного пространства, которое делает конкуренцию почти незначимой.

Стратегия «Голубого океана»

Бизнес-среда, породившая в двадцатом веке основную часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах становится все больше крови, поэтому руководителям стоит уделять пристальное внимание голубым океанам. Именно они в дальнейшем будут двигателями роста

Отличие алого океана от голубого

Алый океан

- В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны.

Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса.

По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше.

Продукция превращается в океан, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью.

Отличие алого океана от голубого

Голубой океан

Голубые океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода, дают возможность расти и приносить прибыль. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами предложенных границ отрасли, большинство из них все же возникают внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы. В голубых океанах конкуренция никому не грозит.

Отличие алого океана от голубого

В алых океанах всегда самое важное — это умение плыть, обгоняя своих конкурентов.

В голубых океанах спрос создается, а не отвоевывается. Там самые большие возможности для быстрого и прибыльного роста. Например, канадский цирк Cirque du Soleil за последние десять лет повысил свои доходы в двадцать два раза при очень неблагоприятной внешней среде. За двадцать лет этот цирк достиг доходов, к которым мировые лидеры — Ringling Bros и Barnum & Bailey — шли больше столетия.

Cirque du Soleil

- Cirque du Soleil просто создал новую нишу. Этим Cirque du Soleil привлек целую группу новых потребителей, которые раньше не были клиентами этой индустрии.
- Когда-то они отошли от театра, оперы и балета, поэтому, чтобы получить незабываемые впечатления, готовы платить цену, в несколько раз большую, чем стоит билет в обычный цирк. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорит само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

СТРАТЕГИЯ АЛОГО ОКЕАНА ПРОТИВ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

СТРАТЕГИЯ АЛОГО ОКЕАНА

Борьба в существующем рыночном пространстве

Победа над конкурентами

Эксплуатирование существующего спроса

Компромисс ценность-издержки

Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Создание свободного от конкуренции рыночного пространства

Возможность не бояться конкуренции

Создание нового спроса и овладение им

Разрушение компромисса ценность-издержки

Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременной дифференциации снижения издержек

Почему одним компаниям удалось вырваться из океана крови, а другим — нет?

- Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу. Стремясь победить конкурентов, они старались занять удобную позицию для защиты или продумывали атакующие действия. Стратегия ведения бизнеса в алом океане сильно подвержена влиянию стратегии военной.
- А создатели голубых океанов не равнялись на конкурентов, они подчиняли свои действия иной стратегической логике — ***инновации ценности***. Вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, компания делает конкуренцию ненужной, создает скачок в ценности для покупателей и компании и тем самым открывает новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка.

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана



Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

- Инновация ценности создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложение ценности покупателям.
- Снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли. Ценность для покупателя возрастает благодаря созданию и развитию элементов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала.
- Со временем издержки станут еще меньше за счет эффекта масштаба производства вследствие больших объемов продаж, генерируемых идеальной ценностью.

Инновация ценности

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 первопродходчеству. Все это часто оказывается за пределами того, что покупатели готовы приобрести и за что готовы платить.

Инновация ценности достигается лишь тогда, когда компании сочетают инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки.

Если увязать инновацию с ценностью таким образом не удастся, то инноваторы технологий и первопродходцы начинают нести яйца, которые высиживают другие компании.

Инновация ценности

Инновация ценности игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм, основанную на конкуренции стратегии: *компромисс — ценность — издержки*.

Традиционно считается, что компания может либо создать большую ценность для потребителей за счет высоких издержек, либо создать разумную ценность, но при низких издержках.

В таком случае стратегия 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.

Чтобы одновременно работать над ценностью и издержками, необходимо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между дифференциацией и низкими издержками.

Инновация ценности

- Сместив стратегический фокус с существующих конкурентов на альтернативные варианты и *неклиентов*, возможно понять, как переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и реконструировать элементы ценности для покупателя, находящегося за пределами отрасли.
- Традиционная стратегическая логика, наоборот, заставляет искать лучшие, чем у конкурентов, решения проблем, но в рамках отрасли.

Инновация ценности

- И самое главное: инновация ценности достигается только тогда, когда вся система деятельности компании в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована.
- Стратегия создания голубых океанов охватывает всю систему деятельности фирмы. Инновацию производства можно реализовать на подсистемном уровне, не затрагивая общую стратегию компании. Это может лишь сократить издержки не меняя при этом полезности предлагаемого продукта. Хотя инновации такого рода могут помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на рынке, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



■ Начинания в рамках алых океанов

■ Начинания, создающие голубые океаны

Логика стратегии создания голубого океана

Голубые океаны – это не технологические инновации.

Передовые технологии иногда задействованы в создании голубых океанов, но не являются их отличительной чертой. Это касается и технологичных индустрий.

