

Стратегия

голуббого океана

*How to Create Uncontested Market Space and  
Make the Competition Irrelevant*

W. Chan Kim  
Renee Mauborgne

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS

*Как созлать своболную рыночную нишу и  
перестать бояться конкурентов*

У. Чан Ким  
Рене Моборн



УДК 005,352  
ВтиК 65.290  
К 40

У. Чан Ким. Репе Моборп. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НИП'О, 2005.-t>72с.

ISBN 5-98293-0774» (рус.)

ISBN 1-59139-6 ИМ) (ангяО

Эти книга написана для того, чтобы побудить компании вырваться иалдою океана конкуренции, создав незанятую рыночную ннш\ . где конкурешет можно не бояться. Стратегии голубого океана предлагает отказаться дели п. с другими существующий - и зачастую уменьшающийся - <прос. оглядываясь ори .•\*том на конкурентов, и вместо этого посвятить себя созданию pat гущето спроса И уходу от конкуренции.

Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, «по для этого нужно сделать.

Original work copyright v'2005 Vamon Consulting Croup Coiporaition  
<) НИРРО - перевод н издание на русском языке, 2005

Настоящая книга -Blue Ocean Strategy- издастся и соответствии Сдоговоренностью с Harvard Bus in ель School Press.

Все права защищены. Никакая часть дайной публикации не может быть воспроизведена и какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

Издательспн> » НИ РР<)••

[www.tiippopublishing.coiD](http://www.tiippopublishing.coiD)

Телефон в Москве: 775-08-1)2

сbi.11 очта: [hippo'» hippop-ub.ru](http://hippo'» hippop-ub.ru)

[hippo?» hippftpublishiiijf.coin](http://hippo?» hippftpublishiiijf.coin)

Перевод-И. Ющепко

Научная редакция - М. оарабанова, 11. Галун и на. К). *Шум*

Компьюнерная верстка -А. Калмыкова

Отпечатана И ОАО «Тппиурафия "Новости\*  
1(15005. Москва, ул. Фридриха Энгельса, 4!»

Заказ ЛУ ИК72-

Тираж 3(100 жз.

*Друзьям и родным,*

***которые наполняют смыслом***

*наши миры*

# Оглавление

<i>Прелислобие к изланию на русском языке</i>	<i>ix</i>
<i>Прелислобие</i>	<i>x/</i>
<i>Авторы благодарят</i>	<i>xv</i>

## Часть первая: Стратегия голубого океана

Глава 1	Создание голубых океанов	3
Глава 2	Аналитические инструменты и модели	23

## Часть вторая: Создание стратегии голубого океана

Глава 3	Реконструкция границ рынка	47
Глава 4	Фокусирование на общей картине, а не на цифрах	83
Глава 5	Выход за пределы существующего спроса	105
Глава 6	Соблюдение правильной стратегической последовательности	121

## Часть третья: Воплощение стратегии голубого океана

Глава 7	Преодоление основных организационных препятствий	1
Глава 8	Встраивание процесса воплощения в стратегию	1
Глава 9	Заключение: Устойчивость и обновление стратегии голубого океана	1
Приложение А		2
Приложение В		2
Приложение С		г
Примечания		^
Библиография		7
Алфавитный указатель		2
Об авторах		1

# Предисловие к изданию на русском языке

**М**ы очень рады, что «Стратегия голубого океана» переведена на русский язык и идеи, изложенные в этой книге, стали доступны русскоязычной аудитории. Однажды нам довелось побывать и России. Это произошло в конце 80-х годов, когда мы приехали в Ленинград, как в те годы еще назывался нынешний Санкт-Петербург. Мы были удивлены предпринимательским настроем тех, с кем нам тогда довелось встретиться, присущей россиянам энергией и стремлением к созданию новых экономических возможностей.

Вопрос заключается в следующем. Как те, кто сегодня занимается бизнесом в России, могут направить всю свою энергию и интеллект на то, чтобы вырваться за пределы конкурентной борьбы и создать «голубые океаны» такого рыночного пространства, в котором нет места конкуренции? Как российский бизнес может создавать продукты и услуги, обеспечивающие быстрый прибыльный рост компаниям и являющиеся доступными массовому покупателю не только в России, но и в других странах мира?

В условиях, когда конкуренция на глобальном уровне становится все более ожесточенной, а торговые барьеры рушатся, найти ответы на эти вопросы становится как никогда важно. В книге «Стратегия го-



## *Предисловие к изданию на русском языке*

л'бою океана» представлена не только сама концепция, но и даются аналитические инструменты и методики, которые каждая российская компания может применить в любой отрасли деятельности - от производства промышленной продукции, создания потребительских товаров, предоставления услуг, розничной торговли, ресторанного обслуживания и вплоть до цирковых представлений - с тем, чтобы решить *лгу* сложнейшую задачу. Благодаря проводимым нами на протяжении последних пятнадцати лет исследованиям удалось определить четкие стратегические модели создания голубых океанов, позволяющие выр\*вагься мJ порочного круга конкурентных войн.

Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и применить ее идеи и концепции на практике, в своей компании, на своем предприятии. Голубые океаны возможное!ей лежат вокруг нас. Нет необходимости конкурировал», когда можно обратить свою энергию на дело созидания. Пользуйтесь «Стратешей голубого океана», чтобы проложить путь к новым, дающим высокую прибыль рынкам, где в выигрыше оказываются не- компании, потребители и общество в целом. Мы надеемся, что эта книга поможет делу создания процветающей российской эко-

# Предисловие

Эта книга посвящается дружбе, преданности и вере друг в друга. Именно благодаря дружбе и вере мы и пустились в путешествие» занявшись исследованием изложенных в этой книге идей, а затем написали и саму книгу.

Знакомство наше состоялось двадцать лет назад в аудитории - один из нас был тогда профессором, а другая - студенткой. И с тех пор мы работаем вместе, вдохновляя и поддерживая друг друга. Эта книга - победа не идеи, но дружбы, которая для нас значит больше, чем любая идея из мира бизнеса. Благодаря дружбе наша жизнь стала богаче, а наши миры - прекраснее. Ни один из нас не был одинок.

Не бывает легких путешествий; не бывает дружбы, наполненной лишь смехом. Однако каждый день нашего пути мы встречали с радостью, ибо стремились к знанию и совершенствованию. Мы страстно верили в идеи, изложенные в книге. Эти идеи не для тех, кто мечтает лишь о том, чтобы выжить. Выживанием мы никогда не интересовались. Если же ваши помыслы лишь им и ограничены - дальше не читайте. Однако если вам хочется пойти по иному пути, создать компанию и выстроить с ее помощью будущее, в котором клиенты, сотрудники, акционеры и общество - все окажутся в выигрыше, читайте дальше.

Мы не обещаем вам, что это будет просто, но этот путь заслуживает внимания.

Результаты наших исследований подтвердили, что не существует компаний, которые не знали бы 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,

*Стратегия голубого океана* нацелена на то, чтобы побудить компании прорваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делить с другими существующий - и зачастую уменьшающийся - спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов, а вместо этого посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества. Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать. Вначале мы предлагаем вашему вниманию набор аналитических инструментов и перспектив, которые показывают, какие систематические действия надо предпринимать, двигаясь по предложенному пути, а затем рассматриваем принципы, определяющие стратегию голубого океана и отличающие ее от стратегических подходов, основывающихся на конкуренции.

Наша цель заключается в том, чтобы сформулировать и реализовать стратегию голубого океана, сделав ее столь же систематичной и действенной, сколь систематична и действенна конкуренция в алых водах уже известного нам рынка. Только тогда компании смогут продумать и ответственно подойти к созданию голубых океанов, максимально увеличив свои возможности и уменьшив до минимума риск. Ни одна компания - независимо от размера и возраста - не может позволить себе превращаться в игрока-тулера с речного парохода. Не может - и не должна.

Эта книга стала итогом пятнадцатилетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Ей предшествовала целая серия статей, опубликованных в журнале *Harvard Business Review*, и академических публикаций, посвященных различным аспектам этой темы. Представленные в книге идеи, модели и инструменты в тече-

## Предисловие

Идеи многих лет тестировались и дорабатывались на практике в различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга основывается на этой работе и развивает ее дальше в повествовании, объединяющем в единую структуру все эти идеи. Структура эта охватывает не только аналитические аспекты, лежащие в основе стратегии голубого океана, но и не менее важные моменты, связанные с людьми, с тем, как им править (поэтому нуги организации) и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваем важность НОННАМА ИШ того, как добиваться доверия и преданности, равно как интеллектуального и эмоционального признания. Более того, это понимание лежит в основе самой стратегии.

Возможности голубых океанов всегда были рядом - только руку и протыкни. По мере их открытия рыночная вселенная расширялась. Мы верим, что (по расширению и является залогом роста. Однако как в теории, так и на практике люди порой не понимают, каким образом можно систематично создавать голубые океаны и брать над ними власть. Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и узнать, как вы сами сможете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.

# Авторы благодарят

**В** создании этой книги нам помогали очень многие. INSEAD предоставила нам уникальную среду для проведения исследований. Присущее INSEAD пересечение теории с практикой принесло нам немало пользы, как и поистине интернациональный коллектив профессуры, студентов и тех, кто проходит там обучение для высшего менеджмента. Деканы Антонио Борджес, Гэбриэл Хававини и Лудо Ван дер Хейден с самого начала обеспечивали нам моральную и практическую поддержку и позволяли тесно переплести исследования и преподавательскую работу. PncsevwaterhouseCoopers (PwC) и Boston Consulting Group (BCG) оказали нашим исследованиям финансовую поддержку; Фрэнк Браун и Ричард Вэрд из PwC, а также Репе Абат, Джон Кларксон, Джордж Сток и Оливер Тарди из BCG стали для нас особо ценными партнерами.

В течение многих лет нам помогала и руина талантливых исследователей, среди которых особого упоминания заслуживают наши преданные коллеги по работе Джейсон Хантер и Жи Ми, проработавшие бок о бок с нами последние несколько лет. Их преданность делу, постоянная поддержка в исследованиях и стремление к совершенству были абсолютно незаменимы при написании этой книги. Мы счастливы, что судьба свела нас вместе.

Наши коллеги по INSKAO также внесли свой вклад в идеи, изложенные и этой книге. Преподаватели школы, в особенности Субрамапиан Рангаи и Лудо Ван дер Хейден, помогли нам в размышлениях над нашими идеями, делали ценные замечания и оказывали всяческую поддержку. Многие преподаватели INSFAO предлагали для обсуждения изложенные здесь идеи и инструменты своим студентам -будущим руководителям и магистрам бизнеса — и давали нам ценную обратную связь, которая помогала мыслить более четко. Многие другие оказывали нам интеллектуальную поддержку- и подпитывали нас доброжелательной энергией. Здесь мы хотели бы поблагодари! ь среди прочих Рона Аднсра, Жана-Луи Барсу. Вена Ыттсау. Апри-Клода де Беттипьи, Манка Бримма, Лоуренса Капрона, Марко Чекаийолли, Карела Кула. Ариоде Мейе, Ипгсмара Дирикса, РаретаДиаса, Джорджа Ипеиа, Шола Эванса. Чарли Галунича, АннабельГауэр, ХавьсХимено, Доминика Эо, Нила Джонса, Филиппа Лассерра, Жана-Франсуа Манзони, Йенса Мейера, КЛОДА Мнью, Дпгана Морриса, Кая Нивсп-Хая, Субраманиана Рангана, Джона кит Стори, Ханпца Танхайзера. Лудо Баи дер Хейдепа, Дэвида Яика, Питера Земски и Мни Зеиа.

Нам [юсчастлппилось взаимодействовать с большим числом практиков и аналитиков со всего света. Они очень помогли нам проиллюстрировать, как изложенные в этой книге идеи работают в жизни, а также подготовить описания конкретных случаев для нашего исследования. Среди этих людей особого упоминания заслуживает Марк Бовуа-Коладон. сотрудничавший с нами с самого начала работы, Благодаря своему опыту в реализации наших идей в различных компаниях он сделал значительный вклад в написание четвертой главы. Среди прочих мы хотели бы поблагодарить Френсиса Луийяра и его коллег; IV»вина Фрейзера и сто коллег; Уз-йна Мортепсена; Бранана Маркса; Кеннета Л о; Лсушн Шиина; Джонатана Лэндри и его коллег; Джупана Джианга; Ральфа Тромбетта и его коллег; Габора Нарта и его коллег; Шантарама Венкатеша; Мики Кавава и ее коллег Атула Синха и его коллег; Арнольда Ицхака и его коллег; Волькера Вестерманна ii его коллег; Мэтта Вильямсоиа; а также Каролину Эдварде и ее коллег. Кроме того, мы высоко ценим сотрудничество с фирмой Ascending которое началось работой с Марком Спел менам, Омаром Аббошем, Джимом Сэйлесом и их командой. Благодарим также Lucent Technologies за оказашгую нам поддержку.

В ходе исследований мы встречались с корпоративными служащими и правительственными чиновниками со всего мира; эти люди щедро дарили нам свое время и делились знаниями, помогая формулировать содержащиеся в этой книге идеи. Мы благодарны им всем. Среди множества частных и публичных инициатив по реализации наших идей на практике крупнейшими источниками вдохновения и знаний стали Value Innovation Program (VIP) Center в Samsung Klecironics и Value Innovation Action Tank (VIA'T) в Сингапуре. Хотелось бы особо упомянуть Джош-Ионга Юна из Samsung Klecironics и всех постоянных секретарей правительства Сингапура как замечательных партнеров. Самые теплые слова благодарности мы также адресуем членам Value Innovation Network (VIM), глобального сообщества, продвигающего на практике концепцию Инновации Ценности (Value Innovation) - в особенности всех тех, кого мы не смогли здесь упомянуть.

И, наконец, мы хотели бы поблагодарить Мслипду Мерино, нашего издателя, за мудрые комментарии и редакторскую оценку, а также всех сотрудников издательства Harvard Business School Publishing за преданность делу и искренний энтузиазм, с которым они нас поддерживали. Спасибо нашим нынешним и прошлым редакторам из *Harvard Business Review* особенно Дэвиду Чемпиону, Тому Стюарту, Нэп Стоун и Джоан Магретта. Мы глубоко признательны магистрам бизнеса и докторам, а также руководителям, проходившим обучение в INSEAD. Особенно терпеливы были участники труни Strategy Innovation .Study Group и Value Innovation Study Group (VJSG), на которых мы испытывали изложенные в этой книге идеи. Их непростые вопросы и содержательная обратная связь помогли нам уточнять и совершенствовать наши идеи.

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

v  
V

#s

l - v -

" - i t!

● \*\* -

S» й



1 w Л ^  
f^ -



# Создание голубых океанов

**Б**ывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний - экспортеров культуры. Созданная в 1984 году группой уличных актеров, компания уже познакомилась со своими постановками почти сорок миллионов человек в девяносто городах мира. Менее чем за двадцать лет своего существования Cirque du Soleil стала получать такие прибыли, которых Ringling Bros и Barnum & Bailey - мировым чемпионам цирковой индустрии - удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет после своего появления.

Этот быстрый рост примечателен еще и тем, что он произошел не в привлекательной, а в увядающей индустрии, где проведенный традиционный стратегический анализ указывал на ограниченные возможности роста. Власть поставщиков в лице «звезд» исполнителей была столь же сильной, как и власть потребителей. Альтернативные виды развлечений - от разнообразных городских шоу и спортивных мероприятий до домашних развлечений - все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети кланчили у родителей деньги на игровые приставки, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти вследствие этого цирковая индустрия постоянно теряла клиентов и, как следствие, падали выручка и доходы. Кроме того, группы по

защите прав животных все чаще выступали против участия зверей в цирковых представлениях, Kingling Bros, и Barnum & Bailey задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом ниже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрии выглядела малопривлекательно.

Еще одной привлекательной стороной успеха, завоеванного Cirque du Soleil, было то, что эта компания победила не за счет переманивания клиентов из увядающей цирковой индустрии, исторически ориентированной на детей. Cirque du Soleil не стала конкурировать с Ringling Bros, и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, которые готовы были заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

## Новое рыночное пространство

Cirque du Soleil преуспела потому, что поняла: для того, чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию - это перестать *пытаться* победить.

Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам чаега рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны<sup>1</sup>. 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 получений прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью.

Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы - как это сделала *Clique du Soleil*. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры отце только предстоит устанавливать.

В алых океанах всегда самое важное - это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Однако, когда предложение начинает превышать спрос в самых разных отраслях, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост<sup>2</sup>. Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

Увы, карт голубых океанов практически не существует. Все стратегические подходы последних двадцати лет были ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах<sup>3</sup>. В результате мы неплохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами в алых водах, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции - низкие издержки, дифференциации или фокус - и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. Споры о голубых океанах идут не прекращаясь<sup>4</sup>. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубых океанов остается чем-то из области мечтаний и представляется менеджерам чересчур рискованной стратегией. Эта книга предлагает вам именно такие практические схемы и аналитические инструменты для систематического поиска голубых океанов и их завоевания.

## Голубые океаны создавались всегда

Хотя термин «голубые океаны» достаточно нов, о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир столетней давности и спросите себя; сколько нынешних индустрии были тогда никому не извест-

ны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слыхивали, в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на тридцать лет назад. Опять-таки, можно перечислить огромное множество таких мультимиллиардных отраслей, как инвестиционные фонды, сотовые телефоны, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправок, минивзны, сноуборды, кофе-бары и домашние видеомэгнитофоны - и это еще далеко не все. Всего три десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать - или на пятьдесят - лет вперед и спросим себя, сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда. Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен - их будет очень много.

Истина такова: отрасли никогда не стоят на месте. Они постоянно развиваются. Работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят и уходят. Из уроков истории становится ясно, что у нас имеется серьезно недооцениваемая возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющихся. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), предложенная U.S. Census, в 1997 году уступила место системе North America Industry Classification Standard (NAICS). Согласно новой системе десять секторов промышленности, предложенных SIC, были превращены в двадцать, чтобы отображать новые возникающие отрасли<sup>5</sup>. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения<sup>1</sup>. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении делается на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влиянию своего прародителя-стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные исполнительные «офицеры» (Chief Executive Officers) находятся в «штабе» (Headquarters), а «войско» (Troops) служащих - на «передовой» (Front Line). Описываемая в таких терминах стратегия нацелена на столкновение с против-

пиком и на сражение за ограниченный кусок земли строго определенного размера<sup>7</sup>. Однако в отличие от войны история промышленности показывает, что рыночная вселенная никогда не была строго ограниченной; напротив, в ней постоянно создавались голубые океаны. Таким образом, сконцентрироваться на алом океане означало смириться с основными факторами войны (ограниченность пространства и необходимость победить врага, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового мира: возможность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

## Воздействие голубых океанов

В ходе исследования бизнес-начинаний 108 организаций мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (см. рисунок 1-1). Выяснилось, что 86 процентов начинаний представляли из себя линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования в рамках алых океанов имеющегося рыночного пространства. На их долю приходилось лишь 12 процента от суммарного дохода и 39 процентов от суммарной прибыли. Оставшиеся 14 процентов начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61 процент. Если учитывать, что бизнес-начинания включали в себя все инвестиции, сделанные на создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и относ-

РИСУНОК 1-1

### Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль



тыо неудачные проекты), то выгоды созданию голубого океана очевидны. И хотя у нас нет данных относительно коэффициента успеха инициатив в алых и голубых океанах, приведенные выше глобальные различия в их эффективности говорят сами за себя.

## Рост необходимости создания голубых океанов

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологии значительно повысило продуктивное производство и позволило поставщикам производить небывалые объемы продуктов и услуг. В результате получается, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос<sup>8</sup>. Ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. По мере того, как границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать<sup>9</sup>. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках<sup>10</sup>.

Результатом стало все усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей. Недавние исследования крупных американских брендов в рамках одной отрасли подтвердили наличие этой тенденции<sup>11</sup>. Согласно исследованиям, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более схожи между собой, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены<sup>12</sup>. В отличие от прошлого потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». И он не станет цепляться за «Колгейт», если объявят распродажу пасты «Крест» по сниженным ценам — и наоборот. В забитых производителями областях различать бренды становится все труднее как в условиях экономических подъемов, так и спадов.

Все это означает, что бизнес-среда, породившая в двадцатом веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах крови становится все больше, и руководителям следует уделять больше внимания голубым океанам, нежели тем, к которым так привыкло все сонмище нынешних менеджеров.

## От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться компании и отрасли жесточайшей конкуренции? Как ей шздр і ь і олубой океан<sup>5</sup> Существует ли систематический подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффетпивпость работы<sup>5</sup>

Когда мы начали искать ответ, первым нашим шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться в том, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе в качестве основной единицы анализа обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь и вновь создают голубые океаны?

Возьмем, к примеру, книги «В ПОИСКАХ совершенства» (*In Search of Excellence*) и «Построенные навечно» [*Built To Last.*]<sup>1\*</sup> Бестселлер «5 поисках совершенства» был опубликован двадцать лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании - Atari, Chesebrough Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor - канули в Лету. Как говорится в «Искусстве управления на рубеже веков» (*Managing on the Edge*), две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда<sup>14</sup>.

Книга «Построенные навечно» продолжила ту же тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной долгий опыт высокоэффективной деятельности. Однако, чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге «Построенные навечно» был расширен до размеров жизненного цикла компании и анализу подвергались лишь компании, уже просуществовавшие не менее сорока лет. «Построенные навечно» тоже стала бестселлером.

Однако, опять-таки, при внимательном рассмотрении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в недавно вышедшей работе «Созидательное разрушение» (*Creative Destruction*), немалая часть успехов, кото-

рые автор «*Построенных навечно*» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели пчодами трУДОВ самих КОМПАНИЙ<sup>15</sup>. Так, например, компания Hewlett-Packard (HP) соответствовала критериям, заданным в книге «*Построенные навечно*» потому, что в течение долгого времени шла впереди всего рынка. На практике одновременно с HP впереди всего рынка шла вся отрасль компьютерных комплектующих. Более того, HP даже не превосходила всех своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обрати внимание на ЭТОТ И прочие примеры, авторы книги «*Созидание Jiioc рязрросние\**» задались вопросом: а существовали ли вообще ••обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка? Кроме того, все мы имели возможность наблюдать стагнацию или спад деятельности японских компаний, которые в нору своего расцвета, в конце 1970 — начале 1980 годов, пользовались славой «революционных» стратегов.

Если же не существует вечно высокоэффективных компаний и если одна и та же компания то добивается небывалых успехов, то приходит в упадок, получается, что компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности J ii и голубых океанов,

Как уже говорилось выше, история также свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что УСЛОВИЯ и границы отрасли не постоянны; их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в ирис гранстве гон или иной отрасли; Cirque du Soleil создала новое рыночное пространство в секторе развлечения и в результате добилась мпшциип роста прибылен. Получается, что ни компания, ни отрасль не м о т считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльною роста.

\\ полном соответствии с этим наше исследование показало, что именно <ч гратегический шаг> - а не «компания»- и не «отрасль» - являеия ш иходящен единицей, позволяющей объяснить создание голубых \ желт »в и перманентную высокоэффективную деятельность компаний < ip.uei ичес кий шаг- это набор действий и решений руководства, свясишмч с рл «работкой крупного бизнес-предложения, формирующего нивьи рынок. К примеру, компания Compaq была в 2001 году пргюбре- и ил фирмой Hewlett-Packard и утратила свою независимость. В реаулы Mir мноше приклеили компании ярлык неудачника. Однако это никак HV i мѐ- ценило нацеленный па голубой океан стратегический шаг.



сделанный компанией Compaq в деле формирования отрасли серверов. Эти стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине девяностых, но и открыли путь к новому мультимиллиардному рынку в области производства компьютерной техники.

В приложении А, Исторический очерк о паттерне создания голубого океана, приведен сжатый обзор истории трех символизирующих США отраслей, основанный на нашей базе данных: автомобильной - то, на чем мы добираемся до работы; компьютерной - то, чем мы пользуемся на работе; киноиндустрии - куда мы идем развлекаться после работы. Как показано в приложении А, неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, повлекшие за собой создание голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Стратегические шаги, о которых мы говорим - шаги по созданию продуктов и услуг, открывших и завоевавших новые рыночные пространства с резко возросшим спросом, - представляют собой захватывающие рассказы о прибыльном росте, заставляющие задуматься истории о возможностях, упущенных теми компаниями, которые застряли в алых океанах. Мы выстроили свое исследование вокруг этих стратегических шагов, чтобы понять, каким образом создаются голубые океаны и достигается высокая эффективность компании. Мы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год в более чем тридцати отраслях, и тщательно «ейшим образом» исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные - от гостиничной, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, теле- и радиовещания, а также строительства и вплоть до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

Как в рамках каждого конкретного стратегического шага, так и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. Искали мы и различия, существующие в этих двух группах. В процессе поисков мы постарались выявить общие факторы, приведшие к созданию голубых океанов, а также ключевые характеристики, отличающие победителей от простых «выживающих» и неудачников, дрейфующих в алом океане-

В результате, исследовав более тридцати отраслей, мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики организации не могут объяснить!, различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, организации и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и старым, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, представителям низкотехнологичных и высокотехнологичных отраслей, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной перманентно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов по созданию и завоеванию голубых океанов. Был ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); OM, в 1924 году выпустившая элегантные машины, обладавшие эмоциональной привлекательностью; CNN, предложившая в 1980 году новости, идущие в реальном времени двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю; или же Compaq, Starbucks, Southwest Airlines или Cirque du Soleil, или же любые другие случаи выхода в голубой океан, которые мы изучили в ходе исследований, - независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов всегда был схожим. Наши исследования охватывали также знаменитые стратегические шаги, приведшие к радикальным переменам в общественном секторе. И здесь мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий.

## Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

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 порядков<sup>16</sup>. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов<sup>17</sup>. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *итоеатісіі ценности*. Инновация ценности

является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредотачивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, вы делаете конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для компании, что тем самым открываете новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка.

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<sup>18</sup>. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Бее это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить<sup>11</sup>. Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности - технологической инновации и рыночного первопроходчества. Наши исследования показали, что победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок». Иногда эти компоненты присутствуют, но чаще обходятся без них. Инновация ценностей достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. Если же увязать инновацию с ценностью подобным образом не удастся, то иноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высиживают уже другие компании.

Инновация ценности - это новый способ мышления и воплощения стратегии, приводящей к созданию голубого океана и к уходу от конкуренции. Что важно, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм основанной на конкуренции стратегии: компромисс ценность-издержки<sup>20</sup>. Традиционно считается, что компания может либо создать болмпую ценность для потребителей за счет более высоких издержек, либо создать разумную ценность, но при низких издержках. Стратегия в данном случае рассматривается как выбор между дифференциацией и низкими издержками<sup>1</sup>. В противоположность этому те, кто старается создать голубые океаны, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение как задачи дифференциации, так и обеспечения низких издержек лежит в основе предпринимательского опыта этой компании. Во время ее

дебюта прочие цирки занимались тем, что сравнивали себя с конкурентами и пытались увеличить приходящуюся на них долю уже падающего спроса, слетка подправляя традиционные цирковые программы. Для этого они старались привлечь самых знаменитых клоунов и укротителей львов - такая стратегия увеличивала издержки цирков, но при этом малом го меняла в опыте цирковой деятельности! и. Результат - рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища вообще.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром. Cirque du Soleil не обращала внимания на деятельность конкурентов. Вместо того, чтобы подчиниться традиционной логике и бороться с конкурентами, эта компания предложила лучшее решение задачи - создание более веселого и увлекательного цирка. Cirque du Soleil принесла людям цирковое веселье и развлечение *плюс* интеллектуальную глубину и сокровища театрального артистизма, тем самым сформулирован по-новому саму проблему. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil по-другому взглянула не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не ходит; взрослых, любителей театра.

Это привело к созданию абсолютно новой концепции цирка, которая сломала компромисс ценность-издержки и создала голубой океан нового рыночного пространства. Оцените разницу. В то время как другие цирки уделяли основное внимание шоу с участием животных, приглашению известнейших исполнителей, одновременному показу нескольких номеров на трех аренах сразу и проталкивали сдачу в аренду площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошлась без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само собой разумеющимися составляющими традиционной цирковой индустрии, и вопросом об их актуальности никто не задавался. При этом участие животных в представлениях порождало все большее недовольство публики и дискомфорт. Более того, номера с участием животных были одними из самых дорогих, поскольку требовалось не только приобрести животное, но и оплатить расходы на его дрессировку, медицинское обслуживание, жилье, страховку и транспортировку.

Точно так же, когда цирковая индустрия занялась приглашением «звезд», в сознании зрителя так называемые звезды цирка были весьма незначительны по сравнению со звездами кино. И опять-таки, данная тактика требовала больших затрат и не имела практически никако-

го влияния па зрителя. Идея трех арен тоже канула в Лету. Такие представления не только создавали напряжение для зрителей, вынужденных быстро переводить взгляд с одной арены па другую, но и требовали большего количества участников, что влекло за собой рост соответствующих затрат. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа топароп между рядов, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от приобретений и порождали у них ощущение обманутости.

Вся неувядающая привлекательность цирка сводилась к трем основным факторам; шатру, клоунам и классическим цирковым номерам, различного рода акробатическим трюкам и выступлениям на моioцикле. Поэтому Cirque du Soleil сохранила клоунов, но юмор их из площадного стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра, по иронии судьбы, и отказались многие цирки, начал арендовать себе помещения для представлений. Видя, что шатер, и только шатер, является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создала классический символ цирка, отличающийся великолепной внешней отделкой и повышенной комфортностью. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были оттуда убраны. Акробатические и другие захватывающие номера остались, однако *СТАЛИ* играть меньшую роль. Их сделали более элегантными, добавив некий артистический флер и интеллектуальную составляющую.

Заглянув на рыночную территорию театра, Cirque du Soleil ввела также новые нецирковые элементы, как, например, сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, а также разнообразие постановок. Все эти элементы, ставшие новинкой в цирковой индустрии, были взяты из альтернативного «живого» развлечения - театральной индустрии.

К примеру, если в традиционных цирках номера представляют из себя череду никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имело тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действие. Хотя тема задавалась расплывчато (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом не ограничивая количество собственно цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовала некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, она представляет разнообразные программы и поста-

ношен, а не традиционные шоу «на все случаи жизни». Опять-таки, по аналогии с бродвейскими шоу, в каждом представлении Cirque du Soleil имеется подходящее музыкальное сопровождение, к которому подчинены (а не над которым довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы - идея была взята из театра и балета. Все рои в себе эта компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумела создать более совершенные представления.

Более того, внедрив концепцию разнообразия постановок и тем самым дав людям повод ходить в цирк *или* Cirque du Soleil значительно повысила имевшийся уровень.

Суммируя, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря такому беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создала голубой океан и изобрела новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время, откаавшись от многих, наиболее дорогих составляющих цирка, компании удалось редко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек. Cirque du Soleil сделала стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый в цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными для взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты.

На рисунке 1-2 отражена динамика соотношения дифференциация - низкие издержки, соответствующая инновации ценности.

Как показано на рисунке 1-2, создание голубых океанов предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Именно так достигается скачок ценности как для компании, так и для ее покупателей. Поскольку ценность для покупателей основана на полезности и цене, предлагаемых компанией, и ПОСКОЛЬКУ полезность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается только тогда, когда вся система *деятельности* и компании находится в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована. Именно этот системный подход деятельности создает голубых океанов устойчивой стратегией. Стратегия голубых океанов предполагает функциональные и операционные виды деятельности компании.

Напротив, такие инновации, как инновация производства, можно реализовать на подсистемном уровне, не затрагивая общую стратегию компании. К примеру, инновация производственного процесса может сократить издержки компании, тем самым поддержав выбранную стратегию лидерства в области издержек, не меняя при этом полезности предлагаемого компанией продукта. Хотя инновации такого рода могут помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем пространстве рынка, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

В этом смысле инновация ценности - это больше, чем *инновация*. Это *стратегия*, которая охватывает всю систему деятельности компании<sup>2\*</sup>. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали

РИСУНОК 1-2

**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.



Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

РИСУНОК 1-3

## Стратегия алого океана против стратегии голубого океана

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
борьба в существующим рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и предложение 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 и соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

всю систему на достижение **скачки** цепочки для покупателей //для себя самих. **Без** такого интегрального подхода инновация останется **отрезанной от** самой сути стратегии-'. На рисунке 1-3 отображены основные отличительные характеристики стратегий алых и голубых океанов.

Согласно **основанной на конкуренции стратегии** алого океана, структура отрасли уже изначально задана и **фирмы** вынуждены конкурировать **в установленных рамках**. Данная посылка основана на том, что ученые называют *структуралистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*-. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не predetermined заранее и что их можно изменять с **помощью** действий и убеждений «игроков» данной отрасли. **Мы называем** это *реконструкционистским* взглядом. **В** алом океане дифференциация стоит дорого потому, что фирмы конкурируют между собой, подчиняясь **одному** и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для **фирм** заключается в том, чтобы стремиться **либо к дифференциации**, либо к **снижению издержек**. Напротив, в реконструкционистском мире стратегическая задача заключается в создании **новых** правил наилучшей практики, **для** чего рушится созданный компромисс ценность-издержки и создается голубой океан. (Дальнейшее обсуждение этого вопроса см. в приложении Б, -Инновация ценности: реконструкционистский взгляд на стратегию-.)



Cirque du Soleil нарушила правило наилучшей практики (Best practice) цирковой индустрии и добилась дифференциации и снижения издержек с помощью реконструкции элементов, взятых за пределами существующих границ отрасли. Можно ли после всех сделанных компанией упразднений, снижений, увеличений и изобретений считать Cirque du Soleil цирком? Или это театр? А если театр, то какого рода - бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует. Cirque du Soleil реконструировала различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге побрала в себя малую толику каждой из них, однако при этом ни и один из них не превратилась целиком. Она создала голубой океан, свободное от конкуренции рыночное пространство, отрасль, которой и по сей день нет названия.

## Разработка и реализация стратегии голубого океана

Хотя экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, существует устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства<sup>6</sup>. Вопрос в том, как преуспеть в голубых океанах. Что следует делать компаниям, чтобы максимально расширить возможности, минимизировав при этом риски, связанные с разработкой и реализацией стратегии голубого океана? Если вы недостаточно хорошо разбираетесь в принципах расширения возможностей и минимизации риска, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу вашей деятельности по созданию голубого океана окажутся высоки.

Конечно, стратегии без риска не бывает<sup>7</sup>. Стратегия всегда включает в себя возможности и риск - и неважно, происходят ли события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для преуспевания в алых океанах. До тех пор, пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компании, далее если императив создания голубых океанов станет еще более очевиден. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли никаких серьезных шагов в этом направлении.

Данная книга призвана изменить этот дисбаланс путем предоставления методики в подкрепление наших тезисов. В ней мы излагаем принципы и приводим аналитические перспективы достижения успеха в голубых океанах.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Хотя дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, эта базовая аналитика используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя эти инструментарии голубого океана, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут производить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана и объясним, как они, наряду с аналитикой, применяются на практике.

Существует четыре ведущих принципа успешного создания стратегии голубого океана. Все они поочередно будут рассматриваться в главах с третьей по шестую. Глава 3 определяет пути, следуя которым можно систематично создавать свободное от конкуренции рыночное пространство в различных межотраслевых областях, тем самым снижая *поисковый риск*. Эта глава научит вас уходить от конкуренции, выходя за рамки шести традиционных ограничений конкуренции и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей сфокусированы на рассмотрении альтернативных отраслей, стратегических групп, групп покупателей, предложений дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональной привлекательности отрасли и даже на том, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как построить процесс стратегического планирования, чтобы вырваться за рамки традиционного постепенного совершенствования деятельности компании и создать инновацию ценности. Глава предлагает альтернативу нынешнему процессу стратегического планирования, который часто называют перемалыванием чисел, обрекающим компании на пошаговое совершенствование. Этот принцип решает задачу снижения *планировочных рисков*. Применяя тот же подход, что и к созданию видения компании, который заставляет вас концентрироваться на общей картине и не дает захлебнуться в цифрах и жаргонизмах, в этой главе авторы демонстрируют состоящий из четырех этапов процесс планирования, позволяющий выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

В главе 5 рассказывается, как максимально увеличить размеры юлбого океана. Решая задачу создания крупнейшего рынка нового спроса, в эти и чаве авторы с гавят под сомнение традиционную практику с фемленпя к более точной сегментации ради *лучшего* соответствования иредпочк'пням клиентов. Как правило, подобная практика выводи! *iu\ i^се чменяиающиеся* целевые рынки. В главе рассказывается, как вмес ю эюго можно собрать спрос воедино - не концентрируясь на различиях между отдельными клиентами, а выявляя множественное совпадение точек зрения неклиенюв, чюбы увеличить размеры с отдаваемого голубого океана и добраться до новых источников спроса, i.e. минимизировать риск масштаба.

В имве 0 рассматривается вариант стратегии, позволяющий не только обеспечить скачок ценности для массового покупателя, но и выстроить жизнеспособную бизнес-модель, которая сама будет создана iii и поддерживать прибыльный рост. Вы увидите, как можно проверил\*, выст раивает ли ваша компания бизнес-модель, приносящую прибыль от создаваемого вами голубого океана, тем самым уменьшая *put AT/*, связанные с *бизнеомоделью*, В главе приводится последовательность шагов при разработке стратегии, с тем, чтобы и вы, и ваши клиенты выиграли от создания вами новой бизнес-территории. Такая стратегия подчиняется последовательности: «полезность, цена, издержки и принятие».

В главах 7 и 8 рассматриваются принципы эффективного воплощения стратегии голубого океана. В частности, в главе 7 рассказывается о том, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство показывает менеджерам, как можно мобилизовать организацию на борьбу с основными проблемами, мешающими внедрению стратегии голубого океана, тем самым уменьшив *организационный риск*. В этой главе также говорится о том, как лидеры и менеджеры аналогичным образом могут преодолевать препятствия, связанные с когнитивными аспектами, ресурсами, мотивацией и политикой, невзирая па ограниченность времени и ресурсов в ходе реализации стратегии голубого океана.

В главе 8 авторы выступают в пользу встраивания процесса реализации в стратегическое планирование, благодаря чему\* люди становятся мотивированы действовать и реализовывать стратегию голубого океана по всей организации и в течение продолжительного времени. В эгой главе рассказывается о том, что мы называем *справедливым ироцессом*. ПОСКОЛЬКУ стратегия голубого океана так или иначе пред-

РИСУНОК 1-4

## Шесть принципов стратегии голубого океана

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

полагает уход от сложившегося положения дел, в этой главе показано, как справедливый процесс способствует созданию стратегии и ее реализации, для чего мобилизует людей на добровольное сотрудничество, необходимое для реализации стратегии голубого океана. Глава ставит задачу помочь минимизировать *управленческий риск*, связанный с установками и поведением людей.

На рисунке 1-4 выделены шесть принципов успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана, а также риски, воздействие которых уменьшается при следовании этим принципам.

В главе 9 обсуждаются динамические аспекты стратегии голубого океана- вопросы устойчивости и обновления.

Теперь перейдем к главе 2, в которой мы рассказываем об основных аналитических инструментах, которые будут использоваться *на* протяжении всей этой книги при разработке и воплощении стратегии голубого океана.

# Аналитические инструменты и модели

**В** течение последних десяти лет мы занимались разработкой набора аналитических инструментов и моделей, пытаясь сделать процесс разработки и воплощения стратегии голубого океана столь же систематичным и практичным, как и процесс конкурентирования в алых водах известного рыночного пространства. Эти аналитические изыскания заполняют главный пробел, до сих пор существующий в области стратегии. Для конкурентирования в алых океанах был разработан впечатляющий набор инструментов и моделей, таких как, например, Пять сил Майкла Портера для анализа существующих в отрасли условий и три предложенные им стратегии, в то время как для голубых океанов никаких практических инструментов создано не было. Вместо этого руководителей призывали быть храбрыми и предприимчивыми, учиться на ошибках и искать революционеров. Даже если это и заставляло людей задуматься, то при этом никак не могло заменить аналитику, столь необходимую для успешного плавания в голубых водах. А при отсутствии аналитики трудно ожидать от руководителей, чтобы они вняли призыву вырваться из существующих путей конкуренции. Эффективная стратегия голубого океана должна быть нацелена не на риск, а на его минимизацию.

