

Стратегия Голубого Океана

**Консалтинговый Центр
Игоря Балобанова
«Решение есть»**

Часть первая. Стратегия голубого океана.

Новое рыночное пространство

«Единственный способ победить конкуренцию - это перестать *пытаться* победить.»

- «Представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых.
- Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка.
- Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.»

- «По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получений прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью.»

Алый Океан

Основные тезисы:

- Темп развития и копирования технологий делает конкуренцию "лоб в лоб" неактуальной и - в долгосрочной перспективе - губительной для компании;
- Насыщенные рынки - "алые океаны", полные крови "вцепившихся" друг в друга конкурентов;

- В "алом океане" границы рынка и принципы работы отрасли четко очерчены и едины для всех участников;
- Продукты конкурирующих компаний обладают схожими характеристиками, а различия между ними, со временем стираются.

Голубой Океан

"Голубой Океан" – это незанятая ниша на рынке, которую компания СОЗДАЕТ, исходя из:

- неудовлетворенной потребности разных групп потребителей, объединенных ею;

- ориентации на привлечение "не клиентов" компании к потреблению продукта;
- концентрации на ключевых для потребителя критериях выбора и оценки продукта.

Стратегия Голубого Океана

- **Стратегия Голубого Океана –**
это стратегия организации бизнеса, у которого нет конкурентов, за счет создания уникальной потребительской ценности при минимально возможных затратах.

Примеры: [yellow tail] (стр. 29), Southwest Airlines (стр. 39).

- Предпосылка создания стратегии голубого океана

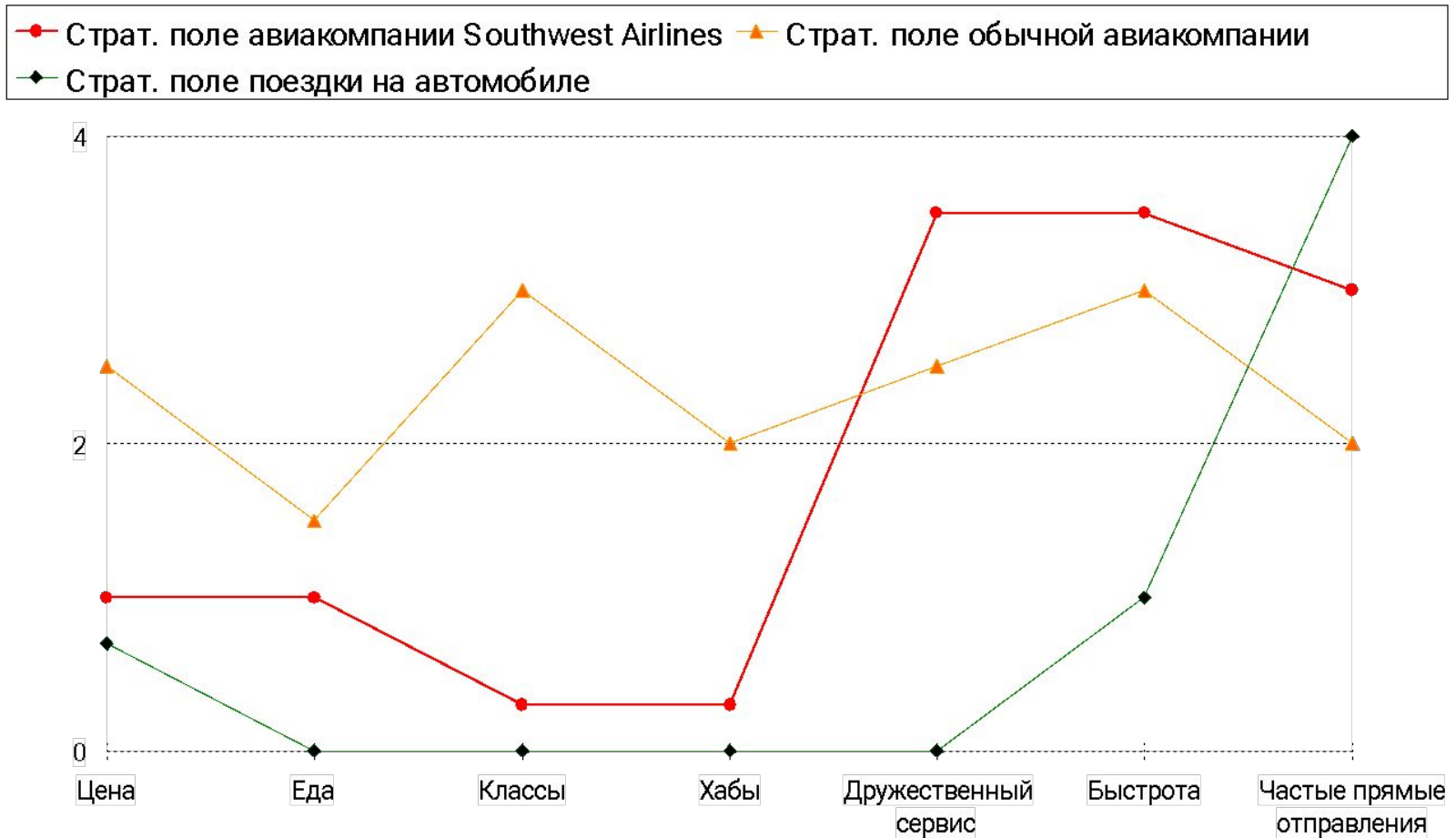
Нет вечных компаний или вечных секторов экономики.
Стратегическая инициатива определяет компанию-победителя.