Голубые океаны часто создают старые игроки, при этом в пределах своего основного бизнеса.

Например, Crysler и GM были признанными компаниями, когда создали голубые океаны.

Исследования показали, что большинство голубых океанов созданы внутри, а не за пределами алых океанов уже существующих отраслей. Голубые океаны находятся рядом с вами в каждой индустрии.

Стратегия голубого океана

- Стратегия голубых океанов настолько сильна, что может создать бренд, который будет жить десятилетия.
- Чтобы вырваться из алых океанов, компании необходимо сломать общепринятые границы, рассмотреть все возможные альтернативы.
- Ford (Модель Т), Crysler (минивэн), IBM (электронный компьютер) - руководители этих компаний могут подтвердить, что ключом к созданию нового рыночного пространства являются не большие бюджеты на научные разработки, а правильные стратегические действия. То есть создание голубого океана — это продукт стратегии и во многом продукт управленческих действий.

ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ

Реконструируйте границы рынка

Сфокусируйтесь на общей картинке, а не на цифрах
Выйдите за пределы существующего спроса

Правильно определите стратегическую
последовательность

ФАКТОР РИСКА ДЛЯ КАЖДОГО ПРИНЦИПА

Поисковый риск

Планировочный риск

Риск масштаба

Риск бизнес-моделей

ПРИНЦИПЫ ВОПЛОЩЕНИЯ

Преодолейте основные
организационные препятствия

Встройте реализацию в стратегию

ФАКТОР РИСКА ДЛЯ КАЖДОГО ПРИНЦИПА

Организационный риск

Управленческий риск

Стратегия голубого океана

Эффективная стратегия голубого океана владеет тремя важными качествами:

- *фокус* — не нужно быть лучшим в мире, нужно быть **непревзойденным** хотя бы в чем-то одном,
- *отличие* — кривая ценности, которую создает компания, должна значительно **отличаться от типичной** для отрасли ценности,
- *привлекательный девиз*, кратко и емко отражающий суть стратегии.