Чтобы покончить с этим дисбалансом, мы изучили множен во компаний по всему миру и разработали практическую методологию нутешества по голубым океанам. Затем мы применили и проеировали сии инструменты на практике, поработав с компаниями, стремившимися к созданию голубых океанов, и ИСМ самым пополнили пдоработали свой инструментарий. Представленные здесь инспр\мсплы и модели будут использоваться на протяжении всей книги при рассмотрении шести принципов разработки и реализации страгсчии голубого океана. В качестве краткою введения в этот инструмент арии давайте на примере одной отрасли - американского виноделия - рассмо грим, как эти инструменты могут па практике использоваться для со щания юлубых океанов.

По суммарному потреблению вина Соединенные Штаты занимают третье место в мире. Однако в этой двадцатимиллиопиой отрасли идет интенсивная конкуренция. На внутреннем рынке преобладаю і калифорнийские вина, на долю которых приходится две трети всех продаж вина в США. Они уверенно конкурируют с импортными винами, привозимыми из Франции, Италии и Испании, а также с винами Нового Снега - из Чили, Австралии и Аргентины, которые все упорнее ориентируются на рынок США. С ростом поставок вина и» штатов Орегон, Ваши]птон и Нью-Йорк, а также после того, как выросли новые винодельческие посадки в Калифорнии, количество вин превысило псе мыслимые границы. Однако потребители из Соединенных Штатов никак на это не прореагировали. По потреблению вина на душу населения США упорно занимают тридцать первое место в мире.

Интенсивная конкуренция стала двигателем консолидации в винодельческой промышленности. Восемь крупнейших компаний производят более 75 процентов вина в США, а прочие винодельческие предприятия - по подсчетам их тысяча шестьсот - оставшиеся 25 процентов. Доминирующая роль нескольких крупнейших игроков позволяет им воздействовать на дистрибьюторов, получая для своей продукции места на полках магазинов, и вкладывать миллионы долларов в раздутые маркетинговые бюджеты. Одновременно в Соединенных Штатах идет консолидация розничных торговцев и дистрибьюторов, кот орая позволяет им увереннее отстаивать свои интересы перед лицом бесчисленных производителей вина. Разыгрываются титанические битвы за пространство для розничной торговли и дистрибуции. Неудивительно, что слабые, плохо управляемые компании все чаще оказываются

выброшенными на обочину Нгеі давление с целью снижения цен ид вино

Иными словами, в винодельческой индустрии США царит жесткая конкуренция, расіТ давление на цены, увеличивается возможность розничных продавцов и дистрибьюторов отстаивать свои интересы, а также наблюдается низкий спрос и очень высокое предложение. С точки зрения традиционного стратегического мышления, оградь едва ли можно считать привлекательной. Для стратегов же главный вопрос состоит в следующем: как вырваться из этого алого океана жесткой конкуренции и выйти вне конкуренции вообще\* Как открыть и завоевать голубой океан рыночного роста? Как войти в рынок, чтобы конкурировать?»^

Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к *стратегической канве*, аналитической модели, занимающей центральное место в инновационной ценностной цепочке и в создании голубых океанов

## Стратегическая канва

Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения захватывающей стратегии голубого океана. Она выполняет две задачи. Во-первых, 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. На рисунке 2-1 вся эта информация отражена в графической форме. По горизонтали расположены факторы, по которым идет конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли.

В случае с винодельческой промышленностью США налицо семь основных факторов

- Стоимость бутылки вина.

Благородного вида упаковка, этикетка с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая энологическая терминология, чтобы подчеркнуть, что создание вина представляет из себя науку и искусство

РИСУНОК г-1

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

Вус-ХлМ

Вина класса ••Првмиум\*

Недорогие айна

• • • •

Низин г

цена

Косвенный  
Использование маркетинг  
3tto логической  
терминологии и  
отличительных  
особенностей  
в описании айн

Качество  
выдержки

Пресгижнсси  
и история  
винодельни

Ассортимент  
БОГОТГДБО  
вкуса  
НИМ

- Косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждение дистрибьюторов и розничных торговцев отдавать предпочтение конкретному винодельческому предприятию.
- Качество выдержки вина.
- Престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и замков и указанием возраста предприятия).
- Богатство и утонченность вкуса вина, в том числе таниновый и дубовый привкус.
- Ассортимент вин, охватывающий все сорта винограда и все предпочтения покупателей, от «Шардоне- до -Мерло», и т.д.



Эти факторы считаются ключевыми для позиционирования вина как уникального напитка для знатоков, достойного подачи на стол в особых случаях.

Такова базовая структура винодельческой промышленности США в рыночном разрезе. Теперь перейдем к вертикальной оси стратегической канвы, где отмечен уровень предложения, получаемого клиентами по всем этим основным факторам конкуренции. Высокий показатель означает, что в области этого фактора компания предлагает своим клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие .УГОН области. Что касается цены, то более высокий показатель свидетельствует соответственно и о более высокой цене. Теперь мы можем нанести на график данные по различным винодельням по всем выбранным факторам, с тем чтобы определить стратегический профиль каждой из них, или кривую ценности. *Кривил ценности*, основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в данной отрасли.

На рисунке 2-1 показано, что, хотя в американской винодельческой промышленности насчитывается более тысячи шестисот винодельческих предприятий, с точки зрения покупателя, их кривые ценности практически сливаются между собой. Да, конкурентов в этой отрасли очень и очень много, но, разместив на стратегической канве информацию о брендах вин класса «Премиум», мы обнаружим, что, с точки зрения рынка, все они обладают фактически одинаковыми стратегиями. Они предлагают высокие цены и создают высокий уровень предложения по всем факторам конкуренции. Их стратегический профиль соответствует классической стратегии дифференциации. Опять же с точки зрения рынка, все они отличаются друг от друга, но одинаковым образом. С другой стороны, недорогие вина имеют также практически одинаковые стратегические профили. Цена на эти вина низкая, также как и предложение по всем ключевым факторам конкуренции. Это классические игроки низких издержек. Более того, кривые ценности вин класса «Премиум» и недорогих вин выглядят практически одинаково. Стратегии этих двух стратегических групп повторяют друг друга, и единственная разница между ними заключается лишь в высоте уровня предложения.

Чтобы направить компанию по траектории мощного роста прибылей в подобных условиях, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги. Такая

стратегия может слегка повысить продажи, однако вряд ли она выведет компанию к не охваченному) конкуренцией рыночному) пространству. Обширное исследование потребителей тоже вряд ли откроет путь к голубым океанам. В ходе наших исследований выяснилось, что потребители с трудом представляют себе, как можно создать не охваченное конкуренцией рыночное пространство. Обычно их точка зрения сводится к v-же знакомом) нам «предложите мне побольше и подешевле». И это ^побольше» обычно относится к тем продуктам и услугам» которые отрасль предлагает в настоящее время.

Для фундаментального изменения стратегической канвы отрасли начинать необходимо с переориентации стратегии с *конкурентов* на альтернативы и с *клиентов* на *неклиентов* данной отрасли<sup>1</sup>. Чтобы одновременно работать над ценностью и издержками, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между дифференциацией и низкими издержками. Сместив стратегический фокус с имеющихся конкурентов на альтернативные варианты и неклиентов, вы можете понять, каким образом переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и таким образом реконструировать элементы ценности для покупателя, находящиеся за пределами отрасли. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет нас искать лучшие, чем у ваших конкурентов, решения проблем, но в рамках вашей отрасли.

Если говорить о винодельческой промышленности США, то винодельни, следуя традиционным взглядам, фокусировали внимание на том, чтобы с избытком обеспечивать престижность и качество вина за соответствующие деньги. Избыток этот означал усложнение характеристик вина, основанных на вкусовых шаблонах, известных всем виноделам и подкрепленных системой конкурсов вина. Виноделы, судьи на конкурсах и ценители согласны с тем, что богатство вкуса - специфика структуры и характеристики, отражающие уникальность почвы, сезона, а также мастерство винодела в обращении с танином и дубом и процесс вызревания, - равняется качеству.

Однако, рассмотрев альтернативные варианты, австралийская винодельческая фирма Casella Wines переформулировала стоящую перед винодельческой промышленностью задачу иным образом: как создать забавное нетрадиционное вино, которое смогут пить абсолютно все. Зачем? Изучив потребление альтернативных напитков - пива, спирт-

пых наигков и готовых коктейлей, которых в США продавалось втрое больше, чем вина, фирма обнаружила, что основная масса взрослых американцев (читает- вино «ерундой»). Оно казалось им чем-то чуждым и претенциозным, а богатство вкусового букета создавало сложности для его восприятия средним потребителем, невзирая даже на то, что именно в этом производители и старались добиться совершенства. И юлучив эту информацию, Casella Wines оказалась готова определить, кшеим образом можно изменить стратегию американской винодельческой промышленности и создать голубой океан. Для этого фирма занялась второй базовой разновидностью анализа, лежащей в основе голубых океанов: моделью четырех действий

## Модель четырех действий

Чтобы реконструировать элементы ценности для покупателя при работе над новой кривой ценности, мьх создали *Модель четырех действий*. Как показано на рисунке 2-2, для того, чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающиеся присущих данной отрасли стратегической логики и бизнес-модели:

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует *упразднить*?
- Какие факторы следует *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 предлагавшихся отраслью следует *создать*?

Первый вопрос заставляет вас задуматься об отказе от факторов, долгое время служивших предметом конкуренции в вашей отрасли. Зачастую эти факторы воспринимаются как должное, несмотря даже на то, что они могут уже не иметь никакой ценности, а то и вовсе ее снижают. Чаще всего покупатели начинают ценить совершенно иные факторы, однако компании, равняющиеся на *бенчмаркинг*, никак на это не реагируют, а порой и не замечают перемен.

РИСУНОК 2-2

## Модель четырех действий



Второй вопрос приводит к выяснению того, какие продукты или услуги излишне усложняются в погоне за победой над конкурентами. В такой ситуации компании начинают предоставлять клиентам избыточные услуги, тем самым увеличивая свои издержки, однако не получая от этого никакой отдачи.

Третий вопрос заставляет выявить и избавиться от компромиссов, на которые ваша отрасль заставляет идти потребителей. Четвертый вопрос помогает обнаружить абсолютно новые источники ценности для покупателей, создать новый спрос и изменить принятую в отрасли систему стратегического ценообразования.

Ответив на первые два вопроса (об упразднении и снижении), можно понять, каким образом удастся сократить издержки по сравнению с конкурентами. В ходе наших исследований выяснилось, что случаи, когда менеджеры методично занимаются упразднением и уменьшением

см факторов, являющихся предметом конкуренции в данной отрасли, очень редки. Результат - растущие издержки и сложные бизнес-модели. Вторые же два вопроса, напротив, помогают понять, каким образом можно повысить ценность для покупателя и создать новый спрос. Все вместе они позволяют постепенно выяснить, как вы можете релоцироваться - сделать ценное и для покупателя в альтернативных отраслях, предложив ему совершенно новые возможности и сохраняя при этом низкую структуру издержек. Особенно важны действия по упразднению и созданию, заставляющие компанию не ограничиваясь действиями, направленными на максимизацию ценности существующих факторов конкуренции. Упразднение и создание заставляют компании самостоятельно изменять факторы, тем самым лишая актуальности существующие правила конкуренции.

Применяя модель четырех действий к стратегической канве вашей отрасли, вы получаете абсолютно новый взгляд на старые общепринятые истины. В случае с виноделием в США произошло следующее: начав мыслить в терминах этих четырех действий, пойдя против принятой в отрасли логики и обратив внимание на альтернативные варианты и инноваций, компания Casella Wines создала вино [yellow tail] (Желтый Хвост), стратегический профиль которого оказался вне конкуренции. Был создан голубой океан. Вместо того, чтобы предлагать вино «качестве вина», Casella создала напиток для вечеринок, который годился для всех - для любителей пива, любителей коктейлей и любителей прочих напитков не относящихся к винам. За два года за бавный напиток для вечеринок, [yellow tail], стал самым быстрорастущим брендом в истории австралийской и американской винодельческой индустрии, а также основным импортируемым в США вином, обогнав при этом французские и итальянские вина. К августу 2003 года это было самое популярное в США красное вино в 750 миллилитровых бутылках, продававшееся более активно, чем калифорнийские сорта. К середине 2003 года среднее количество продаж [yellow tail] составляло 4,5 миллиона бутылок в год. Мировой рынок был перенасыщен вином, однако производители [yellow tail] едва успевали удовлетворять спрос.

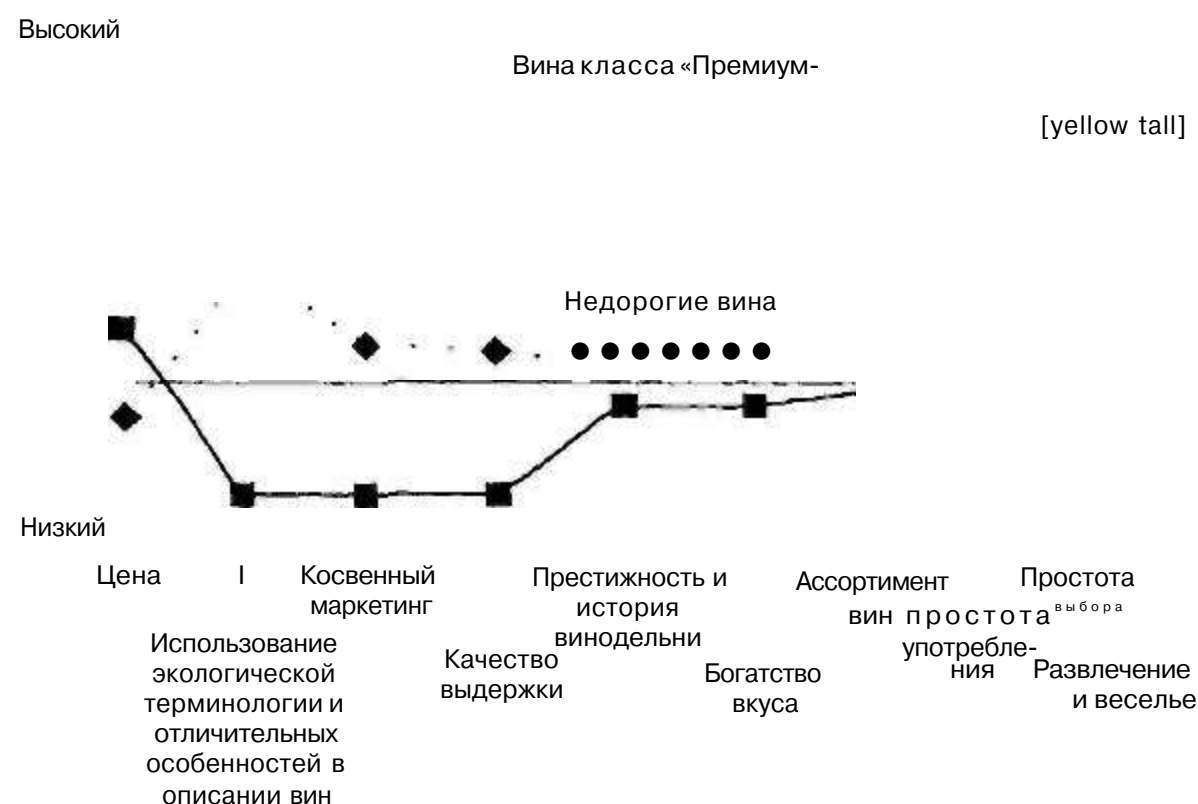
Более того, там, где крупные винодельческие компании десятилетиями инвестировали в маркетинг, создавая крупные бренды, [yellow tail] одним прыжком опередил своих солидных конкурентов, обойдясь без всякой рекламной компании в СМИ и без потребительской рекламы. Он не стал красть у своих конкурентов продажи - он расширил

рынок- [yellow tail] привел на рынок вин тех, кто прежде пил не вино, а пиво и готовые коктейли. Более того, новички - потребители столовых вин стали пить вино чаще, подтянулись к ним и любители самого дешевого вина, а те, кто пил дорогие вина, спустились с высот, чтобы стать потребителями [yellow tail].

На рисунке 2-3 показано, как эти четыре действия привели к выходу из конкуренции, охватывающей винодельческую промышленность США. Здесь мы можем графически сравнить стратегию голубого океана [yellow tail] с более чем тысячей шестьюстами винодельческими предприятиями, конкурирующими в США. Как показано на рисунке 2-3, кривая ценности [yellow tail] отличается от опальных. Casella Wines предприняла все четыре действия - упразднила, снизила, повысила и создала - и в итоге открыла для себя не охваченное конкуренцией рыночное пространство, за два года изменившее облик винодельческой отрасли США.

РИСУНОК 2-3

## Стратегическая канва [yellow tail]



Обратив внимание на альтернативные варианты - пиво и готовые коктейли, - а также подумав о неклиентах, фирма Casella Wines создала в винодельческой индустрии США три новых фактора - простоту употребления, простоту выбора, а также веселье и развлечение - и отбросила либо снизила все остальные. Casella Wines обнаружила, что многие американцы не пили пина из-за того, что к его сложному вкусу довольно трудно привыкнуть. Пиво же и готовые коктейли были, например, гораздо слаще, и пить их было проще. Поэтому [yellow tail] представляет из себя абсолютно новое сочетание характеристик вина, образующее несложный вкус, который поправился множеству потребителей алкогольных напитков. Подобно готовым коктейлям и пиву, вино приятно на вкус и обладает ясным незамысловатым привкусом с выраженными фруктовыми нотами. Сладкий фруктовый вкус вина освежает небо, заставляя пьющего без раздумий пропускать еще стаканчик. Появилось вино, которое легко пить, и для того, чтобы оценить его по достоинству, не требуется особой экспертизы.

В дополнение к простой фруктовой сладости производители [yellow tail] значительно сократили количество или вовсе отказались от всех факторов, бывших предметом конкуренции в винодельческой промышленности - танинов, дубового привкуса, богатства вкуса, зрелости, - при создании качественного напитка, как недорогого, так и класса «Премиум». Когда отпала необходимость выдержки вина, то стал не нужен и задействованный для этого рабочий капитал, что позволило ускорить окупаемость производимого вина. Производители вин критиковали сладкий фруктовый привкус [yellow tail], считая, что он в значительной степени снижает качество вина и мешает людям ценить хороший виноград и древнее мастерство виноделов. Быть может, это и так, по [yellow tail] пришлось но вкусу всем потребителям.

Розничные торговцы вином в США предлагали покупателям штабеля разнообразных видов вина, однако массового потребителя такой широкий выбор смущал и угнетал. Бутылки были похожи одна на другую, тексты на этикетках изобиловали энологическими терминами, понятными лишь ценителям или коллекционерам, а выбор был столь избыточен, что продавцы розничных магазинов испытывали не меньшие трудности, когда пытались сами в этом разобраться или порекомендовать вино сбитым с толку потенциальным покупателям. К тому же вид бутылочных рядов утомлял и демотивировал клиентов, затрудняя выбор и заставляя среднего покупателя испытывать неуверенность в его результатах.

Создав простоту выбора, [yellow tail] изменил всю картину. Casella Wines значительно сократила число предлагаемых вин и создала лишь два вида: Шардоне, самое популярное в США белое вино, и Шираз - красное. Технический жаргон был изгнан с бутылок, а вместо него появилась броская, простая, нетрадиционная этикетка с изображением яркого желто-оранжевого кенгуру на черном фоне. Коробки, в которых лежали бутылки с [yellow tail], были раскрашены в те же яркие цвета с крупной надписью [yellow tail] по бокам. Исполняли они двойную функцию - привлекали внимание и демонстрировали доступность и незамысловатость вина.

Все рекорды простоты выбора вино [yellow tail] побил тогда, когда его производители сделали продавцов розничных магазинов «послами» своей марки, нарядив их в популярные в слабообжитых районах Австралии бушменские шляпы и штормовки. Вдохновленные фирменными нарядами, а также вином, которое не озадачивало их самих, продавцы направо и налево советовали покупать [yellow tail]. Короче говоря, рекомендовать [yellow tail] стало просто весело.

Простота, выражавшаяся в предложении поначалу всего двух сортов вина - красного и белого, - и определила бизнес-модель Casella Wines. Сокращение сроков хранения на складе повлекло за собой увеличение оборота и сокращение расходов на складское оборудование. Производители [yellow tail] нарушали все существующие в отрасли правила. Casella Wines первой стала разливать белое и красное вино в бутылки одинаковой формы, и практика эта еще более упростила производство и закупку, а в итоге поразительно простой стала и выкладка вина в магазинах.

Винодельческая промышленность по всему миру с гордостью рекламировала вино как утонченный напиток, обладающий долгой историей и имеющий свои традиции. Это отразилось на целевом рынке в Соединенных Штатах: его составляют образованные профессионалы с доходом выше среднего. В связи с этим наилучшим был подход с упоминанием качества и истории винодельни, исторических традиций замка или поместья, а также перечислением присужденных вину наград. Разумеется, стратегии роста, принадлежавшие крупнейшим представителям винодельческой промышленности США, были нацелены на высший слой рынка; для поддержания этого имиджа в рекламу бренда были инвестированы десятки миллионов долларов. Однако, обратив внимание на потребителей пива и готовых коктейлей, производители [yellow tail] обнаружили, что этот элитный имидж никак не влия-



ст на широкую публику, а лишь смущает ее. Поэтому Salcula Wines поврвала с традициями и создала нечто, вобравшее в себя все свойства австралийской культуры: смелость, непринужденность, веселье и приключенческий дух. Доступность была как мантра: «Суть великой страны.., Австралия». Австралия не имела традиционного винодельческого имиджа. Отсутствие заглавных букв в названии [yellow tail] вкупе с яркими цветами и изображением кенгуру было отнюльским мотивом .•ной страны. И винодельню на бутылках не указывали. Производители обещали, что вино будет выпрыгивать из стакана, как австралийский кенгуру

В результате [yellow tail] пришлось по вкусу обширному слою потребителей алкогольных напитков. Предложив такой скачок ценност.т. производители [yellow tail] подняли цену на свои вина, сделав ее выше бюджетной и оценив бутылку в 6,99 доллара, то есть более чем вдвое дороже самых дешевых вин, С июля 2001 года, когда это вино впервые появилось на полках розничных магазинов, продажи росли не переставая.

## Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать»

Есть и третий инструмент, являющийся ключевым для создания голубых океанов, - решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» (см. рисунок 2-4). Он служит для дальнейшего развития модели четырех действий, заставляя компании не только задать все четыре вопроса, но и предпринять по всем четырем направлениям какие-либо *конкретные шаги* для создания новой кривой ценности. Побуждая компании заполнять решетку действиями по упразднению и снижению, а также по повышению и созданию факторов, система сразу же дает компаниям четыре преимущества:

- Заставляет одновременно добиваться дифференциации и низких издержек, нарушая компромисс «ценность-издержки».
- Моментально выявляет компании, которые занимаются лишь повышением и созданием, что приводит к росту их издержек и зачастую излишне усложняет продукты и услуги - такое нередко встречается во многих организациях,
- Менеджеры любого уровня легко понимают эту систему) и активно вовлекаются в процесс ее реализации.

РИСУНОК 2-4

Решетка «(упразднить-снизить-повысить-создать»: [yellow tail]

<p style="text-align: center;"><b>Упразднить</b></p> <p>Энологическую терминологию и особенности</p> <p>Качество видеоожки</p> <p>Косвенный маркетинг</p>	<p style="text-align: center;"><b>Повысить</b></p> <p>Цену относительно недорогих айн</p> <p>Участие магазинов розничной торговли</p>
<p style="text-align: center;"><b>Снизить</b></p> <p>Богатстве вкуса</p> <p>Выбор наименований вин</p> <p>Престиж винодельни</p>	<p style="text-align: center;"><b>Создать</b></p> <p>Простоту употребления</p> <p>Простоту выбора</p> <p>Веселье и приключенческий дух</p>

- Заполнить решетку означает для компании тщательнейшим образом изучать каждый фактор, но которому ведется конкуренция в данной отрасли, выявляйте допущения, которые были сделаны ими неосознанно в процессе конкурентной борьбы.

На рисунке 2-5 изображена решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» для Cirque du Soleil. Мы можем еще раз увидеть этот инструмент в действии и продемонстрировать, что может быть обнаружено с его помощью. Здесь следует напомнить, что многие конкурентные факторы отрасли, по которым долго велась борьба, могли быть безболезненно упразднены или снижены. В случае с Cirque du Soleil было упразднено несколько факторов, характерных для традиционных цирков, например, номера с участием животных, приглашение цирковых звезд и одновременное шоу на нескольких аренах. В традиционной цирковой индустрии эти факторы долгое время рассматривались как нечто само собой разумеющееся, и никто не пытался усомниться в их актуальности. Однако представления с животными вызывали все большее недовольство общественности. Более того, номера с животными относятся к самым дорогостоящим - ведь необходимо не только приобрести животное, но и оплатить его дрессировку, медицинское об-

РИСУНОК 2-5

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

<p style="text-align: center;">Упразднить</p> <p>Приглашение звезд</p> <p>Номера с участием животных</p> <p>Сдачу а аренду площадей для розничной торговли</p> <p>Одновременное шоу на нескольких аренах</p>	<p style="text-align: center;">Снизить</p> <p>Веселье и юмор</p> <p>Возбуждению и опасность</p>
<p style="text-align: center;">Повысить</p> <p>Уникальность места проведения представлений</p>	<p style="text-align: center;">Создать</p> <p>Тему</p> <p>Утонченную обстановку</p> <p>Разнообразие постановок</p> <p>Музыку v. танцы иного типа</p>

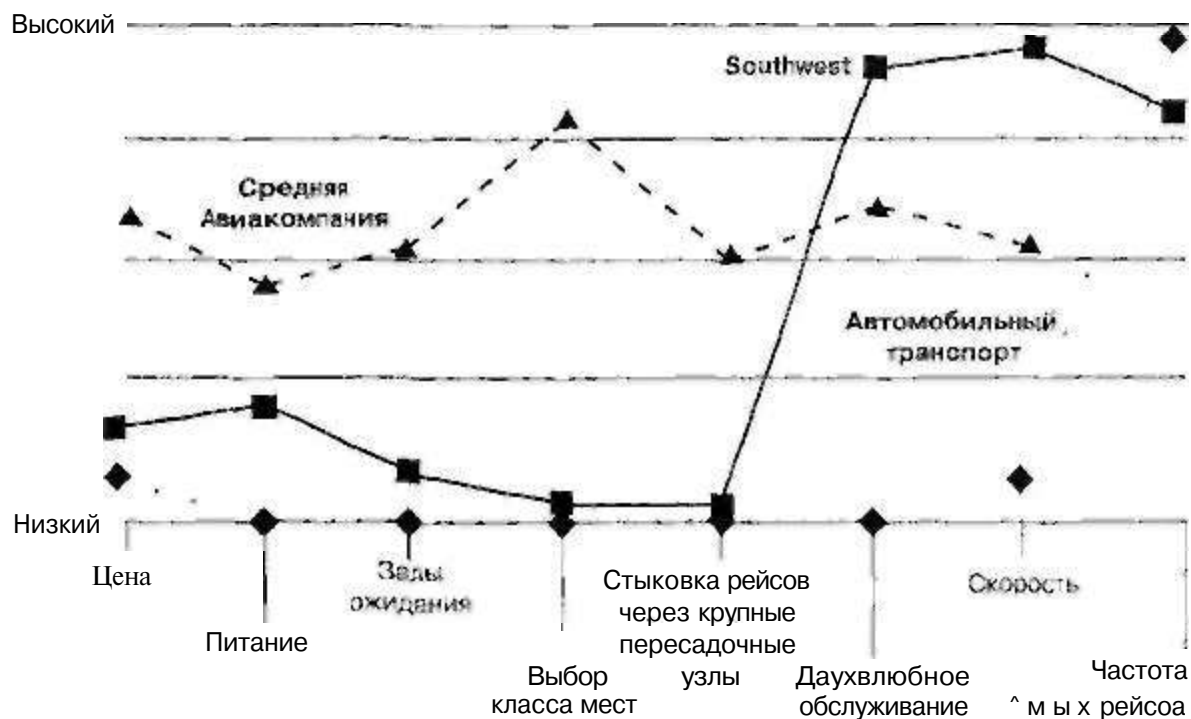
служивание, содерясение, страховку и перевозку. Аналогичным образом, хотя цирковая индустрия и была нацелена на приглашение звезд, в глазах публики эти так называемые цирковые звезды были обыденным явлением и не шли ни в какое сравнение со звездами кино. Опять-таки, этот фактор требовал немалых затрат, а на зрителей влиял очень слабо. Ушли в прошлое и одновременные представления на трех аренах. На них зрители начинали нервничать, то и дело переводя взгляд с одной арены на другую, кроме того, для таких представлений требовалось большее количество выступающих, что также напрямую влияло на затраты.

## Три характеристики хорошей стратегии

Cassela Wines, как и Cirque du Soleil, создала уникальную, исключительную кривую ценности, открывшую перед ней голубой океан. Как показано на стратегической канве, кривая ценности [yellow tail] име-

РИСУНОК 2-6

## Стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines



ет определенный *фокус*, компания не расплывает усилия по всем ключевым факторам конкуренции. Ее кривая ценности *отличается* от показателей других игроков - это результат *любого* что компания не стала равняться на конкурентов, а вместо этого рассмотрела альтернативные варианты. *Девиз* стратегии [yellow tail] ясен, забавное безыскусное вино, которое можно с удовольствием пить хоть каждый день.

Эффективная стратегия голубого океана, если ее отобразить через кривую ценности, подобно стратегии [yellow tail], обнаруживает три дополнительных качества: фокус, дивергенцию, привлекательный девиз. Без этих качеств стратегия компании может стать запутанной, нечеткой, ее трудно будет продвигать при наличии высокого уровня издержек. Все четыре действия, предпринимаемые для создания новой кривой ценности, следует постоянно направлять на то, чтобы выстроенная в итоге стратегия компании обладала такими характеристиками. Эти три качества служат лакмусовой бумажкой для проверки коммерческой жизнеспособности идей голубого океана.

Давайте рассмотрим стратегию авиакомпании Southwest Airlines, чтобы понять, как эти три качества через инновацию ценности придают особое значение эффективной стратегии компании в области не-

рестройки отрасли авиаперевозок на короткие расстояния (см. рисунок 2-6) Компания Southwest Airlines создала голубой океан, избавив клиентов от мучительного выбора между скоростью авиатранспорта, с одной стороны, и экономичностью и гибкостью передвижения на автомобиле - с другой. Для этого Southwest предложила своим клиентам выеокоскоробной транспорт, отправляющийся часто, по гибкому графику, и отличающийся весьма привлекательными для множества потребителей ценами. Упразднив и 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.

На с графической канве кривая ценности Southwest Airlines заметно отличается от кривых ее конкурентов. Стратегия компании представляет собой типичный пример привлекательной стратегии голубого океана

### Фокус

Фокус есть у каждой хорошей стратегии, и профиль стратегии или кривая ценности должны явно указывать на его наличие. Рассмотрев стратегию Southwest, мы сразу можем определить, что компания делает упор лишь на три фактора: дружелюбное обслуживание, скорость и частые прямые рейсы. Сфокусировав внимание на этих трех направлениях, Southwest сумела установить цены, выгодные даже в сравнении с расходами на автомобильные поездки; делать ненужные инвестиции в питание, залы ожидания и места различного класса компания не стала. А вот ее традиционные конкуренты, напротив, инвестируют во все факторы, по которым идет конкуренция в отрасли, и потому им гораздо сложнее предлагать цены того же уровня, что и в Southwest. Вкладывая средства во все факторы подряд, эти компании ставят свои действия в зависимость от шагов конкурентов. В результате получают бизнес-модели с высокими издержками.

### Ливергения

Если компания выстраивает свою стратегию реактивным образом, реагируя на действия своих конкурентов, то ее стратегия утрачивает

всю свою уникальность. Об этом свидетельствует схожесть ниши, подаваемой во всех самолетах, или однотипность залов ожидания для пассажиров бизнес-класса. Поэтому на стратегической канве реактивные стратегии, как правило, имеют один и тот же профиль. Кривые ценности конкурентов Southwest практически идентичны, а потому могут быть отображены на стратегической канве одной и той же кривой.

В противоположность этому кривые ценности компаний, обладающих стратегиями голубого океана, никогда не бывают похожими друг на друга. С помощью четырех действий - упразднения, снижения, повышения и создания - они делают свои стратегии отличными от средних показателей по отрасли. Так, Southwest стала первопроходцем в области прямых перелетов между небольшими городами, прежде в отрасли такие маршруты проходили через пересадочные узлы.

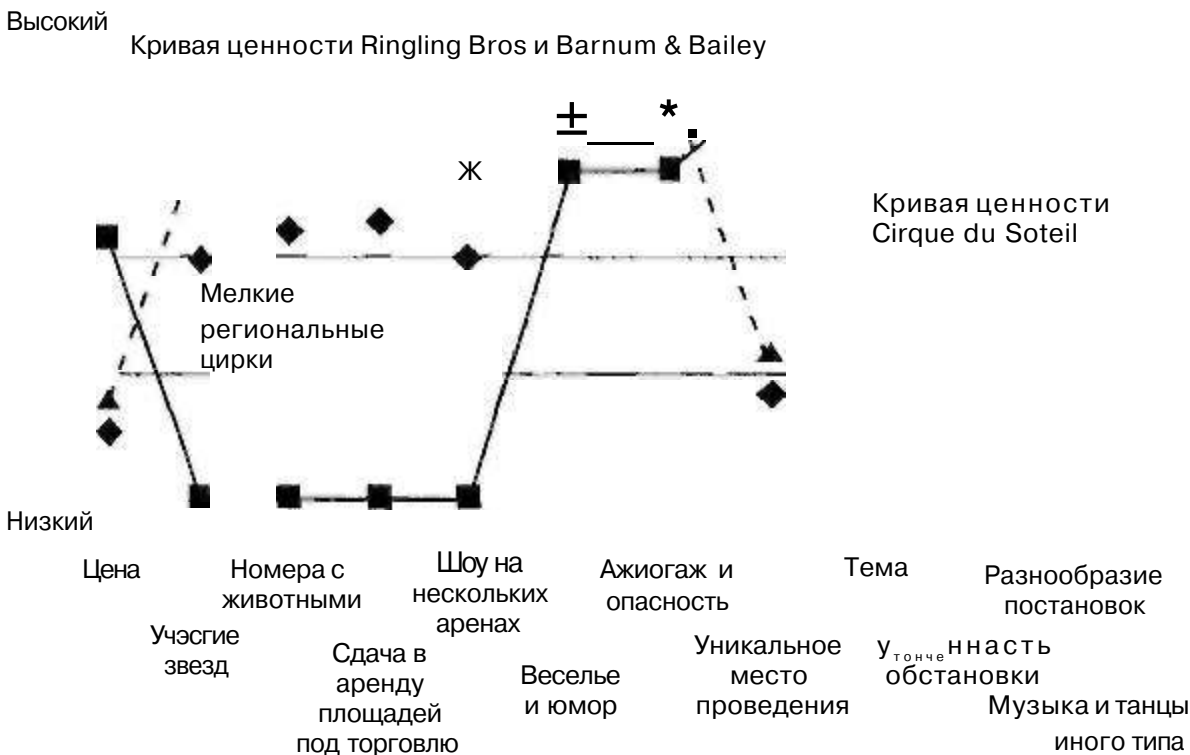
### *Привлекательный левиз*

У хорошей стратегии всегда есть четкий и привлекательный девиз «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле - в любое время». Так выглядит - или мог бы выглядеть - основной лозунг Southwest Airlines. Что тут могли сказать конкуренты КОМПАНИИ? Даже самые опытные рекламные агентства вряд ли были бы способны сделать нечто привлекательное из привычного сочетания питания, выбора класса мест, залов ожидания и стыковки рейсов со стандартным обслуживанием, не самыми высокими скоростями и недешевыми тарифами. Хороший девиз должен не только донести ясное сообщение, но и сожержать правдивую рекламу того, что предлагается, - в противном случае потребители утратят доверие и интерес к компании. Собственно говоря, чтобы оценить эффективность и силу стратегии, достаточно посмотреть, есть ли в ней убедительный и соответствующий действительности девиз.

Как показано на рисунке 2-7, стратегический профиль Cirque du Soleil также соответствует трем определяющим критериям стратегии голубого океана: фокус, дивергенция и девиз. Стратегическая канва Cirque du Soleil позволяет сравнить графическое изображение ее стратегического профиля с профилями ее основных конкурентов. Канва ясно показывает, насколько Cirque du Soleil отклонилась от традиционной логики цирковой индустрии. На рисунке видно, что кривая ценности Ringling Bros, и Varnum & Bailey в целом очень схожа с кривой более мелких региональных цирков. Основное их различие заключа-

РИСУНОК 2-7

**Стратегическая канва Cirque du Soleil**



ется в том, что предложение региональных цирков ниже по каждому фактору конкуренции вследствие ограниченности их ресурсов

А вот кривая ценности Cirque du Soleil стоит особняком. В нее введены такие новые, нецирковые факторы, как тема, разнообразие постановок, утонченный интерьер и музыка и танцы иного типа. Эти факторы, совершенно нетрадиционные для цирковой индустрии, позаимствованы из альтернативной индустрии развлечений - театра. В этом смысле стратегическая канва ясно отражает традиционные факторы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и также новые факторы, которые привели к созданию нового рыночного пространства, что изменило стратегическую канву отрасли.

[yellow tail], Cirque du Soleil и Southwest Airlines создали голубые океаны в самых разных бизнес-ситуациях и отраслевых контекстах. При этом их стратегические профили отличаются одни и те же три основные характеристики, фокус, дивергенция и девиз. Эти три критерия и руководят процессом реконструкции, который компании ведут для того, чтобы резко повысить ценность как для потребителей, так и для себя самих.

## Расшифровка кривой ценности

Стратегическая канва позволяет компаниям увидеть будущее из настоящего. Для этого компания должна научиться расшифровывать кривую ценности. В кривых ценности отрасли скрыто богатство стратегических знаний о текущем положении дел и о будущем бизнеса.

### *Стратегия голубого океана*

Первый вопрос, на который отвечает кривая ценности, - обречен ли бизнес на успех? Когда кривая ценности компании или ее конкурентов соответствует трем критериям хорошей стратегии голубого океана - имеет фокус, дивергенцию и девиз, это означает, что компания идет по правильному пути. Эти три критерия служат чем-то вроде лакмусовой бумажки, определяя коммерческую перспективность идей голубого океана.

С другой стороны, когда кривой ценности компании не хватает фокуса, ее структура издержек, скорее всего, будет высокой, а бизнес-модель в области внедрения и реализации - сложной. Без дивергенции стратегия компании окажется шаблонной и ничем не будет выделяться. Если нет привлекательного девиза, который что-то сообщает потребителям, 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.

### *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. Эксплицитная или имплицитная стратегия компании отражает стремление обойти конкурентов в области издержек или качества. Это сигнализирует о замедленном росте, если только компания, по счастливому стечению обстоятельств, не выигрывает\* за счет отрасли, которая сама по себе растет. В этом случае рост компании уже обусловлен не ее стратегией, а удачей.



## *Чрезмерное предложение, не лающее отлачи*

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? Если нет, то стратегическая канва сигнализирует о том, что компания, возможно, излишне заботится о своих клиентах, предлагая им слишком многое из того, что добавляет инкрементальную ценность для покупателей. Чтобы провести инновацию ценности, компания должна решить, какие факторы ей следует упразднить и снизить - а не только повысить и создать, - чтобы ее кривая ценности отличалась от остальных.

## *Некогерентная стратегия*

Когда кривая ценности компании напоминает спагетти и скачет вверх-вниз без какого-либо ритма или имеющихся 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 и 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. Зачастую это является признаком функциональных или структурных неполадок в построении организации.

## *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. Например, компания инвестирует большие средства в то, чтобы ее веб-сайт было легко пользоваться, но при этом забывает скорректировать низкую скорость загрузки страниц. Стратегические противоречия могут существовать и между уровнями вашего предложения и цены. Так, например, автозаправочная компания обнаружила, что предлагает «меньше, но дороже» — меньшее число услуг, чем основной конкурент, но по более высоким ценам. Неудивительно, что рыночная доля компании быстро уменьшалась.