- Эта стратегия основана на переходе от конвергенции к дивергенции кривых ценности при одновременном снижении издержек;

Стратегическое Поле

- **Стратегическое Поле** (в оригинале – стратегическая канва) – это ключевое понятие в **СГО**.
- **Стратегическое Поле** создано для простоты визуализации:
 1. Факторов конкуренции
 2. Относительной важности факторов
 3. Различия в стратегиях

Стратегическое Поле: пример



Факторы Конкуренции

- Факторы Конкуренции – это совокупность определенных признаков, которыми пользуются покупатели, чтобы сделать выбор между конкурентами.
- Факторы можно определить по ответам на вопросы:
 - Почему клиенты покупают у нас?
 - Почему клиенты покупают у конкурентов?

Как определяются ФК?

- Каковы ключевые факторы, по которым конкурируют компании в вашей отрасли:
 - На что сейчас идут инвестиции?
 - Что сейчас ожидают покупатели?
 - Что важно для покупателей?
- Факторы касаются:
 - Продуктов
 - Услуг
 - Доставки/предоставления

Как появляется голубой океан?

- Прежде всего необходимо ответить на следующие вопросы:



1. Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует **упразднить**?



2. Какие факторы следует **значительно снизить** по сравнению с существующими стандартами в отрасли?



3. Какие факторы следует **значительно повысить** по сравнению с существующими стандартами в отрасли?



4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует **создать**?

Пример решетки

«Упразднить, Снизить, Повысить, Создать»



Упразднить



Повысить



Снизить



Создать

Пример решетки

«Упразднить, Снизить, Повысить, Создать»

[yellow tail]

 Упразднить 1. Энологическую терминологию и особенности 2. Качество выдержки 3. Косвенный маркетинг	 Повысить 1. Цену относительно недорогих вин 2. Участие магазинов розничной торговли
 Снизить 1. Богатство вкуса 2. Выбор наименования вин 3. Престиж винодельни	 Создать 1. Простоту употребления 2. Простоту выбора 3. Веселье и приключенческий дух

ТЕСТ:

Это стратегия голубого океана?

Да, если у этой стратегии есть...

1. Фокус

Назовите ключевые ФК вашей стратегии?

2. Дивергенция (отличие)

В чем кардинальное отличие от других?

3. Привлекательный девиз

Опишите стратегию одним предложением?

Часть вторая.

Создание стратегии голубого
океана

- Чтобы вырваться из алых океанов, необходимо сломать общепринятые границы, очерчивающие принятые способы конкуренции;

Как создать Стратегию Голубого Океана?

Обратите внимание на:

1. Альтернативы вашему предложению.
2. Стратегические группы в вашем секторе.
3. Всю цепочку покупателей.
4. Дополняющие товары и услуги.
5. Функциональную и эмоциональную привлекательность товара.
6. Тенденции.

1. Обратите внимание на альтернативы вашему предложению

- Альтернативы решают задачу, схожую с вашей.
 - Какие есть альтернативы у вашего сектора?
 - На основании чего покупатели делают свой выбор между ними?
- Сконцентрируйтесь на ключевых факторах, которые используют покупатели при выборе между альтернативами и отбросьте все остальное.