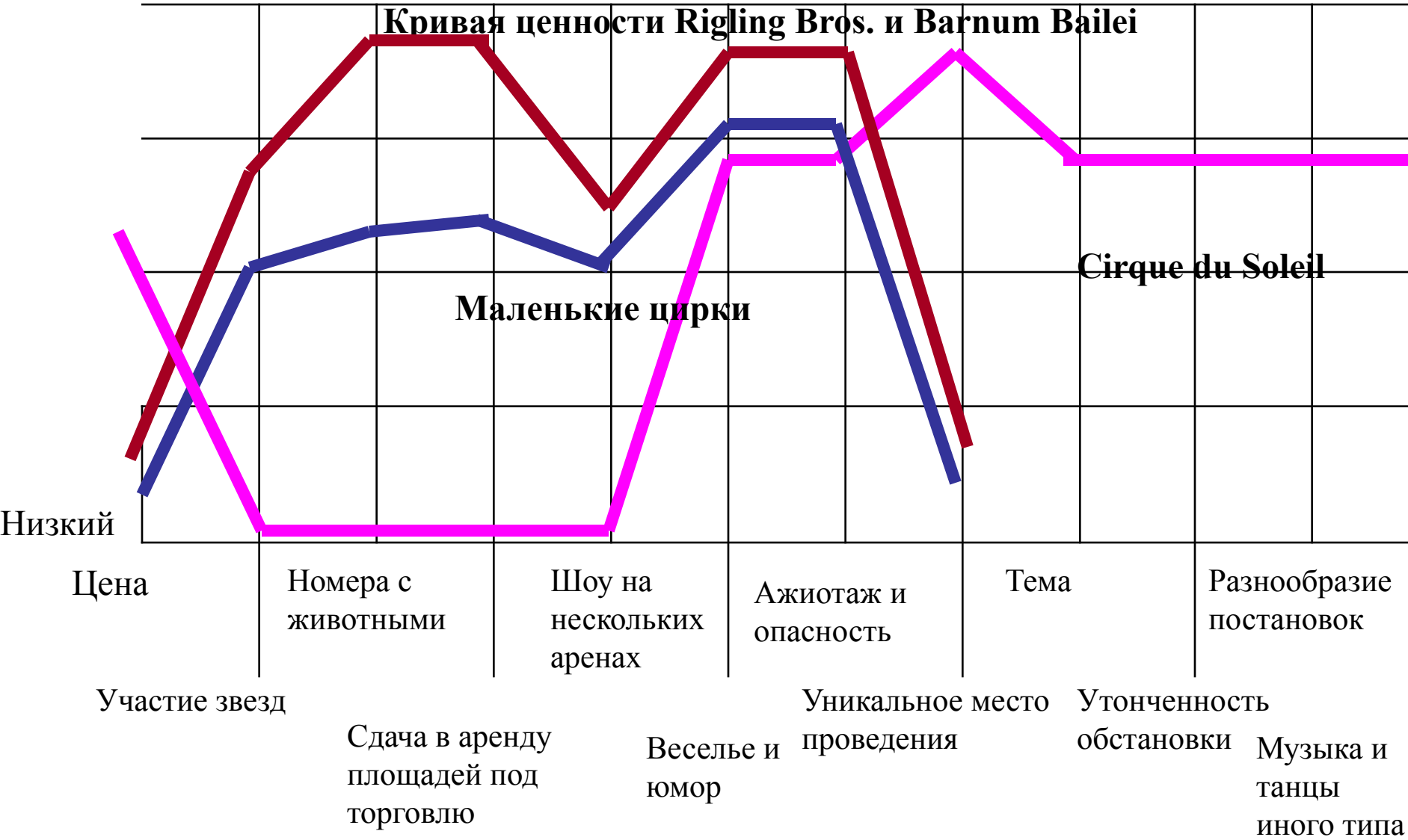
Стратегия голубого океана

Основу стратегии «голубого океана» составляет *стратегическая канва*.

- Она отражает положение дел на рынке и позволяет понять, в какие характеристики продукта вкладывают деньги конкуренты. Например, наиболее важные характеристики для авиакомпаний — скорость, цена, питание, частота прямых рейсов, залы ожидания и т. д. Высокий вес по одному из указанных факторов означает, что конкуренты делают серьезные инвестиции в данную область.
- Оценив позиции основных игроков по всем этим факторам, компания получит **кривую ценности** — наглядное графическое изображение стратегии конкурентов. Остается придумать, как от них отличаться.