## *Компания, лвижимая внутренними силами*

Какими терминами пользуется компания для описания факторов конкуренции в данной отрасли, когда чертит стратегическую канву? Употребляет ли она слово «мегагерц» вместо «скорость» или «термальная температура воды» вместо «горячая вода»<sup>3</sup> Выражены ли факторы конкуренции в терминах, которые покупатель понимает и может оценить, или же здесь использован профессиональный жаргон? Язык, используемый при составлении стратегической канвы, дает возможность попятить, сформулировано ли стратегическое видение компании с учетом перспективы «извне», определяемой спросом, или на основе взгляда "изнутри\*", т.е. исходя из деятельности самой компании. Анализ языка с стратегической канвы показывает, как далеко она находится от формирования спроса в отрасли.

Приведенные здесь инструменты модели являются важными средствами анализа, которые буду! использоваться в книге и далее. По мере надобности к ним будут добавляться дополнительные инструменты. Именно сочетание этих аналитических методов и шести принципов создания и воплощения стратегии голубых океанов позволяет компаниям уйти от конкуренции и открывать новое, незахваченное пространство рынка.

Теперь перейдем к первому принципу - реконструкции границ рынка. В следующей главе мы обсудим способы увеличения возможностей и снижения рисков при создании голубых океанов

# ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Оздан

..v

р атегии

# Реконструкция границ рынка

**П**ервый принцип стратегии голубого океана заключается в реконструкции границ рынка с целью вырваться из мира конкуренции и создать голубой океан. Этот принцип нацелен на минимизацию риска поиска, с которым сталкиваются многие компании. Трудность заключается в том, чтобы успешно выделить из массы имеющихся вариантов коммерчески выгодные возможности голубого океана. Это является основной задачей, поскольку менеджеры не могут позволить себе уподобляться картежникам с речного парохода и делать ставки на стратегию, пользуясь лишь собственной интуицией и уповая на случай.

В ходе наших исследований мы стремились выяснить, существуют ли типовые паттерны реконструкции границ рынка с целью создания голубого океана. Если они существуют, мы хотели бы разобраться, применяются ли они во всех отраслях - от производства потребительских и промышленных товаров до финансов и сферы услуг, телекоммуникаций и информационных технологий, фармацевтики и B2B - или же они привязаны к конкретным отраслям.

Нам удалось обнаружить четкие паттерны при создании голубых океанов. Если быть точными, мы нашли шесть основных подходов к реконструированию границ рынков. Мы назвали это моделью шести *путей*. Эти пути применяются во всех отраслях и выводят компании

на дорогу к коммерчески выгодным идеям голубых океанов. Ни один из этих путей не требует какого-то осознания или умения заглядывать в будущее. Все они основаны на том, чтобы рассмотреть, уже имеющиеся данные так, чтобы увидеть новую перспективу.

Эти пути вызывают под сомнение шесть основных предположений, лежащих в основе стратегий очень многих компаний. Синтез предположений, на основе которых большинство компаний скорее всего выстраивает свои стратегии, не дают компаниям вырваться из рамки конкуренции, царящей в алых океанах. Если говорить более коротко, но, компании, как правило, поступают следующим образом:

- Исходят из одного и того же определения своей территории, прикладывают все усилия, чтобы стать в ней первыми
- Рассматривают свою отрасль сквозь призму общепринятых стратегических групп (пример - автомобили класса «люкс», экономичные модели, семейные автомашины) и стремятся выделиться в своей стратегической группе
- Фокусируются на одной и той же группе клиентов, будь то чакующие (в производстве офисной) оборудования), пользователи (в швейной промышленности) или «оказывающие влияние» (в фармацевтической промышленности)
- Одинаково определяют спектр предлагаемых их отраслью продуктов и услуг
- Принимают как данное ориентацию на функциональную или эмоциональную привлекательность продукта, принятую в их отрасли
- Разрабатывая стратегию, концентрируют внимание на одном и том же временном периоде - зачастую на текущих угрозах со стороны конкурентов

Чем больше компании доверяют этому традиционному мнению об их способах конкуренции, тем большее сходство приобретают их методы борьбы.

Чтобы вырваться из алых океанов, компании необходимо сломать общепринятые границы, очерчивающие принятые способы конкуренции. Вместо того, чтобы действовать в этих границах, менеджерам

следует не южно выглядывать за их пределы, создавая голубые океаны. Им необходимо рассматривать все возможные альтернативы, имеющиеся среди других отраслей, стратегических групп, групп потребителей, дополнительно предлагаемых товаров и услуг, функционально-эмоциональных отраслевых ориентаций. Далее время не должно стать исключением в этом смысле. Такой подход позволяет компании лучше разобраться в том, как изменятся рыночные реалии и открыть для себя голубые океаны. Давайте рассмотрим, что из себя представляет каждый И\* этих шести путей.

## Путь первый: Рассмотреть альтернативные отрасли

В широком смысле слова компания конкурирует не только с другими компаниями внутри своей собственной отрасли, но и с компаниями, работающими в других отраслях, где производятся альтернативные продукты и услуги. Альтернатив всегда больше, чем заменителей. Продукты или услуги, имеющие различный внешний вид, но выполняющие одинаковые функции (или дающие одинаковые результаты), обычно являются *заменителями* друг для друга.

Например, чтобы привести в порядок свои финансы, вы можете купить и установить пакет финансовых программ, нанять сертифицированного бухгалтера или же просто воспользоваться карандашом и бумагой. Программы, бухгалтер и карандаш являются заменителями друг для друга. Они сильно различаются между собой, однако выполняют одну и ту же функцию: помогают людям управлять собственными финансами.

В противоположность этому продукты или услуги могут по-разному выглядеть и выполнять разные функции, служа при этом одной и той же цели. Возьмем, например, кино и рестораны. Общих признаков у них немного, да и функция у ресторанов совершенно определенная\* — они призваны удовлетворять потребность в изысканной пище и общении. Это предназначение очень сильно отличается от предлагаемого кинотеатрами визуального развлечения. Однако, несмотря на различные формы и функции ресторанов и кинотеатров, люди все же посещают и те и другие с одной и той же целью — чтобы хорошо провести вечер. Ресторан и кинотеатр — не заменители, но *альтернативы* для выбора.

Всякий раз, принимая решение о покупке, покупатель про себя взвешиваем (хотя корой и неосознанно) все имеющиеся альтернативы. Вы хотите провести два часа в свое удовольствие? Что для этого можно сделать? Пойти в кино, к массажисту или поехать в кофейне с любимой кпюион? И у индивидуальных покупателей, и у закупщиков товаров промышленного назначения в голове идет один и тот же интуитивно-мыслительный процесс.

Оказываясь п роли продавцов, мы часто по тем или иным причинам отказываемся от этого процесса. Очень редко продавцы сознательно размышляют о том, каким образом их клиенты делают выбор из имеющихся альтернатив. Изменения в цене, смена модели, даже копия рекламная компания могут вызвать невероятный отклик со стороны конкурентов в рамках одной отрасли, однако для представителей альтернативной отрасли этот демарш обычно остается незамеченным. Отраслевые журналы, торговые выставки и потребительские рейтинги лишь укрепляют вертикальные стены, отделяющие одну отрасль от другой. Однако чаще всего именно пространство, лежащее между альтернативными отраслями, дает возможность провести инновацию ценности.

Возьмем компанию Netjets, создавшую голубой океан долевой собственности на самолеты. Менее чем за двадцать лет Netjets обогнала по темпам роста многие авиакомпании, имеет в своем распоряжении более пятисот самолетов и предлагает более двухсот пятидесяти тысяч рейсов в почти полторы сотни стран. В 1998 году она была приобретена Berkshire Hathaway и сегодня является мультимиллиардной компанией, прибыли которой с 1993 по 2000 год росли на 30-35 процентов ежегодно. Успех Netjets объясняли ее гибкостью, сокращением времени перелетов, бесперебойным обслуживанием, повышенной надежностью и стратегическим ценообразованием. А истина заключается в том, что Netjets реконструировала границы рынка и создала собственный голубой океан благодаря тому, что обратила внимание на альтернативные отрасли.

Наиболее выгодными клиентами авиакомпаний являются корпорации. Netjets рассмотрела существующие альтернативы и обнаружила, что когда люди бизнеса отправляются в командировку самолетом, у них есть два основных варианта: они могут лететь первым или бизнес-классом коммерческого рейса или же воспользоваться собственным самолетом компании, специально приобретенным для корпоративных нужд, (л ратегический вопрос таков: почему корпорация делает гот или

иной выбор? Внимательно изучив ключевые факторы, с учетом которых корпорации выбирают между этими двумя вариантами, при этом упразднив или понизив значение всех остальных факторов, Netjets создала собственную стратегию голубого океана

Рассмотрите следующий вопрос, почему корпорации для поездки своих сотрудников выбирают коммерческие рейсы? Очевидно, что не из любви к с юяншо в долгих очередях на регистрацию и досмотр, сумитошным пересадкам, ночевкам в зале ожидания или переполненным аэропортам. Скорее, их привлекает в коммерческих рейсах лишь один момент - цены. С одной стороны, коммерческие рейсы позволяют избежать высоких, к тому же единовременно выплачиваемых и фиксированных инвестиций в приобретение многомиллионного самолета. С другой стороны, компания покупает лишь необходимое количество корпоративных авиабилетов в год, сокращая переменные издержки и снижая вероятность потери летных часов, зачастую возникающих при наличии у корпорации собственных самолетов.

Netjets предложила своим клиентам одну шестнадцатую долю собственности п самолете, пятнадцать остальных долей которого поделены между другими клиентами, причем каждый из них получает пятьдесят летных часов п год. По цене от 375 000 долларов (плюс оплата услуг пилот, технического обслуживания и прочих ежемесячных расходов) владельцы могут приобрести долю в самолете стоимостью в б миллионов долларов<sup>1</sup>. Таким образом, клиенты пользуются всеми удобствами частного самолета по цене коммерческих авиабилетов. Сравнив путешествие первым классом с полетом на частном самолете. Национальная Ассоциация Деловой Авиации (National Business Aviation Association) обнаружила, что, если сложить все прямые и косвенные затраты - на отели, питание, время перелета, прочие расходы, - стоимос гь полетов первым классом коммерческой авиакомпания окажется значительно выше. При анализе рентабельности гипотетического путешествия четырех пассажиров из Ньюарка в Остин оказалось, что затраты на коммерческий рейс составили 19 400 долларов, а на полет в частном самолете - 10 100 долларов<sup>2</sup>. Что касается Netjets. то при этом компании удастся избежать непомерных фиксированных издержек, для покрытия которых другие авиакомпании пытаются до отказа заполнять пассажирами все более и более крупные по вместимости самолеты. Благодаря меньшему размеру самолетов, использованию не самых крупных региональных аэропортов и ограниченному числу персонала, Netjets сводит издержки к минимуму.



Чтобы понять остальную часть формулы, применяемой Netjets, задайте себе противоположный вопрос: почему люди предпочитают летать корпоративными самолетами, а не коммерческими рейсами? Уж конечно не затем, чтобы выбрасывать миллионы долларов на приобретение самолетов. И не затем, чтобы держать переи ружейный делами летный отдел, который мучается с расписаниями и решением всех прочих административных вопросов. И не затем, чтобы платить за так называемые рейсы «порожняком», когда надо перегонять самолеты базы туда, где он потребуется. Скорее, корпорации покупают частные самолеты для того, чтобы в значительной степени сократить время разездов, избежать суеты переполненных аэропортов, летать из одной точки в другую без посадок и пересадок и получать значительную выгоду от более результативной и энергичной работы руководителей, которые, едва приземлившись, уже готовы бежать по делам. Netjets выстроила свою стратегию именно на этих преимуществах. В то время как 70 процентов коммерческих рейсов садилась и взлетали лишь из тридцати аэропортов на всей территории США, Netjets предложила доступ еще к пяти с половиной тысячам аэропортов, разбросанных по всей стране и находящихся в непосредственной близости от бизнес-центров. При международных перелетах ваш самолет прибывает прямо к таможне.

Вследствие возможности осуществления прямых перелетов из пункта в пункт и увеличившегося в разы числа аэропортов, где приземлялись самолеты, отпала нужда в пересадках; на поездки, во время которых ранее приходилось целую ночь дожидаться следующего самолета, теперь уходит один-единственный день. Время между выходом из автомобиля и вылетом измеряется не часами, а минутами. Например, в то время как коммерческий рейс из Вашингтона в Сакраменто обычно длится 10,5 часа, самолету Netjets требуется всего 5,2 часа; из Палм-Спрингс в Кабо-Сан-Лукас коммерческий рейс продолжается 6 часов, а рейс Netjets - всего 2,1 часа<sup>4</sup>. С помощью Netjets удалось значительно сократить общее время поездки.

Вероятно, самым привлекательным является то, что ваш самолет всегда готов к вылету спустя четыре часа после вызова. Если самолет сейчас недоступен, Netjets зафрахтует для вас другой. И последнее - в списке, но не по значению - это то, что Netjets значительно повысила безопасность и предложила клиентам индивидуальное обслуживание в полете, например, возможность получить на борту свои любимые блюда и напитки.

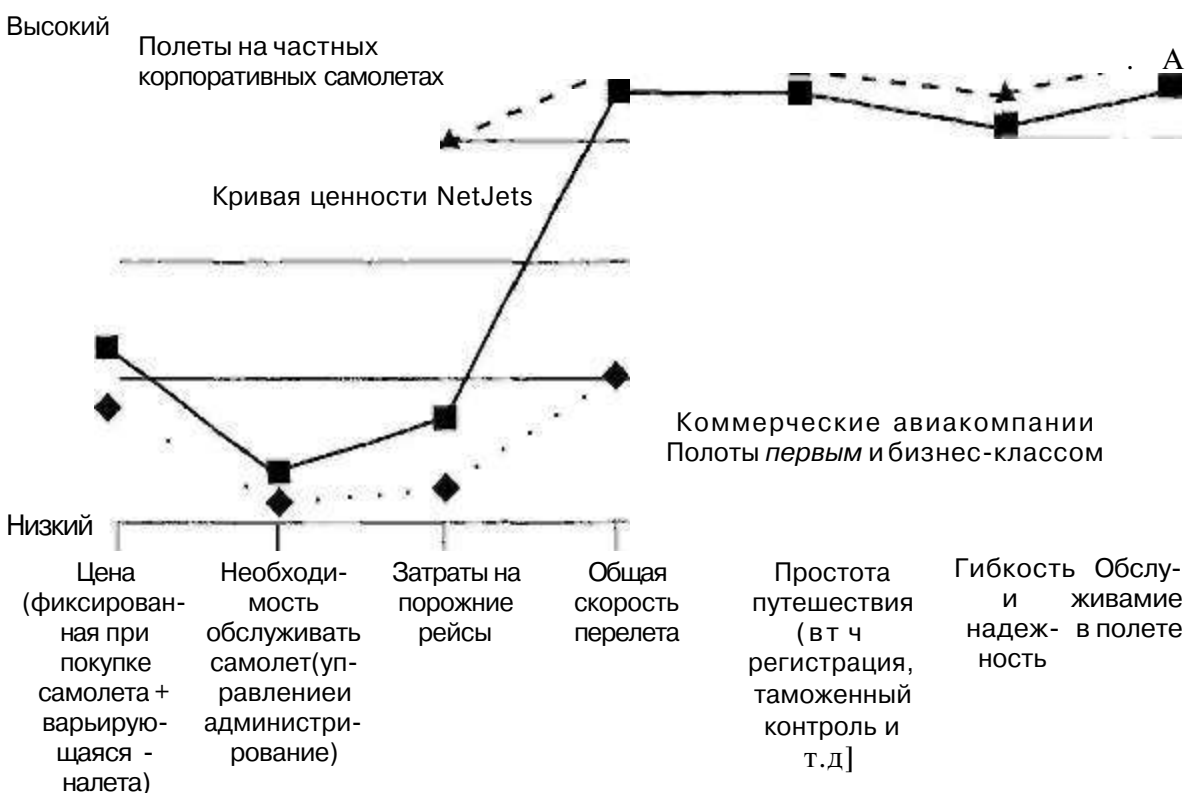
Дав клиентам то лучшее, что можно было взять от коммерческих рейсов и частных самолетов, и сократив все остальные факторы, Net Jets открыла новый мультимиллиардный голубой океан, где клиенты получали удобство и скорость частного самолета по низкой фиксированной цене и с низкими переменными издержками, характерными для коммерческих рейсов (см рисунок 3-1). А как же конкуренты? Гели верить NetJets, за последние семь лет предоставлением долевой шбовенности на самолеты занялись пятьдесят семь компаний; из них из бизнеса ушли равным счетом пятьдесят семь.

Крупнейший успех в области телекоммуникаций, начавшийся в Японии с 1980-х годов, тоже берет начало из рассматриваемого нами Первого пути. Здесь пойдет речь о запущенном компанией NTT DoCoMo в 1999 году проекте i-mode. Услуга i-mode изменила способы общения и доступа к информации в Японии. NTT DoCoMo поняла, каким образом можно создать голубой океан, когда задумалась о том, почему люди выбирают между мобильной связью и Интернетом.

После снятия ограничений в японской телекоммуникационной

РИСУНОК 3-1

## Стратегическая канва NetJets



индустрии на рынке появились новые конкурирующие компании, а ценовые и технологические гонки стали обычным делом. В результате издержки росли, а средний доход от пользователя надал. NTT DoCoMo вырвалась из этого алого океана жестокой конкуренции, создан голубой океан беспроводной передачи не только голоса, но и текста, данных и изображений\*

NTT DoCoMo задалась вопросом, что является отличительными сильными сторонами Интернета (по сравнению с мобильной СВЯЗЬЮ, и наоборот) - Хотя Интернет предлагает бесконечное количество информации и услуг, к самым нисгулярным «фишкам» относилась электронная почта, обычная информация (например, новости, прогнозы погоды и базы телефонных номеров) и развлечения (в том числе игры, спортивные мероприятия и музыка). К основным недостаткам Интернета относилась высокая стоимость компьютерного оборудования, пейс-избыток информации, досадная необходимость занимать телефонную линию, чтобы войти в сеть, и страх перед передачей через Интернет информации о кредитной карточке. С другой стороны, к достоинствам сотовых телефонов можно было отнести их мобильность, передачу голоса и простоту использования

NTT DoCoMo избавила клиентов от необходимости выбирать между этими двумя вариантами, но не стала создавать новую технологию, а просто сфокусировалась на главных преимуществах Интернета в сравнении с мобильными телефонами, и наоборот. Все прочие факторы компания упразднила или снизила. У созданного ею удобного интерфейса есть одна простая кнопка «i-mode» (i означает «интерактивный», «Интернет», «информация» и английское местоимение «I» — «я»), и где и которую пользователь может немедленно получить доступ к нескольким популярным «фишкам» в Интернете. Чтобы не загружать вас бесконечной информацией, как это постоянно происходит в Интернете, кнопка i-mode выполняет функции консьержа в отеле, сокращая вас только с заранее выбранными и одобренными сайтами, и предоставляющими наиболее популярные в Интернете услуги. Это позволяет быстро и без проблем ориентироваться в сети. Несмотря на то, что телефон с режимом i-mode стоит на 25 процентов дороже обычного, эта сумма все же значительно ниже стоимости ПК, а телефон обеспечивает высокую мобильность.

Более того, помимо голосовой связи, система i-mode использует простую биллинговую услугу, благодаря которой пользователь ежемесячно получает единый счет, в котором перечислены все использованные

ные через i-mode сетевые услуги. Это значительно снижает количество счетов, получаемых пользователями, и освобождает от необходимости сообщения информации о кредитной карточке. А поскольку услуга i-mode автоматически включается всякий раз при включении телефона, пользователи всегда подсоединены к сети и им не надо возиться с вводом логина.

Точно так же ни обычный сотовый телефон, ни ПК не могут конкурировав со своеобразной кривой ценное си телефонов, оснащенных i-mode. К концу 2003 года число подписчиков этой услуги и достигло 40.1 миллиона, а доходы от передачи данных, изображений и текста выросли с 295 миллионов йен (2,6 миллиона долларов) в 1999 году до 88,3 миллиарда йен (8 миллиардов долларов) в 2003. Услуга i-mode не просто переманила клиентов конкурентов. Она в значительной степени расширила рынок, привлекла на него молодых и взрослых пользователей и превратила пользователей только голосовой связи в потребителей передачи как голоса, так и данных.

Как это ни странно, европейские и американские подражатели, попытавшиеся открыть аналогичный голубой океан на Западе, успеха пока не добились. Почему? По нашему мнению, они прилагают слишком много усилий, фокусируясь на предоставлении самой сложной технологии, WAP (протокол беспроводного доступа), вместо того, чтобы заниматься предоставлением исключительной ценности. Это заставило их излишне усложнить свои предложения, которым теперь не хватает простейших элементов, столь ценимых основной массой пользователей.

Есть множество других историй об успехе, герои которых сумели взглянуть в альтернативные возможности и создать новые рынки. Фирма Home Depot предлагает экспертизу профессиональных подрядчиков по обновлению жилища по значительно более низким ценам, нежели приобретение строительных материалов и инструментов в хозяйственных магазинах. Предложив клиентам наиболее значительные преимущества обеих альтернативных отраслей - и упразднив или сократив все прочие факторы, - фирма Home Depot преобразовала латентную потребность в улучшении жилищ в реальную, превратив заурядных владельцев жилья в творцов. Компания Southwest Airlines обратила особое внимание на автомобили как альтернативу самолетам, предложив клиентам скорость воздушных путешествий по цене поездки на автомобиле и создав голубой океан перелетов на ближние расстояния. То же сделала и Intuit - увидела в карандаше главную

альтернативу компьютерным программам для ведения личных финансов и разработала забавное несложное ПО Quicken

Какие отрасли можно назвать альтернативными вашей? Почему клиент выбирают между ними? Обратив особое внимание на ключевые факторы, которые заставляют покупателей выбирать между альтернативными отраслями, и отбросив или снизив значение всех прочих факторов, вы можете создать голубой океан нового рыночного пространства

## Путь второй: Рассмотреть стратегические группы отрасли

Можно создать голубой океан, рассмотрев альтернативные отрасли, а можно открыть А него путь, исследовав *стратегические группы*. Стратегическими группами называют компании, действующие в одной отрасли и имеющие схожие стратегии. В большинстве отраслей все компании могут быть объединены в небольшое число стратегических групп на основе имеющихся различий в их стратегиях.

Стратегические группы можно выстроить в приблизительном иерархическом порядке по двум показателям: цена и эффективность работы. Каждый скачок цены имеет тенденцию соответствовать такому же качественному скачку в уровне исполнения. Большинство компаний уделяет основное внимание улучшению своей позиции относительно конкурентов в данной стратегической группе. К примеру, Mercedes, BMW и Jaguar стремятся обогнать друг друга в сегменте роскошных автомобилей, а производители экономичных моделей стараются превзойти конкурентов в своей стратегической группе. Однако ни одна стратегическая группа не обращает чересчур много внимания на действия другой, поскольку точки зрения предложения та не представляется конкурентом.

Ключ к созданию голубого океана через существующие стратегические группы заключается в том, чтобы отбросить эти узкие взгляды и понять, какие факторы влияют на решение клиентов, делающих выбор между несколькими группами и обращающихся к менее или более дорогим предложениям.

Возьмем Curves, техасскую компанию, занимающуюся фитнесом для женщин. С 1995 года - момента получения лицензии - эта компания начала расти как на дрожжах и привлекла более двух миллионов чле-

нов в более чем шести тысячах городов, а общий ее доход превысил миллиард долларов. В среднем каждые четыре часа в мире открывается новое заведение иод вывеской Curves.

Помимо Всеi о прочего, таким ростом компания практически целиком и полностью обязана «сарафанному радио» и дружеским рекомендациям. При этом сначала казалось, что Curves нацелилась на уже перенасыщенный рынок и намеревается проталкивать свое предложение клиентам, ко горым оно ни к чему, да и в сравнении с тем, что предлагали конкуренты, оно явно проигрывало. В действительное^! же Curves резко увеличила спрос в американской отрасли фи гнеса и открыла для себя огромный неисследованный рынок, истинный i олубои океан женщин, безуспешно пытающихся сохранять форму с помощью правильного фитнеса. Curves выстроила свою стратегию на безусловных преимуществах двух стратегических групп, действующих, в фигмес-индус 1 рии США - традиционных оздоровительных клубах и домашних программах упражнений, - а все прочее факторы упразднила или снизила.

С одной стороны, отрасль фитнеса в США переполнена традиционными фитнес-центрами для мужчин и женщин, предлагающими весь спектр упражнений на тренажерах и спортивных занятий и расположенными в богатых районах города. Их модный дизайн предназначен для размещения в них дорогостоящего оборудования. Там имеется полный набор приспособлений для аэробики и силовых упражнений, бар с соками, профессиональные инструкторы и прекрасные раздевалки, плюс души и сауны, поскольку клиенты приходят сюда, чтобы и пообщаться, и позаниматься спортом. Добравшись наконец до оздоровительного клуба, клисн *гы*, как правило, проводят там минимум час, а чаще два. Членские взносы за все это, как правило, составляют порядка 100 долларов в месяц - недешево, при этом очевидно, что рынок останется высококачественным и небольшим. Посетители традиционных фитнес-центров составляют лишь 12 процентов от всего населения и в большинстве своем живут в крупных городах. Расходы на содержание одного центра, предоставляющего стандартный набор услуг, составляют от 500000 долларов до миллиона с лишним, в зависимости от расположения.

На другом конце спектра находится стратегическая группа, занимающаяся программами упражнений, выполняемых дома, - используя видеозаписи, книги и журналы с соответствующими рекомендациями. Эти программы почти ничего не стоят, делаются дома и, как правило.

гребукм наличия минимального (а то и вовсе никакого) оборудования для занятия Иист рукций минимум, дает их актер на видеозаписи, или же иснользуоюкя объяснения и картинки в журналах и кншах

Вопрос заключается в следующем что заставляет женщин делЛПБ выбор в пользу традиционных фит нес-цент ров или же проира.vM уи ражпении дома' Бодьшинс гво женщин отказываемся идш в о здоровп к-льнып кл\`б где и\` ожидают специальные тренажеры бары с сока ми раздевалки с саунами, бассейны и вошожнос гь веч реиий избран никл Средняя женщина неатле і ического т слосложения вовсе не жаж дсг столкнуться с мужчиной втоі момент КОига она будем выполнять упражнения и незнакомец сможет увидеть изьяны ее фигуры Си со всем не хочется становиться в очередь к тренажерам, па коюрых еще и придется менять вес или угол наклона лежака Дл и свободное время становится для средней женщины все большей редкостью Очень не многие дамы могут позволить себе несколько раз в неделю проводить часок-другой в фитнес центре Кроме того для большими ва женщин гороіа в фитнес центр, находящийся в центральной чаии города, омрачаекя трафиком, что лишь усиливает стресс и не прибавляет желаниа лишній раз гуда отправляться

Выходит, что большинство женщин, делает выбор в пользу фитнес центровлишь поодной-едииственной веской причине Дома слишком легко найти повод отвертеться от упражнений Трудно, не будучи фа натом спор 1 а, подчиняться дисциплине занятий, находясь у себя дома Аупражнения п і рупте, в отличие от упражнений в ОДИНОЧКУ, сильнее мотивируют и воодушевляют Женщины, все таки выбирающие упраж- нения на дому, делают это в первую очередь ради экономии времени, низких затрат и уединенности

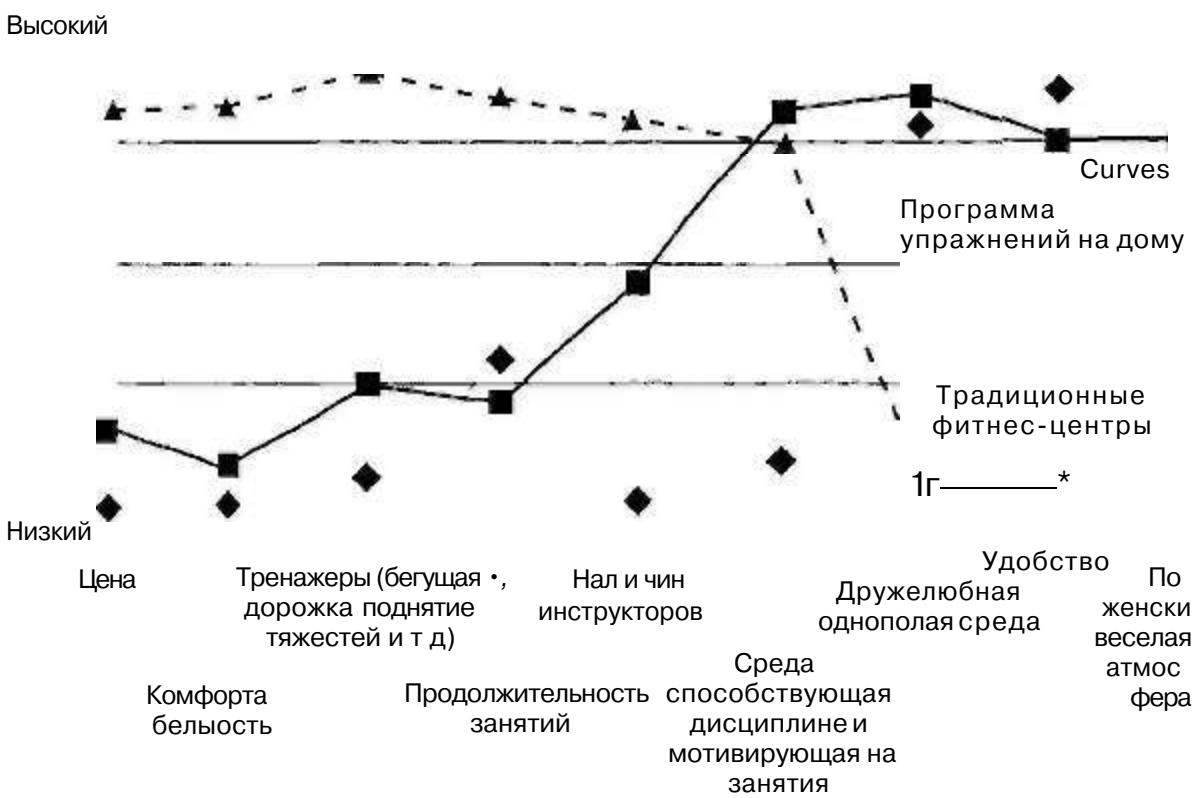
Компании Curves создала свой і олубой океан, позаимствовав у этих стратегических трупп явные сильные стороны и отбросив или снизив все прочие факторы (см рисунок 3-2). Curves отказалась ото всех атри- б\т()втрадицис>нныхфиттгес-цеитров,11e11редсгавлявшихииіересад;1Я женщин в целом Ушло в прошлое изобилие специальных тренажеров, еды, СПА-процедур, бассейнов и даже раздевалок, вместо которых были установлены занавешенные кабинки

Ощущения от посещения клуба Curves сильно отличаются от тех, которые остаются после типичного фитнес центра Члены клуба Curves входят в зал, где тренажеры (обычно около десяти штук) выст- роены не рядами, передней стороной к телевизору (как в обычных фи 1 нес-цен грах), а кругом, чтобы Заі шмающиеся МОЮли обмениваться

репликами и получать удовольствие от процесса. В циркуля горной сие 1сме иренировок Quick 1 it используются гидравлические тренажеры которые не нуждаются в регулировании, они безопасны, просты в использовании и не выглядят угрожающе. Будучи разработаны специально для женщин - они не создают напряжения и не требуют усилий. Параллельно с ними женщины могут общаться с друзьями, наполненная общением и не омрачаемая оценкой атмосферы очень отличается от той которая царит в обычных фитнес центрах. На стенах очень мало или вообще нет зеркал, а любопытных мужчин женщины двигают с собой, переходя от одного тренажера или мата для аэробики к другому и на фенировку уходит всего несколько минут. В результате проведенных преобразований и фокусирования лишь на важнейших компонентах обслуживания цена зашифт упала до 30 долларов в месяц открывая путь на рынок широким массам женщин. Девиз клуба Sims мог бы звучать так: «Тратя не больше, чем на чашку кофе в день, вы можете обрести здоровье, выполняя правильные упражнения».

РИСУНОК 3-2

### Стратегическая канва Curves





Curves предлагает выдающуюся ценность, отраженную на рисунке S-2, при низких издержках. В открытие традиционного оздоровительно-теплого клуба НУЖНО вложить от 500 000 до миллиона долларов; инвестиции в Curves составляют от 25 000 до 30 000 долларов (если не считать 20 000 долларов на оплату франшизы). Такая разница объясняется тем, что компания отказалась от целой массы факторов. Переменные издержки также значительно ниже - меньше расходы на оплату персонала и обслуживание помещений, поскольку клуб занимает гораздо меньше места: 1500 кв. футов в непрестижных пригородах против 35 000 - 100 000 кв. футов в престижных районах города у фитнес-центров. Характеризующаяся низкими издержками бизнес-модель (анализ делает франшизу легкодоступной и объясняет тот факт, что эти клубы множатся как грибы. Большинство франшиз начинают приносить прибыль уже спустя несколько месяцев, как только число их членов достигает 1000. На вторичном рынке раскрученная франшиза Curves продается по цене от 100 000 до 150 000 долларов.

В результате клубы Curves можно найти практически в любом большом или маленьком городе. Curves не конкурирует напрямую с другими фитнес-концепциями; эта компания создала новый голубой океан с проса. По мере насыщения рынка в США и в Северной Америке руководство компании планирует начать продвижение в Европу. Продвижение в Латинскую Америку и в Испанию уже началось. Ожидается, что к концу 2004 года у Curves будет восемь тысяч пятьсот фитнес-клубов.

Кроме Curves существует множество других компаний, которые, создавая голубые океаны, обратили внимание на стратегические группы. Так, Ralph Lauren создал голубой океан "высокой моды без моды". Имя дизайнера, элегантное оформление магазинов и изысканность материалов - вот то, что отличает компанию и что большинство клиентов ценит в области высокой моды. И в то же время ее обновленный классический имидж и цены побрали в себя лучшее, что могли предложить и такие классические линии, как Brook Brothers и Burberry. Объединив наиболее привлекательные факторы обеих групп и отбросив или снизив значение всех прочего компания Polo Ralph Lauren не только завоевала долю в обоих сегментах, но и привлекла на рынок множество новых клиентов.

На рынке роскошных автомобилей фирма Toyota создала новый голубой океан для своей модели Lexus, предложив потребителю качество, доступное у таких элитных производителей, как Mercedes, BMW

и Jaguar, но цене, сравнимой с ценами достаточно недорогих в этой группе Cadillac и Lincoln. А Walkman фирмы Sony? Обратив внимание на высокое качество воспроизведения звука, которым отличаются «бумбоксы», а также на низкие цены и мобильность транзисторных радиоприемников, производимых в аудиопромышленности, в 1970-х годах Sony создала рынок персональных портативных стерео магнитол. Walkman объединил в себе обе эти стратегические группы. Плюс к тому, скачок ценности привлек в этот голубой океан новых клиентов, в том числе любителей бе и и пассажиров общественного транспорта

Мичиганская компания Champion Enterprises увидела аналогичную возможность, когда обратила взгляд на две стратегические группы из строительной отрасли, создателей типовых домов и тех, кто строил на заказ Типовые дома дешевле и проще в постройке, однако отличающиеся унылой однотипностью и пользуются славой низкокачественного жилья. Строители домов на заказ предлагают разнообразные варианты, их постройки считаются высококачественными, однако стояч значительно дороже и требуют больше времени на строительство.

Champion создала голубой океан, предложив потребителю основные преимущества обеих стратегических групп. Сборные дома этой компании строятся быстро и сильно выигрывают за счет огромной экономии на масштабе и более низких издержек, а кроме того, Champion позволяет покупателям самим выбирать такие изысканные «последние мазки», как камин, мансардные окна и даже сводчатые потолки, чтобы придать дому неповторимость. По сути, Champion изменила значение термина «типовой дом». В результате очень большая доля клиентов с низким и средним уровнем доходов стала стремиться к приобретению сборных домов, вместо того чтобы снимать или покупать квартиру; на этот рынок пришли даже и некоторые состоятельные клиенты.

Какие стратегические группы имеются в вашей отрасли? Почему клиенты выбирают группы более высокого или более низкого уровня?

## Путь третий: Посмотрите на цепочку покупателей

В большинстве отраслей конкуренты имеют схожие определения целевого покупателя. Однако на практике существует целая цепочка «покупателей», прямо или косвенно участвующих в принятии решений о покупке. Собственно *покупатели*, оплачивающие продукт, совсем не

обязательно будут его *пользователями*, в некоторых случаях имеется еще и важная категория «оказывающих влияние». Хотя три эти группы могут пересекаться, они чаще все же отличаются друг от друга. Когда различия групп очевидны, то зачастую это связано с имеющимися у них разными определениями ценности. Например, корпоративный агент по снабжению может быть больше озабочен ценой, нежели корпоративный пользователь, которого куда больше волнует простота использования продукта. Точно так же розничный торговец может ценить своевременное пополнение производителем запасов товара и предоставляемые ему новые виды кредитования. А вот покупатель-потребитель не ценит эти вещи, хоть и испытывает на себе серьезное влияние всей цепочки.

Компании, работающие в данной отрасли, зачастую нацеливаются на отдельные сегменты потребительского рынка - например, на крупных или мелких покупателей. Однако отрасль, как правило, бывает нацелена на одну группу покупателей. К примеру, фармацевтическая промышленность в первую очередь ориентируется на «оказывающих влияние» - на врачей. Отрасль, производящая офисные принадлежности, в значительной степени нацелена на закупщиков - на корпоративные отделы снабжения. А швейная промышленность продает свои товары преимущественно индивидуальным клиентам. Порой такая нацеленность имеет под собой серьезную экономическую подоплеку, но чаще такая направленность становится результатом принятых в отрасли практик, которые никому не приходит в голову оспаривать.

Усомнившись в традиционной для данной отрасли точке зрения на то, какие группы покупателей следует брать на прицел, можно открыть новый голубой океан. Рассмотрев группы покупателей, компания может обнаружить новые способы изменения своей кривой ценности с тем, чтобы сфокусироваться на ранее не охваченных потребителях.

Возьмем Novo Nordisk, датскую компанию - производителя инсулина, создавшую голубой океан в своей отрасли. Диабетикам необходим инсулин для того, чтобы регулировать уровень сахара в крови. Исторически инсулиновая промышленность, подобно большинству фармацевтических отраслей, основное внимание уделяла «оказывающим влияние» - врачам. Важная роль врача, и под влиянием которого диабетик выбирает, инсулин какой фирмы купить, и сделала врачей ключевой группой данной отрасли. Поэтому внимание и силы производителя были обращены на производство как можно более чистого инсулина, что соответствовало стремлению медиков иметь в распоря-

жении более качественные лекарственные средства. Проблема заключалась в том, что огромный скачок вперед в усовершенствовании технологий очистки был уже сделан в начале 1980-х годов. Поскольку основным фактором конкуренции между компаниями была степень очищенности инсулина, то прогресс в этом направлении казался очень ограниченным. Сама фирма Novo Nordisk к тому времени уже создала первый «человеческий монокомпонентный» инсулин, являвшийся искусственно созданной точной копией человеческого инсулина. Конкурентное сходство крупнейших игроков на рынке росло все быстрее и быстрее.

Тем не менее Novo Nordisk увидела для себя возможность оторваться от конкурентов и создать голубой океан, изменив принятое положение вещей и поставив во главу угла не врачей, а пользователей - самих пациентов. Сконцентрировав внимание на пациентах, Novo Nordisk обнаружила, что инсулин, поставляемый диабетикам в ампулах, порождал массу проблем с его инъекциями. Больному приходилось брать на себя сложные и неприятные манипуляции со шприцами, иглами и самим инсулином, отмеряя дозу лекарства соответственно своей потребности. Кроме того, возня с иглами и шприцами приводила к тому, что у диабетика вырабатывалось чувство собственной неполноценности. К тому же пациенты не хотели пользоваться шприцами и иглами вне дома, хотя зачастую это необходимо, поскольку многие диабетики нуждаются в инъекциях инсулина по несколько раз в день.