Примеры:

Кино или ресторан (стр. 49), NetJets (стр. 50)

2. Обратите внимание на стратегические группы в вашем секторе

- Стратегическая группа – это группа компаний, которые используют схожие стратегии.
Обычно есть 2 группы: цена и качество
 - Какие стратегические группы есть в вашем секторе?
 - Какие факторы влияют на решение покупателя присоединиться к одной или другой группе?

Примеры:

Curves Fitness (стр. 58), Ralph Lauren (стр. 60)

3. Обратите внимание на всю цепочку покупателей

Обычно это 3 группы:

Покупатели, Пользователи, Мотиваторы.

- На какой группе обычно фокусируются в вашем секторе?
- Можно ли поменять группу?

Примеры:

Novo Nordisk (стр. 62), Bloomberg (стр. 65).

4. Обратите внимание на дополняющие товары и услуги

- Дополняющие продукты и услуги оказывают влияние на спрос на ваш продукт.
 - Какие продукты и услуги влияют на ваш спрос?
 - В каком контексте используются ваши товары или услуги?
 - Что происходит до, во время и после использования вашего продукта?
 - Можно ли определить «болевые» точки?
 - Можете ли вы избавиться от «болевых» точек, используя дополняющий товар или услугу?

Примеры: NABI (стр. 66), Philips (стр. 69)

5. Обратите внимание на функциональную и эмоциональную привлекательность вашего товара

- **Рациональное** (польза, цена) и **Эмоциональное** (нравится, красиво, модно).
 - В вашей отрасли в основном упирают на рациональное или эмоциональное?
 - Если на эмоциональное – что можно отбросить, чтобы сделать предложение более функциональным?
 - Если на функциональное – что можно добавить, чтобы сделать предложение более эмоциональным?
- **Добавьте** эмоций к рациональному предложению или **Уберите** излишние эмоции у эмоциональных предложений.

Примеры: Swatch, The Body Shop, Quick Beauty House (стр. 71).

6. Обратите внимание на тенденции

- Представьте будущий рынок и подумайте, что можно изменить сегодня, чтобы выиграть в будущем.
 - Знаете ли вы важные тенденции?
 - Какие тренды с высокой вероятностью окажут влияние на вашу отрасль, не являются просто модой, и имеют ясную траекторию развития?
 - Как тренды изменяют ценность для потребителя и бизнес-модель?
 - Как можно найти пока неоткрытую ценность для потребителя?

Примеры: Apple, iTunes (стр. 78).

Итого:

1. Альтернативы – **расширить**
2. Цена-Качество – **перегруппировать**
3. Покупатели, пользователи, мотиваторы – **подумать**
4. До, во время, после покупки – **расширить**
5. Функционал-Эмоции – **перегруппировать**
6. Тенденции – **подумать**

План «Что делать?»:

1. Определиться с факторами конкуренции (ФК) и нарисовать стратегическое поле для компании и конкурентов.
2. Проанализировать 6 подходов к созданию голубого океана. Нарисовать 6 новых стратегий, соответствующих этим 6 подходам. Пояснить, почему это стратегии голубого океана, то есть определить для каждой Фокус, Отличие, Девиз.
3. Ярмарка стратегий.
4. Доведение до всех.

«Что делать?» еще:

- Думайте о тех, кто еще не покупатель, а не о ваших текущих покупателях.
- Думайте об общем у покупателей, а не о различиях (сегментах).

Где искать не_покупателей:

- Вот-вот уйдут от вас.

Пример: Pret-A-Manger – сэндвичи (стр. 109)

- Не хотят покупать у вас.

Пример: Наружная реклама JCDecaux (1964) (стр. 111)

- Вообще не ваши.

Пример: Многофункциональный истребитель F-35 (стр. 114)

Стратегические шаги.

- Результаты наших исследований подтвердили, что не существует компаний, которые прошли путь без неудач, как не бывает и вечно успешной отрасли. Мы на своем опыте узнали, что люди, как и корпорации, иногда поступают умно, а иногда - не очень. Чтобы добиться большего успеха, необходимо понять, как именно нам удалось получить положительный результат, и разобраться в том, каким образом можно его систематически воспроизводить. **Именно это мы и называем умными стратегическими шагами**, причем, как мы установили, первостепенное значение имеет стратегический шаг к созданию голубых океанов.

Стратегический шаг.

- Стратегический шаг- это набор действий и решений руководства, связанный с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок.

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 становятся еще меньше за счет эффекта масштаба производства вследствие больших объемов продаж, генерируемых идеальной ценностью.

Подход к стратегии.

- Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков¹⁶. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов¹⁷. **Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *инновацией ценности*.**