Высокий Стратегическая канва Cirque du Soleil

Высокий



Кривая ценности Rigling Bros. и Barnum Bailei

Маленькие цирки

Cirque du Soleil

Цена

Номера с животными

Шоу на нескольких аренах

Ажиотаж и опасность

Тема

Разнообразие постановок

Участие звезд

Сдача в аренду площадей под торговлю

Веселье и юмор

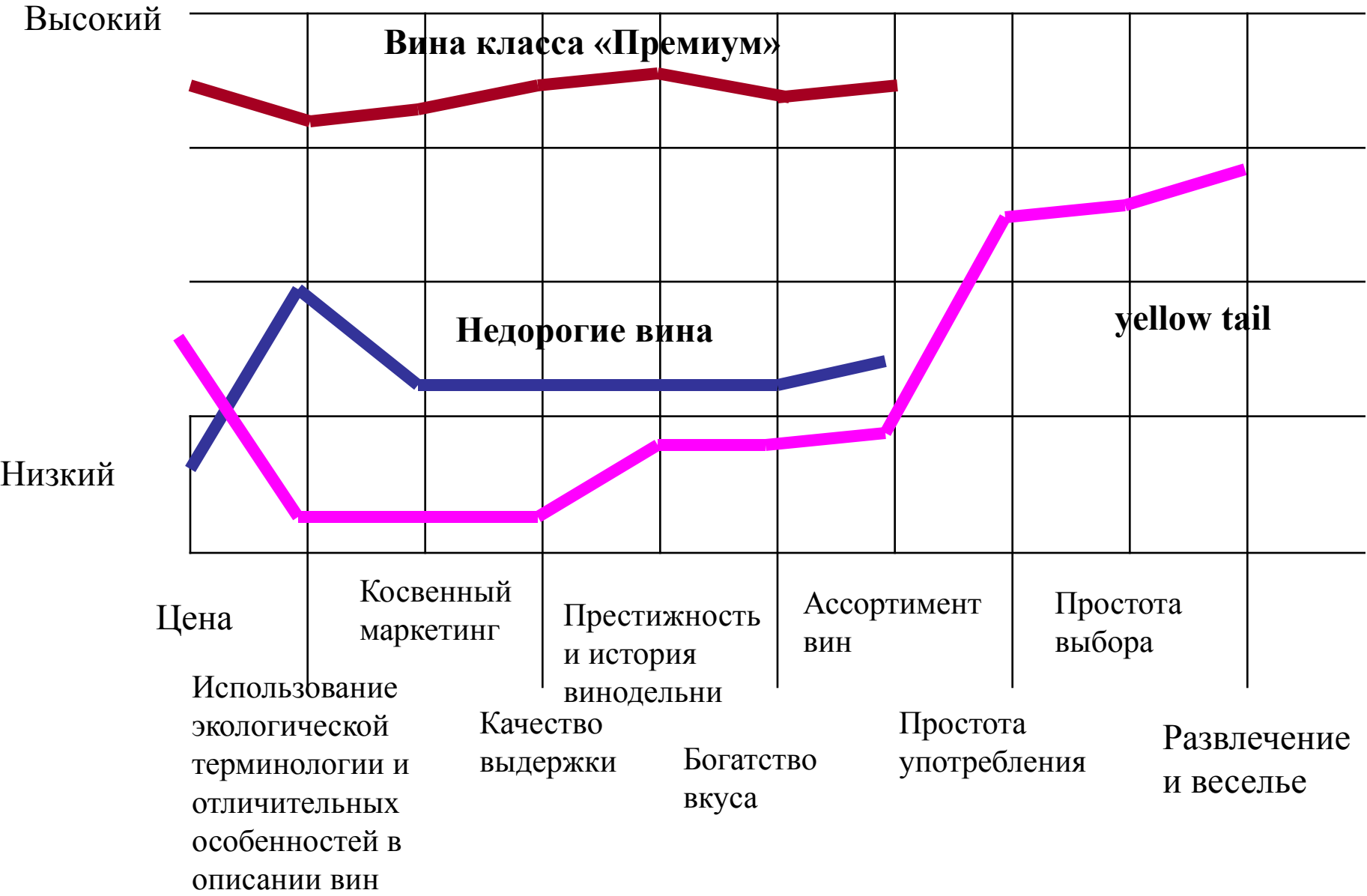
Уникальное место проведения

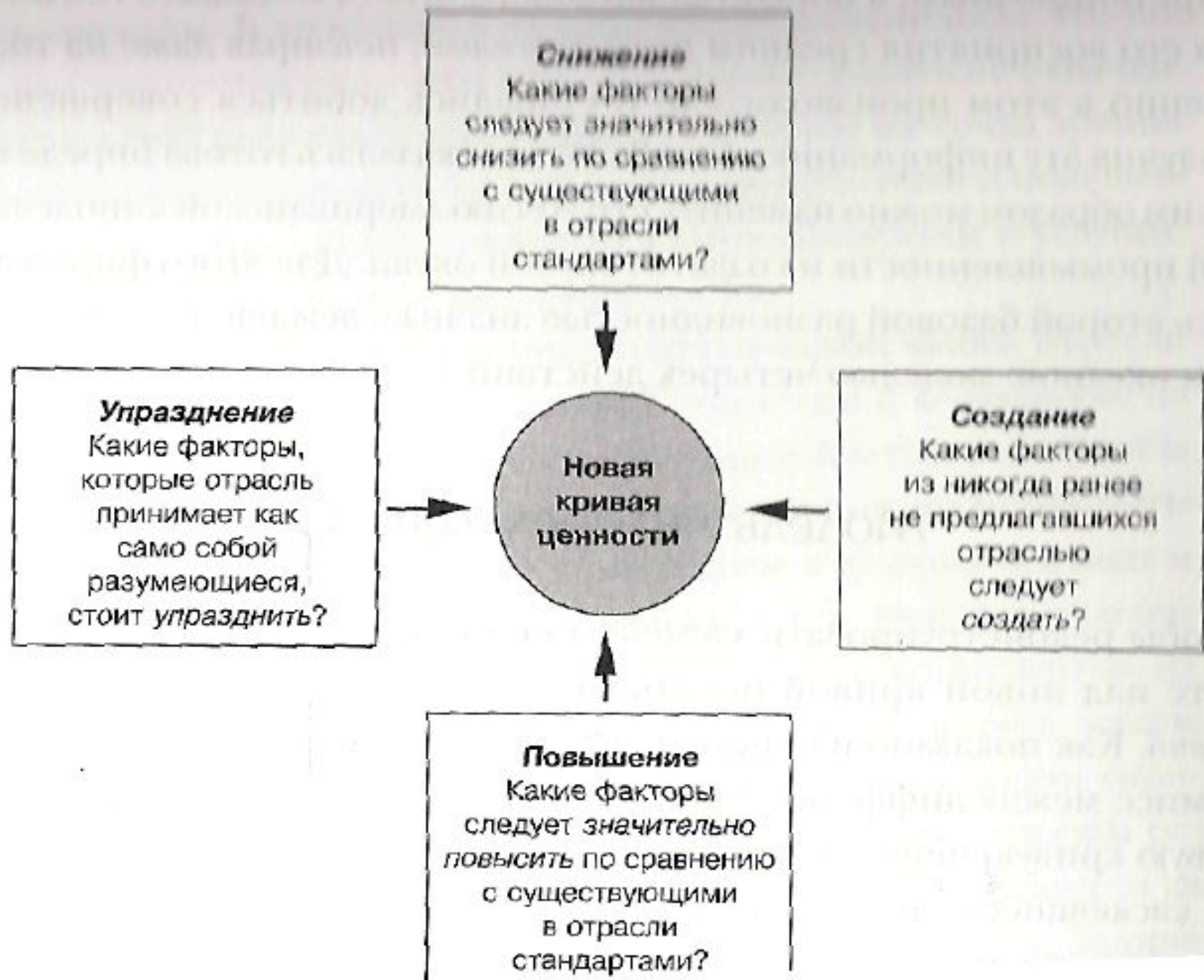
Утонченность обстановки

Музыка и танцы иного типа

Низкий

Стратегическая канва (yellow tail)





