

# Стратегия голубого океана



- Книга представляет собой результат 15 летних исследований авторов (Ким Чан и Рене Моборн), которые провели анализ 150 стратегий компаний из 30 отраслей.

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

- Авторы «Стратегии» уверены — нужно отойти в сторону и придумать нечто совершенно новое. И тогда в спокойных водах «Голубого океана» ваш бизнес добьется желаемого роста. Чан Ким и Моборн предлагают подробные инструкции по выведению компании из состояния конкурентного стресса и созданию совершенно новой бизнес-модели.

Таблица 1. Шесть принципов стратегии голубого океана

| Принципы разработки                                    | Фактор риска для каждого принципа |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Реконструируйте границы рынка                          | Поисковый риск                    |
| Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах        | Планированный риск                |
| Выйдите за пределы существующего спроса                | Риск масштаба                     |
| Правильно определите стратегическую последовательность | Риск бизнес - моделей             |
| Принципы воплощения                                    | Фактор риска для каждого принципа |
| Преодолейте основные организационные препятствия       | Организационный риск              |
| Встройте реализацию в стратегию                        | Управленческий риск               |

**Стратегическая канва** представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения стратегии голубого океана. Она отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют, - обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

Для того, чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса ( **Модель четырех действий** ), касающиеся присущих данной отрасли стратегической логики и бизнес - модели:

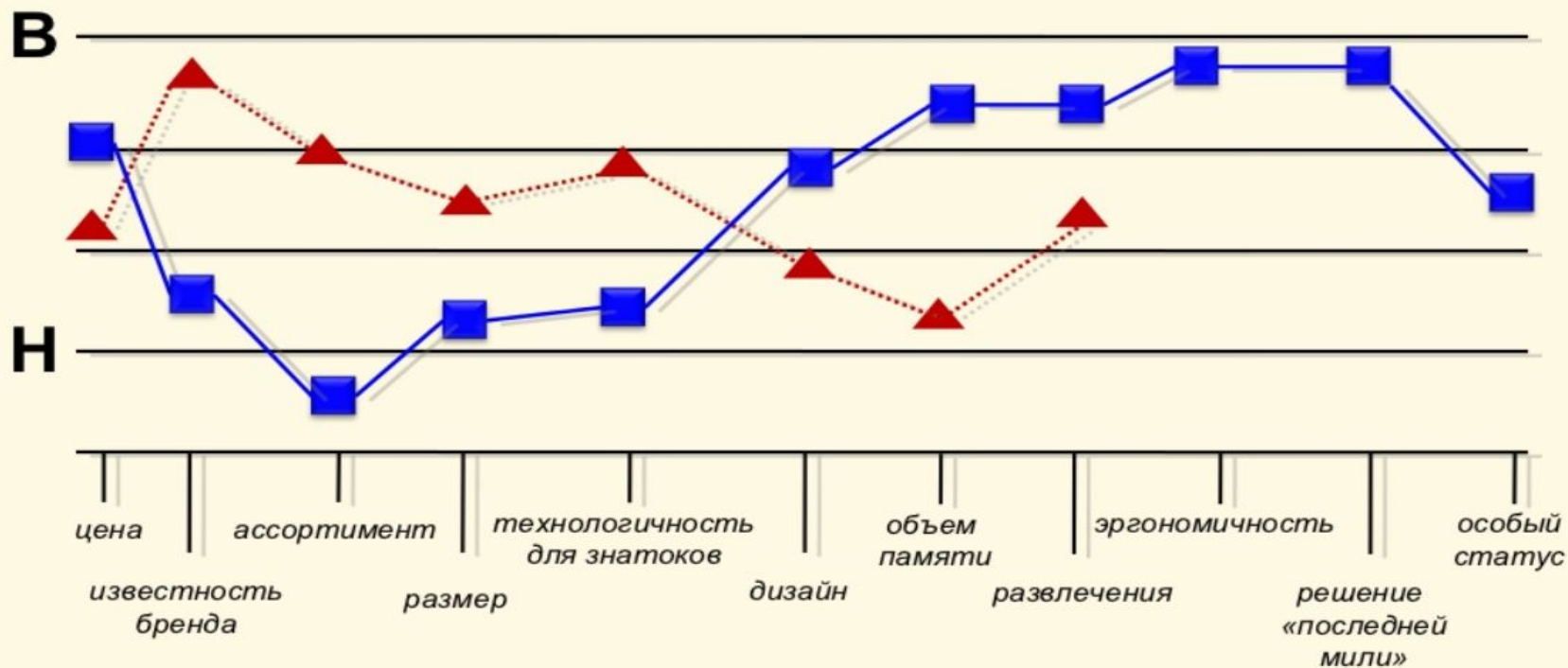
1. Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?
2. Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в 3. отрасли стандартами?
3. Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
4. Какие факторы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