Это привело Novo Nordisk в голубой океан возможности создания NovoPen, продукта, который был выпущен в продажу в 1985 году. NovoPen, первое удобное в применении устройство для инъекций инсулина, было разработано именно для того, чтобы избавить пользователей от неудобств, связанных с уколами. NovoPen напоминает авторучку, внутри которой расположен картридж с инсулином, что позволяет пациенту без хлопот носить в одной емкости примерно недельную дозу инсулина. В «ручку» встроен специальный щелчковый механизм, с помощью которого даже слепой пациент может правильно отмерить дозу и самостоятельно сделать себе инъекцию. «Ручку» можно везде носить с собой, с ее помощью легко и просто вводить инсулин, избавившись от утомительной возни со шприцами и иглами.

Чтобы удержать лидирующие позиции в открытом ею голубом океане, в 1989 году Novo Nordisk выпустила NovoLet, одноразовую заряженную «ручку» для инсулиновых инъекций, снабженную системой до-

зирования благодаря которой процесс стал еще более удобным и простым. Уже в 1999 году фирма выпустила Inno\o, прибор со встроенной электронной памятью и сменными картриджами. Inno\o позволял управлять введением инсулина с помощью встроенной памяти и отображал на экране размер дозы, размер предыдущей дозы и прошедшее с момента инъекции время - информацию, необходимую пациенту, чтобы снизить риск и избежать тревог о пропущенной инъекции.

Созданная Novo Nordisk стратегия голубого океана изменила весь рельеф отрасли и привлекла компанию из производителей инсулина в производственный регион, облегчающих жизнь диабетиков. Novo Nordisk и пришедшие ей на смену приспособления для инъекции захватили рынок инсулина. Продажа инсулина в заранее заряженных приборах или «ручках» теперь занимает подавляющую долю рынка в Европе и Японии, где диабетикам рекомендуют делать частые ежедневные инъекции инсулина. Сама Novo Nordisk имеет более чем 50-процентную долю европейского и 80 процентную долю японского рынка и 70 процентов объема продаж компании приходится на предметы, облегчающие жизнь диабетиков, - предложение, родившееся из ее стремления думать о пользователях, а не об «источниках влияния».

То же самое произошло и с Bloomberg. Меньше чем за десять лет эта компания стала одним из крупнейших и наиболее прибыльных провайдеров бизнес-информации в мире. В начале 1980-х, до ее появления, в области онлайн-финансовой информации ведущее положение занимали Reuters и Telegate, в реальном времени сообщавшие брокерам и инвестиционным компаниям новости и цены. Отрасль была нацелена на закупщиков - ИТ-менеджеров, ценящих стандартизированные системы, которые упрощали им жизнь.

Bloomberg это показалось неразумным. Миллионы долларов каждый день теряли или зарабатывали для своих работодателей не ИТ менеджеры, а биржевики и аналитики. Возможности получения прибыли напрямую зависели от получаемой информации. В период активности рынков биржевикам и аналитикам приходится принимать решения очень быстро. На счет) каждая секунда.

И вот Bloomberg решила предложить биржевикам повышенную ценность, для чего и создала специальную систему с легкими в использовании терминалами и клавиатурами, на которых клавиши были помечены знакомыми финансовыми символами. Кроме того, в системе было два плоских монитора, чтобы биржевик мог видеть всю необходимую информацию сразу и ему не приходилось открывать и закрывать

вать бесчисленные окна. Поскольку биржевик сначала анализирует информацию и лишь потом предпринимает действия, Bloomberg добавила к своему встроенное аналитическое устройство, которое включается нажатием клавиши. Прежде биржевикам и аналитикам приходилось загружать данные вручную с помощью карандаша и калькулятора. Теперь пользователи могли быстро проигрывать сценарии «что если...» чтобы просчитать доходы от альтернативных вариантов инвестиций, а также быстро проводить лонги и шорты анализ данных прошлых периодов.

Сконцентрировав внимание на пользователях, Bloomberg также заметила парадокс, связанный с частной жизнью биржевиков и аналитиков. Эти люди зарабатывали немислимые деньги, однако работали так много, что времени тратить заработанное у них почти не оставалось. Зная, что в течение дня на рынке случается затишье, когда происходит очень мало торговых операций, Bloomberg добавила в систему информацию о товарах и возможность совершать покупки, с тем чтобы облегчить личную жизнь биржевикам. С помощью этих услуг они теперь могли покупать все, начиная с цветов, одежды и заканчивая ювелирными украшениями, делать приготовления к отпуску, получать информацию о винах или же просматривать списки выставленной на продажу недвижимости.

Сместив фокус выше, с покупателей на конечных, пользователей, Bloomberg создала кривую ценности, радикально отличавшуюся от всего, что имело место до этого в отрасли. Биржевики и аналитики стали пользоваться имевшейся у них властью, заставляя ИТ-медиаторов покупать терминалы фирмы Bloomberg.

Подобные возможности создания голубого океана существуют во множестве других отраслей. Поставив под сомнение традиционную точку зрения на то, кто может и должен быть целевым покупателем, компания зачастую получает возможность обнаружить принципиально иные способы привлечь покупателя к новой ценности. Помните, как копировальные машины Canon привели к созданию отрасли по производству небольших настольных копировальных аппаратов, сделав целевой аудиторией этой отрасли не корпоративных покупателей, а пользователей. Или как SAP перевела фокус отрасли, выпускающей бизнес-приложения, с функциональных пользователей на корпоративных покупателей и тем самым создала свой успешный бизнес интегрированного программного обеспечения.

Как выглядит эта цепочка в вашей отрасли? На какие группы покупателей обычно ориентируется ваша отрасль? Если бы вы переориентировались на другую группу покупателей вашей отрасли, как бы вы смогли создать новую ценность?

## Путь четвертый: Рассмотреть дополнительные продукты и услуги

(Очень немногие продукты и услуги используются сами по себе. В большинстве случаев на их ценность влияют другие продукты и услуги. Однако в большинстве отраслей конкуренция ограничивается лишь рамками предложения продуктов и услуг конкретной отрасли. Возьмем хотя бы кинотеатры. Возможность пригласить бебиситтера и легко получить парковку для автомобиля влияет на ощущаемую ценность похода в кино. Однако эти дополнительные услуги лежат за пределами традиционной деятельности кинотеатров. Мало кого из владельцев кинотеатров заботят трудности, связанные с поиском бебиситтера. А зря, ведь это влияет на их бизнес. Представьте себе кинотеатр, предлагающий услуги по присмотру за детьми.

В дополнительных продуктах и услугах зачастую скрывается неиспользованная ценность. Главное - определить, что представляет собой в целом решение, которое стремится найти покупатель, выбирая продукт или услугу. Проще всего сделать это, подумав о том, что происходит до, во время и после использования вашего продукта. Присмотр за детьми и парковка машины требуются до того, как человек сможет отправиться в кино. Системное и прикладное программное обеспечение используется вместе с компьютерными комплектующими. В отрасли авиаперелетов наземные перевозки требуются после полета, однако явно относятся к тому, что необходимо клиенту для поездки из одного места в другое.

Возьмем NABI, венгерскую компанию - производителя автобусов. Она пошла по четвертому пути проникновения в одномиллиардную американскую отрасль производства транзитных автобусов. Крупнейшими покупателями продукции этой отрасли являются службы общественного транспорта (Public transport properties - PTPs), муниципальные транспортные компании» обеспечивающие перевозку пассажиров на автобусах по установленным маршрутам в крупных городах или графствах.

В соответствии с принятыми в отрасли правилами конкуренции компании стремились обойти друг друга, предлагая автобусы но как можно более низкой цене. Дизайны были устаревшими, поставки запаздывали, качество было низким, а гибкие цены — нереальными вследствие скаредного отношения к делу. Однако для NABI все это было неважно. Почему производители автобусов интересовались лишь ценой продаваемых автобусов - и это когда в муниципальных службах каждый автобус служил в среднем двенадцать лет? Посмотрев на рынок с этой точки зрения, NABI увидела возможности, ускользнувшие из поля зрения всех других игроков отрасли.

NABI обнаружила, что наиболее значительной составляющей издержек для муниципалитета была не стоимость автобуса сама по себе - основной фактор конкуренции в отрасли, а расходы, которые приходилось производить вслед за его покупкой - на обслуживание в течение двенадцати лет эксплуатации. Ремонт после дорожных аварий, топливо, частая замена запчастей в связи с большим весом автобуса, антикоррозийная обработка кузова и тому подобное - вот что составляло основную часть издержек муниципальных служб. После того, как к этим службам были предъявлены требования по обеспечению чистоты воздуха, издержки, связанные с неэкологичным общественным транспортом, стали весьма ощутимы. Однако, несмотря на то, что все эти расходы по сумме своей превосходили первоначальную стоимость автобуса, в отрасли так и не заметили важность предоставления дополнительных сервисных услуг по обслуживанию автобусов и снижения издержек, возникающих на протяжении всего срока эксплуатации транспорта.

В NABI пришли к выводу, что отрасль транзитных автобусов не должна управляться лишь ценами на продукцию - такой ее сделали автобусные компании, сфокусированные на продаже автобусов по наиболее низким ценам. Рассмотрев в комплексе решение по дополнительным услугам, NABI разработала автобус, отличный от всех, какие когда-либо видели в отрасли. Обычно автобусы производили из стали - они получались тяжелыми, были подвержены коррозии и с трудом поддавались ремонту после аварий, поскольку приходилось менять целые напели. Материалом для новых автобусов NABI стал стеклопластик, тем самым компания одним выстрелом убила *пятерых* зайцев. Стеклопластиковые кузова значительно снизили затраты на превентивное обслуживание, так как они не подвержены коррозии. Их ремонт занимает меньше времени, гораздо дешевле и проще - ни вмяти-



иы, пи поломки не приводят к тамепе целых панелей, повреждетшые части просто-напросто вырезаются, и ltd их месю впаивается новый кусок стеклондастка В ю же время лескост г. ма і ерпадо. (сгекдопдасгик на 30-35 процентов ;іеі не стали) в злчкльной степени еокрашае! потребление трючето и выделение вредных вещеe in. делае автотобус более экологичным Ыгцкс ток» облес чеипын <ин обЧс п< »зва:ил

NABI не только оснащать его маломощными двигателями, по и сократи ів число осей, ч го нрипедо к снижению урон гоо;w і венных за: раг и высвободило дополнительное месю шплри авюбусл

Таким образом NABI создала кривую цепное т. радикально о Ілича-кнцуюся от средней кривой в данной о і рас ли Как можно виден» на рисунке 3.3. собирая ав і обуем и \* легкого стеклопластика, NABI упразднила или в тначхггельной степени сократила издержки, связанные с аншкорризнойной обрабо1КОП сервисным обслуживанием и потреблением горючего 14 результате, хотя цена на автобусы NABI выше средней по олрдели, затратъ; на их эксплуатацию для муниципалитетов снизились Благодаря значительно меньшим выбросам вредных веществ экологичность автобусов NABI превысила существующий вот-

РИСУНОК 3-3

Стратегическая канва отрасли общественного транспорта США, Circa 2001



расширились с миллиарда! Более того, высокая цена, установленная NABI, позволила \*ши компаниям со \*дап. бес прецедентные в отрасли факторы, как например модный красивый дизайн как такие удобства для пассажиров, как ни в чем себе не позволяющий легче входить в автобус, и большее число\*) кресел чтобы меньшему числу людей приходилось стоять. Вследствие этого спрос на японское автобусное обслуживание резко вырос и доходы муниципальных служб увеличились. NABI заставила эти службы по новому в поиске и на доходы и издержки связанные с Граничными аспектами NABI создала исключительную ценность для потребителей - в данном случае муниципальных служб и пассажиров - при определенных условиях эксплуатации.

Неудивительно, что муниципальным службам, и пассажирам новые автобусы пришлись по вкусу. Началась эта эпопея в 1994 году, а к настоящему моменту NABI захватила уже 20 процентов рынка США и претендует на первенство по размерам доли рынка, роста и прибыльное! и Венгерская компания NABI создала в США голубой океан, в котором она выиграла конкуренцию, и сделала его выгодным для всех. Она получила заказы более чем на 1 миллиард долларов, а Economist Intelligence Unit в 2002 году назвал ее одной из тридцати самых успешных компаний мира.

Можно упомянуть и британскую проблему с производством чайников, продукция которой играла важную роль в британской культуре, однако уровень продаж оставался невысоким, а прибыли падали до тех пор, пока Philips Electronics не вывела на рынок чайник, превративший голубой океан в голубой. Поразмыслив в плоскости дополнительных продуктов и услуг. Philips поняла, что главной составляющей заваривания чая британцев был не чайник, а такой дополнительный продукт, как вода, которую в этом чайнике следовало кипятить. Проблема состояла в содержащейся в водопроводной воде извести. При кипячении воды известь накапливалась на стенках чайника, а потом попадала в свежезаваренный чай. Прежде чем приступить к чаепитию, британцы привычно брали чайную ложку и вылавливали из чашки кусочки извести. Проблема воды не относилась к отрасли производства чайников. Это была проблема другой отрасли - коммунального водоснабжения.

Задумавшись о том, как разрешить основные трудности клиентов в один прием. Philips увидела в проблеме с водой новые возможности. В результате был создан чайник со встроенным в носик фильтром, который при наливании воды эффективно задерживает кусочки извести.

В отрасли начался мощный рост-люди аали заменяй, старые чайники новыми, оснащенными фильтрами

Существует множен во других примеров компании, коюрые, стремясь создать голубой океан, пошли по тому же пути и Крупные Ма ази-кы Botdets и Barnes&Noble (B&N) иересмофсли предлдый им набор услуг Продаваемым продуктом стала не сама книга, а удовольствие от ее чтения плюс шттеддегуальный поиск Для згою в торговых залах разместили кресла и диваны, пригласили знающий книги персонал, открыли кофе-бары - и получилась обе гаювка, идеально подходящая для чтения и учебы Менее чем за шее и> лес воісістш B&N" стали крупнейшими книготорговыми сетями в США, им принадлежит более тысячи семидесяти крупных мага «шов В меймаркетах компании Virgin Enieііainmenі продаются СО диски, видеокассеты, компьютерные игры, а также видео и аудиотсхника - все, что нужно, чтобы полностью удовлетворить потребность покупателей в развлечении Пылесосы компании Dyson созданы с таким расчетом, чтобы снизить расходы и неудобства, связанные с покупкой и заменой мешков для мусора В центрах лечения раковых больных Salick компании Zспеса предоставляются все необходимые лечебные процедуры, что избавляет пациентов от необходимости езди і ь из одного специализированного центра в другой и договариваться о каждой процедуре отдельно.

В каком контекае используется ваш продую или услуга\* Что происходит до, во время и после его использования\* Можете ли вы определить, где имеются «болевы точки»\* Каким образом мололо их устранить, если предложить дополнительные продукты или услуги\*

## Путь пятый: Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей

Конкурирующие в одной и той же отрасли компании, как правило, становятся все более и более похожими друг на друга не только тем, какой ассор і имент продуктов и услуг они предлагают, но и какой из двух возможных вариантов привлекательности товара для покупателя они ныГшрдкг В некоторых отраслях конкуренция идет в основном по цене и функциям па основании расчетов о полезности товара, это функциональная привлекательность В других отраслях конкуренция основа-

на на чувспмх покупателей, здесь задействована привлекательность эмоциональная

Однако привлекательность большинства продуктов пли вигуг ред ко бывает! исключи гельно функциональной или эмоциональной Как правило, она является следствием тою каким образом компании конкурировали в прошлом что на подсознагельном\ровнесформирова ло ожидания потреби гелей Влияние поведения компании на ожда ния клиентов иды по нарастающей С аченисм времени и пч ш ш пя ориен гация оі раслеи па функциональную или же эмоциональтю при влекательность Неудивительно, что рыночные исследования очень редко выявляют какие-либо новые тенденции в том что можсл при влекагь клиенюв Отрасли уже приучили своих потребителей к том\ чтоследуе! ожида!Ъ Поэтому и исследования дают им соо\вегств\ю щий отклик - «больше ТОІ О же самого, но только дешевле

Когда компания хочет изменить функционально эмоциональную ориентацию, сущее гвуюпсую в отрасли она зачастую находи і новое рыночное пространство Мы наблюдали два основных паттерна леи ствий Эмоционально ориентированные отрасли иредтаынп масел различных опций к своим продуктам, м счет которых растет цена однако не улучшаются функциональные качества Если все зги опции отбросить то может получиться гораздо менее сложная, менее доро гая и менее затратная бизнес-модель, которую потребители б\д\т готь ко приветствовав И наоборот отрасли, ориентированные на ф\нк- циоиальную привлекательность, могут нередко вдохнлть в потреби- тельские товары новую жизнь, добавив им эмоциональной при&гека тельности и тем самым способны стимулировать новый t урос

Два наиболее известных примера Swatch, фирма, иод влиянием которой функционально ориентированная отрасль производства не дорогих часов превратилась в эмоционально ориентированного \*ако\* нодателя мод, и The Body Shop, поступившая прямо противощпоА иым образом, превратившись из эмоционально ориент ириваииои ком пании но производству косметических средств в функциональный отличающийся деловым стилем дом косметики Обратите внимание также на пример QB (Quick Beauty) House Эта компания шадалаю і\ бой океан в японской парикмахерской отрасли и быстро расширяв ся, охватывая всю Азию Открывшись в 1996 году в Токио и начав свои бизнес с одной парикмахерской, к 2003 году QB House касчшывадд более двухсот точек Число посетителей ее парикмахерских вырос т с 57 тысяч в 19% году до 3,5 миллиона в год - в 2002 Ць огкрывас і

филиалы в Сил ирануре и Малайзии, а к 2013 году планирует иметь в Азии уже тысячу парикмахерских.

Б сердцеvine стратегии голубого океана, созданной QV House, лежит превращение азиатской парикмахерской из эмоционального в крайне функциональное заведение. В Японии мужчина тратит целый час на то, чтобы подстричься. Почему? А потому, что для превращения стрижки в ритуальное действие требуется проделать множество манипуляций. Клиенту предлагают бесчисленные горячие полотенца, ему растирают и массируют плечи, с ним пьют чай и кофе. Парикмахер выполняет целый ритуал при стрижке волос, включая особые процедуры для волос и кожи, сушит прическу феном и бреет клиента. В результате собственно на стрижку уходит лишь малая голика от всего затраченного времени. Более того, все это создает очереди из потенциальных клиентов. Стоит такая услуга от 1000 до 5000 йен (от 27 до 45 долларов).

QV House поступила иначе. Она поняла, что у многих людей, особенно занятых профессионалов, нет никакого желания тратить час времени на стрижку. Поэтому QV House отказалась от таких эмоциональных элементов сервиса, как горячие полотенца, массаж плеч, чай и кофе. Кроме того, она в значительной степени сократила количество особых процедур по уходу за волосами и стала заниматься в основном обычными стрижками. Затем компания сделала следующий шаг и отказалась от традиционной, отнимающей кучу времени практики мытья и сушки головы, разработав специальную систему «воздушного мытья» с применением колпака, опускаемого на голову, чтобы специальным пылесосом удалить все состриженные волосы. Новая установка работает значительно лучше и быстрее, не требуя намачивания головы клиента. Благодаря введенным изменениям стрижка стала занимать не час, а десять минут. Помимо этого снаружи каждой парикмахерской установлена система световой индикации, которая указывает на наличие свободных мест. В результате не надо гадать, сколько времени придется стоять в очереди, а регистрация желающих постричься становится просто не нужна.

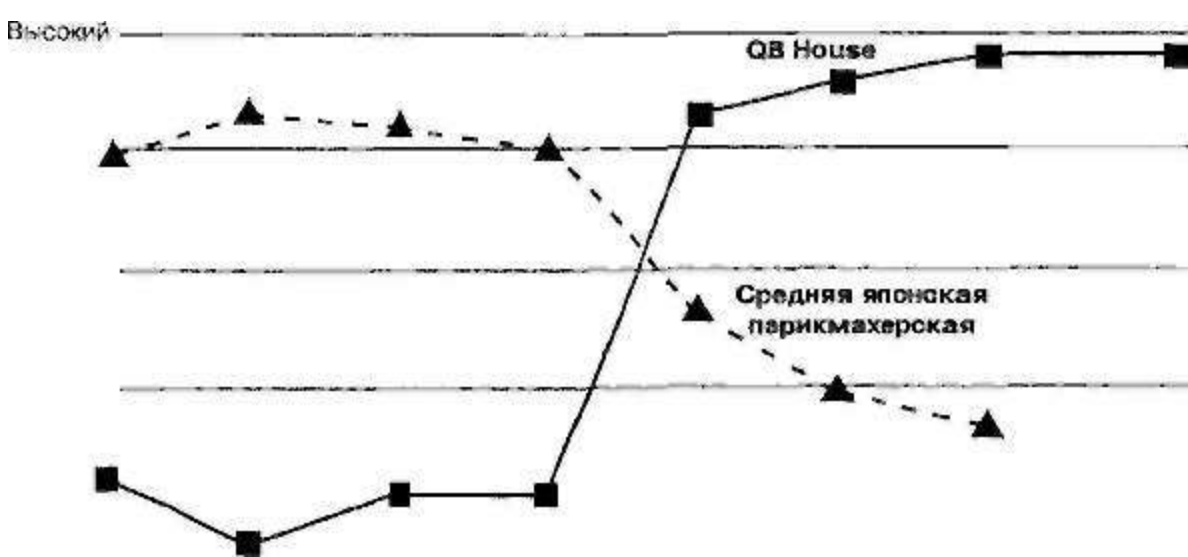
Таким образом QV House сумела снизить стоимость стрижки с 3000-5000 йен (27-45 долларов) до 1000 йен (9 долларов), увеличив при этом почасовой доход от каждого парикмахера почти на 50 процентов, при снижении затрат на персонал и уменьшении рабочего пространства, требуемого для одного парикмахера. QV создала парикмахерское обслуживание «без глупостей», обеспечив и более высокий

уровень гигиены. Каждое кресло оборудовано санитарно-техническим устройством, и каждый клиент обеспечивается теперь одноразовым парикмахерским комплектом, включающим полотенце и расческу. Чтобы оценить достижения компании в области создания голубого океана, см. рисунок 3-4.

Сетех, третьего по величине производителя цемента в мире, тоже можно отнести к компаниям, создавшим голубой океан путем изменения ориентации - на этот раз в обратную сторону, с функциональной на эмоциональную. В Мексике цемент, продаваемый мешками и розницу самодеятельным строителям, составляет более 85 процентов от всего рынка". Таким, каким он был, рынок выглядел непривлекательно. Непотребителей было значительно больше, чем потребителей. Несмотря даже на то, что у большинства бедных семей имелись собственные земельные участки и цемент продавался как сравнительно недорогой строительный материал, мексиканцы не занимались строительством и жили в хронической тесноте. Редкая семья делала пристройки к дому, и у тех, кто все лее решал этим заняться, на пристройку одной-единственной комнаты уходило в среднем от четырех до семи лет. Почему? В большинстве семей лишние деньги тратились на деревенс-

РИСУНОК 3-4

### Стратегическая канва QB House



кие праздные Iva, «quinceaeras» (празднование пятидесятилетия дочери), крестины и свадьбы. Участие в этих мероприятиях, обозначающих важный жизненный этап, было среди них выделиться в обществе, в то время как остаться в стороне означало бы продемонстрировать заносчивость и неуважение.

В результате с большими расходами на жителей Мексики с низким доходом не имелось сбережений, достаточных для покупки строительных материалов, несмотря даже на то, что в этой стране семейный дом считается предметом самых заветных мечтаний. Но осторожным подсчетам Сетех, если бы этот латентный рынок удалось реализовать, рынок вырос бы до 500-600 миллионов долларов в год"

Решение этой проблемы Сетех предложила в 1998 году, запустив программу Patrimonio Поу, которая изменила привлекательность цемента, превратив его из функционального продукта в подарок-мечту. Покупая цемент, люди готовились строить комнаты, наполненные любовью, чтобы делить в них смех и радость - а какой подарок может быть лучше этого? В основе Patrimonio Поу лежала принятая в Мексике система танда (tanda), традиционная схема общественных сбережений. В танда десять человек (к примеру) вносят каждый по 1000 песо в неделю в течение десяти недель. В первую же неделю бросают жребий, чтобы узнать, кто «выиграет» 1000 песо (93 доллара) в каждую из десяти недель. Все участники могут получить 1000 песо только один раз, однако, «выиграв», становятся обладателями большой суммы и могут сделать крупную покупку.

В традиционной танда семья, получившая «выигрыш», тратит «свалившиеся с неба» деньги на важный праздник или религиозное событие, как, например, крестины или свадьба. В программе Patrimonio Поу «выигрыш» танда направляется на финансирование строительства пристройки из цемента. Это напоминает регистрацию гостей в списке свадебных подарков, составленном женихом и невестой, вот только вместо, к примеру, столового серебра Сетех предложила дарить в знак любви цемент.

Клуб строительных материалов Patrimonio Поу, созданный Сетех, имеет примерно семьдесят членов, вносящих в общую кассу в среднем по 120 песо в неделю в течение семидесяти недель. Ежегодный победитель супер танда получает не сумму в песо, а строительные материалы в количестве, достаточном, чтобы выстроить целую комнату. От себя Сетех предлагает участникам доставку цемента на дом. (Качественные материалы по эффективному строительству) пристроек и ус-

лу] и технического консулыаита, оказывающего необходимую помощь во время строительства.

Тогда, кошконкурентыСетех торговалицементом»мешках, сама компания пала продавать мечту, пользуясь при этом бпзнес-моделью, включающей инновационное финансирование и строительное ноу-хау Сетех сделала еще один шаг и стала устраивать в городе маленькие шржсгва после окончания каждой стройки, тем самым увеличивая притих ИМУЮ людям радость и укрепляя традиции таила.

С. момета появления повой эмоциональной привлекательное гп цемента Сетех, подкрепленной созданной ею системой финансирования и техническим обслуживанием, спрос на цемент резко вырос Количество семей, пристраивающих дополнительные комнаты, увеличилось примерно на 20 процентов, причем эти семьи планируют пристроить на две-три комнаты больше, нежели планировали изначально На рынке, отличающемся медленным ростом и конкуренцией цен, Сетех стала расти па 15 процентов *ежемесячно*, продавая свой цемент по более высоким ценам (порядка 3,5 песо). К настоящему времени зга фирма добилась троекратного роста потребления цемента теми, кто самостоятельно надстраивает свои дома, - 2300 фунтов цемента, которые прежде расходовались в среднем в течение четырех лет, теперь уходят за пятнадцать месяцев. Возможность предсказывать количество цемента, продаваемого с помощью супертанда, позволила снизить издержки Сетех за счет снижения затрат на хранение запасов, отлаженного производственного цикла и гарантированных продаж, снижающих расходы на привлечение капитала. Из-за социального давления случаи неплатежа в системе супертанда очень редки. В целом Сетех создала голубой океан эмоционально привлекательного цемента, добившись дифференциации при низких издержках.

Точно так же поступила со своей знаменитой «Виагрой» фирма Pfizer, сместившая акцент с медикаментозного лечения на повышение качества жизни. Аналогичную картину можно наблюдать и у компании Starbucks, которая перевернула с ног на голову всю отрасль, сместив акцент с продажи кофе как товара па создание эмоциональной атмосферы, в которой покупатели наслаждаются этим напитком.

Всплеск случаев создания голубых океанов происходит и в сфере обслуживания, однако изменения идут в обратном направлении - от эмоциональной привлекательности к функциональной. Организации, деятельность которых связана с общением с людьми — например, страховые, банковские и инвестиционные компании, - прежде делали упор



на эмоциональнѣньчѣоснязьмеждѣ-брокером и клиентом. Теперь эти компании и моим К переменам. Так, Dinc & Line Group, британская страховщиКл»МиипиіфаснрсчліЛаи,стрлдиДіОПІИымиброкераміі.)паобь51О низа но и-ч. что клиентам больше не требуется, чтобы их шщили за [ЛЧІЛІИ)кр\\*aІИдмпшІо|тьнымко\|ф(рк)>1.чем<>бычІІ(>заним;иісь прокеры. еі НІ компания способна, к примеру быстро выплачивать і pr.iv.NM н .к'.чодтыя без лишней бюрократии. Теперь вместо брокеров и региональных офисов Dnesf Line пользуется информационными н-чно.шгпямн, с помощью которых удастся улучшить процесс |ьи \* чей рения претензпйпзасче-г снижения издержек уменьшить сумм\ прамшмч взживовддя клиентов. В США TheVar.giurci Group (ИИ" дгп иравлпше фонды) и Charles Schwab [брокерские услуги) осуществі in іНкп аналогичны\* действия в инвестиционной отрасли, создавая т шГиш океан путем преобразования эмоционально ориептированно-:и. потканного ил личных взаимоотношениях бизнеса н бизнес выннчиффекгипный, функциональный и с низкими издержками.

Пчсгкя ли п вашей отрасли конкуренция в области функциональ-на »н иН чмоионадыой привлекательности? Если вы конкурируете на осинке .1Мощнохп.ноП привлекательности, от каких ее элементов чожшниклзлгьен. чтобы преобразовать ее з привлекательность фун-ипмнольтюг Ксли вы конкурируете на основе функциональной при-н (екай'ІІНІКТН. какие элементы можно добавить, чтобы превратить ее в »жщ нашито?

## Путь шестой: Взглянуть в запрашнии день

Вит<sup>1</sup> Мир.К.иі подвержены влиянию внешних тенденций, которые со временем начинают оказывать воздействие на бизнес. Взять котя бы ил и<sup>1</sup> №ж\ лярнтмтн Интернета или всемирное движение и защиту охрмколчцен среды. Если рассматривать эти тенденции с правильной ИИП фгния. то можно увидеть возможности для создания голубого нн.миу

Ип игре *ими*. как происходят различные события, большинство кампании шн и-пенно и достаточно пассивно к ним прмспосаблн-нлепя *Бль* гн появление новых технологий или крупные изменения н шинпде ими ич\ менеджеры обычно сосредотачиваются па прогно-щы .наши, |щщ|тыя самойтенденции. Для этого они задаются ноиро-и«1 и wk. .м іLuіраawHitn б\дет развиваться технология, как она будет

применяться, будет ли она масштабируемой. Собственные действия они ставят в зависимость от развития тенденций, за которыми следят.

Однако пеншиые озарения в области стратегии голубого океана редко проистекают из простого прогнозирования самой тенденции. Наоборот, они осиювшашкя на понимании того, как тенденция повлияет на ценность для клиентов и на бизнес-модель компании. Видя иерспектииу - от цеиноски, которую рынок предлагает сегодня, до ценности, коюрую он может предложить завтра, - менеджеры могут активно формировать свое будущее и претендовать на создание гол\бых океанов. Вероятно, заишиуть в завтрашний день гораздо сложнее, чем пой ги по одному из тех путей, о которых мы говорили выше, однако как первое, так и второе становится возможным, сочи применить один и тот же дисциплинированный подход. Мы не имеем в виду предсказание будущего, что практически нереально. Скорее речь идет о том, чтобы проникнуть в суть тенденций, которые можно наблюдать уже сегодня.

При оцпке тенденций и их изменении со временем критически важными представляются три основные принципа. Для того, чтобы сформировать основу стратегии голубого океана, эти тенденции должны иметь решающее значение для вашего бизнеса, быть необратимы и иметь ясную траекторию. Многие тенденции молено наблюдать практически в любой момент времени - например, скачкообразное развитие технологии, появление нового стиля жизни, изменения в законодательстве или смена социальной среды. Однако решающее влияние на бизнес оказывают обычно лишь одна-две тенденции. Можно также наблюдать тенденцию или крупное событие, но не иметь возможности предсказать направление их дальнейшего развития.

Так, в 1998 году в Азии произошел кризис, который, вне всякого сомнения, должен был оказать большое влияние на сферу финансового обслуживания. Однако предсказать дальнейшее развитие событий не представлялось возможным, а потому было бы слишком рискованно выстраивать стратегию голубого океана. Введение евро, напротив, идет по устойчивой траектории, происходит постепенная замена различных европейских валют. Налицо четкая, необратимая и ясная тенденция в области финансовых услуг, на основании которой можно создать голубой океан по мере того, как Европейский союз продолжает расширяться.

Выявив подобные тенденции, можно постараться заглянуть в завтрашний день и спросить себя, как станет выглядеть рынок, если ген-

денции обретут свое логическое завершение. Исходя из этого видения стратегии голубого океана, можно уже вернуться назад в настоящее и определить, что следует изменить сегодня, чтобы открыть новый голубой океан.

Например, в конце 1990-х в поле зрения компании Apple попала захлестнувшая мир волна незаконного копирования музыкальных файлов. С помощью таких программ распространения музыкальных файлов, как Napster, Kazaa и LimeWire, сформировала\* ь целая сеть интернет-под копаных любителей музыки, которые без помех, хотя и вопреки закону, распространяли копии по всему земному шару. К 2008 году число нелегально распространяемых музыкальных файлов превысило два миллиарда в месяц. В то время как компании, занимающиеся звукозаписью, боролись с нелегальным производством CD-дисков, поток нелегально скачиваемых цифровых файлов с музыкой продолжал расти и шириться.

При наличии доступной технологии, позволяющей любому скачивать музыку бесплатно, вместо того чтобы платить по 19 долларов в среднем за один диск, наметившаяся в цифровой музыке тенденция была ясна. Ее подтверждением стал быстрорастущий спрос на MP3-плееры наподобие пользующегося успехом iPod компании Apple, с помощью которых можно было бы слушать цифрованную музыку где угодно. Компания Apple извлекла для себя выгоду из этой устойчивой тенденции, влияние которой она испытывала и на себе, а направленность которой была ясна. В 2003 году Apple создала онлайн-музыкальный магазин iTunes.

По договоренности с пятью крупными музыкальными компаниями - BMC, EMI Group, Sony, Universal Music Group и Warner Brothers Records - магазин предлагает удобный и гибкий механизм для легальной загрузки песен по вашему выбору. Магазин iTunes позволяет покупателям бесплатно просмотреть информацию о двухстах тысячах песен, послушать тридцатисекундные отрывки и загрузить выбранную песню за 99 центов или же целый альбом за 9,99 доллара. Дав возможность покупателям приобретать каждую песню в отдельности и установив стратегически выверенную и вполне разумную цену, магазин iTunes уничтожил основной раздражающий фактор: необходимость покупать целый диск ради одной-двух песен.

Кроме того, магазин iTunes обошел тех, кто предоставляет услуги по бесплатной загрузке музыкальных файлов, так как обеспечил высокое качество:\*аписи, а также удобные возможное!и просмотра ката-

любов и поиска. Чтобы загрузить музыку нелегальным образом, вам вначале надо отыскать в Интернете песню, альбом или певца. Если вы ищете целый альбом, надо знать названия всех песен и порядок, в котором они записаны. Скачать весь альбом из одного источника удается редко. Качество звука низкое, поскольку большинство людей в целях экономии места записывают диски с низким бит-рейтом (показатель бит-рейт определяет, сколько бит-информации используется для кодирования секунды звучания). Большинство доступных записей отражают вкусы шестнадцатилетних подростков, а потому, хотя теоретически в свободном доступе имеются миллиарды записей, выбор все же ограничен.

А вот предоставляемые Apple услуги по поиску и просмотру информации, напротив, считаются лучшими в этой отрасли. Более того, музыкальные редакторы iTunes предоставляют ряд дополнительных подборок, обычно имеющихся в музыкальных магазинах, в том числе таких, как, например, «Лучший металл» или «Лучшие песни о любви», «Любимые песни сотрудников», «Что слушают знаменитости», «Победители рейтингов *Billboard*». Качество звука в записях iTunes самое высокое, поскольку предлагаемые в магазине песни закодированы в формате, называемом AAC, качество звука в котором гораздо лучше, чем в формате MP3, даже если диски записаны с очень высоким бит-рейтом.

Покупатели в магазине iTunes так и валят, да и компании аудиозаписи и певцы внакладе не остаются. iTunes платит им 65 процентов стоимости каждого загруженного файла с песней, и таким образом они наконец-то начали получать прибыль от всеобщего помешательства на загрузке цифровых аудиозаписей. Более того, Apple обеспечила еще большую защищенность компаний звукозаписи, разработав такой способ защиты авторского права, который не причиняет неудобств пользователям, привыкшим к свободе доступа к цифровой музыке благодаря Napster, но при этом вполне удовлетворяет музыкальную индустрию. iTunes Music Store позволяет пользователям записывать одно и то же музыкальное произведение на устройства iPod и CD-диски до семи раз - этого хватает, чтобы удовлетворить любителей музыки, однако явно недостаточно для того, чтобы обеспечить профессиональное пиратство.

Сегодня магазин iTunes Music Store предлагает более 700 000 песен, а за первый год своего существования продал более 70 миллионов песен, пользователи загружают в среднем по 2,5 миллиона записей в не-

и », ( оценка Nielsen NetRatings, мшази iTunes МиисStole и шим шкмвдлаг 70 процентов продукции на рынок легально скачнвкмой тшкп i limes принадлежащий компании Apple, открывл « і новый тгуиои океан в области цифровой музыки, одновременно повышая иірііВіеһаіеіbННtТь другою своего иродуки уже достаточно пот шрти о шнтраіPod В борьб) за рынок начинаю! вступай, и дру- і т компании задача -Apple будет заключаться в юм чюбы сохранить . ыл in» юление на рас гущем массовом рынке и не < 1Шыва п>ся до кои- к\рипноп>Гннччлркижа или до нишевого маркепппа

[очно 1ль же повела себя компания Cisco Systems ко 1 о рая создала и\*щьи рынок прешшишровав перспективы рашшия наметивших- » я luiiiiuum Началось все с явную и необрапшого тренда дальней- ми рдшнкп которою можно было легко проследить, - весволраста- кшцн поп&бшк in в высокоскоростном обмене данными Cisco, оце- нит (оживлени.ятогда (-итуацию осознала, что всеьмир задыхается • и 41 tic шнжекоросги передачи данных и несовместимости комлюо- і \* рий\ сени С и рос t грешельно рос поскольку, помимо прочих фак- 1st ров нис id но иловат елей Интернета каждые ст о дней удваивалось 1 li tit L 1я (1чс» стало очевидно, что проблема будет з олько усугублять- ^ ч Г'ирзб(наниыс фирмой маршрутизаторы, коммутаторы и другие н itBbiі \ ( грипп вj были призваны создать небывалую ценность для к ни шон и прилагали им быстрый обмен данными в идеально состы- к< чинной и ic НОЙ среде Найденное Cisco решение относится одновре- ву пни и к об мни инновации ценностей, и к прорыву в технологии < с пцни \*и>кс М1 процентов всего трафика в Инюрнете иде! через nfH»BKiniir (фирмы (isco, а ее валовая прибыль на новом пространстве рынки\*\* пвше1 порядка(10 процентов

Ично ЕДЬ ле поступают множество других компаний, создающих и ivutu икс ты. \видсв перспективу Шестою пути. Можно принести иуичф( \\ t о ждавшей нервую круглосуточную, ежедневно работаю- пи\*' М «пртю ten» иовоелек, причиной появления которой стала р» ІМІІWІ кймлимция Подданный НВО популярнейший сериал «Секс в «чшоч юроде был основан на тенденции к появлению все боль- mi і .ил» і, п.ро<sub>кы</sub> гч женщин, добившихся успеха в жизни и стремя- m\ я н сиги ш.Гюиь и выйти замуж уже в зрелом возрасте

К itut и и инции чопп с высокой сопенью вероятности повлиять » • нш» .ирм іb- Какие тенденции необратимы, какие имеют четкую 1" "" ри\*и Как ш и ш и г \*ги тенденции на вашу отрасли Можете » "» «\* 11" ^ >Щ1\*\*ное(аты!eГ|ываллюценкос.1ьдля клиентов?

## Открытие нового рыночного пространства

Выйдя в своих рамках мышления и общепринятые границы конкуренции, вы можете понять, какие можно сделать стратегические шаги в нарушение сложившейся\* структуры порядка, чтобы реконструировать традиционные границы рынка и создать новые океаны. Процесс открытия и создания новых океанов не сводится к предсказанию или упреждению возникающих в отрасли тенденций. Нельзя приравнять это к процессу внедрения новых проб и ошибок новых бизнес-идей, порожденных умом или интуицией менеджеров. Здесь скорее менеджеры участвуют в фундаментальном процессе перестройки рыночных реалий фундаментально новым способом. Путем реконструирования существующих рыночных сегментов, выходя при этом за границы отрасли, можно освободиться от царящей в отрасли конкуренции на равных. Перспектива шести путей кратко изложена на рисунке Н5.