Модель четырех действий

Создать новую кривую ценности можно ответив на 4 основных вопроса, касающиеся присущей данной отрасли стратегической логики и бизнес-модели:

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

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

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

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

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

Компания Southwest Airlines

- Большинство традиционных авиакомпаний предлагали клиентам выбирать между скоростью, гибкостью передвижения и стоимостью билетов.
- Но авиакомпания-дискаунтер Southwest Airlines создала голубой океан, предложив пассажирам высокоскоростной транспорт, который отправляется часто, по гибкому графику и с привлекательной ценой. Она сфокусировалась на полетах между небольшими городами, куда раньше невозможно было добраться без пересадки, а также на дружелюбном обслуживании. Кроме того, компания упразднила ряд отраслевых стандартов (выбор класса мест, питание и др.), то есть сократила часть издержек.

Компания Southwest Airlines

Southwest Airlines предложила новую ценность как для клиентов, так и для себя. И к тому же сумела не только выделиться на фоне конкурентов, но и одновременно снизить издержки.

«Скорость самолета по цене поездки на автомобиле» — таким лозунгом можно выразить стратегию Southwest Airlines.

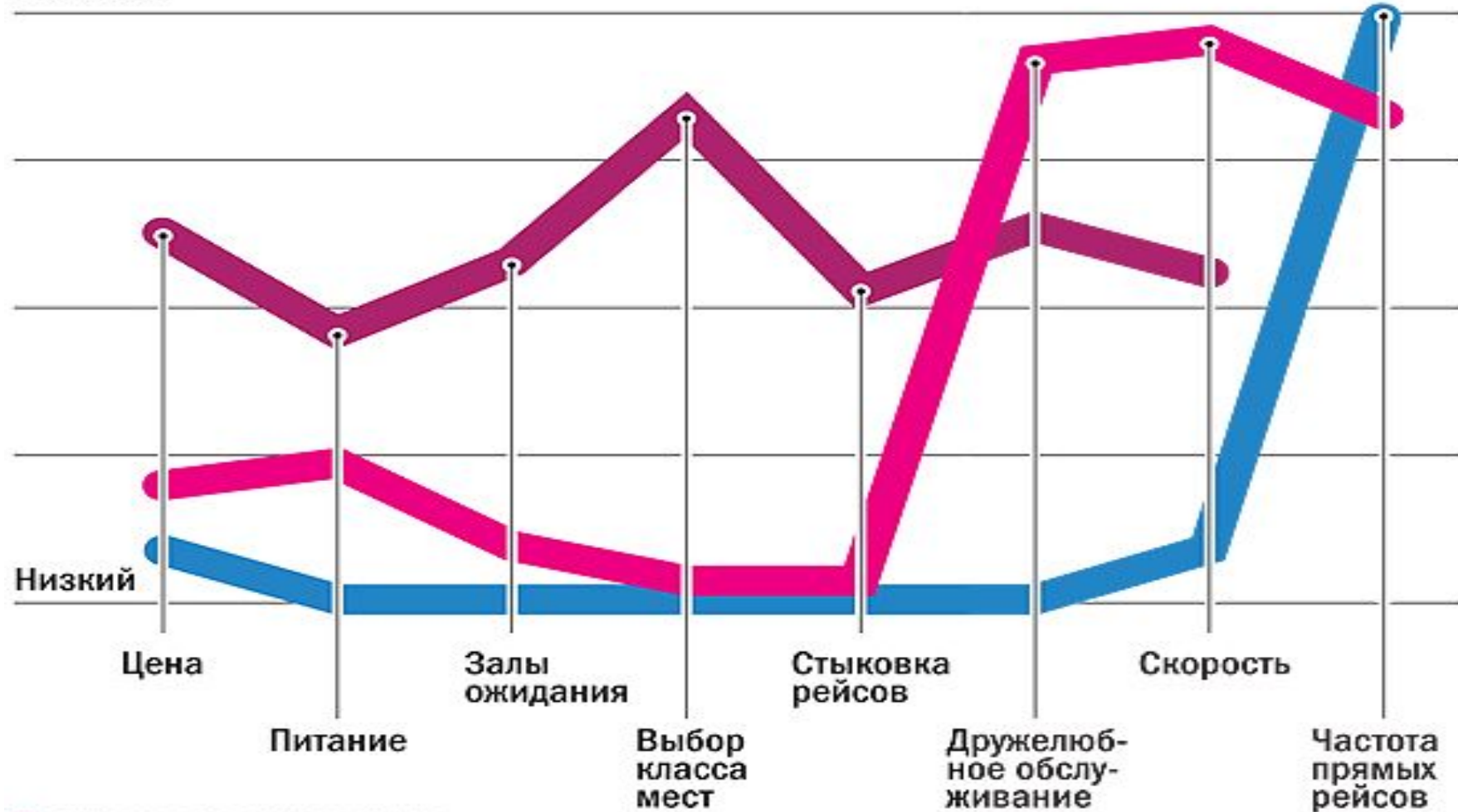
Снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли авиатранспорта и повысив значение других, а также создав новые факторы, взятые из альтернативной отрасли — автотранспорта, — Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность и создать скачок ценности с помощью бизнес-модели с низкими издержками.