| Конкуренция на равных                   |                                                                                                    | Создание голубого океана                                       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Отрасль                                 | Фокусируются на соперниках в той же отрасли                                                        | Рассматривают альтернативные отрасли                           |
| Стратегическая группа                   | Фокусируются на конкурентоспособных в рамках стратегической группы                                 | Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли |
| Группа покупателей                      | Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей                                             | Переоценивают группы покупателей в данной отрасли              |
| Спектр предлагаемых продуктов или услуг | Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли                           | Рассматривают дополнительные продукты и услуги                 |
| Функционально-эмоциональная ориентация  | Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли | Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли |
| Время                                   | Фокусируются на приспособляемости к внешним тенденциям по мере их возникновения                    | Участвуют в формировании внешних тенденций с течением времени  |

| 1. Визуальное пробуждение                                                                                        | 2. Визуальное исследование                                                   | 3. Визуальная ярмарка стратегий                                                                                                               | 4. Визуальная коммуникация                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сравните ваш бизнес с конкурентами. для чего изобразите стратегическую канву такой, «как она есть» на самом деле | Отправляйтесь в поле, чтобы исследовать шесть путей создания голубых океанов | Изобразите «требуемую» стратегическую канву вашей организации, основанную на результатах практических исследований                            | Распространите распечатанное изображение ваших стратегических профилей в стадии «до» и «после», чтобы их легко было сравнивать              |
| Посмотрите, что нужно изменить в вашей стратегии                                                                 | Выделите явные преимущества альтернативных продуктов и услуг                 | Получите обратную связь от собственных клиентов, клиентов конкурентов и неклиентов относительно альтернативных вариантов стратегической канвы | Поддерживайте только те проекты и шаги, которые позволят вашей компании восполнить недостающее с тем, чтобы актуализировать новую стратегию |
|                                                                                                                  | Посмотрите, какие факторы следует упразднить, создать или изменить           | Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее                                                      |                                                                                                                                             |

| Приобретение                                                | Доставка                                                     | Использование                                                                                                                                     | Дополнительные продукты и услуги                                              | Обслуживание                                              | Утилизация                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сколько требуется времени, чтобы найти нужный вам продукт?  | Сколько времени требуется для доставки продукта?             | Требуется ли для использования продукта помощь специалиста или обучение?                                                                          | Требуется ли другие дополнительные продукты и услуги чтобы продукт заработал? | Требуется ли продукт внешнего обслуживания?               | Создаются ли при использовании продукта отходы?                                              |
| Является ли место приобретения привлекательным и доступным? | Насколько трудно распаковать и установить новый продукт?     | Легко ли хранить продукт, когда он не используется?                                                                                               | Если да насколько они дорогие?                                                | Насколько просто обслуживать или модернизировать продукт? | Насколько просто утилизировать продукт?                                                      |
| Насколько безопасна среда транзакции?                       | Приходится ли покупателю брать организацию доставки на себя? | Насколько эффективны функции и свойства продукта?                                                                                                 | Сколько времени они отнимают? Сколько неудобств они создают?                  |                                                           | Существуют ли законодательные или экологические связанные с безопасной утилизацией продукта? |
| Как быстро Вы можете завершить покупку?                     | Если да насколько это дорого и сложно?                       | Представляет ли продукт (или услуга) гораздо больше возможностей или опций, нежели требуется среднему покупателю? Не перегружен ли "украшениями"? | Насколько их легко приобрести?                                                | Насколько дорого обходится обслуживание?                  | Насколько дорого обходится утилизация?                                                       |

# Кривая ценности iPhone



# Стратегическая канва [yellow tail]