РИСУНОК 3-5

### От конкуренции на равных к созданию голубого океана

	Конкуренции на равных	Создание голубого океана
Отрасль	Фокусируются на соперниках в той же отрасли	Рассматривают альтернативные отрасли
Стратегическая группа	Фокусируются на конкурентоспособности 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

Теперь мы готовы перейти к процессу планирования вашей стратегии с учетом перспективы этих шести путей. Далее мы рассмотрим, каким образом можно менять процесс планирования вашей стратегии так, чтобы сфокусировать внимание на общей картине и использовать эти идеи при формулировании собственной стратегии голубого океана.

# Фокусирование на общей картине, а не на цифрах

- еперь вам известны пути создания голубых океанов. Следующая задача такова: как сделать, чтобы в процессе стратегического планирования внимание было сфокусировано на общей картине и чтобы вы могли применить эти идеи при построении стратегической канвы вашей компании и выйти на стратегию голубого океана? Это нелегкая задача. Согласно нашим исследованиям, процесс стратегического планирования большинства компаний прочно привязывает их к алым океанам. Как правило, он привязывает компании к конкуренции на уже имеющемся пространстве рынка

Представьте себе типичный стратегический план. Начинается он с длинного описания существующих в отрасли условий и позиции компании по отношению к конкурентам, Затем идет обсуждение того, как увеличить свою долю рынка, завоевать новые сегменты или снизить издержки, после этого следуют наброски бесчисленных целей и инициатив. Практически всегда к плану прилагается полный бюджет, а также щедрая порция графиков и бесконечное число таблиц. Кульминацией процесса обычно становится подготовка большого документа, представляющего окрошку из информации, полученной из различных частей организации от сотрудников, которые нередко имеют конфликтующие задачи и плохо налаженную между собой коммуникацию. В ходе этого процесса большая часть времени, отведенного па стратеги-



ческое мышление, уходит у менеджеров па то, чтобы расставить яа-лочки и просмотреть цифры, а не попытаться выйги за существующие границы и полупить ясную картину того, как можно оторваться от конкурентов. Неудивительно, что, если попросить компанию изобразить предлагаемую стратегию на нескольких слайдах, редко какая разработка окажется ясной или привлекательной.

Вполне объяснимо, почему лишь очень немногие стратегические планы приводят к созданию голубых океанов или претворяются в действе. Вся эта неразбериха парализует руководство Редкий работник на нижних уровнях организации имеет хотя бы мало-мадьское представление о стратегии. А при более пристальном взгляде выясняется, что большинство планов вообще не содержит никакой стратегии и представляет собой множество надерганных из разных источников ходов, ко горые по отдельности имеют смысл, однако все вместе никак не складываются в единый четкий курс, который позволил бы компании выделиться на общем фоне, - про избавление от конкуренции уже и речи не идет. Такал картина не напоминает вам стратегические планы вашей компании?

Итак, мы подошли ко второму принципу стратегии голубого океана: концентрируйте внимание на общей картине, а не на цифрах. Этот принцип является основным для уменьшения риска, связанного с планированием, - вы можете вложить в процесс разработки стратегических планов массу усилий и времени, но при этом получить только тактические шаги, годящиеся лишь для алого океана. Здесь мы разрабатываем альтернативный подход к существующему процессу стратегического планирования, основанный не на подготовке документов, а на создании стратегической канвы<sup>1</sup>. Результатом этого подхода неизменно становятся стратегии, которые раскрывают творческий потенциал сотрудников, помогая компании увидеть голубые океаны. Они просты для понимания и коммуникации, что способствует их эффективному исполнению.

## Концентрация на общей картине

В ходе наших исследований и консалтинговой деятельности мы обнаружили, что создание стратегической канвы позволяет не только наглядно представить текущую стратегическую позицию компании на рынке, но и помогает выстроить ее будущую стратегию. Выстраивая

процесс планирования стратегии фирмы вокруг стратегической канвы, компания и ее менеджеры уделяют основное внимание общей картине, а не погружаются в море цифр и жаргона и не вязнут в обсуждении деталей"

Как было показано в предыдущих главах, создание стратегической канвы преследует три цели. Во-первых, на стратегической канве отображаемся с фактической профиль отрасли, поскольку подробно перечисляются настоящие (и возможные будущие) факторы, которые влияют на конкуренцию основных игроков. Во-вторых, канва показывает стратегический профиль нынешних и потенциальных конкурентов, идентифицируя факторы, в которые они, согласно своей стратегии, инвестируют средства. И наконец, канва дает нам графическое изображение стратегического профиля - или кривой ценности - самой компании, отражающее направления ее инвестиций в те или иные факторы конкуренции и возможные варианты инвестирования в будущем. Как уже говорилось в главе 2, стратегический профиль, обладающий высоким потенциалом создания голубого океана, должен иметь три дополнительных особенности: фокус, дивергенцию и привлекательный девиз. Если в стратегическом профиле компании эти три качества выражены недостаточно ясно, то ее стратегия будет путаной, невыразительной и трудной для коммуникации. Кроме того, реализация такой стратегии, скорее всего, повлечет за собой большие затраты

## Создание вашей собственной стратегической канвы

Изображать стратегическую канву всегда непросто. Даже определить основные факторы конкуренции и то нелегко. Как нам еще предстоит увидеть, итоговый список обычно очень сильно отличается от первого наброска.

Не менее трудно разобраться и в том, до какой степени различаются факторы конкуренции, предлагаемые вами и вашими соперниками. Большинство менеджеров имеют вполне четкое представление о том, как идут дела у них и у конкурентов в одном-двух измерениях в рамках их собственной зоны ответственности, однако далеко не всякий менеджер видит общую динамику своей отрасли. Так, например, менеджер по ресторанному обслуживанию клиентов в авиакомпании будет уделять особое внимание тому, какие закуски и напитки предлагают

клиентам компания и ее конкуренты. Однако такой акцент мешает оценить всю картину; то, что кажется очень важным менеджеру по ресторанному обслуживанию, необязательно будет столь же важно для клиентов, которые рассматривают все предложение в комплексе. Некоторые менеджеры идентифицируют факторы конкуренции, исходя из того, какую пользу внутри компании они принесли. К примеру Вице-президент по информационным технологиям компании может придавать особое значение возможностям системы по интеллектуальному поиску данных - это как раз то, чего не заметит большинство клиентов, которых куда сильнее интересует скорость и простота пользования.

За последние десять лет мы разработали структурированный процесс изображения и обсуждения стратегической канвы, который разворачивает стратегию компании в сторону голубого океана. Одной из компаний, применивших этот процесс для создания стратегий, основанной на уходе от конкуренции, стала существующая уже 150 лет финансовая консультационная группа, которую мы будем называть European Financial Services (EFS). Созданная ею в итоге стратегия принесла дополнительных 30 процентов прибыли в первый же год. Процесс, основанный на шести подходах к созданию голубого океана и включающий в себя обширное использование визуальной стимуляции для раскрытия творческого потенциала участников, состоит из четырех основных шагов (см. рисунок 4-1).

### *Шаг первый: Визуальное пробуждение*

Распространенной ошибкой является обсуждение изменений в стратегии до того, как будут выявлены различия во мнениях относительно текущего положения дел. Еще одна проблема заключается в том, что руководство зачастую не желает принять очевидную необходимость в переменах; оно может быть серьезно заинтересовано в сохранении статус-кво или же предполагать, что время докажет когда-нибудь правоту сделанного им однажды выбора. Кстати, спрашивая руководителей, что могло бы заставить их искать голубые океаны и встать на путь перемен, мы, как правило, получаем следующий ответ; либо чрезвычайно целеустремленный лидер, либо серьезный кризис.

К счастью, мы обнаружили, что как только руководитель начинает по нашей просьбе изображать кривую ценности стратегии своей ком-

РИСУНОК 4-1

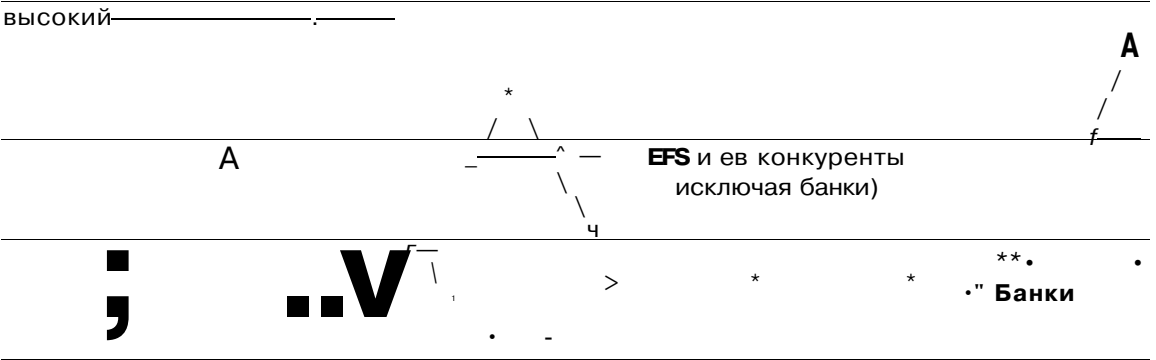
**Четыре этапа визуализации стратегии**

1. Визуальное пробуждение	2. Визуальное исследование	3. Визуальная ярмарка стратегий	4- Визуальная коммуникация
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сравните ваш бизнес с конкурентами. для чего изобразите стратегическую канву такой, «как она есть» на самом деле</li> <li>- Посмотрите, что нужно изменить в вашей стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отправляйтесь «в поле», чтобы исследовать шесть путей создания голубых океанов</li> <li>• Выделите явные преимущества эльтерьятиань* продуктов и услуг</li> <li>• Посмотрите, какие факторы следует упразднить, создать или изменить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изобразите «требуемую» стратегическую канву вашей организации, основанную на результатах практических исследований</li> <li>• Получите обратную связь от собственных клиентов, конкурентов топ и не-клиентов относительно альтернативных вариантов стратегической канвы</li> <li>• Используйте обратную связь, чтобы выстроить оптимальную «требуемую» стратегию на будущее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распространите распечатанное изображение ваших стратегических профилей в стадии «до- и «после», чтобы их легко было сравнивать</li> <li>• Поддерживайте только те проекты и шаги, которые позволят вашей компании восполнить недостающее с тем, чтобы актуализировать новую стратегию.</li> </ul>

пании, он очень быстро приходит к осознанию необходимости проведения перемен. Этот процесс становится серьезным толчком, заставляющим компанию приступить к изменению существующих стратегий. Так получилось и с EFS, которая долгое время мучилась с нечеткой и плохо сформулированной стратегией. В компании произошел серьезный раскол. Высшее руководство региональных дочерних компаний EFS приходило в большое негодование, видя надменность корпоративных руководителей, убежденных, по мнению региональных сотрудников, в том, что «умные собрались в центре, все остальные - на периферии». Из-за этого конфликта EFS все труднее и труднее становилось справляться с проблемами, связанными именно со стратегией. Однако, прежде чем компания могла приступить к планированию новой

РИСУНОК 4-2

Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, оффлайн



Низкий

Цена	Корпоратив-	Скорость	Простота	Осве-
Консультиро-	ные дилеры	Упра'вле-	использова-	домлен-
вание	по	ние	ния	НОСin
управление	Гибкие	азаимот-	Реагиро-	[зание
рисками	условия	чошениями		
	платежа			

стратегии, ей бышо необходимо добиться общего понимания сложившейся ситуации.

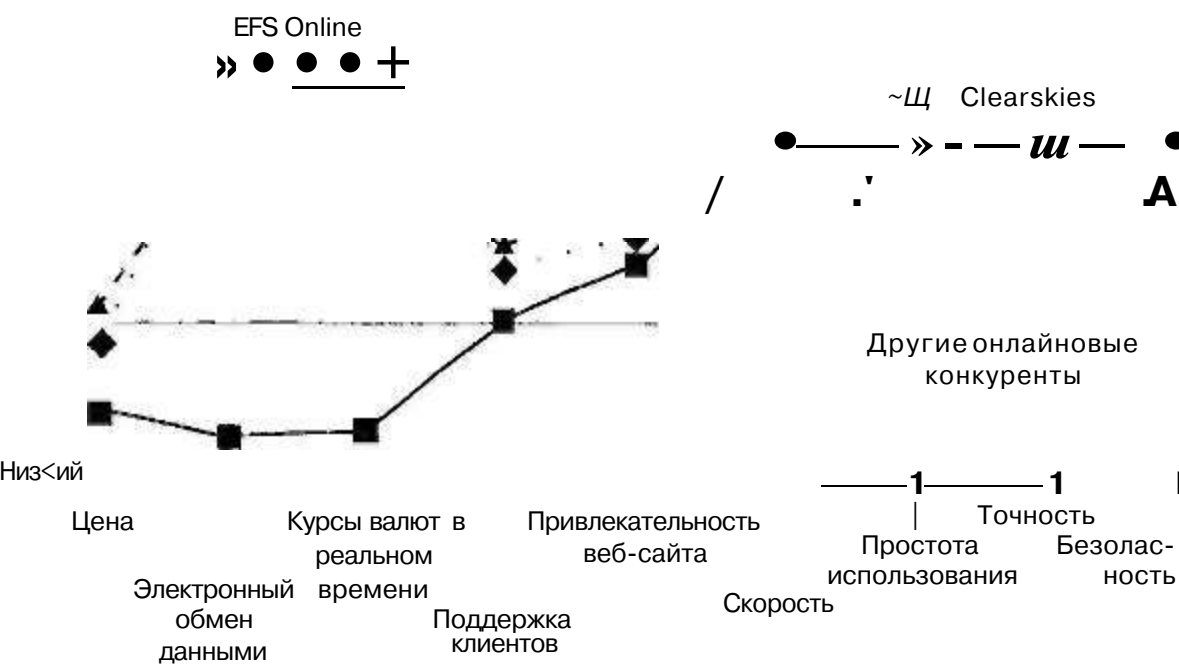
Стратегический процесс в EFS начался с того, что более двадцати высших руководителей из дочерних компаний, расположенных в Европе, Северной Америке, Азии и Австралии, были собраны вместе и разбить! на две группы. Одна группа должна была разработать кривую ценности, отражающую текущий стратегический профиль EFS в традиционной для компании области деятельности - операциях по обмену валюты, - и сравнить полученный результат с кривой ценности конкурентов. Другая группа получила задание проделать то же самое, но для только зарождавшегося в EFS бизнеса по онлайн-обмену валюты. На выполнение задания было отведено девяносто минут, поскольку если бы у EFS была четкая стратегии, то изложить ее не составило бы труда.

Задача оказалась не из легких. Обе команды ожесточенно спорили о том, что представляют собой факторы конкуренции и каковы они для EFS. Выглядело все гак, будто бы в разных регионах и даже в раз-

РИСУНОК 4-3

**Стратегическая канва корпоративного обмена иностранных валют, онлайн**

Высокий



Низкий

ных потребительских сегментах наиболее важное значение имели совершенно различные факторы. Так, например, сотрудники европейских отделений доказывали, что в рамках своей традиционной деятельности EFS должна заниматься консалтингом в области управления рисками, учитывая чувствительный к рискам характер их клиентов. Американские же сотрудники, напротив, считали, что такая деятельность им ни к чему. Они подчеркивали важную роль скорости и простоты пользования их услугами. У многих участников возникли собственные идеи, не получившие поддержки со стороны коллег. Так, один из членов группы, занимавшейся онлайн-операциями, доказывал, что клиентов можно привлечь обещанием немедленного подтверждения совершенных ими транзакций - никто другой не считал эту услугу необходимой.

Несмотря на эти сложности, группы все же выполнили задания и на общем собрании продемонстрировали получившиеся изображения всем участникам. Их результаты показаны на рисунках 4-2 и 4-3.

Мл изойр. lжения\ ясно видны дефекты стратегии компании. Кри-  
нЛ.т Jиit no in, связанные с традиционными и онлайнowymi операци-  
ями US. обнаружили отсутствие фокуса; компания инвестировала в  
«инспиц кнные и разнообразные факторы в обоих би;шссах. Более  
it mi 'Л, брные hi-Чбылиоченьсхожи с кривыми конкурентов. Неуди-  
hi ППЫИ1, чиит одна гринщ не смогла предложить запоминающийся  
l'чим мнирмнсотвегсl Вовал бы составленной кривой пенности.

Щилт mt. мл изображениях стали отчетливо видны существую-  
".1, ..|ининоречпя Например, ге, кто занимался онлайнowym биз-  
•" i -щ и- или крупные инвестиции и удобный для пользования веб-  
1 ••" и ы-wikwчаш лаио награды,- но, как выяснилось, совсем  
•" "" »' <« кнро. ги игрузки страниц. Сайт EFS был одним из самых  
-< 1." »^ Ч^ исаи lовкомпаний,рабо-пио lдихвэтойотраслг l,и,воз-  
«• M1.' »^^' »«^ ниит^ои p l,чи l ютого.чтостользаботливоразра-  
... ш " т «" ^iМНiiiii не слишком успешно привлекла клиентов к  
l ' Ф «»ф- чнаплмии их обращения в продажи.

\* .-я • но. д шнеее всего потреясло участников сравнение стратегии

; - <<<<к-клрс., ^

"" » • . \* 1 ,К,,И, " «е могли далее отстаивать свою стра-  
... ● > :: Z ;;; ;;; Г рип,налы,ой - тм ^ Р W O B L  
• і • К. М . и и и " ' J , ц о l с это го Упражнения у высшего руко-  
" \* \* \* \* \* \* Ч р « В Д в «слелов ан ие  
Г : Г : ^ ^ : ; - - - - - ст в е сл е ду К и в д •  
— » \* . , - и ж l : ^ , ш l , ь с я «пчюле» и п о р в а т ь  
"x"л \* н ш  
< . . . . . ««..» «чаиакл, и Т ' l "Г,вди/,и^ " >там" - Такой шаг  
- ● ● ● ● » - ' «-Б.: :: : Т Г - ч т о менеджеры Н W о  
шх . ое... стратеги.. .. а д . т х .

Они полагаются на отчеты, составляемые другими людьми (которые зачастую очень и очень далеки от того мира, для которого они делают свои доклады).

Компания никогда не должна заниматься аутсорсингом собственных глаз. Никто за вас не сможет чем-либо «лично убедиться». Великие художники не пишут свои картины со слов других людей и даже с фотографий, считая необходимым видеть и гуру своими собственными глазами. То же самое верно и в отношении великих стратегов. Еще до того, как Майкл Блумберг стал мэром города Нью-Йорк, его превозносили как бизнесмена, обладающего выдающимся видением - именно он осознал, что провайдеры финансовой информации должны также поставлять и онлайн-аналитику, чтобы пользователи могли понять, что реально означают для них те или иные данные. При этом сам Блумберг первым стал бы утверждать, что идея эта была очевидна для любого, кто когда-либо видел биржевиков, пользующихся Reuters или Dow Jones Teletype. До Блумберга биржевики вооружались бумагой, карандашом и карманным калькулятором, записывали цепы заказов на покупку и на продажу и сами рассчитывали рыночную стоимость, чтобы лишь затем принять решение относительно покупки или продажи акций. Это стоило им времени и денег, а кроме того, всегда имелась опасность сделать ошибку.

Великие стратегические озарения, подобные этому, являются не столько следствием гениальности, сколько результатом «ЕЮлевых» наблюдений и решимости выйти за рамки установленных границ конкуренции<sup>1</sup>. В случае с Блумбергом его идея заключалась в изменении ориентации отрасли с закупщиков ИТ непосредственно на пользователей: биржевых брокеров и специалистов. Это позволило ему увидеть то, что не видели другие<sup>4</sup>.

Очевидно, что первостепенное внимание следует обратить на клиентов. Но останавливаться на этом не следует. Надо присмотреться и к не клиентам<sup>1</sup>. А если клиент не является пользователем, надо расширить круг, охватив и пользователей, как это сделал Блумберг. Вам надо не только говорить с этими людьми, но и наблюдать их в действии. Определив, какой набор дополнительных продуктов и услуг приобретается одновременно с тем, что производит ваша компания, вы сможете обнаружить массу новых возможностей. Так, например, родителям, посещающим кинотеатр, на вечер обязательно понадобится бэбиситтер. Как обнаружила европейская компания - владелец кинотеатров Kinopolis, предоставление услуг по присмотру за ребенком прямо в



илнияч шнопмтров способствовало резкому увеличению заполняе-  
 Mi . о п и и п\*. 11 наконец, следует посмотреть, каким еще образом кли-  
 , • ,»ы мш ш бы восполнить потребность, которую удовлетворяет ваш  
 ир.д\м и iпu.iv.a. Например, наземный транспорт является адътер-  
 luuuuuMi возл\шиом\ - но.ггомг вам следует также проанализировать  
 иреиммсс пин характеристики последнего.

\ Is ил чешре недели отравила своих менеджеров «в Поле» - изу-  
 ч.111. шч і ь JVKT! создания голубого океана<sup>6</sup>. В ходе этого процесса каж-  
 н,ш іп них лочжен был провести опрос и пронаблюдать за десятью  
 и» ц.\ш.\ч«к нлюпгнмн в корпоративном обмене иностранных валют,  
 и и 14 чш и и бывшими к-тнентами. новыми клиентами и Іслиентами  
 Ki чал рир\ и шш\ и ллыернатпвных организаций. Помимо этого менед-  
 Airw ньш\Ш и Ірддициошгые границы отрасли и обратили внима-  
 ние на компании, которые не пользовались услугами по корпоратив-  
 ном\* < |бчен> иностранных валют, однако могли бы обратиться к ним в  
 m iv тем как, например, Amazon.com, интернет-компания, работаю-  
 щая по те\n миру. Менеджеры опросили конечных пользователей  
 і tv\ко кориорлптиого обмена иностранных валют - бухгалтерии и  
 ь.ни.пк'Ш кис (пделы компаний. И, наконец, они обратили внимание  
 ил п« тильпемые клиентами дополнительные продукты и услуги - в  
 чм пин НІ мндс (процдние управления казной и ценообразования.

1 }]мкшч1ч кие исследования полностью изменили многие выводы,  
 і а ынны- менеджерами на первой стадии процесса разработки стра-  
 uinii ІJK. менеджеры но работе с клиентами, которых практически  
 m <ч і и і и. іп ос новными двигателями успеха и которыми гордилась EFS,  
 икавши ь jAiLLiimifioti пятой компании. Югиситы терпеть не могли  
 )|uimii время ил общение с ними. Эти менеджеры воспринимались  
 hiK < пенилтиепл по спасению отношений» в случаях, когда EFS не  
 ншм шя 14 с вой обещания.

Ко нчсобшеч\ ьдинлению, фактором, наиболее важным для клиен-  
 юн.\ »жа u-іосbііu і\ чение быстрого подтверждения транзакций - а ведь  
 нийм» один менеджер на нервом этапе сумел оценить его важность.  
 Чин<д\*1-ры \* БЧнйнарташли, что сотрудники клиентских организаций  
 llМи і мл. к \ времени на телефонные звонки, чтобы подтвердить факт  
 м\n ни w lenei и проверить их получение. По одному и тому же воп-  
 \\*\*\ ІЧшчоцпой>обмениваться множеством звонков. Потеря време-  
 ни \*»ы и HГA< ««иена необходимостью пост-фанзакциоиных взаимо-  
 М» жни і провайдером vcvwt по обмену валют, будь то EFS или его

Затем группы менеджером EFS шить были отправлены к флии-чартам. Однако *ш .por* раз задача состояла в том, чтобы уже предложить новую стратегию. Каждая группа должна была изобразить шесть новых кривых ценности, используя перспективу шести путей, рассмотренную нами в главе Я. Каждая новая кривая ценности должна была отражать стратегию, которая помогла бы компании выделиться на рынке. Дав задание каждой группе подготовить шесть вариантов, мы надеялись подтолкнуть менеджеров к созданию инновационных предложений и заставить их выйти за пределы традиционного мышления.

Для каждой визуальной стратегии группа должна была также написать привлекательный девиз, содержащий и себе суть стратегии и обращенный непосредственно к клиентам. Были предложены варианты «Оставьте это нам», «Сделаем по-умному» и «Транзакции на доверии». Соревновательный дух обеих групп сделал процесс веселым и энергичным, подводя команды вплотную к созданию стратегии голубого океана.

### *Шаг третий; Визуальная ярмарка стратегий*

После двух недель рисования и перерисовывания заново группы наконец продемонстрировали свои результаты на мероприятии, которое мы назвали *визуальной ярмаркой стратегий*. В число зрителей входили высшие руководители компании, однако большую часть аудитории составляли представители внешних контрагентов EFS - люди, с которыми менеджеры встречались по время работы «в поле», в том числе неклиенты, клиенты конкурирующих компаний и несколько самых требовательных клиентов EFS. За два часа группы продемонстрировали все двенадцать кривых - шесть, созданных группой, занимавшейся онлайн-бизнесом, и шесть - занимавшейся традиционными услугами. На презентацию каждой кривой даналось не более десяти минут, поскольку считается, что идея, на изложение которой требуется более десяти минут, слишком сложна и пользы от нее не будет. Изображения кривых были вывешены на стенах, с тем чтобы дать возможность аудитории с ними ознакомиться.

После презентации всех двенадцати стратегий судьи - приглашенные участники - получили каждый по пять клейких листочков и должны были пометить этими листочками стратегии, которые им лично больше всего понравились. Если стратегия казалась судье крайне привлекательной, он мог приклеить на лист с ее изображением все пять

листочков. Прозрачность судейства и быстрота получения результата избавили участников от всякого рода политических игр, которые зачастую становятся неотъемлемой частью процесса стратегического планирования. Менеджерам пришлось полагаться лишь на оригинальность и ясность своих кривых и на умение преподнести свою идею. Один из менеджеров начал презентацию словами: «Искусность нашей стратегии сделает вас пето что нашими клиентами, а нашими фанатами!»

После того, как листочки были приклеены, судей попросили обосновать свои решения, что добавило к процессу разработки стратегии еще один уровень обратной связи. Помимо всего прочего, судьи должны были пояснить, почему они не стали голосовать за другие кривые ценности.

Собрав воедино информацию о том, что понравилось или не понравилось большинству судей, группы-участники обнаружили, что по крайней мере треть факторов, которые они считали ключевыми в конкуренции, оказались практически безразличны клиентам. Еще одна треть факторов была либо плохо изложена, либо осталась не замеченной в фазе визуального пробуждения. При этом стало очевидно, что руководству необходимо пересмотреть целый ряд своих убеждений, просуществовавших не одни год, как, например, и необходимости разделения в EFS онлайн-овых и традиционных услуг.

Кроме того, участники ярмарки выяснили, что на всех рынках клиенты имели базовый набор потребностей и ожидали получить соответствующие услуги. При достижении этого соответствия они готовы были благополучно закрыть глаза на все остальное. Региональные различия приобретали значение лишь тогда, когда возникала проблема с удовлетворением именно базовых потребностей. Это стадо откровением для многих, кто все время доказывал уникальность своих регионов.

После ярмарки стратегий группы наконец сумели завершить выполнение своей задачи. Им удалось изобразить кривую ценности, которая отражала стратегический профиль компании гораздо точнее, нежели нее ранее подготовленные варианты, отчасти потому, что теперь они убрали надуманное различие, которое EFS проводила до сих пор, моду своим онлайн-овым и традиционным бизнесом. Гораздо более важным было то, что теперь менеджеры могли изобразить будущую стратегию, отличит от других и обращенную к реально существую-

шим, однако скрытым потребностям рынка. На рисунке 4-4 показаны основные различия между настоящей и будущей стратегиями компании.

Как видно на рисунке, в своей будущей стратегии EFS упразднила управление взаимоотношениями как таковое и сократила инвестирование в деятельность специалистов по работе с клиентами, которые с этого момента работали лишь с клиентами класса «AAA». Эти шаги позволили значительно сократить издержки EFS, поскольку менеджеры по взаимоотношениям и специалисты по работе с клиентами были наиболее дорогостоящими составляющими бизнеса. Будущая стратегия EFS делала особый упор на простоту пользования, безопасность, точность и скорость. Это достигалось посредством компьютеризации, которая дала бы возможность клиентам самим осуществлять ввод данных вместо отправки информации в EFS по факсу.

Эти преобразования также призваны были высвободить время корпоративных дилеров, которые большую часть рабочего дня тратили на работу с бумагами и исправление ошибок. Теперь дилеры могли предоставлять более полную информацию о состоянии дел на рынке.

РИСУНОК 4-4

EFS до и после

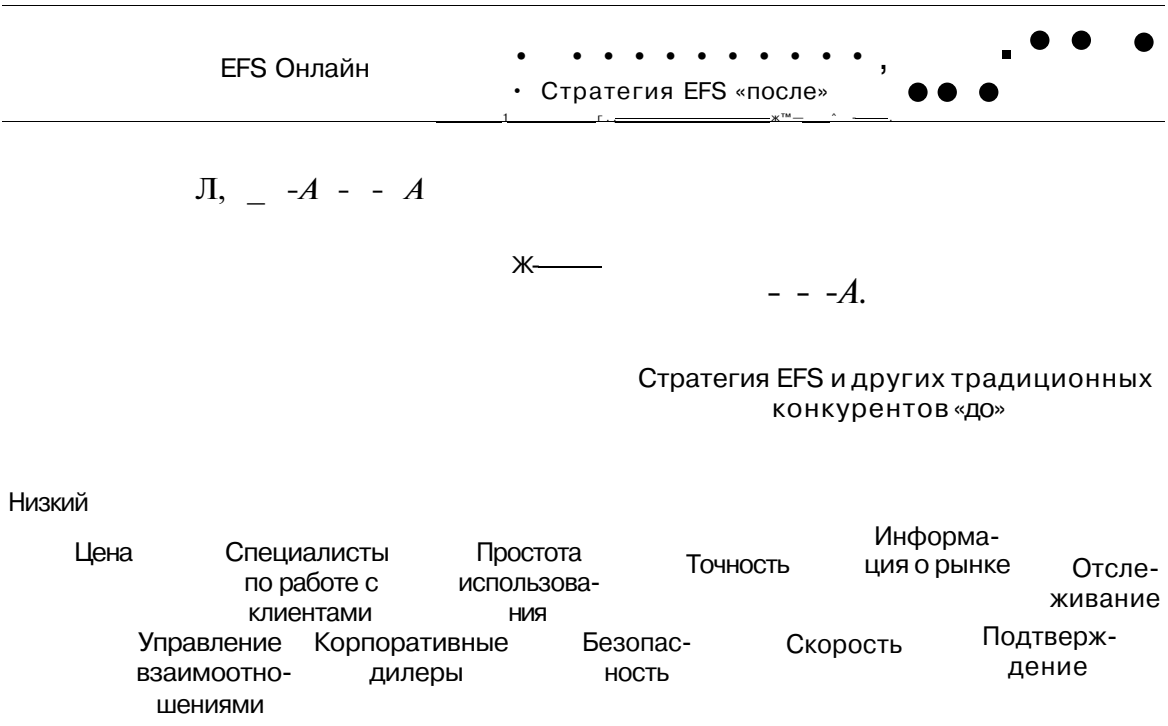


РИСУНОК 4-5

Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» в EFS

<p style="text-align: center;">Упразднить</p> <p>Управление взаимоотношений ми</p>	<p style="text-align: center;">Повысить</p> <p>Простоту пользования Надежность Точность Скорость Рыночные комментарии</p>
<p style="text-align: center;">Снизить</p> <p>Число специалистов по работе с клиентами</p> <p>Количество корпоративных дилеров</p>	<p style="text-align: center;">Создать</p> <p>Подтверждение</p> <p>Отслеживание</p>

### Шаг четвертый: Визуальная коммуникация

После того, как будущая стратегия разработана, последний шаг - коммуницировать ее внутри компании таким образом, чтобы сделать понятной всем без исключения сотрудникам. EFS распространила изображение старого и нового стратегического профиля, чтобы всем было наглядно видно, в каком положении компания находилась в тот момент и на каком направлении ей надо сфокусировать свои силы, чтобы построить привлекательное будущее. Высшие руководители, участвовавшие в разработке стратегии, провели совещания со своими непосредственными подчиненными, чтобы подробно разъяснить содержание изображения, объяснить, что следует упразднить, снизить, повысить или создать для достижения голубого океана. Те, в свою очередь, изложили идею уже своим непосредственным подчиненным. Сотрудники были настолько мотивированы четким планом действий, что многие из них повесили изображение стратегического профиля у себя на рабочих местах как напоминание о новых приоритетах компании и о проблемах, которые необходимо восполнить.

Новая картина стала точкой, от которой отталкивались при принятии решений о направлении инвестиций. Зеленый свет давался только тем идеям, которые призваны были помочь EFS перейти от старой кривой ценности к новой. Когда, например, региональные отделения попросили отдел ИТ добавить ссылки на веб-сайт - просьба, которая в прошлом была бы выполнена без каких-либо обсуждений, - отдел ИТ попросил объяснить, как новые ссылки помогут приблизить EFS к ее новому профилю. Когда региональные офисы не смогли объяснить этого, им было отказано в просьбе - ради соблюдения простоты и ясности в представлении информации на веб-сайте. Аналогичным образом, когда отдел ИТ предложил высшему менеджменту многомиллионную систему) управления, ее оценивали главным образом руководствуясь критериями соответствия стратегическим требованиям с учетом новой кривой ценности.

### Визуализация стратегии на корпоративном уровне

Визуализация стратегии в значительной степени способствует развитию диалога между бизнес-юнитами и корпоративным центром по вопросам перехода компании из алого океана в голубой. В ходе пре-

зентации и обсуждения стратегической канвы, созданной каждым кшитом, они начинают лучше понимать, что из себя предст авляет каж- ды11 конкретны!" ] бизнес в корпоративном нортфолио. Более того, этот процесс зачастую способствует также распространению информации о лучших стратегических практиках и обмену опытом внутри корпо- рации.

### *Применение стратегической канвы*

Чтобы понять, что из себя представляет этот процесс, давайте посмот- рим, как корейская фирма Samsung Electronics использовала стратеги- ческую канву в ходе корпоративной конференции п 2000 году, на кото- рую собрались более семидесяти тон-менеджеров во главе с Президен- том. Каждый руководитель юнита сделал презентацию разработанной сто подразделением стратегической канвы и плана ее реализации. Раз- вернулись достаточно острые дискуссии. Многие руководители юни- тов пытались доказать, что их свобода самостоятельной разработки будущих стратегий была очень ограничена уровнем конкуренции, с которым им приходилось сталкиваться. Представители подразделе- ний, показатели эффективности работы которых были ниже средне- го, утверждали, что выбора у них нет, и лучшее, что они могут<sup>1</sup>, - это делать предложения, аналогичные предложениям конкурентов. Оши- бочность этого утверждения стала очевидна, когда свою стратеги- ческую канву продемонстрировал один из наиболее быстро растущих бизнес-юнитов-производитель мобильных телефонов. Это подразде- ление не только отличалось своеобразной кривой ценности, но и дей- ствовало в условиях самой жестокой конкуренции.

Samsung Electronics официально утвердила обязательность исполь- зования стратегической канвы при принятии ключевых бизнес-реше- нии, для чего в 1998 году был создан Value Innovation Program (VIP) Center (Центр программ инновации ценности - VIP-центр). В VIP- центре собирались участники основных межфункциональных групп для обсуждения стратегических проектов. Как правило, дискуссия фокусировалась на стратегической канве.

С помощью накопленных знаний в области инновации ценности центр, оснащенный двадцатью комнатами для работы над проектами, помогает бизнес-юнитам принимать решения по новым рыночным предложениям продуктов и услуг. В 2003 году центр выполнил более восьмидесяти стратегических проектов и открыл более десяти VIP-

отделений, чтобы удовлетворить растущие потребности подразделений компании. Так, например, лидер мировых продаж — телевизор LCD TV с 40-дюймовой диагональю, выпущенный в декабре 2002 года, был создан в результате четырехмесячной работы именно в этом центре одной из проектных групп. Так же как и мобильный телефон модели SGH T-KX), продажи которого по всему миру достигли более десяти миллионов штук.

Начиная с 1999 года Samsung Electronics стала ежегодно проводить корпоративную конференцию «Инновация Ценности» под председательством высшего менеджмента компании. На этих конференциях делаются презентации лучших проектов по инновации ценности, авторам проектов-победителей вручаются награды. Это один из способов, с помощью которых Samsung Electronics создает систему общения на одном языке, постепенно внедряя корпоративную культуру и стратегические нормы, которые помогают перенести корпоративный портфолио бизнесов из алого океана в голубой<sup>7</sup>.

Можно ли сказать, что руководители ваших бизнес-юнитов не имеют достаточно хорошего представления о том, что происходит в других подразделениях компании? Очевидна ли неэффективность обмена информацией внутри компании о лучших стратегических практиках? Обвиняют ли конкуренцию в своих неудачах руководители плохо работающих подразделений? Если ответ на любой из этих вопросов положительный, попробуйте составить, а потом и обсудить стратегическую канву каждого бизнес-юнита вашей компании.

### *Применение карты первопроходца-переселения-колониста (ППК)*

Визуализация стратегии может также помочь менеджерам, отвечающим за корпоративную стратегию, прогнозировать и планировать дальнейший рост и объем прибыли. Все изученные нами компании - создатели голубых океанов, были первопроходцами в своих отраслях - не обязательно в развитии новых технологий, скорее в продвижении предлагаемой клиентам ценности на новые рубежи. Если расширить применение метафоры «первопроходца», то мы сможем более наглядно представить потенциал роста как уже существующих в настоящем, так и будущих бизнесов.

*Первопроходцами* в компании являются бизнесы, предлагающие беспрецедентную ценность. Это ваши стратеги голубого океана, явля-



юхщиеся наиболее мощным источником прибыльного роста. У этих бизнесов масса клиентов. Их кривая ценности на стратегической канве отличается от кривой конкурентов. На другом конце спектра находятся *колонисты*- бизнесы, предлагающие ценность, соответствующую основным характеристикам отрасли. Еще их можно назвать «подражателями». Колонисты не делают сколь-нибудь существенный вклад в будущий рост компании. Они завязли в алом океане.

Потенциал *переселенцев* находится где-то посередине. Эти бизнесы удлиняют кривую отрасли, предлагая клиентам больше и за меньшие деньги, однако серьезно меняться они не намерены. Предлагаемая ими ценность выше обычного уровня, но не инновационна. Стратегии этих бизнесов находятся на границе между алыми и голубыми океанами.

Руководству корпорации, стремящейся к обеспечению прибыльного роста, полезно будет отразить имеющиеся и планируемые портфели о бизнесов на карте первопроходца-переселенца-колониста (ППК). Исключительно для целей данного упражнения колонистами будут называться бизнесы-подражатели, переселенцами - бизнесы, предложение которых лучше большинства имеющихся на рынке, а первопроходцами - исключительно те, за кем в массовом порядке следуют клиенты.

Если и имеющийся портфолио, и планируемые предложения состоят в основном из колонистов, то рост компании будет низким. Она сама будет привязана к алому океану, и ее необходимо подтолкнуть к инновации ценности. Даже если сегодня компания является прибыльной, поскольку ее колонисты пока что делают деньги, она легко может лопасть в ловушку конкурентного бенчмаркинга, имитации и интенсивной ценовой конкуренции.

Кош в настоящих и планируемых предложениях задействовано много переселенцев, то можно ожидать значительного роста. Однако при этом компания не реализует весь свой потенциал роста и рискует быть отброшенной на обочину теми, кто занимается инновацией ценности. Наш опыт подсказывает, что чем больше в отрасли колонистов, тем больше возможностей для инновации ценности и создания голубого океана нового рыночного пространства.

Это упражнение особенно полезно менеджерам, которые хотят заглянуть в завтрашний день, за рамки сегодняшних показателей деятельности. Доходы, прибыльность, доля рынка и удовлетворенность клиентов - все эти показатели отражают нынешнюю позицию компании.