Вольный полет

кривая ценности авиакомпании
Southwest Airlines и конкурентов

УРОВЕНЬ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Высокий



Низкий

Цена

Питание

Залы ожидания

Выбор класса мест

Стыковка рейсов

Дружелюбное обслуживание

Скорость

Частота прямых рейсов

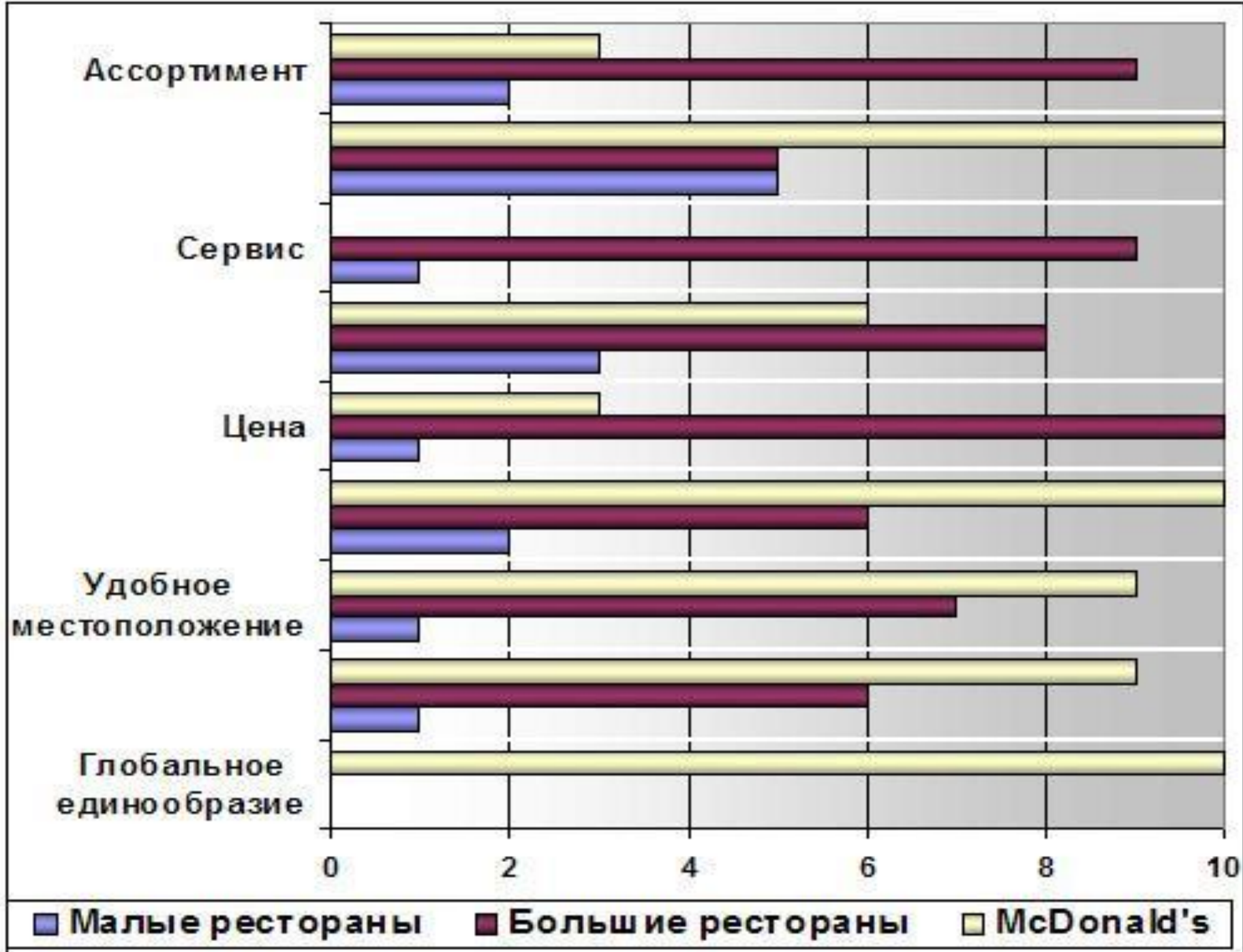
- средняя авиакомпания
- Southwest Airlines
- автомобильный транспорт

с63

Источник: У. Чан Ким, Р. Моборн.
Стратегия голубого океана

Стратегия голубого океана

- Когда кривой ценности компании не хватает фокуса, ее структура издержек, скорее всего, будет высокой, а бизнес-модель в области внедрения и реализации — сложной.
- Без такого качества, как отличие, стратегия предприятия окажется шаблонной и ничем не будет выделяться.
- Если нет привлекательного девиза, который что-то сообщает потребителям (как, например, в Southwest Airlines: «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле — в любое время»), 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.



Реализация стратегии.

- Стратегию голубого океана нужно выстраивать в последовательности: *полезность для покупателя — цена — издержки — внедрение*. Пятьдесят процентов успеха зависит от хорошей идеи, остальное — от людей.
- Одна из основных проблем, с которыми компании сталкиваются при внедрении, — сопротивление идее. Какой бы совершенной ни была новая бизнес-модель, она угрожает сложившемуся положению дел и по этой причине может спровоцировать страх и сопротивление сотрудников, партнеров.
- Поэтому прежде чем начинать инвестировать в новую идею, следует преодолеть подобные страхи, иначе это может дорого обойтись компании. Например, когда фирма Merrill Lynch объявила о планах создания онлайн-брокерского обслуживания, цена на ее акции упала на четырнадцать процентов, поскольку появились сообщения о сопротивлении и внутренних разногласиях, вызванных этой идеей, внутри большого брокерского подразделения.
- Компания должна снять возникшие угрозы, чтобы никто не остался в проигрыше, несмотря на изменение ролей, обязанностей и вознаграждений.
- Еще более серьезной потенциальной угрозой является сопротивление партнеров, которые опасаются, что их доходы могут снизиться.

От конкуренции на равных к созданию голубого океана

	Конкуренция на равных	Создание голубого океана
Отрасль	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на соперниках той же отрасли	<ul style="list-style-type: none">• Рассматривают альтернативные отрасли
Стратегическая группа	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы	<ul style="list-style-type: none">• Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли
Группа покупателей	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей	<ul style="list-style-type: none">• Переоценивают группы покупателей в данной отрасли
Спектр предлагаемых продуктов или услуг	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли	<ul style="list-style-type: none">• Рассматривают дополнительные продукты и услуги
Функционально-эмоциональная ориентация	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли	<ul style="list-style-type: none">• Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли
Время	<ul style="list-style-type: none">• Фокусируются на приспособляемости к внешним тенденциям по мере их возникновения	<ul style="list-style-type: none">• Участвуют в формировании внешних тенденций с течением времени

Стратегия «Голубого океана»

«Единственный способ уничтожить конкурентов – это остановить попытки уничтожить конкурентов».

«Наше исследование подтверждает, что не существует вечно превосходных компаний, точно также как не существует вечно превосходных отраслей».

“Для того чтобы существенно изменить стратегическую карту отрасли, вы должны начать переориентацию вашей стратегии от конкурентов к альтернативам, и от покупателей к непокупателям”.

Гезисы

- Большинство корпоративных стратегий выросли из военных моделей, описывающих прямое противостояние.
- Когда компании конкурируют напрямую, поле боя становится настолько переполненным участниками, что все они страдают от снижения доли рынка, темпов роста и прибыли.
- Стратегия «голубого океана» заключается в выстраивании новых видов бизнеса там, где они никогда ранее не существовали, отправляя инновационные фирмы, входящие на рынок, в безопасное и относительно спокойное одиночное плавание.
- Например, такие виды бизнеса, как мобильные телефоны и биотехнологии только зарождались 30 лет назад.
- Отрасли «голубого океана» гораздо более прибыльны, чем те области, где конкуренты находятся в непосредственном противостоянии.
- Предложите вашим клиентам «ценную инновацию» - т.е. продукт с осязаемыми улучшениями и возможностью для клиентов выиграть от его использования.
- Наденьте спасательный жилет: все шесть шагов внедрения стратегии «голубого океана» рискованны.
- Эти шесть шагов: «Измените границы рынка», «Сосредоточьтесь на общей картине», «Расширьте целевую аудиторию», «Осуществите стратегические преобразования согласованно», «Преодолейте ключевые организационные проблемы» и «Приведите стратегию в исполнение».
- Используйте стратегическую карту отрасли, чтобы отобразить положение ваших конкурентов и использовать их недостатки.
- Развитие стратегии «голубого океана» требует свистать всех наверх!

Шесть принципов стратегии «голубого океана»

Риски, присущие традиционной бизнес-стратегии, основанной на стратегии "красного океана", хорошо известны. Сейчас менеджеры нуждаются в знаниях принципов и рисков, которые лежат в основе стратегии "голубого океана".