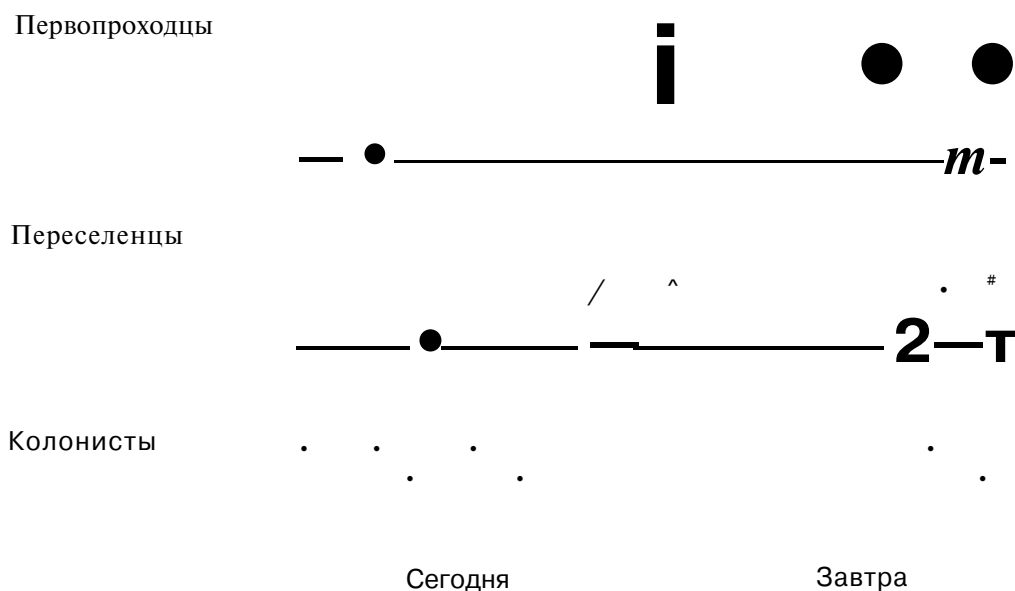
Вопреки тому, что предлагает традиционное стратегическое мышление, эти показатели не способны наметить путь к будущему; слишком уж быстро происходят перемены в окружающем мире. Так, занимаемая на сегодняшний день доля рынка является показателем того, насколько хорошо организация работала в прошлом. Только представьте себе, какие произошли радикальные изменения в стратегиях и в распределении рыночных долей, когда на американский новостной рынок вышла CNN. ABC, CBS и NBC - все традиционные обладатели больших долей этого рынка - оказались разбиты в пух и прах.

Высшему руководству компаний следует использовать «ценность» и «инновацию» в качестве важнейших параметров для управления своим портфолио бизнесов. Необходимость инновации обоснована тем, что в ее отсутствие компании попадают в ловушку конкурентных «улучшений». Без ценности сами по себе инновационные идеи не принесут прибыль - они должны быть увязаны с тем, за что покупатели готовы заплатить.

Очевидно, что высший менеджмент должен стремиться к тому, чтобы заставить компанию сместить баланс в будущем портфолио в пользу первопроходцев. Именно таков путь к прибыльному росту. На карте ЛПК (рисунок 4-6) показана траектория, отражающая примерное пе-

РИСУНОК 4-6

## Тестирование потенциала роста портфолио бизнесов



перераспределение бизнесов в гюртфолио компании, где текущий портфолио из двенадцати бизнесов, обозначенных точками, преобразуется, и вместо превалирующего числа колонистов в нем происходит перераспределение в пользу переселенцев и первопроходцев.

Однако, делая упор на первопроходцах, высшее руководство должно сознавать, что колонисты, несмотря на низкий потенциал роста, зачастую в настоящий момент являются основными генераторами притока наличных средств и компанию. Первопроходцы же, напротив, обладают максимальным потенциалом роста, однако на начальном этапе роста и расширения требуют значительного вложения наличных средств. Очевидно, что основная задача высшего руководства - такое управление своим гюртфолио бизнесов, при котором обеспечивается разумный баланс между прибыльным ростом и притоком наличности в каждый конкретный момент времени.

## Преодоление ограничений стратегического планирования

Нередко менеджеры открыто или про себя выражают недовольство существующим стратегическим планированием - основой любой стратегии. По их мнению, стратегическое планирование должно быть связано больше с коллективной работой над проблемой, а не с передачей планов сверху вниз или снизу вверх. Они считают, что процесс должен проходить путем обсуждений, а не посредством пересылки документов, и стремиться следует к созданию общей картины, а не к упражнениям с цифрами. Планирование должно содержать в себе элемент творчества, не основываться исключительно на анализе, ему следует быть более мотивирующим, способным зарождавать у сотрудников искреннюю приверженность выбранному курсу, не сводиться к торгам и компромиссам по поводу дальнейшей реализации намеченного. Однако, несмотря на такое стремление к переменам, мало что делается в плане создания жизнеспособной альтернативы существующему стратегическому планированию, которое является наиболее важной задачей менеджмента в том смысле, что практически каждая компания в мире не только занимается планированием, но и нередко каждый год тратит на эту деятельность по несколько месяцев изнурительного труда.

Построение процесса таким образом, чтобы центральное место в нем занимало изображение стратегической канвы или карты ПИК,

поможет многим менеджерам избавиться от чувства неудовлетворенности существующим стратегическим планированием, а также добиться куда более значительных результатов. Как заметил Аристотель, «для мышления необходим образ».

Разумеется, процесс стратегического планирования не сводится к созданию стратегической карты и карты ППК. На каком-то этапе приходится работать с цифрами и документами, заниматься их подготовкой, составлением и обсуждением. Однако мы убеждены, что гораздо проще работать с деталями, если сначала менеджеры смогут представить себе общую картину того, как можно уйти от конкуренции. Предложенные выше методы визуализации стратегии вернут стратегию в стратегическое планирование и значительно повысят ваши шансы на создание голубого океана.

Как добиться максимальных размеров создаваемого вами голубого океана? Именно этому и посвящена следующая глава.

## Выход за пределы существующего спроса

**Н**ет такой компании, которая хотела бы вырваться за пределы алого океана только лишь затем, чтобы потом сесть в лужу. Вопрос следующий: каким образом можно добиться максимального размера создаваемого вами голубого океана? Это подводит нас к третьему принципу стратегии голубого океана: выход за пределы существующего спроса. Это ключевой компонент, необходимый для достижения инновации ценности. Путем объединения и создания наивысшего спроса на ваше новое предложение данный подход обеспечивает снижение масштабного риска, связанного с созданием нового рынка.

Чтобы достичь таких результатов, компании следует бросить вызов двум традиционным стратегическим практикам. Первая — фокусирование внимания на имеющихся клиентах. Вторая — стремление к большей сегментации с целью приспособления к различиям среди покупателей. Как правило, для увеличения своей рыночной доли компания стремится удержать и расширить существующую клиентскую базу. Это зачастую приводит к большей сегментации и индивидуализации предложений, с тем чтобы они лучше соответствовали различным предпочтениям клиентов. Чем сильнее конкуренция, тем выше в среднем будет индивидуализация предложений. Наперебой стремясь удов-

летиоритьрседичтения клиентов с помощью большей сегментации, компании часто рискуют создать слишком маленькие целевые рынки.

Чтобы максимально увеличить размер своего голубого океана, компании следует действовать наоборот. Вместо того, чтобы сосредотачивать внимание на клиентах, им следует взглянуть в сторону неклиентов. А вместо того, чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо строить стратегию исходя из того общего, что ценит большая часть покупателей. Таким образом компания может выйти за пределы существующего спроса и открыть для себя массу новых клиентов, которые ранее для нее «не существовали».

Рассмотрим для примера Callaway Golf. Приобщив неклиентов, компания создала новый спрос на свое предложение. Пока в американской индустрии гольфа тили бои за расширение уже имеющейся клиентской базы, Callaway создала голубой океан нового спроса, задавшись вопросом о том, почему любители спорта и многие члены загородных клубов не занимаются таким видом спорта, как гольф. Проанализировав причины, по которым люди избегают играть в гольф, компания выявила одну особенность, характерную для массы неклиентов; все они считали, что попасть клюшкой по мячику для гольфа очень сложно. Из-за небольшого размера головки клюшки игроку требовалось обладать великолепной координацией движений и отменным глазомером, а также иметь достаточное время на овладение навыками игры и уметь концентрироваться. В результате новички не получали никакого удовольствия, а на то, чтобы научиться хорошо играть, у них уходило слишком много времени.

Это открытие позволило компании Callaway определить, каким именно образом можно создавать новый спрос на свою продукцию. В результате появилась «Большая Берта», клюшка для гольфа с большой юловкой. благодаря которой попасть по мячику стало гораздо проще.

- «Большая Берта» не только превратила неклиентов отрасли и клиентов, но и порадовала уже опытных игроков в гольф, а вскоре завоевала и всеобщую популярность. Оказалось, что, за исключением профессионалов, практически всех клиентов угнетали сложности, связанные с повышением своего уровня игры, а именно достижения стабильности удара. Появление клюшки с большой головкой упростило им эту задачу.

Интересно отметить, что имевшиеся клиенты в отличие от неклиентов в имплицитно принимали как должное сложность игры. Хотя «чш!» им из них это и не нравилось, они смирились с данной особенностью.

стью гольфа. Вместо того, чтобы сообщать о своем недовольстве производителям клюшек для гольфа, они занимались совершенствованием собственной техники. Обратив внимание на неклиентов и сконцентрировавшись на том общем, что их объединяло, а не на их различиях, Callaway увидела, как можно создать новый спрос, и предложила клиентам и неклиентам скачок ценности.

На чем сосредоточен фокус вашего внимания - на расширении имеющейся клиентской базы или же на преобразовании неклиентов отрасли в источник нового спроса? Пытаетесь ли вы найти то общее, что ценят клиенты, или же стараетесь удовлетворить все различные запросы с помощью большей индивидуализации и сегментации? Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь обратите внимание на неклиентов и только затем уже на имеющихся потребителей; прежде всего ищите сходства и лишь во вторую очередь смотрите на различия; думайте сначала о десегментации и лишь потом - о более совершенной сегментации.

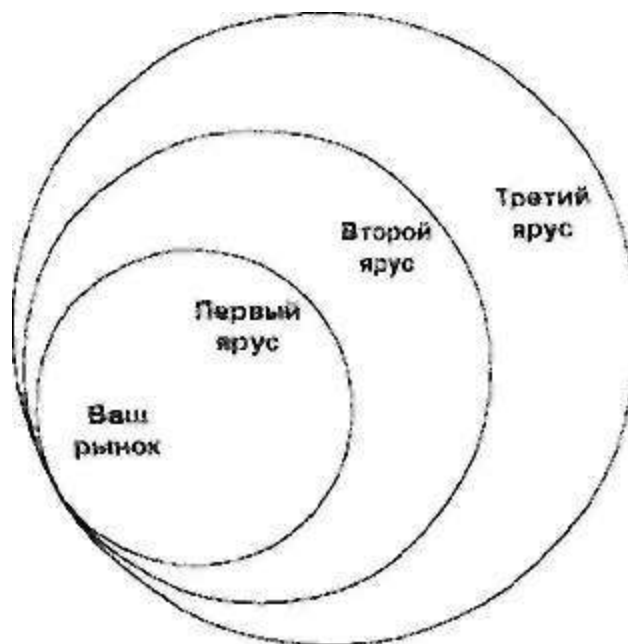
### *Три яруса неклиентов*

Огромная вселенная неклиентов, как правило, таит в себе большие возможности по созданию голубого океана, однако редкие компании дают себе труд разобраться в том, что представляют из себя неклиенты и как найти к ним доступ. Чтобы преобразовать этот огромный латентный спрос в реальный и привлечь новых клиентов, компаниям необходимо иметь лучшее представление об этой вселенной неклиентов.

Существуют как бы три яруса неклиентов, которых можно трансформировать в клиентов. Разница между ними заключается в сравнительной удаленности от вашего рынка. Как показано на рисунке 5-1, первый ярус неклиентов наиболее близок к вашему рынку. Эти клиенты находятся на самой границе. Они представляют собой покупателей, которые по необходимости минимально пользуются предлагаемыми отраслью товарами, однако не считают себя ее клиентами. Они готовы при первой возможности вскочить на корабль и отчалить из этой отрасли. Однако, если предложить им скачок ценности, они не только останутся, но и станут гораздо чаще совершать покупки, реализуя огромный латентный спрос.

РИСУНОК 5-1

## Три яруса неклиентов



*Первый ярус* • «Будущие» неклиенты, находятся на грайтке рынка, готовы покинуть борт.  
*Второй ярус* "Отказники", неклиенты, сознательно выбравшие не ваш рынок.  
*Третий ярус* «Неизученные» неклиенты, находящиеся на далеких от вас рынках.

Во втором ярусе неклиентов находятся те, кто отказывается пользоваться предложениями вашей отрасли. Это покупатели, которые сочли ваше предложение одним из вариантов удовлетворения возникшей у них потребности, однако отказались от него. В случае с Callaway, например, это были любители спорта, в частности члены загородных клубов, которые могли бы выбрать гольф, однако сознательно на это не пошли.

Неклиенты третьего яруса находятся от вашего рынка дальше всего. Они никогда не рассматривали предложения вашего рынка как вариант. Сконцентрировавшись на основных сходствах между этими типами неклиентов и существующими клиентами, компания может понять, каким образом можно все-таки втянуть их на новый рынок.

Данайте посмотрим на все три яруса неклиентов, чтобы разобраться, как вы можете привлечь их и расширить свой голубой океан.



## Неклиенты первого яруса

Это «будущие» неклиенты, к числу которых относятся те, кто по минимуму пользуется предложениями вашего рынка, пока ищет лучшие варианты. Найдя любую более привлекательную альтернативу, они охотно ею воспользуются. Поэтому можно сказать, что они находятся на границе рынка. По мере увеличения числа таких исключитов рынок впадает в стагнацию, у него начинаются проблемы с ростом. Однако в этих неклиентах первого яруса скрыт целый океан не востребованного спроса, который надо лишь высвободить.

Посмотрим, как Pret A Manger, открывшаяся в 1988 году британская сеть фаст-фуда, расширила свой голубой океан, задействовав огромный латентный спрос, источником которого были неклиенты первого яруса. До появления Pret европейские городские служащие ходили на ланч в основном в рестораны. В ресторанах посетители сидели за столиками в приятной обстановке, им предлагалась вкусная еда. Однако число неклиентов первого яруса было достаточно высоко и продолжало увеличиваться. Растущая потребность в здоровой пище заставляла людей задумываться о пользе ресторанного питания. Времени на полноценный обед служащих, как правило, не хватало. Кроме того, некоторые рестораны были дороговаты для повседневного посещения. Поэтому служащие все чаще перехватывали что-нибудь на бегу, приносили еду из дома или вовсе пропускали ланч.

Неклиенты первого яруса искали лучших решений. Хотя между этими людьми было достаточно много различий, по трем пунктам их точки зрения совпадали полностью: они хотели получить ланч быстро, хотели, чтобы он был приготовлен из свежих и полезных продуктов, и хотели платить за это разумные деньги.

Проникновение в сущность этих общих черт, свойственных неклиентам, позволяет пролить свет на то, как Pret смогла высвободить и завладеть этим нереализованным спросом. Созданная компанией формула была проста. Pret стала предлагать свежеприготовленные сэндвичи, качество которых не уступало ресторанному, причем готовились они из лучших продуктов и гораздо быстрее, чем в ресторанах и даже фаст-фудах. Предлагалась продукция Pret в приятной обстановке и по разумным ценам.

Как же выглядит Pret? Когда вы входите в Pret A Manger, вам кажется, что вы попали в великолепную студию арт-декора. Вдоль стен расположены чистые холодильные камеры, на полках которых лежат сэн-

двичи более чем тридцати видов (но средней цене 4-6 долларов), приготовленные в тот же день, прямо в этом же магазине, из доставлен\*ных рано утром свежайших продуктов. Можно выбрать и другое свежеприготовленное блюдо - салат, йогурт, нарфе, свежесжатый сок или суши. В каждом магазине имеется собственная кухня, а ингредиенты (те, что необязательно должны быть только что приготовленными), поступают от лучших поставщиков. Даже в нью-йоркские магазины Pret багеты привозят из Парижа, круассаны - из Бельгии, а датское печенье - из Дании. Более одного дня пищу не хранят - вес несъеденное поступает в приюты для бездомных.

Помимо того, что Pret A Manger предлагает полезные для здоровья сэндвичи И другие блюда, компании удалось значительно повысить скорость выполнения заказов. Традиционный фаст-фудовский цикл «встать в очередь-заказать-заплатить-иодождать-иолучить-съесть» сменился гораздо более быстрым циклом «выбрать-взять-заплатить-уйти». В среднем от момента, когда клиент становится в очередь, до момента, когда он покидает магазин, проходит всего девяносто секунд. Это стало возможным благодаря тому, что Pret предлагает готовые сэндвичи и прочие блюда в больших количествах, стандартизовав процесс их приготовления, отказавшись от приготовления на заказ и обслуживания клиентов. Клиенты обслуживают себя сами, как в супермаркете.

В то время как в обычных ресторанах спрос замер на одной отметке, Pret превратила массу «будущих» неклиентов в своих активных посетителей, которые едят в Pret чаще, чем когда-то ели в ресторанах. Л заодно, как и в случае с Callaway, завсегдатаи ресторанов, которых вполне удовлетворял ресторанный ланч, также стали стекаться в Pret. Хотя в ресторане ланчи были вполне приемлемы, три общих черты, свойственные неклиентам первого яруса, нашли отклик и у этой категории. Однако в отличие от «будущих\* неклиентов эти люди никогда ранее не собирались даже ставить иод вопрос свою привычку есть ланч в ресторане. Урок таков: неклиенты зачастую лучше убежденных клиентов позволяют понять, каким образом можно открывать и расширять голубые океаны.

Сегодня сто тридцать британских заведений Pret A Manger продают более двадцати пяти миллионов сэндвичей в год, помимо этого, компания недавно открыла филиалы в Нью-Йорке и Гонконге. В 2002 і оду ее выручка составила более 100 миллионов фунтов (160 миллионов долларов). Оценив потенциал роста компании, McDonald's купил НЧ процента ее акций.

Каковы же основные причины, по которым клиенты первого яруса готовы воспользоваться любым подвернувшимся случаем и бросить вашу отрасль? ( )тыщите то общее, что есть в их ответах. Сфокусируйтесь на схожих ответах, а не на различиях между ними. Вы сможете понять, как десементировать покупателей и распахнуть перед собой океан нетронутого, нереализованного спроса.

### *Неклиенты второго яруса*

Это *отк-.гмишки*, люди, которые либо не пользуются, либо не в состоянии пользоваться имеющимися рыночными предложениями, поскольку считают их неприемлемыми или выходящими за пределы своих возможно степ.

Давайте посмотрим, *КаисJCDесаух*, французская компания, торгующая наружными рекламными площадями, привлекла на свой рынок массу неклиентов из «отказников». До 1964 года, когда *JCDесаух* создала новую концепцию уличной рекламы, названную «уличной мебелью», отрасль наружной рекламы была представлена биллбордами и рекламой на транспортных средствах. Биллборды, как правило, находились на городских задворках и вдоль улиц, по которым несся транспорт; реклама на транспортных средствах сводилась к постерам на автобусах и такси, и люди могли лишь мельком разглядеть ее на пролетающей мимо машине.

Наружная реклама не пользовалась популярностью как средство проведения рекламных компаний, ее считали мимолетной. Наружная реклама была видна людям только «па ходу» и в течение очень короткого времени, и частота повторных воздействий была очень низкой. В особенности для менее известных компаний такая реклама была неэффективна потому, что не могла нести подробной информации, необходимой для представления новых брендов и продуктов. Многие не желали связываться с такой добавляющей мало ценности вещью, как наружная реклама, поскольку она оказывалась либо бесполезной, либо вообще непозволительной роскошью.

Проанализировав основные схожие черты «отказников» в своей отрасли, *JCDесаух* поняла, что главная причина непопулярности и неразвитости отрасли заключалась в недостатке стационарных рекламных площадей в центре города. Подыскивая решение, *JCDесаух* обнаружила, что муниципалитеты все же могли предложить стационарные площади для рекламы п центральных районах - автобусные

остановки, где люди обычно проводили в ожидании по несколько МИНУТ, а значит, вполне могли прочесть рекламу и проникнуться ею. [СДесаух поняла, что если бы она смогла воспользоваться этими местами для размещения рекламы, то вполне была бы способна превратить неклиентов второго яруса в клиентов.

Так у компании родилась идея «уличной мебели», и том числе ее обслуживания и ремонта, причем бесплатно для муниципалитетов. (СДесаух подсчитала, что, до тех пор пока прибыль, получаемая от продажи рекламных площадей, будет превышать стоимость установки и обслуживания «мебели», давая привлекательную числу прибыль, компания будет развиваться по траектории устойчивого прибыльного роста. Так и была создана «уличная мебель» для размещения рекламных постеров.

Таким образом JCDesaux произвела прорыв в ценности для неклиентов второго яруса, муниципалитетов и самой себя. Благодаря созданной стратегии были упразднены традиционные расходы городских властей, связанные с уличным оборудованием. В обмен на бесплатную поставку и обслуживание «уличной мебели» JCDesaux получила эксклюзивное право размещения наружной рекламы в центре города. Поместив объявления на центральных улицах, компания значительно увеличила среднюю продолжительность воздействия, повысив запоминаемость этого рекламного средства. Увеличение продолжительности времени воздействия позволило сделать рекламу более содержательной и размещать на ней более сложные тексты. Более того, занявшись обслуживанием городской мебели, JCDesaux могла обеспечивать заказчикам развертывание рекламной кампании за два-три дня - вместо пятнадцати, как это делалось при традиционном размещении рекламы на биллбордах.

После сделанного JCDesaux беспрецедентного предложения ценности в отрасль хлынул поток «отказников». «Уличная мебель» как средство рекламы стала наиболее быстро растущим рынком во всей отрасли наружной рекламы. К примеру, расходы на «уличную мебель» по всему миру с 1995 до 2000 года выросли на 60 процентов, в то время как расходы на всю наружную рекламу - всего на 20 процентов.

Подписав с муниципалитетами договоры на срок от восьми до двадцати пяти лет, JCDesaux на долгое время получила эксклюзивное право на размещение рекламных объявлений с использованием «уличной мебели». После осуществления первоначального вложения капитала и прогнании всех последующих лет единственными расходами ком-

папин были затраты на обслуживание и обновление оборудования. Операционная маржа «уличной мебели» составляла целых 40 процентов - сравните с 14 процентами для биллбордов и 18 процентами для рекламы па транспортных средствах. Эксклюзивные договоры и высокая операционная маржа создали устойчивый источник долгосрочных доходов и прибылей. Благодаря такой бизнес-модели JCDссаух сумела получить скачок ценности для себя самой в обмен па скачок ценности, созданный ею для клиентов.

Сегодня JCDссаух является крупнейшим в мире владельцем рекламных площадей па «уличной мебели» и имеет 2НН 000 рекламных щитов в тридцати трех странах. Более того, обратив внимание на пеклиептов второго яруса и сосредоточии внимание па общих для всех них Причинах, мешавших им стать клиентами этой отрасли, JODссаух также смогла повысить спрос на наружную рекламу среди уже имевшихся клиентов. Раисе эти клиенты думали о том, какие биллборды или автобусные маршруты они могли бы использовать для рекламы, в течение какого времени и по какой цене. Они принимали как должное то, что это были единственные доступные варианты, и работали в заданных рамках. И снова именно неклиенты помогли разобраться п существующих в отрасли и у клиентов имплицитных убеждениях, не согласиться с этими убеждениями и изменить их так, чтобы создать скачок ценности для всех заинтересованных сторон.

Каковы основные причины, по которым неклиенты второго яруса отказываются пользоваться продуктами или услугами вашей отрасли? Посмотрите, что есть общего в их ответах. Сконцентрируйтесь на сходствах, а не на различиях. Так вы сможете понять, каким образом можно открыть океан латентного неудовлетворенного спроса.

### *Неклиенты третьего яруса*

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстают от существующих клиентов отрасли. Как правило, эти *неизученные* пеклиенты не рассматривались в качестве целевых или потенциальных клиентов пи одной компанией, действующей и данной отрасли. Это происходило потому, что их потребности и связанные с ними бизнес-возможности считались относящимися к другим рынкам.

Многие компании просто сошли бы с ума, узнав, какое огромное количество неклиентов третьего яруса они упускают. Подумайте хотя бы о долго просуществовавшем убеждении, что отбеливание зубов -

дело зубных врачей, но никак не компаний, производящих потребительские товары для ухода за полостью рта. Соответственно, до недавних пор эти компании никогда не учитывали потребности неклиентов. Обратив же на них внимание, они обнаружили океан пезадействованного спроса, который еще никто не обнаружил; кроме того, они увидели возможность предлагать безопасные, высококачественные и недорогие способы отбеливания зубов - и на рынке началась буря.

Такой потенциал имеется в большинстве отраслей. Взять хотя бы американскую оборонную аэрокосмическую промышленность. Считалось, 41 о основным уязвимым местом в долгосрочной военной мощи США была невозможность контролировать стоимость летательных аппаратов<sup>1</sup>. В докладе, сделанном Пентагоном в 1993 году, говорилось, что растущая стоимость аппаратов плюс сокращающиеся бюджетные ассигнования лишают армию жизнеспособных планов замены устаревающих боевых самолетов-. Военные переживали о том, что если армия не изыщет иного способа строить летательные аппараты, то у США просто не хватит самолетов для защиты своих интересов.

Традиционно военно-морские силы, морская пехота и военно-воздушные силы по-разному видели идеальный боевой самолет, а потому каждое из этих ведомств разрабатывало и строило свои самолеты независимо от других. Военно-морским силам нужны были надежные самолеты, которые могут совершать посадку на палубу корабля-иоснгеля. Морские пехотинцы хотели иметь экспедиционные самолеты с < троіКНМ взлетом и посадкой. А военно-воздушным силам нужны были самые быстрые и сложные аппараты.

Прежде эти различия между независимыми ведомствами принимались как должное, и ц оборонной аэрокосмической промышленности прослеживались три отчетливых сегмента. Программа Joint Strike litrhie-i (JSF) изменила эту практику\*. В рамках программы все три сегмента рассматривались как потенциально не изученные неклпенты, коюрые могли бы быть привлечены на новый рынок более эффективных и дешевых военных самолетов. Вместо того, чтобы согласиться с имеющейся сегментацией и разрабатывать продукты на основании различий в спецификациях и деталях, требуемых каждым ведомством. ъчосииици программы JSF усомнились в важности этих различий. Во ІК ex 1 рех ведомствах, которые игнорировали друг друга, они пытались наши ключевые сходства.

В реп.штате выяснилось, что две из трех дорогостоящих составляющих\ летательных аппаратов каждого из трех ведомств были одина-

ковы - это были авиоинженеры (программное обеспечение) и двигатели. Совместное использование и производство этих составляющих позволило бы сдержать обещание и значительно сократить издержки. Более того, хотя каждое ведомство имело длинный список особых требований, большинство самолетов в этих ведомствах выполняли схожие задачи.

Команда JSF попыталась понять, которые из этих особых требований оказывали серьезное влияние на решения ведомств о приобретении аппарата. Интересно, что ответ ВМС не содержал длинного списка факторов. Их требования сводились к двум: долговечности и простоте обслуживания. Учитывая, что их самолеты обычно находились на авианосцах в тысячах миль от ближайшего ремонтного ангара, военно-морские силы нуждались в аппарате, который легко обслуживать и при этом он работает так же долго, как надежный грузовик, и может выдержать все перегрузки, связанные с посадкой на носитель, а также воздействие соленого воздуха. Опасаясь, что при сотрудничестве с морскими пехотинцами и ВВС этими важнейшими характеристиками придется пожертвовать, ВМС строили свои самолеты самостоятельно.

У морских пехотинцев была масса требований, отличавшихся от требований других ведомств, однако, опять-таки, только два из них никак не позволяли ведомству пойти на совместные закупки самолетов: возможность укороченного/вертикального взлета и посадки (УВП/ВВП) и мощные средства противодействия. Для поддержки войск в отдаленной и враждебной среде пехотинцам необходим летательный аппарат, который обладает характеристиками истребителя, однако может зависать на месте, как вертолет. А учитывая экспедиционный характер выполняемых задач и связанные с ними полеты на небольшой высоте, морские пехотинцы хотели, чтобы их самолет был оборудован различными средствами противодействия - тепловыми ловушками, средствами радиоэлектронного подавления, - чтобы противостоять ракетам противника класса «земля-воздух», поскольку из-за небольшой высоты полета они являются сравнительно легкими целями.

Военно-воздушным силам, на которые была возложена задача обеспечения глобального господства в воздухе, требовался самый скоростной летательный аппарат, обладающий высокой маневренностью, способный превзойти по скорости маневра любые самолеты противника как на данный момент, так и в будущем. Кроме того, он должен был

быть оснащен стелс-технологиями: радиопоглощающими материалами и приспособлениями, которые сделали бы его малозаметным для радаров, а значит, подняли бы более успешно избегать вражеских ракет и самолетов. Динара ад, приобретаемые двумя другими ведомствами, такими свойствами не обладали, а потому не интересовали ВВС.

Эти выводы о «неизученных» перспективах сделали JSK вполне реальным проектом. Задача заключалась в создании гибкого летательного аппарата, который удовлетворял бы требованиям всех трех ведомств, сочетал в себе изложенные выше ключевые качества. Одно-

## РИСУНОК 5-2

### Ключевые факторы конкуренции в оборонной аэрокосмической промышленности после введения программы JSF

*JSF упразднила или снизила значение всех незаштрихованных факторов конкуренции.*

<b>ВВС</b>	<b>ВМС</b>	Морские пехотинцы	
Легкость	Два двигателя	увп/ввп	Кастомизация дизайна
Интегрированная авионика	Два сидения	Легкость	
Стелс-технологии	Широкий размах крыльев	Небольшой размах крыльев	
Двигатель с форсажным режимом 1	Долговечность	Средства противодействия	
Дальность полетов	Дальность полетов		
Маневренность	Простота обслуживания		
Вооружение -ВО:VW* -воздух »	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	
Стандартный бортовой оружейный комплекс	Ракеты класса «воздух-воздух» и «воздух-земля»	Ракеты «воздух-земля»	
		Средства электронной борьбы	
Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Самолет, способный выполнить любую миссию	Кастомизация в соответствии с требованиями конкретной миссии

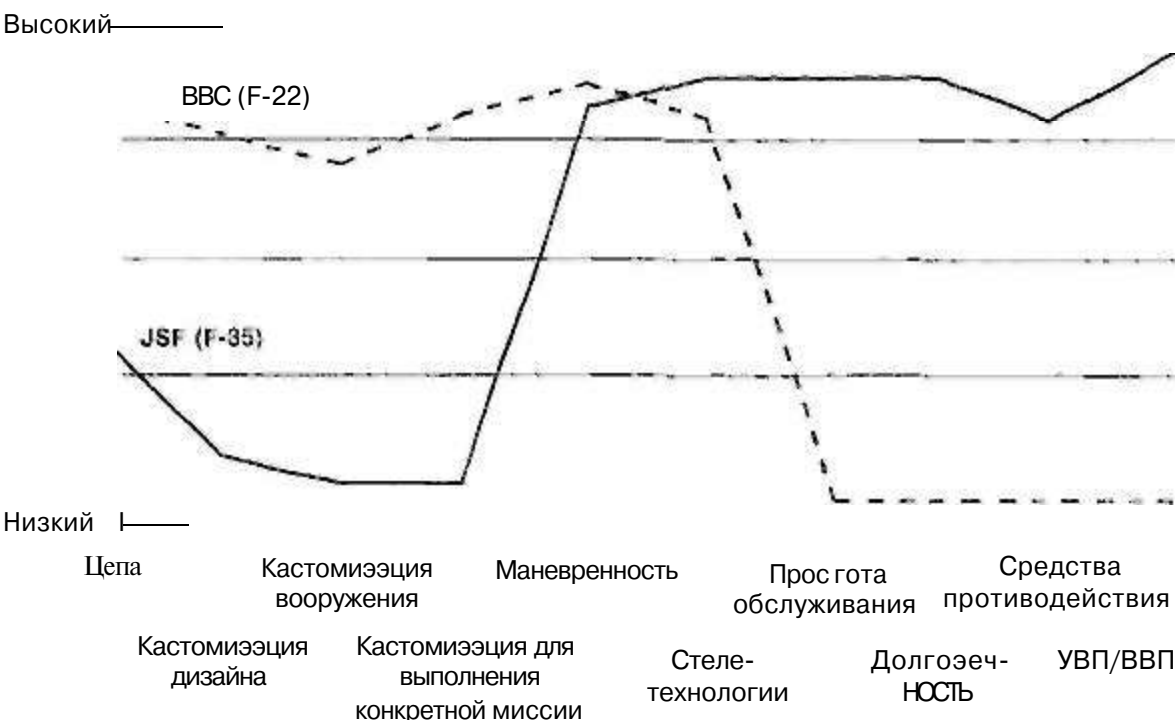


временно необходимо было избавиться или снизить значение всех других факторов, само собой разумеющихся для каждого ведомства, но при этом не представляющих никакой значительной ценности, а также тех факторов, значение которых было излишне завышено в результате конкурентной гонки. Как показано на рисунке 5-2, было полностью упразднено или снижено значение более двадцати факторов конкуренции в сегментах ВМС, морской пехоты и ВВС;

Объединив одни факторы и упразднив либо сократив другие, участники программы JSK сумели создать самолет, приспособленный для всех трех ведомств. В результате значительно сократились издержки, а значит, и цена самолета. Одновременно произошел скачок ценности в показателях эффективности самолета для всех трех ведомств. В частности, сотрудники JSK пообещали сократить расходы на один самолет с нынешних 190 млн. долл. США до 33 млн. долл. США. В то же время показатели эффективности самолета JSF, ныне F-35, обе цели превзойти параметры всех лучших самолетов трех ведомств: F-22 (ВВС), реактивного AV-8B Harrier (морская пехота) и F-18 (ВМС). На рисунке 5-3 показано, как JSK создала беспрецедентную ценность, пред-

### РИСУНОК 5-3

#### Joint Strike Fighter (F-35) против F-22 (ВВС)



дожив наивысшие показатели эффективности при низкой себестоимости.

Как видно из рисунка, стратегическая канна показывает, что при сохранении в общем виде отличительных свойств самолета ВВС - маневренность и невидимость для РЛС противника - новая машина обладает большей ремонтпригодностью, долговечностью, оснащена средствами противодействия и может производить УБП/ВВП, то есть обладает всеми основными свойствами, требуемыми морской пехотой и ВМС. Все эти факторы являются мощным дополнением, о котором ВВС не могли даже и мечтать. Сконцентрировавшись на ключевых, главнейших факторах и отбросив или снизив значение всех других в трех доминирующих областях кастомшации - а именно в дизайне, вооружении и приспособленности к исполнению конкретной миссии, программа JSF смогла предложить превосходный военный самолет, одновременно снизив издержки на его производство.

Не ограничившись существующими клиентами в каждом из этих трех военных ведомств, сотрудники программы JSF собрали воедино весь спрос, ранее разделенный между ними. Осенью 2001 года Lockheed Martin получила награду в виде контракта на создание JSF на сумму в 200 миллиардов долларов - крупнейшего военного контракта в истории, - обойдя фирму Boeing. Первый JSF K-35 будет выпущен в 2010 году). На сегодняшний день Пентагон уверен, что программа будет иметь несомненный успех не только потому, что стратегический профиль самолета JSF F-35 характеризуется беспрецедентной ценностью, но и - что не менее важно - благодаря поддержке, полученной от всех трех оборонных ведомств<sup>4</sup>.

### *Расширяйте зону охвата*

Не в таком правиле, с помощью которого можно было бы быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса вам следует сосредоточить внимание и когда. Поскольку спектр возможностей голубого океана, которые могут быть открыты теми или иными неклиентами, меняется в зависимости от времени и отрасли, предпочтительно фокусируйте усилия на таком ярусе неклиентов, который обеспечит вам наиболее широкую зону охвата. При этом следует выяснить, существуют ли нечто общее у всех трех ярусов неклиентов, в этом случае вы сможете увеличить размеры латентного спроса, который вы собираетесь высвободить. Если вы столкнулись именно с таким вариантом, то

не следует ограничиваться лишь одним конкретным ярусом, а лучше рассматривать все ярусы одновременно. Правило здесь одно - стремиться к как можно более широкому охвату.

Естественная стратегическая направленность многих компаний заключается в юм, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации. Это вдвойне верно, когда вы испытываете давление конкуренции. Быть может, этот способ хорош для завоевания целевого конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, однако *ТАКИМ* образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и создающий новый спрос. Смысл здесь не в том, чтобы спорить относительно того, правильно это или неправильно концентрировать внимание на существующих клиентах или сегментации, а скорее в том, чтобы бросить вызов существующим и принимаемым как должное стратегическим направлениям. Что мы предлагаем, так это то, что для увеличения размеров вашего голубого океана вначале следует выйти за рамки существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десементации при формулировании ваших будущих стратегий.

Если обнаружить подобные возможности не удастся, можно вернуться обратно к дальнейшему эксплуатированию различий среди имеющихся клиентов. Однако, совершая подобный стратегический шаг, следует помнить, что в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве- Кроме того, не забудьте, что, когда ваши конкуренты привлекут массу клиентов путем инновации ценности, многие из ваших существующих клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о своих различиях ради получения выгоды от предложенного скачка ценности.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим, чтобы получить устойчивый выигрышный для обеих сторон результат. В следующей главе будет продемонстрировано построение жизнеспособной бизнес-модели, создающей и поддерживающей прибыльный рост на основе ваших предложений по созданию голубого океана.

# Соблюдение правильной стратегической последовательности

**В**ы рассмотрели пути открытия возможных голубых океанов. Вы разработали стратегическую карту, которая четко формулирует вашу будущую стратегию голубого океана. И вы выяснили, как привлечь максимально возможное число покупателей. Следующая задача состоит в создании устойчивой бизнес-модели с тем, чтобы обеспечить получение хорошей прибыли от реализации вашей идеи голубого океана. Это подводит нас к четвертому принципу стратегии голубого океана: соблюдение правильной стратегической последовательности.

В этой главе мы обсудим стратегическую последовательность конкретизации и обоснования правильности идей голубого океана, чтобы убедиться в их коммерческой жизнеспособности. Если прибавить к этому понимание правильной стратегической последовательности и знание способов оценки идей голубого океана с помощью ключевых критериев в этой последовательности, вы значительно сократите риск, связанный с вашей бизнес-моделью.

## Правильная стратегическая последовательность

Как показано на рисунке G-1, компаниям необходимо выстраивать свою стратегию голубого океана в следующей последовательности: полезность для покупателя, цена, издержки и внедрение.

РИСУНОК 6-1

### Стратегия голубого океана; последовательность

Полезность для покупателя

Содержится ли в вашей бизнес-идее исключительная полезность для покупателя?

Нет - Обдумать еще раз

Да

Т

Цена

Достаточно ли доступна предлагаемая вам цена для основной массы покупателей?

Нет - Обдумать еще раз

Да

\

Издержки

Можете ли вы добиться целевых издержек, чтобы получать прибыль при установленной стратегической цене?

Нет - Обдумать еще раз

Да

Внедрение

Какие препятствия мешают внедрению в процессе актуализации ваших бизнес-идей? Устраняете ли вы их заранее?

Нет - Обдумать еще раз

Да

Коммерчески  
жизнеспособная идея  
голубого океана

Начинается все с полезности для покупателя. Содержится ли в вашем предложении исключительная полезность? Имеется ли убедительная причина, по которой люди станут приобретать ваш продукт? Если нет, значит, потенциал голубого океана, с которого можно было бы начать, отсутствует. Остается только два варианта. Либо отложите замысел, либо обдумывайте его до тех пор, пока не сможете утвердительно ответить на эти вопросы.

Разобравшись с вопросом исключительной полезности, переходите на второй этап: установление верной стратегической цены. Помните, что в деле создания спроса компания не должна полагаться только на цену'. Главный вопрос будет таков: может ли цена предлагаемого вами продукта привлечь массу целевых покупателей, дав им заманчивую возможность заплатить за ваш товар? Если нет, купить его они не смогут. И большой шумихи на рынке оно не создаст.

Эти первые два этапа связаны с доходной частью бизнес-модели компании. С их помощью вы создаете скачок чистой ценности для клиентов, где чистая ценность для клиентов равняется полезности предложения для покупателей минус заплаченная ими цена.

Если мы будем рассматривать вопросы прибыли, это подведет нас к третьей составляющей - издержкам. Можете ли вы производить свое предложение, сохраняя целевой уровень издержек, и при этом получать твердую прибыль? Можете ли вы получать прибыль, продавая товар по стратегической цене - цене, которая доступна массе целевых покупателей? Не позволяйте издержкам управлять ценами. Нельзя и снижать полезность из-за того, что высокие издержки не позволяют вам получать прибыль от стратегических цен. Если невозможно сохранять целевой уровень издержек, следует либо отбросить идею, так как голубой океан не принесет прибыли» или же изменить бизнес-модель, чтобы остаться на целевом уровне издержек. Связанная с издержками сторона бизнес-модели компании позволяет убедиться в создании скачка ценности для самой компании в форме прибыли, которая равняется цене предложения минус стоимость производства. Именно сочетание исключительной полезности, стратегической цены и целевого уровня издержек позволяет компании достичь инновации ценности - скачка ценности как для покупателей, так и для компании.

Последний шаг заключается в преодолении препятствий, связанных со внедрением. Какие препятствия будут мешать вам реализовать вашу идею на практике? Постарались ли вы преодолеть их напрямую? Создание стратегии голубого океана можно считать завершенным

лить тогда, когда вы сможете решить связанные с внедрением проблемы еще в самом нач. пе. чюбы убедиться в успехе реализации вашей идеи. К проблемам - < вн ынлмм с о внедрением, относится, например, Еопроншлеипс идее, оказываемое розничными торговцами или иарлиерлмн I (осколъм ' і ра ісгііп годного океана подразумевают значительные затраты на продвижение оі ллот океана, очень №1Жно решать связанные с внедрением проблемы wr.nice.

Как можно понять, что наша стратегия голубого океана успешно проходит тчп пли иной этап в этой<sup>1</sup> последовательности? И как можно отточить идею до такой степени, чтобы она прошла все этапы? Давайте рассмотрим каждый из них. начиная с полезности.

### *Проверка на исключительную полезность*

Необходимость оценить полезное і ь вашего предложения для покупателя может г казаться очевидной. Однако многие компании не в состоянии предложить исключительную ценность вследствие новизны своего продукт или услуги, в особенности если задействована новая технология.

Взять хотя бы CD)-і фирмы Philips, чудо техники, создатели которого не смогли предложить покупателям достаточную причину для его приобретения. Вследствие наличия разнообразных функций плеер рекламировался как «Фантастическая машина". CD-і был и видеоманитофоном, и музыкальной системой, и игровой приставкой, и инструментом для обучения - все в одном флаконе. Однако выполняемые им функции были столь разнообразны, что люди не могли понять, как им пользоваться. Кроме того, ему не хватало привлекательных названий ПО. И хотя теоретически CD-і мог делать почти все, на практике он делал очень мало. У клиентов не было убедительных причин для его приобретения, и продажи так и остались на низком уровне.

Работавшие с CD-і менеджеры компании Philips (атакже их собратья ш Motorola, продвигавшие Iridium) попали в ту же самую ловушку - встроили в свой продукт массу новых технических нрибамбасов в полной уверенности, что высокая технология является синонимом высокой полезности для покупателей, а это, как показали наши исследования, очень редко бывает правдой.

Технологическая ловушка, в которую попались Philips и Motorola, ю и дело оказывается на нуги лучших и изобретательнейших компаний. Хотя благодаря технологиям жизнь покупателей стала гораздо

проще, удобнее, продуктивнее, менее рискованной, более веселой и красивой, технология не привлекает массы, сколько бы наград она бы получила, IV помните хотя бы Starbucks, Cirque du Soleil, The Home Depot, Southwest Airlines, [yellow tail] или Ralph Lauren: инновация ценности и инновация технологии - разные вещи.

Чтобы не попасться в эту ловушку, необходимо, как об этом говорилось во второй главе, создать стратегический профиль, который пройдет первоначальную проверку на сфокусированность, дивергенцию и наличие привлекательной общей идеи-девиза, обращенного к покупателям. Прделав это, компания готова будет быстро оценить, где и как новый продукт или услуга изменят жизнь покупателей. Подобный взгляд с нескольких сторон важен, поскольку позволяет убедиться, что способ создания продукта или услуги в меньшей степени определяется техническими возможностями и в большей - полезностью для покупателей.

Карта полезности для покупателя помогает менеджерам взглянуть на этот вопросе правильной стороны (см. рисунок 6-2). На ней указаны все рычаги, за которые компания может потянуть, чтобы предоставить покупателям исключительную полезность, а также различные действия покупателей, связанные с продуктом или услугой. С помощью этой карты менеджеры могут идентифицировать всевозможные ниши

**РИСУНОК 6-2**

Карта полезности для покупателя

Шесть этапов покупательского цикла

	1 Приобреш- мир	2 Доставка	3. Используйва- нив	4. Дополнитель- ный детали	5 Обслужива- нив	6 Утилизация
Потребительская продуктивность						
Простота						
Удобство						
Риск						
Развлечение и имидж						
Экологичность						



полезные ги, которые заполняет данный продукт или услуга Давайте более пристально рассмотрим карту

### *Шесть этапов покупательского цикла*

Покупательский цикл обычно состоит из шести этапов, выстроенных более или менее последовательно от покупки и до утилизации продукта. Каждый этап охватывает массу разнообразных специфических действий. К примеру, *покупка*, может включать в себя как поиск в eBay, так и тщательный осмотр с иллюстрацией Home Depot. На каждом этапе менеджеры могут задать ряд вопросов, чтобы оценить качество опыта покупателя, как это показано на рисунке (рис. 5.1)

### *Шесть рычагов полезности*

Этапы покупательского цикла пересекаются с тем, что мы называем рычагами полезности, с помощью которых компании могут создать для покупателя исключительную ценность. Большинство рычагов очевидно. Простота, развлечение и внешний вид, а также экологичность в объяснениях не нуждаются. Так же как и идея снижения финансового, физического или связанного с репутацией риска для покупателя с помощью «демо-продукта». Кроме того, продукт или услуга обеспечивают удобство (уже потом), что просто в приобретении, использовании или утилизации. Наиболее часто используется рычаг «потребительской продуктивности, суть которого состоит в том, что продукт или услуга помогают клиенту» делать свои дела быстрее или лучше.

Чтобы проверить продукт на исключительную полезность, компания должна проверить, устраняет ли их предложение основные препятствия на пути к полезности (но не всем) покупательскому циклу клиентов и неклиентов. Самые большие препятствия на пути к полезности зачастую представляют собой и наиболее реальные возможности по созданию исключительной ценности. На рисунке 5.4 показано, как компания может идентифицировать наиболее привлекательные «горячие точки» с целью открытия исключительной полезности. Расписав свое ищущее предложение по тридцати шести клеткам «Карты полезности для покупателя», вы можете ясно увидеть, каким образом и действительно ли новая идея не только создает предложение полезности, отличающееся от ищущих, но и устраняет основные препятствия на пути к созданию полезности и превращению не-

# Покупательский цикл

П, -i, -Vк · · · · «. —>	<b>Досгми</b>	— ^ V.. .”’.,. — *нм«	<b>Ц М 1 Ч 1 — —</b>	<b>Г-” п -- i</b>	
• с ..., • .. и> vs-I**					
<p><b>Сук-feW'nAv-NS</b>  <b>•в •”•”•’ ч!ГЛ~</b>  <b>И«» 1.Ч»/.«В*М«</b>  <b>п.....»””</b></p>	<p>Стпыт фаб, *™  <b>Я М * ft«”</b>  <b>0&gt;.-iWin иянутт<sup>1</sup></b></p>	<p>УГ4 €у*11* г:- ;\ч      «•™»»v»A&gt;,е  1Л1ЯУ&gt;-Л  <b>miMvi»»с!w&lt;*w*«.’ot&gt; ии»</b>  <b>(«&gt;*»»)*’</b></p>	<p>Трнбушп: * ни на»  <b>Ц » » Ч Ч Д   —</b></p> <p><b>•ЮСМ НрОД,ч</b></p>	<p>«ищнмо</p>	<p>сг 1иа&lt;м-в •* пей      *ч””\пуга птаодл-”  <b>Ма»*&amp;ГМи /ipnf.10</b></p>
<p><b>Я ММИЫ им i«ig</b>  <b>ПИОбртПим</b>  <b>1*JNW*RMНМII и</b>  <b>№^глчм”’</b></p>	<p>... i П..1 *[-...’      .•- ’. * - . i. ^  <b>устичиит НИМИ</b>  <b>•©«цягг<sup>4</sup></b></p>	<p>Л» «о ни ч «м.”ч » 11.(в.уч •  <b>ЖГД* 0” ни -&gt;’u-t.«&lt;- 1Сч*</b></p> <p><b>Нji’O’Vni &gt;?*С«1-в-&gt;</b>  <b>*iv«vu*. •&gt;ишсян</b>  <b>РрMQMIP</b></p>	<p>•””-дя икиЭМО      ”””•0000’ИП”</p> <p>Си-щи « « ми »  <b>ОНИ ;’-’ . • *</b></p>	<p> &lt;ВСИ’»1М”</p> <p><b>моячв иачН</b>  <b>•ячу-Чжитт»””</b></p>	<p><b>Р1ИШ1Г””</b>  <b>Свл»-••!*&gt;(«и</b>      »готз-и-&lt;-вич</p>
<p><b>илсмп-t</b>  <b>Ог-Хиисгздош</b>  <b>•гинммден’</b></p>	<p><b>•ij-«bve”iaigm</b>  <b>«кнупывтшОры»</b>  <b>ОIУ*IIW”AII#IU</b>  <b>ЛВС’» мм ч* вв**</b></p>	<p><b>(или ус»mv&gt; ’эродав</b>  <b>Гдемил МанолньС!** или</b>  <b>д м й , ие**ги &gt;мбуе ic«</b></p>	<p>” ” « &gt; ” чи1**п •  <b>ЯИ- м w * » ”’</b></p> <p><b>няполио ии iv«о</b></p>	<p><b>fiDpn ов-оои-</b>  <b>.«В<sup>1</sup></b></p>	<p><b>НшМпмв дои” о</b></p>
<p><b>V..r~4oO —</b>  <b>•***1«?со»*и*ъ</b>  <b>пнеичеу</b></p>	<p>Если Ад. -оойгнио  <b>ЯБЛОО*”»</b>  <b>щеиио*</b></p>				<p>— 1</p>

РИСУНОК 6-4

## Выявление препятствий на пути полезности для покупателя

Приобретение	Доставка	Использование	Дополнительные продукты и услуги	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность		На каком этапе находится основное препятствие для продуктивной работы потребителя <sup>7</sup>			
Простота		На каком этапе находится основное препятствие для обеспечения простоты <sup>7</sup>			
Удобство		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения удобства <sup>7</sup>			
Риск		На каком этапе находятся основные препятствия для снижения риска <sup>7</sup>			
Развлечение и имидж		На каком этапе находятся основные препятствия для создания развлечения и имиджа <sup>7</sup>			
Экологичность		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения экологичности <sup>7</sup>			

клиентов в клиентов. Если в таблице предложение занимает ту же ячейку или ячейки, что и предложения других организаций, скорее всего оно не имеет никакого отношения к голубому океану.

Возьмем Модель Т (Model T) компании Ford. До того, как она была выпущена, все ее пятисот американских производителей автомобилей концентрировали усилия на производстве роскошных автомобилей на заказ для состоятельных людей. Если перевести это на язык Карты полезности для покупателя, то вся отрасль концентрировалась на внешнем виде в фазе использования и создавала роскошные машины для великосветских выездов на выходные. Была занята всего одна ячейка полезности из тридцати шести.

Основные препятствия на пути создания полезности для массового покупателя лежали однако не в области рафинирования роскошности или стилистичности внешнего вида. Они скорее были связаны с двумя другими факторами. Первым фактором было удобство в фазе использования. Грязные, ухабистые дороги, каких в начале века было большинству, были пригодны для езды на лошадях, а прекрасно сработан-

тые машины зачастую не могли по ним проехать. Это значило, что для осуществления поездок на машинах (особенно в дождь и снег не рекомендовалось), пользования автомобилем было неудобно и не всегда возможно. Вьюрым препятствием для полезности был риск, связанный с фазой обслуживания. Прекрасно шлоюалежные машины со множеством опций часю ломались, для починки требовалась высококлассная механика, а их стоимость до того, и таких мастеров не хватало.

Фордовская Модель Т одним махом уничтожила два преимущества. Модель Т была названа автомобилем для всех. Ее выпускали только в одном цвете (черном) и только в одном варианте с минимумом опций. Таким образом Форд отказался от инвестирования во внешний вид в фазе использования. Вместо того, чтобы создавать машины для уикендов на природе - роскоши, которую могли позволить себе очень немногие, - Форд создал свою Модель Т, предназначенную для повседневного использования. Она была надежна. Она была долговечна, ее создавали для того, чтобы без проблем ездить по грязным дорогам, в дождь, снег и вообще в любую погоду. Ее было легко починить и эксплуатировать. Чтобы научиться ее водить, достаточно было одного дня.

Именно таким образом Карта полезности для покупателя указывает на различия между идеями, создающими новую и исключительную полезность, и идеями, которые, по сути, являются перелицовкой старых предложений или технологическими новинками, не увязанными с ценностью. Задача заключается в том, чтобы проверить, может ли предлагаемый вами продукт пройти тест на исключительную полезность так же, как это сделала Модель Т. Сделав подобное упражнение, вы можете определить, какая шлифовка требуется вашей идее.

Какие основные препятствия на пути создания полезности имеются в покупательском цикле у ваших клиентов и неклиентов? Позволяет ли ваше предложение эффективно устранить эти препятствия? Если нет, то, во всей вероятности, предлагаемый вами продукт представляет из себя инновацию ради инновации либо же перелицовку уже имеющихся предложений. Если предлагаемый компанией продукт проходит этот тест, то можно переходить к следующему этапу.

## От исключительной полезности к стратегическому ценообразованию

Чтобы обеспечить устойчивый приток доходов от кашею предложения, необходимо установить стратегически правильную цену. Этот этап позволяет убедиться в том, что покупатели не только захотят купить наш продукт, но будут иметь привлекательную возможность заплатить за него. Многие компании избирают (противоположно) схему действий и вначале «пробуют воду», при запуске новой бизнес-идеи нацеливаясь на стремящихся к новинкам и безразличных к цене потребителей: лишь через некоторое время они снижают цены настолько, чтобы привлечь основную массу покупателей. Однако становится все более важным с самого начала знать, какая цена быстро привлечет массу целевых покупателей.

Можно назвать две причины такого изменения. Во-первых, компании осознают, что объем позволяет получать более высокие прибыли, чем прежде. По мере того, как товары становятся более наукоемкими, все большая часть издержек приходится на их разработку, а не на производство. Проще всего это понять на примере отрасли программного обеспечения. Так, выпуск первой копии операционной системы Windows XP стоил фирме Microsoft миллиарды долларов, в то время как все последующие копии обошлись ей практически по цене CD-диска. В такой ситуации объем играет важнейшую роль.

Во-вторых, для покупателя ценность продукта или услуги тесно увязана с количеством людей, пользующихся именно этим продуктом или услугой. Пример - онлайн-служба проведения аукционов *eBay*. Люди не станут покупать продукт или услугу, когда ими мало кто пользуется. В результате этого феномена, получившего название «сетевые экстерналии» (*network externalities*), предложение по многим продуктам или услугам осуществляется по принципу: все или ничего. Либо ты продаешь сразу миллион экземпляров, либо не продаешь вообще ничего<sup>1</sup>.

В то же время рост количества «знаниеемких» продуктов также создает потенциал для подражания. Причина в том, что знание по сути своей неконкурентно и отчасти ЭКСКЛЮЗИВНО. Использование конкурирующего товара одной компанией означает, что другая компания им уже не воспользуется. К примеру, ученые-лауреаты Нобелевской премии, (шеюянно работающие в IBM, не могут быть одновременно

наняты на работу в другую компанию. Точно так же стальной лом, потребляемый фирмой Nucor, не может быть одновременно приобретен для обработки другими сталелитейными предприятиями.

И напротив, использование неконкурирующего товара одной фирмой не ограничивает его использования другими фирмами. К этой категории относятся идеи. К примеру, когда Virgin Atlantic Airways создала бренд Upper Class - новую концепцию путешествий в бизнес-классе, которая совмещала большие кресла и большое пространство для ног, как в первом классе, с билетами по ценам бизнес-класса, - другие авиалинии могли свободно использовать эту идею, не ограничивая возможности Virgin. В таком случае имитация предложения конкурентов не только возможна, но и менее затратна. Издержки и риск, связанные с разработкой инновационной идеи, приходятся на долю инициатора, а не последователя.

Проблема усложняется, когда речь заходит об *эксклюзивности*. Эксклюзивность - это функция как природы товара, так и законодательства. Товар является эксклюзивным, если компания может помешать другим пользоваться им вследствие, допустим, ограниченного доступа или защищенности патентом. К примеру, Intel может воспрепятствовать доступу прочих производителей микропроцессоров к пользованию ее производственным оборудованием, так как существуют специальные законы, защищающие собственность. А вот служащие женского фитнес-клуба Curves не в состоянии помешать кому-либо явиться в любой из своих клубов, изучить обстановку, атмосферу и упражнения, а затем скопировать фитнес-концепцию, предложенную компанией Curves: чтобы держать себя в форме, женщинам необходимо заниматься всего три раза по тридцать минут в неделю, но так, чтобы занятия проходили весело, в приятной атмосфере, отличной от обстановки фитнес-центров, и вместе с другими женщинами. Элемент, составляющий основную ценность формулы Curves, не является эксклюзивным. Как только идея получила свое воплощение, знание естественным образом распространяется среди других компаний.

Отсутствие эксклюзивности увеличивает риск появления подражателей. Подобно ярким творческим концепциям Curves, Starbucks или Southwest Airlines, многие из наиболее мощных идей голубого океана имеют громадную ценность, однако не скрывают в себе никаких новых технологических открытий. В результате их невозможно ни запатентовать, ни сделать эксклюзивными, а потому они всегда рискуют быть симитированными.

**Цена** это означает, что стратегическая цена, которую вы назначаете, должна не **только** привлекать широкие массы покупателей, **но** и **помогать** вам удерживать их. Учитывая **высокую** степень риска появления подражателей, репутация нового продукта или услуги **должна быть разработана** в первый же день, потому что создание бренда **все в** большей степени зависит от рекомендаций **но** «сарафанному радио», **быстро** распространяющихся по **нашему** пронизанному связями обществу. **Вот почему** стратегическое ценообразование играет важнейшую роль. ( /грате ги чес кое ценообразование отвечает па вопрос: установлена ли пена па ваше предложение так, чтобы с самого начала привлечь масс; целевых покупателей, **давая им заманчивую возможность** заплатить за него? **Когда исключительная полезность** сочетается со стратегическим ценообразованием, подражателей можно **не** опасаться.

РИСУНОК 6-5

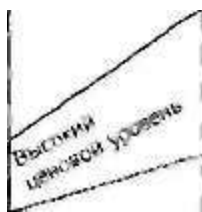
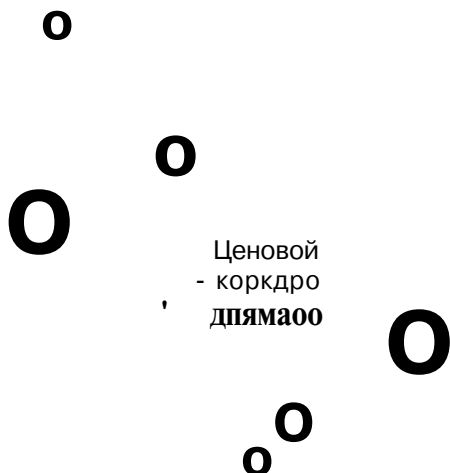
### Ценовой коридор для масс

Шаг первый\*. Определить ценовой коридор для масс

Шаг второй: Определить уровень цены в рамках ценового коридора

Три альтернативных типа продуктов/услуг

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



Высокий уровень законодательной и ресурсной защиты. Трудно имитировать

Некоторый уровень законодательной и ресурсной защиты

S5S.

Низкий уровень законодательной и ресурсной защиты. Легко имитировать

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

Мы разработали инструмент - под названием *ценовой коридор для масс*, который поможет менеджерам подобрать верную цепу для предложения, перед которым невозможно устоять, и цена эта, кстати, далеко не обязательно будет самой низкой. Инструмент требует выполнения двух взаимосвязанных шагов (см. рисунок 6-5).

### *Шаг первый: Определить ценовой коридор ЛАЙ масс*

Устанавливая цепу, все компании в первую очередь внимательно изучают продукты и услуги, наиболее близко напоминающие по форме их собственные. Как правило, компании рассматривают другие продукты и услуги в рамках своей отрасли. Конечно, это по-прежнему необходимо, однако для привлечения новых клиентов этого мало. Главная задача при определении стратегической цепи - это понять, на какую цену отреагируют люди, которые будут сравнивать новый продукт или услугу с массой разнообразных с виду продуктов и услуг, предлагаемых за пределами группы традиционных конкурентов.

Хороший способ взглянуть за рамки отрасли заключается в том, чтобы перечислить продукты и услуги, подпадающие под данную категорию: те, которые выглядят иначе, однако выполняют аналогичные функции, и те, которые выглядят иначе, выполняют иные функции, однако служат решению одних и тех же общих задач.

Другая форма, функция та же. Многие компании, создающие голубые океаны, привлекают из других отраслей клиентов, которые пользуются продуктом или услугой, выполняющими ту же функцию или служащими решению той же основной задачи, что и новое предложение, однако при этом имеющими совершенно иную физическую форму. В случае с Моделью Т работники Ford просто посмотрели на запряженную лошадьми карету. Карета решает ту же основную задачу, что и автомобиль: перевозит пассажиров. Однако это предложение принимает здесь различные формы: в одном случае перевозку осуществляет машина, в другом - живое существо. Форд эффективно превратил большинство клиентов автомобильной промышленности, а именно - покупателей карет, в клиентов собственного голубого океана, рассчитав цену своей Модели Т на основании цен на кареты, а не цен на автомобили других производителей.

Если взять пример с отраслью, занимающейся школьным питанием, при постановке этого же вопроса обнаружилась интересная вещь. В уравнение оказались включены те родители, которые готовили сво-



им детям завтраки в школу. Для этих детей родители выполняли ту же функцию: приготовление завтрака. Однако форма была совсем иной: мама и папа, с одной стороны, и завтрак в школьной столовой - с другой.

Другая форма, другая функция, задача та же. Некоторые компании ухитряются привлечь еще более далеких клиентов. Например, Cirque du Soleil увела клиентов разнообразных вечерних развлекательных заведений. Рост компании частично произошел именно потому что ей удалось переманить клиентов самых разнообразных заведений - и выглядевших иначе и имевших иную функцию. Так, например, у баров и ресторанов очень мало общего с цирками. И функцию они выполняют дру<sup>1</sup>\*ую - обеспечивают удовольствие от беседы и вкусной пищи, что значительно отличается от визуального развлечения, предлагаемого цирком. Однако, несмотря на все различия формы и функций, люди, отправляясь в какое-либо из этих трех заведений, имеют одну и ту же цель; хорошо провести вечер.

Составление списка всех групп альтернативных продуктов и услуг позволяет менеджерам увидеть тех клиентов, которых они могут переманить из других отраслей, а также из неотраслей, как в случае с родителями (отрасль школьного питания) или со старым добрым карандашом, используемым для ведения домашней бухгалтерии (отрасль ПО для ведения личных финансов). Затем менеджеры должны отобразить на графике цены и объем этих альтернатив, как показано на рисунке 6-5.

Такой подход позволяет напрямую определить местонахождение основной массы целевых покупателей и понять, какую цену эти покупатели готовы платить за используемые ими в данный момент продукты и услуги. Ценовая полоса, в которую попали наиболее крупные группы целевых покупателей, и является ценовым коридором для масс.

В некоторых случаях спектр целевых покупателей оказывается очень широк. К примеру, у Southwest Airlines ценовой коридор для масс охватывал группу людей, плативших в среднем по 400 долларов за билет эконом-класса при перелете на небольшое расстояние и 60 долларов за поездку в тот же пункт на машине. Здесь главное - не ставить цену в зависимость от конкурентов из вашей отрасли, а назначать ее в зависимости от цен на заменители и альтернативные варианты во всех отраслях и неотраслях. Если бы тот же Форд ориентировался на цены других производителей (а их автомобили стоили в три с лишним раза

дороже, чем конный экипаж), Модель Т никогда не имела бы такого грандиозного успеха на рынке.

### *Шаг второй; Определить уровень в рамках ценового коридора*

Вторая часть инструмента помогает менеджерам определить, насколько высокую цену они могут назначить, оставаясь в рамках коридора и не провоцируя конкуренции со стороны подражателей, предлагающих имитацию продуктов или услуг компании. Оценка эта зависит от двух основных факторов. Первый из них - уровень юридической защищенности продукта или услуги, предполагающий регистрацию патента или защиту авторских прав. Второй - уровень наличия у компании какого-либо эксклюзивного актива или ключевой возможности; так, дорогостоящее производственное оборудование может стать препятствием для потенциальных имитаторов продукта. К примеру, Dyson, британская компания по производству бытовой техники, назначает высокие цены на свой пылесос без мешка для пыли с начала выпуска продукта в 1995 году, поскольку модель защищена патентами, а компания располагает трудными для имитации сервисными возможностями.

Многие другие компании устанавливали стратегическую цену по верхней границе с тем, чтобы привлечь массу целевых покупателей. Среди них - концерн DuPont со своим брендом Lycra - на специальные химикалии, компании Philips - на люминисцентные лампы ALTO, SAP - на свою продукцию в отрасли разработки программных бизнес-приложений и Bloomberg - на финансовое ПО.

С другой стороны, компании, не имеющие патентов и достаточно надежной защиты своих активов, скорее должны устанавливать цены, ориентируясь на средние значения коридора. Что касается компаний, вообще не обладающих подобной защитой, то им следует назначать сравнительно низкие цены. В случае с Southwest Airlines оказываемые ею услуги не могли быть запатентованы, компания не обладала и эксклюзивными активами, потому цена на билеты назначалась по нижней границе коридора - на уровне цен на поездки в автомобилях. Компания поступит мудро, если будет назначать стратегические цены, ориентируясь на значения в промежутке от середины до нижней границы коридора, при наличии хотя бы одного из следующих факторов:

- Предложение компании по созданию голубого океана

отличается высокими постоянными и невысокими переменными издержками.

- На привлекательность продуктов сильно влияют «сетевые жстеришши».
- На структуре издержек компании положительно отражается экономия за счет масштаба и объема. В этих случаях увеличение объема дает значительные преимущества в плане издержек, благодаря чему назначение цены с учетом объемов приобретает еще большее значение.

Ценовой коридор для масс не только указывает на стратегическую ценовую зону, способствующую продвижению в океан нового спроса, но и подсказывает вам, как, возможно, следует изменить первоначально рассчитанную цену, чтобы добиться этого эффекта. Когда предлагаемый вами продукт или услуга пройдут тест на правильность установления стратегической цены, вы будете готовы переходить к следующему этапу,

### *От стратегического ценообразования к таргет-костингу*

Таргет-костинг (target costing) - целевая себестоимость - следующий этап в стратегической последовательности - непосредственно связан с таким аспектом бизнес-модели, как прибыль. Чтобы максимизировать потенциал прибыли, получаемой от воплощения идеи голубого океана, компании следует начать со стратегической цены, а затем вычесть из нее желаемую прибыль, чтобы получить целевую себестоимость. Здесь особенно важно отталкиваться от привлекательной для клиента цены, а не назначать ее путем сложения себестоимости и прибыли, если, конечно, вы хотите получить работающую на прибыль структуру издержек, которая к тому же будет сложна для воплощения потенциальными подражателями.

Однако, если таргет-костинг управляется стратегическим ценообразованием, то, как правило, он достаточно агрессивен. Частично проблемы выхода на целевую себестоимость могут быть решены путем создания стратегического профиля, обладающего не только дивергенцией, но и фокусом, а это заставляет компанию урезать издержки. Вспомним, как сократила свои издержки компания Cirque du Soleil, отказавшаяся от дорогостоящих номеров с участием животных и

«звезд», или как сэкономила компания Kord, производя Модель Т и од- ном цвете и одной модификации лишь с: несколькими опциями.

Иногда такие сокращения оказываются достаточны, чобы добить- ся целевой себестоимости, но зачастую это не так. В.ипь, например, те инновации, которые пришлось ввести компании I-'ord, чобы вый- ти на агрессивную нелевую себестоимость Модели Т. Форду пришлось отказаться от стандартной системы производл»тва. при которой ма- шину от начала и до конца собирали квалифицированные мастера. Вместо этого Форд ввел сборочный конвейер, заменив опытных ма- теров неквалифицированными рабочими, коюрые разошли быстрее и продуктивнее, выполняя каждый спюю *небольшую* операцию, ч го по- зволило сократить время производства Модели Т с двадцати одного до четырех дней, а также снизить количество рабочих часов иа (Ю про- центов<sup>1</sup>. Если бы компания Ford не ввела эги инновации по сокраще- нию издержек, она не смогла бы получить прибыль при установлен- ной стратегической цене.

Если вместо того, чобы, как Ford, искать и находить творческие способы достижения целевой себестоимости, компании поддаются соблазну и либо завышают стратегическую цену, либо урезают по-лезность, они ни на шаг не приближаются к золотоносным водам голу- бого океана. Для того, чобы выйти на целевую себестоимость, у ком- пании есть три основных рычага.

Первый заключается в рационализации действий и внедрении ин- новаций по снижению себестоимости на всех этапах, начиная с про- изводства и закапчивая дистрибуцией. Можно ли заменить сырье, не- обходимое для создания продукта или услуги, нетрадиционными, бо- лее дешевыми материалами - например, перейти с: металла на пластик или перевести информационно-справочную службу из Великобрита- нии в Бангалор? Молено ли дорогостоящие, но добавляющие мало цен- ности виды работ сократить, упразднить или найти вариант их аутсор- синга? Можно ли поменять местонахождение вашего продукта или ус- луга, переместив их из дорогих районов в более дешевые, как это сде- лали The Home Depot, IKEA и Wal-Mart - компании, занимающиеся розничной торговлей, или Southwest Airlines, которая переехала из крупных аэропортов во второстепенные? Можно ли сократить коли- чество частей или производственных этапов, изменив сам процесс изготовления продукта, как это сделал Форд, введя свой поточный конвейер? Можете ли вы компьютеризировать работу, чобы снизить издержки?

Задумавшись над подобными вопросами, швейцарская компания Swatch, производящая часы, сумела добиться того, что ее структура издержек сократилась на тридцать процентов по сравнению с любой другой производящей часы компанией. Вначале Николас Хейек, председатель совета директоров компании, создал специальную группу для работы над проектом, которая должна была вычислить стратегическую цену на продукцию Swatch. В то время массовый рынок начинали захватывать дешевые (около 15 долларов) высокоточные кварцевые часы из Японии и Гонконга. На свои часы Swatch установила цену в 40 долларов - за такие деньги люди готовы были покупать сразу несколько часов, используя их как модные аксессуары - («голь низка» цена не оставила японским и гонконгским компаниям ни малейшей возможности заняться копированием часов Swatch: они бы попросту не смогли сделать на этом прибыль. Проектная группа, получив приказ продавать часы Swatch строго по установленной цене и ни на пени ее не превышать, стала работать над тем, чтобы уложиться в целевую себестоимость. Для этого ей потребовалось определить!» размер маржи, которая покрыла бы расходы на маркетинг и услуги и при этом обеспечила бы компании прибыль.

Учитывая дороговизну рабочей силы в Швейцарии, Swatch сумела добиться результатов только благодаря радикальным изменениям продукта и методов производства. Так, вместо того чтобы пользоваться драгоценным металлом или кожей, Swatch стала делать часы из пластика. Кроме того, инженеры компании сумели значительно упростить часовой механизм, сократив число деталей с полутора сотен до пятидесяти одной. И наконец, инженеры создали новую и более дешевую технику сборки; к примеру, корпуса часов вместо винтиков соединялись с помощью ультразвуковой сварки. Все вместе изменения в дизайне и производстве позволили Swatch сократить прямые трудозатраты с 30 до менее чем 10 процентов в общем объеме затрат. Эта инновация позволила создать такую структуру издержек, с которой трудно было конкурировать, и позволила Swatch установить свое господство на массовом рынке часов, получая при этом достойную прибыль. Ранее на этом рынке властвовали азиатские производители, располагавшие значительными резервами дешевой рабочей силы.

Помимо рационализации процессов и внедрения инноваций в область сокращения издержек есть еще и второй рычаг, на который компания может нажать, чтобы уложиться в целевую себестоимость, - это илршер\* пви Выходя на рынок с новым продуктом ИЛИ услугой, мно-

гие компании поступают неверно, стараясь самостоятельно осуществлять все виды деятельности от производства и до дистрибуции. Зачастую причина этого кроется в том, что они рассматривают продукт или услугу как платформу для создания нового потенциала. А иногда это просто следствие того, что компания не учла другие, внешние возможности. Партнерство позволяет компаниям быстро и эффективно получить необходимые возможности, сократив при этом издержки. Сего помощью компания может воспользоваться опытом других компаний, а также выиграть от экономии за счет масштаба. Партнерство также может предполагать восполнение недостатка возможностей путем поглощения и слияния, когда это оказывается более быстрым и простым вариантом и позволяет воспользоваться необходимой экспертизой, которая уже имеет! я у другой стороны.

К примеру, своей способностью добиваться целевой себестоимости ИКЕА и немалой степени обязана партнерству. Эта фирма стремится закупать материалы и продукцию по самым низким ценам, что удается ей благодаря партнерским отношениям с примерно полутора тысячами промышленных фирм в более чем пятидесяти странах. Благодаря этому фактору ассортимент ИКЕА, состоящий из приблизительно двадцати тысяч наименований товара, производится максимально быстро и по самым низким ценам.

Обратите также внимание на базирующуюся в Германии компанию SAP - мирового лидера в разработке программных приложений для бизнеса, Установив партнерские отношения с Oracle, SAP сэкономила сотни миллионов, если не миллиарды, долларов на развитие и получила высококлассную центральную базу данных, созданную Oracle, без которой невозможна была бы разработка основных продуктов SAP - R/2 и R/3. SAP пошла еще дальше и пригласила в партнеры ведущие консалтинговые фирмы, такие как Capgemini's и Accenture, чтобы в одночасье и без дополнительных расходов получить в свое распоряжение продавцов, действующих в ее интересах по всему миру В то время как Oracle приходилось нести неизмеримо большие расходы на значительно меньший по численности торговый персонал, SAP сумела воспользоваться прочными глобальными сетями Capgemini и Accenture, чтобы с их помощью дотянуться до своих целевых клиентов, причем на расходах SAP это никак не отразилось.

Впрочем, порой никакая рационализация, никакая инновация в области снижения издержек и никакое партнерство не помогут компании УЛОЖИТЬСЯ В целевую себестоимость. Это подводит нас к треть-

му рычаг. которым компании могут воспользоваться *JUM* того, чтобы достичь желаемого) ровня прибыли, не затрагивая при этом стратегическую *Henry*; изменению ценовой модели отрасли. (' помощью смены используемой ценовой модели - а ас уровня стратегической цены - компании часто *MOIVT* справиться с этой проблемой.

'Так. когда в продаже появились первые видеокассеты с фильмами, стоили они около *Ж*) долларов. Мало кто готов был платить такие деньги, поскольку никто не собирался смотреть одну и ту же запись более двух-трех раз. При установлении стратегической цены на видеокассеты следовало отталкиваться от стоимости посещения кинотеатров, а не ориентироваться на пожизненное владение кассетой. Поэтому при цене *SO* долларов за кассету роста спроса не наблюдалось. Как же могла компания делать деньги, торгуя видеокассетами по несколько долларов за штуку, если бы она решила применить принцип стратегического ценообразования? Ответ был простой - никак. Но фирма *Blockbuster* справилась с этой проблемой, переориентировав ценовую модель с продажи на прокат. Это позволило ей установить стратегическую цену за прокат одной кассеты, равную нескольким долларам. В результате рынок домашнего видео стал стремительно расти, а *Blockbuster* на многократной сдаче в прокат одних и тех же восьмидесятидолларовых кассет сделала больше денег, чем если бы она занялась их продажей. Точно так же было и с *IBM*. которая вызвала на рынке табуляторов настоящий взрыв, переместив ценовую модель с продаж на сдачу в аренду, тем самым достигнув целевой себестоимости и сохранил при этом структуру издержек.

Помимо прокатной модели *Blockbuster* и арендной модели *IBM*, компании использовали еще несколько инновационных ценовых моделей в целях обеспечения прибыли от продаж по стратегической цене. Одна из таких моделей называется *таймшер*. Ею пользуется компания *N'etjets* из Нью-Джерси, которая в соответствии с этой моделью сделала самолеты доступными для широкого круга корпоративных клиентов, покупающих не весь самолет, а право на пользование им в течение определенного времени. Еще одна модель называется *слайсшер*, когда менеджеры инвестиционных фондов открытого типа обеспечивают высококачественные услуги по управлению инвестиционными портфолио - традиционно предоставляемые богатым клиентам частными банками - мелким инвесторам, продавая не весь портфолио, а лишь малую его часть.

Некоторые компании и вовсе отказались от концепции цены. Вместо этого они предоставляют! клиентам свою продукцию в обмен па шив их организациях. К примеру; Hewlett-Packard продала высокомош- ные серверы начинающим компаниям Силиконовой Долины п обмен на долю в их прибылях. Пользователям предоставляется непосред- ственный доспи к ключевым возможностям, а ПП<sup>1</sup>, очевидно, подучит гораздо больше, чем стоимость сервера. Цель заключается не в том, чтобы понизить стратегическую цену до приемлемого уровня, а ктом, чтобы достичь своей цели с помощью новой ценовой модели. Мы на- зываем это *ценовой нтюшцисИ*. Однако следует помнить, что то, что является ценовой инновацией йодной отрасли, например, прокате ви- деокассет, может быть стандартной ценовой моделью в другой.