Первый принцип: «Измените границы рынка»

Пересмотрите фундаментальные предположения о вашей отрасли и бизнес-модели компании. Исследуйте с точки зрения стратегии ключевые факторы, определяющие конкуренцию в вашей отрасли (такие как предпочтения потребителей, качество товара, цену и отраслевые стандарты), для того чтобы создать стратегическую карту отрасли, которая отражала бы каждый фактор графически. Для того чтобы взглянуть на отрасль свежим взглядом посмотрите, какие отраслевые и рыночные стандарты вы могли бы опустить, минимизировать, исключить или сформулировать иначе.

Второй принцип: «Сосредоточьтесь на общей картине, не на цифрах»

Сосредоточьтесь ваш взгляд на общем видении и не погрузитесь в статистику. Многие стратеги увязают в данных так, что часто даже не понимают конца, куда они и их конкуренты направляются. Для поддержания на уровне, используйте стратегическую карту отрасли, графическое представление продуктов ваших конкурентов, цен и позиции в отрасли. Карта зывает распределение ценности и проясняет открывающиеся возможн

Третий принцип: «Расширьте целевую аудиторию»

Естественно компании концентрируют свое внимание на уже существующих потребителях. Такой процесс неизменно ведет ко все более глубокой сегментации рынка. Но действительно большой рост лежит за пределами существующего спроса. Для того чтобы попасть в открытые воды, сконцентрируйтесь на потенциальных покупателях. Для привлечения новых покупателей к своему бизнесу по наружной рекламе, французская фирма JCDecaux предположила, что муниципалитеты были бы больше заинтересованы в наружном рекламном месте, если бы они получали его бесплатно и не несли издержек по его содержанию. Столкнувшись с этим критерием, фирма построила рекламный носитель в виде уличной мебели длительного пользования и подписала долгосрочные контракты с городами. Это привлекло много рекламодателей. Сегодня фирма работает в 33 странах и господствует в этом специализированном секторе рекламы.

Четвертый принцип: «Осуществляйте стратегические преобразования согласованно»

Осуществляйте вашу стратегию согласованно, чтобы создать вашу "ценную инновацию". Одно только владение необычной новой технологией не означает, что вы обладаете продуктом «голубого океана». Технологическая ин-

новация необязательно является "ценной инновацией". Для того чтобы вызвать к чувствам клиента, технология должна обеспечивать удобство, безопасность и развлечение. Составьте список впечатлений, которые бы вы хотели, чтобы покупатели имели на различных стадиях. Оцените полезность, простоту, удобство использования, развлекательную ценность и экологичность вашего товара, в свете того, как каждый фактор воздействует на покупателя при покупке, доставке домой, при использовании товара, расширении его возможностей, в процессе работы и наконец, его выбрасыванию. Для усовершенствования вашей стратегии «голубого океана», следуйте четырьмя логическими шагами:

1. Почему кто-то должен покупать ваш товар? Имеет ли он «исключительную полезность»?
2. Справедливо ли установлены цены для того, чтобы привлечь большую аудиторию?
3. Можете ли вы создать продукт с приемлемыми издержками, чтобы заработать прибыль?
4. Существуют ли какие-либо препятствия, мешающие рынку принять ваш продукт?

Пятый принцип: «Преодолейте ключевые организационные проблемы»

Успешное исполнение требует, чтобы ваша фирма разрешила все внутренние противоречия между отделами. Как пловцы на берегу нового моря, многие сотрудники корпораций чувствуют значительное волнение перед входом на рынок «голубого океана». Менеджеры могут волноваться о том, почему необходимы существенные изменения, какие проблемы возникнут из-за перераспределения ресурсов, будут ли функционировать новые практики и как эти перемены могут расстроить существующую социальную иерархию. Для введения изменений с минимальными потерями, используйте "вирусное лидерство". Такой тип лидерства предостерегает от наблюдений, сделанных Малколм Гладвэл в своей книге "Критическая точка". Он пишет о том, что определенные действия имеют непропорциональное влияние, если они случаются точно в нужное время. Ключевая идея состоит в том, чтобы использовать ресурсы именно тогда, когда они обладают максимальной силой.

Шестой принцип: «Приведите стратегию в исполнение»

Снизьте риск управления, включив реализацию стратегии «голубого океана» в уже происходящие на вашем предприятии процессы. Поскольку построение стратегии «голубого океана» включает в себя неопределенность и риск, создание доверительных отношений между всеми участниками просто необходимо. Для того чтобы введение стратегии «голубого океана» было успешным, необходимы дополнительные усилия единой команды. Соедините три «О» - обязательство, объяснение и ожидание – с текущими процессами развития стратегии и действуйте в соответствии с ними на всех уровнях вашей организации. А после можно отправляться в плавание!