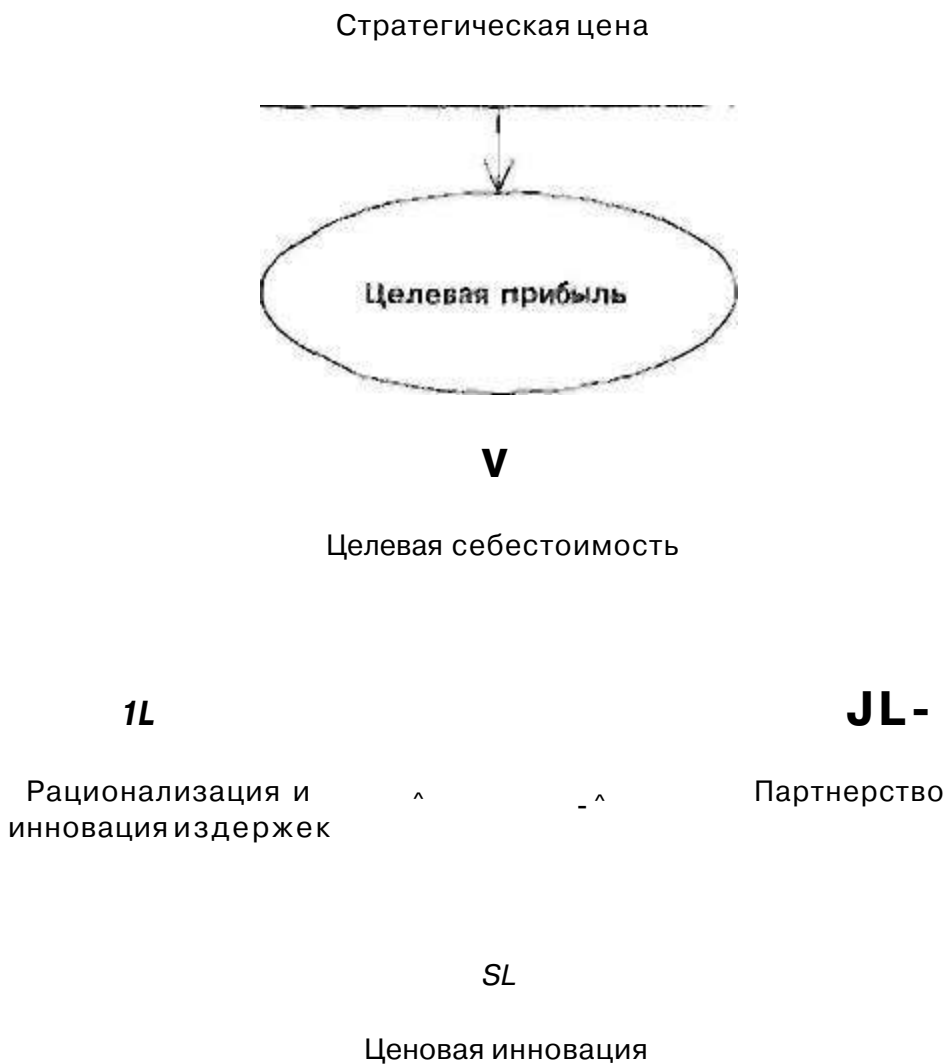
На рисунке 36 показано, каким образом инновация ценност! і обыч- но максимизирует прибыль, используя три перечисленных выше ры- чага. Как следует из рисунка, компания начинает со стратегической цены, из которой вычитает целевую прибыль, чтобы получить целе- вую себестоимость. Для достижения целевой себестоимости, которая поддерживает прибыль, у компании имеются два основных рычага: один из них заключается в рационализации и проведении инновации в области сокращения издержек, а другой - в партнерстве. Когда не удастся обеспечить целевую себестоимость, несмотря на все усилия по созданию бизнес-модели с низкими издержками, компании следует обратиться к третьему рычагу- ценовой инновации - и с его помощью получить прибыль от продаж по стратегической цене. Разумеется, что ценовую инновацию можно создавать и тогда, когда еще удастся обес- печить целевую себестоимость. Когда предложение компании успеш- но соответствует бизнес-модели в том, что касается прибыли, значит, компания готова переходить к последнему этапу в стратегической пос- ледовательности голубого океана.

Бизнес-модель, выстроенная в следующей последовательности - исключительная полезность, стратегическое ценообразование и целе- вая себестоимость, - ведет к инновации ценности. В отличие от прак- тики традиционных инноваторов технологий инновация ценности основана на «взаимовыгодной игре между покупателями» компаниями и обществом. В приложении С, «Рыночная динамика инновации цен- ности», показано, каким образом играют в эту игру на рынке, а также продемонстрированы проистекающие из нее экономические и соци- альные выгоды для всех лиц, заинтересованных в деятельности той или иной компании.



РИСУНОК 6-6

## Модель прибыли стратегии голубого океана



## От полезности, цены и издержек к внедрению

Даже непобедимой бизнес-модели может оказаться недостаточно для того, чтобы гарантировать коммерческий успех идеи голубого океана. Она практически по определению угрожает сложившемуся положению дел и по этой причине может спровоцировать страх и сопротивление среди трех главных групп лиц, заинтересованных в деятельности компании: сотрудников, партнеров по бизнесу и широкой публики. Преж-

де чем впрягаться в дело и начинать инвестировать в новую идею, компании следует преодолеть подобные страхи, изучив для этого тех, кто им подвержен.

### *Сотрудники*

Неумение должным образом развеять страхи сотрудников, касающиеся влияния новой бизнес-идеи на них самих, может дорого обойтись. Так, когда руководство фирмы Menill Lynch объявило о планах создания онлайн-брокерского обслуживания, цена на ее акции упала на 14 процента, поскольку появились сообщения о сопротивлении и о внутренних разногласиях, вызванных этой идеей внутри большого брокерского подразделения компании.

Прежде чем компания выносит идею на публику, ей следует предпринять согласованные действия и сообщить сотрудникам, что руководство известно о потенциальных трудностях, которые несет с собой реализация идеи. Компания должна провести работу с сотрудниками, отыскивая способы снять возникшие угрозы, чтобы никто не остался в проигрыше, несмотря на изменения ролей, обязанностей и вознаграждений. В отличие от Merrill Lynch фирма Morgan Stanley Dean Witter & Co. вовлекла всех сотрудников в открытое внутреннее обсуждение стратегии компании, целью которой было проложить новый курс в условиях появления Интернета. Старания фирмы окупилась сторицей. Поскольку рынок понял, что сотрудники компании осознали необходимость создания связанного с Интернетом начинания, цена на акции компании выросла на 13 процентов, как только было объявлено о новом проекте.

### *Бизнес-партнеры*

Еще более серьезной потенциальной угрозой, нежели недовольство сотрудников, является сопротивление партнеров, которые опасаются, что новая бизнес-идея будет угрожать их доходам или позиции на рынке. С проблемой такого рода столкнулась SAP, когда начала разрабатывать продукт под названием Accelerated SAP (ASAP), систему управления предприятием, которая отличалась сжатыми сроками внедрения и низкими издержками. Благодаря ASAP программные бизнес-приложения впервые стали доступны для средних и мелких компаний. Проблема заключалась в том, что разработка шаблонов наилучших

практик для ASAP требовала активного участия крупных консалтинговых фирм, которые получали немалую прибыль от продолжительного внедрения других продуктов SAP. В результате эти фирмы не имели никакого стимула к поиску путей скорейшего внедрения программного обеспечения компании.

SAP разрешила эту проблему, открыто обсудив со всеми партнерами все вопросы. Ее руководство убедило консалтинговые фирмы в том, что совместная деятельность лишь расширит их поле деятельности. Хотя для малых и средних компаний сроки внедрения ASAP достаточно короткие, консультанты подучат доступ к новой клиентской базе, что позволит с лихвой компенсировать меньшую прибыль. Кроме того, новая система позволит консультантам справляться со все чаще раздающимися со стороны клиентов жалобами на то, что внедрение программных бизнес-приложений отнимает слишком много времени

### *Широкая аудитория*

Сопrotивляться новой идее могут также широкие массы, в особенности если идея отличается оригинальностью и новизной, угрожает устоявшимся социальным или политическим нормам. Эффект может оказаться разрушительным. Вспомним Monsanto, производители генетически модифицированных пищевых продуктов. Намерения этой фирмы вызвали сомнения у европейских покупателей, во многом вследствие деятельности природоохранных групп, таких как Гринпис, Friends of the Earth и Soil Association. Нападки со стороны этих групп получили большой резонанс в Европе, исторически озабоченной природоохранными проблемами и имеющей мощные сельскохозяйственные лобби.

Ошибка Monsanto заключалась в том, что фирма позволила другим затеять дебаты. Компании следовало бы вначале проинформировать природоохранные и общественные организации о преимуществах генетически модифицированных продуктов и о том, что с помощью пищи такого рода можно избавить мир от голода и болезней. Когда продукты были выпущены, Monsanto должна была бы дать покупателям возможность выбирать между натуральными и генетически измененными продуктами, пометив те из них, которые были выращены из генетически модифицированных семян. Если бы Monsanto предприняла эти шаги, то вместо того, чтобы быть предметом жесткой критики, она могла бы в итоге стать чем-то вроде Intel Inside в пищевой про-

мышлениости будущего - то есть превратиться в поставщика важнейшей технологии.

При информировании этих трех групп заинтересованных лиц - ваших покупателей, партнеров и широкой публики - главная задача заключается в проведении открытого обсуждения причин, по которым необходимо внедрение новой идеи. Вам следует перечислить ее достоинства, сформировать четкие ожидания последствий от внедрения и описать, каким образом компания будете ими работать. Заинтересованным лицам необходимо сказать, что они были услышаны и что никакие неожиданности их не ждут. Компании, которые возьмут на себя труд провести подобный диалог с заинтересованными лицами, обнаружат, что потраченные усилия и время окупятся многократно. (Более подробное обсуждение способов взаимодействия с заинтересованными лицами см. в главе 8.)

## Индекс идей голубого океана

Хотя компания и должна выстраивать свою стратегию голубого океана в последовательности полезность-цена-издержки-внедрение, все эти категории образуют единое целое, обеспечивающее коммерческий успех. С помощью Индекса идей голубого океана (ИГО) можно быстро и надежно проверить этот системный подход (см. рисунок 6-7).

Как следует из рисунка 6-7, если бы идеи CD-i фирмы Philips и Iridium фирмы Motorola были бы оценены по Индексу ИГО, то стало бы понятно, насколько далеко они находятся от открытия голубых океанов. При всем уважении к Philips, CD-i, наделенный сложными технологическими функциями и достаточно ограниченным программным обеспечением, не создавал исключительной полезности для покупателя. Его цена делала продукт недоступным для массового покупателя, а процесс производства был сложным и дорогостоящим. Сам дизайн был настолько сложен, что требовалось более тридцати минут, чтобы рассказать о продукте покупателю, и это мешало продавцам быстро продавать CD-L. Поэтому, невзирая на вложенные в него миллиарды, CD-i провалился по всем четырем критериям оценки ИГО.

Проверив бизнес-идею CD-i с помощью индекса ИГО еще на стадии разработки продукта, Philips могла бы предвидеть будущие сложности и заняться поисками необходимых решений - упростить продукт, пригласить партнеров для разработки успешного программного

РИСУНОК 6-7

## Индекс идей голубого океана (ИГО)

		Philips CO-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode Japan
Полезность	Имеется ли исключительная полезность <sup>7</sup> 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 <sup>5</sup>	-	-	1-
Внедрение	Удалось ли вам проактивно разрешить проблемы, связанные с внедрением вашей идеи <sup>7</sup>	-	V-	+

обеспечении, установить стратегическую цену, доступную для массового покупателя, и построить ценообразование, отталкиваясь именно от установленной стратегической цены, а не по формуле «себестоимость плюс прибыль». Компания также могла бы наладить сотрудничество с розничными торговцами, чтобы совместно с ними нашей просьбой способ объяснить покупателю характеристики продукта за несколько минут и тем самым сократить время продажи.

Похожее произошло и с сотовым телефоном Iridium фирмы Motorola, который стоил неоправданно дорого из-за высоких производственных издержек. Он не обладал привлекательной полезностью для массового покупателя - не мог использоваться внутри зданий или автомобилей и по размеру напоминал кирпич. Когда дело дошло до внедрения и распространения нового продукта, Motorola преодолела множество ограничений и получила необходимые права во многих странах. Кроме того, она смогла в достаточной степени мотивировать чиновников, партнеров и общество принять идею. Однако организация продаж и маркетинговые каналы на глобальных рынках у этой компании были слабыми. Motorola не могла эффективно удовлетворять потребности покупателя попросту не было в прода-

же. Низкая полезность, высокая цена и размеры издержек, а также довольно средний уровень внедрения этой идеи - все указывало на то, что это начинание обречено на неуспех.

Чтобы отвлечься от этих неудачных примеров, давайте посмотрим, как DoCoMo запускала в Японии в продажу свой i-mode. В 1999 году, шла большая часть телекоммуникационных операторов было целиком и полностью увлечено гонками технологий и ценовой конкуренцией в области беспроводных устройств голосовой связи, NTT DoCoMo, крупнейший японский оператор, запустила проект i-mode с целью предоставить доступ в Интернете мобильных телефонов. Обычная мобильная телефония в Японии достигла высочайшего уровня в том, что касалось мобильности, качества звука, простоты использования и дизайна. Однако она предлагала очень мало таких услуг, как электронная почта, доступ к информации, новости и игры, осуществление транзакций, которые были чемпионами по популярности среди приложений в мире ПК-Интернета. Услуга i-mode объединила воедино ключевые преимущества двух этих альтернативных отраслей - мобильных телефонов и Интернет-услуг для ПК - и создала уникальную, высочайшую полезность для покупателей.

Услуга i-mode предлагала исключительную полезность по цене, вполне доступной массовому покупателю. Месячная подписка на i-mode, оплата передачи голоса и данных, а также стоимость контент-услуг относились к ценовой зоне «без раздумий», что поощряло покупки под влиянием импульса и продвигало телефон в массы со всей возможной скоростью. Например, ежемесячная плата за доступ к контент-сайту составляет от 100 до 300 йен (1-3 доллара), что явилось результатом бенчмаркинга цен еженедельных журналов, которые японцы постоянно покупают в киосках на станциях метро.

Установив привлекательную для массового покупателя цену, NTT DoCoMo стала работать над поиском возможностей предоставления услуг при обеспечении их целевой себестоимости, чтобы выйти на прибыль. Достигнув своей цели, компания перестала быть связана собственными активами и внутренними возможностями. Фокусируясь на своей традиционной роли оператора, развивая и поддерживая высокоскоростную сеть с высокой пропускной способностью для проекта i-mode, компания в то же время стремилась развить другие ключевые элементы своего предложения, активно устанавливая партнерские отношения с производителями мобильных трубок и информационными провайдерами.

Создав взаимовыгодную партнерскую сеть, компания нацелилась на достижение целевой себестоимости, обусловленной стратегической ценой. Хотя партнерская сеть включает в себя целое множество участников и имеет различные измерения, здесь важно отметить следующие несколько аспектов. Во-первых, КТГ DoCoMo всегда делилась ноу-хау и технологиями со своими партнерами - производителями телефонных трубок, с тем чтобы они могли опередить своих конкурентов. Во-вторых, компания сыграла роль портала и ворот в беспроводные сети, расширив и обновив список сайтов в i-mode меню и одновременно привлекая к сотрудничеству контент-провайдеров с тем, чтобы они включали свои сайты в меню i-mode и создавали такой контент, который способствовал бы резкому увеличению пользовательского трафика. Например, предоставляя контент-провайдерам биллинговые услуги за небольшие комиссионные, компания предоставила им возможность серьезно экономить на создании собственной биллинговой системы. В то же время DoCoMo получила растущий поток прибыли,

Что еще более важно, вместо использования для создания сайтов языка Wireless Markup Language (WML) стандарта WAP i-mode использовала с-HTML, уже существующий и широко применяемый в Японии язык программирования. Это сделало технологию i-mode более привлекательной для контент-провайдеров, поскольку для конвертирования разработанных для I Интернета сайтов в сайты для i-mode на языке с-HTML разработчикам не приходилось переобучаться, а значит, это не влекло за собой дополнительных расходов. Кроме того, NTT DoCoMo договорилась о совместной деятельности с такими важнейшими иностранными партнерами, как Sun Microsystems, Microsoft и Symbian, чтобы снизить общие издержки на разработку и сократить время, требуемое для эффективного запуска продукта.

Еще одним ключевым аспектом i-mode стратегии был способ реализации проекта. Для работы над ним была создана специальная команда, получившая четкое задание и достаточную автономию. Глава команды, работавшей над i-mode, лично отобрал большинство ее членов, ему удалось вовлечь их в открытое обсуждение вариантов создания нового рынка мобильней! передачи данных и тем самым повысить их заинтересованность и приверженность данному проекту. Благодаря всем\ этому была создана благоприятная корпоративная среда для принятия идеи i-mode. Помимо этого, взаимовыгодные отношения с партнерами, установленные NTT DoCoMo, а также готовность широ-

ких слоев населения пользоваться услугами баз данных также повлияли на успех внедрения **i-mode**.

Услуга **i-mode** соответствовала всем четырем критериям индекса ИГО (см. рис. 7) и, разумеется, имела громкий успех. Через шесть месяцев после ее запуска количество подписчиков достигло миллиона человек. Через два года их число составляло уже **21,7** миллиона, а прибыль только от макетной передачи данных выросла в **130** раз. К концу **2003** года подписчиков было уже **40,1** миллиона, а доходы от передачи данных, изображений и текста выросли с 295 миллионов йен (2,6 миллиона долларов) до **3** миллиарда йен (8 миллиардов долларов).

DoCoMo - единственная компания, которая сумела сделать деньги на мобильном Интернете. Сейчас она уже переросла свою родительскую компанию, NTT, но таким показателям, как рыночная капитализация и потенциал прибыльного роста.

Хотя в Японии **i-mode** имеет огромный успех, ее достижения за пределами страны зависят от того, сможет ли она преодолеть возникающие на пути внедрения продукта барьеры законодательного, культурного и эмоционального характера, а также проблемы, связанные с динамикой партнерских отношений и уровнем развития инфраструктур.

Завершив проверку с помощью индекса ИГО, компания может перейти от создания стратегии голубого океана к ее воплощению. Основным вопросом заключается в том, как сделать так, чтобы вся организация вместе с вами была бы вовлечена в этот процесс, пусть даже он зачастую несет в себе серьезные перемены для всех. Это подводит нас к теме, затронутой во второй части книги, и к пятому принципу стратегии голубого океана: преодолению основных организационных препятствий. Именно эта тема станет предметом обсуждения в следующей главе.



# ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

> N\*

. \* &s

> **ft**

...

**j** **t** /  
\*

<\*. *i* \* <sup>^</sup>f <sup>^</sup>*Mi* *I* *I*

# Преодоление основных организационных препятствий

**Р**азработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить свои наработки в жизнь. Е'азумеется, на пути реализации любой стратегии имеются свои сложности. И компаниям, и отдельным работникам зачастую приходится нелегко, когда они преобразуют мысль в действие, - и неважно, происходит ли это в алом или голубом океанах. По сравнению со стратегией алого океана выход в голубой океан предполагает серьезное нарушение статус-кво. Эта стратегия основана на переходе от конвергенции к дивергенции кривых ценности при одновременном снижении издержек. Именно это и делает ее воплощение гораздо более сложным.

Менеджеры заверили нас, что это испытание не из легких. Им необходимо преодолеть четыре препятствия. Первое заключается в возникновении у сотрудников внутреннего диссонанса. Требуется убедить их в правильности и необходимости совершения стратегической перемены. При том, что алые океаны никогда не смогут привести вашу компанию к прибыльному росту, они позволяют людям чувствовать себя спокойно. Если до сих пор алые воды неплохо служили организации - так зачем же раскачивать лодку?

Второе препятствие-ограниченность ресурсов. Считается, что чем серьезнее изменения, на которые идет организации, тем более обширные ресурсы нужны для их проведения. Однако во множестве исследованных памп организаций использование ресурсов сокращалось, а не увеличивалось.

Третьим препятствием является мошвация. Как мотивировать ключевых дейптлтошних лиц. сделать так, чтобы они действовали быстро и целенаправленно ради того, чтобы вырваться из сложившегося положения дед? На это могут уйти годы, а менеджеры таким временем не рас полагают<sup>1</sup>.

И последнее препятствие - политические интриги. Как выразился одни менеджер: «У нас в компании так - ты еще и сказать ничего не успел, а с гобои \же расправились».

Хотя в каждом конкретном случае *лги* препятствия имею<sup>1</sup> свою степень сложности, а многие компании сталкиваются лишь с отдельными из приведенных четырех, умение их преодолевать совершенно необходимо д<sup>1</sup>я снижения организационного риска. Это подводит пас к пятому принцип)' стратегии голубого океана: преодолевайте основные организационные барьеры так, чтобы стратегия голубого океана воплощалась в ходе действий.

Чтобы эффективно этого добиться, компания должна отбросить традиционный взгляд на осуществление перемен. Согласно устоявшейся точке зрения, чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов вам необходимо вложить для получения результатов. Необходимо перевернуть эту точку зрения с ног на голову, воспользовавшись тем, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство позволяет быстро и без больших затрат справиться с этими четырьмя препятствиями и одновременно заручиться поддержкой сотрудников в ходе ломки сложившегося положения, вещей.

## иеленаправленное дилерство в действии

Возьмем для примера полицейское управление Нью-Йорка (New York Police Department - NYPD), реализовавшее в 1990-х годах стратегию голубого океана в общественном секторе. Когда в феврале 1994 года Билл Брэгтон был назначен комиссаром полиции Нью-Йорка, он столкнулся с *laucoff* неблагоприятной ситуацией, какую мало кто видел. В

начале 1990-х годов Нью-Йорк скатывался в анархию. Число убийств побило все рекорды. Газеты и ес-грели сообщениями об уличных грабежах, налетах мафии, самосудах и вооруженных ограблениях. Жители Нью-Йорка оказались в осаде. Бюджет Брэттона был заморожен. Более того, после непрерывного роста уровня преступности в Иыо-Йорке на протяжении Ж) лет многие социологи делали вывод, что справиться с этим силами полиции не удастся. Ньюйоркцы взывали о помощи. Заголовок па нерпой странице New York Post кричал: ««Дэйв, сделай что-нибудь!» - это была просьба к тогдашнему мэру Дэвиду Динкинсу скорее сократить число преступлений<sup>1</sup>. Учитывая грошовую зарплату, опасные условия работы, длинный рабочий день и слабую надежду на повышение в условиях принятой в полиции системы продвижения по службе, настроения среди тридцати шести тысяч полицейских Нью-Йорка были самые мрачные. Не стоит даже упоминать о пагубном влиянии сокращений бюджета, изношенности снаряжения и о коррупции.

Если перейти на язык бизнеса» то можно сказать, что NYPD представляла собой организацию, постоянно испытывающую нехватку на личности, тридцать шесть тысяч сотрудников которой смирились со сложившейся ситуацией, не имели никакой мотивации, получая нищенскую зарплату; ее недовольная клиентская база объединяла всех жителей Нью-Йорка; показатели работы постоянно ухудшались, подтверждением чему служил рост преступности, страха и беспорядка. Завершали картину аппаратная возня и политические игрища. Говоря коротко, желание возглавить изменения стратегического курса NYPD не могло присниться и в кошмарном сие, выходявшем далеко за пределы воображения большинства тогдашних руководителей организации. А конкуренты - преступники - становились псе сильнее, и число их росло.

И все же менее чем за два года и без увеличения бюджета Брэттон превратил Нью-Йорк в самый безопасный из крупных городов Соединенных Штатов. Он вырвался из алого океана, вооружившись полицейской стратегией голубого океана, совершившей революцию в тогдашнем представлении об американской полиции. В периоде 1994 года по 199G год организация стала побеждать, ее «прибыли» резко выросли: число тяжких уголовных преступлений упало на 39 процентов, убийств - на 50 процентов, а краж - на 35 процентов. Выигрывали «клиенты»: согласно социологическим опросам, проведенным Институтом Гзллапа, доверие к полиции среди граждан города подскочило с 37 до

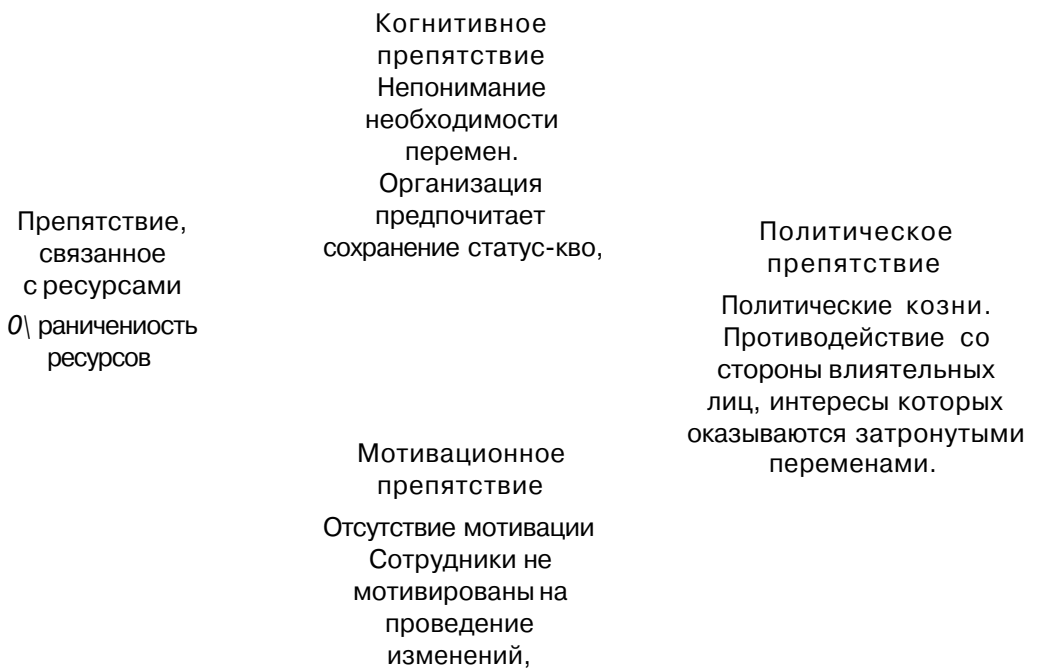
7S-проект. Выигрывали и сотрудники: внутренние опросы свидетельствуют о небывалой удовлетворенности своей работой полицейскими. Как выразился один патрульный, «за этим парнем мы спустились бы на дно и вернулись обратно». И самым, вероятно, впечатляющим было то, что во времена перемены пережили лидера, а в результате их стали эффективными преобразования в культуре и стратегии NYPD. Даже по словам Брэттона в 1996 году уровень преступности продолжил свое падение.

Мало кто из корпоративных лидеров, ломая статус-кво, столкнулся с непреодолимыми организационными препятствиями, как Брэттон. Лишь немногие те, кто бы в любых организационных условиях сумел обеспечить такой резкий скачок качества, который совершил Брэттон. - И тем более при таких небывалых трудностях, с которыми пришлось столкнуться. Даже Джеку Уэлчу понадобилось десять лет и более 1 км миллионов долларов на реорганизацию и обучение, чтобы превратить ОЕ в «источник силы».

Более того, бросив вызов общественному мнению, Брэттон добился столь впечатляющих результатов в рекордно короткие сроки и с очень скромными ресурсами, при этом поднимая дух сотрудников и обеспечивая

РИСУНОК 7-1

### Воплощение стратегии: четыре организационных препятствия



печив «выигрыш» всем заинтересованным лицам. Для Бр:->тона это было не первой сменой стратегии, а пятой, и все они были проведены успешно, невзирая на необходимость пресоднения всех четырех препятствий, которые, по утверждениям менеджеров, обычно ограничивают их возможности по реализации стратегий голубого океана. К этим препятствиям относятся: ОТСВИСТВИС у сотрудников понимания необходимости проведения радикальных перемен; ограниченность ресурсов, свойственная практически всем компаниям; низкая мотивация, расхолаживающая и деморализующая персонал; политические козни, продуктом которых становится внутреннее и внешнее сопротивление переменам (см, рисунок 7-1).

## Основной рычаг: несоразмерные факторы влияния

Под целенаправленного лидерства происходит из эпидемиологии и теории о точках необратимых изменений (Tipping points)<sup>2</sup>. Она основана на том, что в любой организации фундаментальные перемены происходят быстро, когда убеждения и энергия критической массы людей создают имеющее эпидемический характер движение в сторону идеи. Ключевым фактором инициации такого движения служит концентрация, а не диффузия.

Целенаправленное лидерство основывается на редко используемой корпоративной реалии, заключающейся в том, что в каждой организации есть люди, действия и деятельности, оказывающие несоразмерное влияние на эффективность работы. Тем самым, в противовес традиционной точке зрения, преодоление крупного препятствия не заключается в организации не менее крупного ответного действия, когда эффективность работы достигается путем пропорционального инвестирования времени и ресурсов. Скорее оно заключается в консервации ресурсов и сокращении времени, для чего следует сконцентрироваться на выявлении имеющихся в организации факторов несоразмерного влияния, а затем на воздействии на них.

Основные вопросы, на которые отвечают целенаправленные лидеры, таковы: Какие факторы или действия оказывают несоразмерное позитивное влияние на изменение статус-кво? А на получение максимальной отдачи от каждой единицы ресурсов? На мотивирование основных действующих лиц, чтобы те активно продвигали перемены?

На удаление политических преград, которые постоянно представляют угрозу даже для самых лучших стратегий? Всецело сконцентрировавшись на точках несоразмерного влияния, целенаправленный лидер может справиться со всеми четырьмя препятствиями, мешающими внедрению стратегии голубого океана. Он может преодолеть их быстро и без больших затрат.

Теперь давайте посмотрим, как можно воздействовать на факторы несоразмерного влияния, чтобы удалить все четыре препятствия на всем пути воплощения стратегии голубого океана - от мысли к действию.

### *Прорываемся сквозь барьер непонимания*

Очень часто во время перемен курса и корпоративных трансформаций основная сложность заключается в том, чтобы заставить людей осознать необходимость смены стратегии и понять ее причины. Большинство руководителей компаний, объясняя причины перемен, демонстрируют цифры и настаивают на том, что компания должна ставить перед собой все более крупные цели и достигать их: «Есть только два альтернативных пути: выполнить поставленные задачи или перевыполнить их».

Однако, как всем нам известно, цифрами можно манипулировать. Настаивая на увеличении значений целевых показателей, руководитель может спровоцировать злоупотребления на этапе бюджетирования. Это, в свою очередь, порождает враждебность и подозрительность в различных частях организации. Даже когда цифры и не подтасованы, они могут привести к нежелательным последствиям. Например, продавцы, получающие комиссию от продаж, редко обращают особое внимание на издержки осуществляемых ими сделок.

Более того, идея, выраженная через цифры, редко западает человеку в душу. Причина для перемен кажется абстрактной и оторванной от крута задач линейных менеджеров - а ведь именно их приверженность нужно завоевать руководителю организации. Менеджеры, подразделения которых работают хорошо, считают, что критика к ним не относится и все это является проблемой высшего руководства. Менеджеры же плохо работающих юнитов думают, что им «ставят на вид», а гот, кто треножится о гарантиях собственного трудоустройства, скорее будет изучать рынок вакансий, чем стремиться к разрешению проблем компании.

Целенаправленное лидерство, стремясь преодолеть непонимание необходимости перемен сотрудниками, не полагается на цифры. Для того, чтобы быстро справиться с этим препятствием, целенаправленные лидеры, такие как Брэттон, сосредотачивают внимание на использовании факторов несоразмерного влияния: дают людям на собственном опыте ощутить жестокую реальность. Исследования в области нейрофизиологии и когнитивной психологии показывают, что люди лучше запоминают и более эффективно реагируют на то, что они сами видели и испытали: «Увидеть - значит поверить». В ходе приобретения нами того или иного опыта положительные стимулы подкрепляют определенное поведение, и то время как негативные стимулы изменяют отношение и поведение. Грубо говоря, если ребенок сунет пальчик в варенье, а потом оближет его, то чем вкуснее окажется варенье, тем большее число раз ребенок повторит это действие. Для подкрепления этого поведения ему не понадобится совет родителей. И наоборот, дотронувшись до горячей плиты, ребенок никогда не станет повторять эксперимент. Получив негативный опыт, дети по собственной воле меняют свое поведение, опять-таки, тут им не требуются никакие родительские поучения-\*. С другой стороны, если во время приобретения опыта человек не увидел, не ощутил, не пережил сам непосредственного результата своих действий - а, к примеру, ему просто продемонстрировали ряд абстрактных цифр, - это не окажет на него никакого воздействия, и полученный опыт легко забудется^.

Именно на этом и основывается целенаправленное лидерство. Кто задача - быстро произвести в сознании человека перемены, которые этот человек *совершит исключительно по собственной воле*. Вместо того чтобы в борьбе с непониманием полагаться исключительно на воздействие цифр, целенаправленные лидеры заставляют людей почувствовать необходимость перемен, используя два способа, о которых речь пойдет ниже.

### *Прокатитесь о «электроканализации»*

Чтобы нарушить статус-кво, сами сотрудники должны лицом к лицу столкнуться с наихудшими рабочими проблемами. Не допускайте, чтобы высшее, среднее или любое другое начальство начинало теоретизировать относительно сложившейся ситуации. О цифрах можно спорить, цифры не вдохновляют, а прямое столкновение с неэффективной работой шокирует, от него не убежишь, оно требует действий.



Такой прямой опыт оказывает несоразмерное влияние, помогая быстро справиться с непониманием.

Рассмотрим следующий пример. В 1990-х годах в нью-йоркской подземке так сильно пахло страхом, что ее прозвали «электроканализаци-ейх Горожане бойкотировали этот вид транспорта, и прибыли быстро падали. При этом сотрудники отдела городской транспортной полиции Нью-Йорка ничего не предпринимали. Почему? В подземке происходило всего 3 процента крупных городских преступлений. Поэтому, сколько горожане ни взывали к властям, те оставались глухи. Никто не осознавал необходимости пересмотреть полицейские стратегии.

Затем шефом полиции был назначен Брэттон, и всего через несколько недель он полностью изменил настрой городской полиции, нацелив ее на изменение сложившейся ситуации. Как он это сделал? Не силой и нес помощью цифр. Он просто распорядился, чтобы высшее и среднее начальство - начиная с него самого - ездило только в «электроканализации» в любое время суток. До Брэттона такой практики не существовало.

Несмотря на то, что статистика могла убедить полицейских в безопасности проезда в подземке, они теперь своими глазами увидели то, с чем каждый житель Нью-Йорка сталкивался каждый день: систем} подземного транспорта на грани анархии. По вагонам болтались шайки юнцов, люди прыгали через турникеты, пассажирам некуда было деваться от граффити, агрессивных нищих и раскинувшихся на сиденьях пьяниц. Полиция больше не могла оставаться о неведении относительно столь неприглядной правды. Ни у кого больше не осталось сомнений в том, что необходимо было срочно изменить стратегию, нарушить статус-кво - и поскорее.

Если вы покажете своим менеджерам наихудшую сторону реальности, это тоже может быстро изменить их представления о статус-кво. Аналогичным образом лидеры могут заставить стоящих над ними руководителей согласиться с их требованиями. Однако очень немногие лидеры пользуются этим быстрым и мощным средством «пробуждения». Чаще они поступают наоборот. Они пытаются получить поддержку с помощью цифровых выкладок, которые не создают впечатления неотложности и не дают эмоциональный импульс. Или же прибегают к рассказам о своих наиболее успешных проектах. Хотя такие альтернативные методы и могут сработать, ни один из них не позволяет справиться с царящим в верхах непониманием необходимости про-

ведения перемен так же быстро и результативно, как наглядная демонстрация самого наихудшего.

Так, например, когда Брэтгон управлял полицейским отделом в Управлении транспортом Массачусетс-Бэй (Massachusetts Bay Transportation Authority - MBTA), руководство MBTA решило приобрести небольшие полицейские машины, покупка и эксплуатация которых обходились бы дешевле. Это не соответствовало новой стратегии Брэттона. Но вместо того, чтобы оспаривать решение или требовать увеличения бюджета - предложение, на рассмотрение которого потребовался бы не один месяц и которое, вероятно, в итоге было бы отвергнуто, - Брэтгон пригласил генерального менеджера MBTA прокатиться по району, находившемуся под ответственностью его подразделения.

Чтобы дать генеральному менеджеру ощутить все ужасы, с которыми пытался бороться Брэтгон, он усадил его в маленькую машину, но размеру очень походившую на заказанные. Сиденья Брэтгон выдвинул вперед до упора, чтобы менеджер почувствовал, как мало места для ног останется у полицейского шести футов ростом. Брэтгон долго катал своего начальника, разъезжая по всем дырам, какие только можно было найти в районе. Кроме того, он надел ремень, прицепил к нему наручники и кобуру с пистолетом, так что генеральный менеджер мог видеть, как мало места остается для полицейского снаряжения. Через два часа менеджер запросился наружу. Он заявил, что не понимает, как Брэттон вообще может подолгу ездить в такой тесной машине даже в одиночку - а если бы на заднем сиденье сидел преступник? И Брэттон получил более просторные машины, которые ему были нужны в соответствии с новой стратегией.

### *Пообщайтесь с недовольными клиентами*

Чтобы преодолеть непонимание, следует не только вытащить менеджеров из офиса, дать им возможность увидеть все рабочие неудобства, но и заставить их послушать, что говорят самые недовольные клиенты. Не стоит полагаться на исследования рынка. Как часто ваше высшее руководство лично наблюдает за тем, что происходит на рынке, и общается с наиболее недовольными клиентами, выслушивая их жалобы? Думали ли вы когда-нибудь о том, почему продажи не соответствуют вашей уверенности в собственном продукте? Проще говоря, ничто

не может заменить непосредственную встречу и разговор с недовольным клиентом,

В конце 1970-х годов бостонский полицейский участок номер 4, на территории которого располагались Симфонический зал (Symphony Hall), Материнская Церковь Христианской Науки (Christian Science Mother Church) и прочие духовные и культурные учреждения, испытывал серьезные проблемы с преступностью. Жители района пребывали в страхе: многие продавали дома и уезжали, тем самым лишь подталкивая ситуацию к еще большему осложнению. Однако, несмотря на массовый отток жителей, полиция, которой руководил Брэттон, считала, что работает хорошо. Показатели эффективности работы, по которым полицейские всегда полагались для сравнения собственной работы с деятельностью других полицейских участков, были вполне на уровне: число звонков в Службу спасения 911 упало, а число арестов в связи с тяжкими преступлениями выросло. Чтобы разобраться с этим парадоксом, Брэттон организовал в городской ратуше ряд встреч полицейских с жителями района.

Причина недоразумения выяснилась быстро. Хотя полицейские очень гордились быстрым реагированием на происшествия и своими послужными списками раскрытия крупных преступлений, горожане их усилий не замечали и не ценили; крупномасштабных преступлений боялись лишь немногие. Гораздо больше страхов и тревог вызывали у них постоянные мелкие раздражители: пьяницы, нищие, проститутки, граффити на стенах.

В результате встреч с горожанами приоритеты полиции были полностью пересмотрены, и деятельность полицейских сконцентрировалась на стратегии голубого океана, названной «разбитые окна»\*. Число преступлений упало, и жители района вновь обрели спокойствие.

Когда вам надо «разбудить» организацию, поставив ее перед необходимостью стратегических перемен и изменения сложившегося положения дел, опираетесь ли вы на цифры? Или же заставляете менеджеров, сотрудников и руководство (и себя также) лицом к лицу столкнуться с наиболее острыми рабочими проблемами? Заставляете ли вы менеджеров лично знакомиться с рынком и выслушивать жалобы недовольных клиентов? Или же вы занимаетесь аутсорсингом исследований (с привлечением внешних специалистов) и рассылаете опросники для исследования рынка?

## Преодолеваем недостаток ресурсов

После того, как сотрудники компании осознали необходимость смены стратегии и более или менее (огласились с набросками новой стратегии, большинство лидеров с гал кивает ел с неизменным явлением - ограниченными ресурсами. Есть ли у них деньги на реализацию необходимых перемен? На этом этапе большшкл во руководителей-реформаторов делают один из двух. Либо они ограничивают свои амбиции и снова деморализуют]- работников, либо пытаются заполучить от банкиров и акционеров дополнительные ресурсы - а этот процесс может занять много времени и отвлечь внимание от первоочередных проблем, Речь не идет о том, что этот подход является ненужным или не имеющим смысла, однако получение дополнительных ресурсов зачастую является длительным и политически непростым процессом.

Как можно изменить стратегию компании, имея в своем распоряжении лишь ограниченные ресурсы? Вместо того, чтобы концентрировать усилия на поиске дополнительных ресурсов, целенаправленные лидеры фокусируются на приумножении ценности уже имеющихся. Когда речь заходит о недостатке ресурсов, есть три фактора несоразмерного влияния, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы, с одной стороны, высвободить значительное количество ресурсов, а с другой - увеличить их ценность. К этим факторам относятся горячие точки, холодные точки и выгодный обмен,

*Горячими точками* называется деятельность, в которую вкладывается малое количество ресурсов, однако она имеет высокий потенциал отдачи. *Холодные точки*, напротив, - это деятельность, в которую вкладывается много ресурсов, однако на показатели эффективности работы она влияет слабо. В любой организации холодные и горячие точки обычно имеются в изобилии. В ходе *обмена* вы отдаете излишние ресурсы, имеющиеся в одной из областей вашего подразделения, а за это получаете избыточные ресурсы другого подразделения, позволяющие восполнить имеющийся у вас дефицит ресурсов. Научившись правильно пользоваться имеющимися ресурсами, компания зачастую может без труда справиться с их дефицитом.

Какая деятельность поглощает больше всего ресурсов, однако слабо сказывается на эффективности работы? И наоборот, какая деятельность наиболее эффективно влияет на эффективность работы, но при этом требует минимум ресурсов? Поставив вопросы подобным образом, компания быстро учится высвобождать ресурсы с низкой отдачей

и перенаправлять их в области, имеющие максимум влияния. Тем самым она одновременно добивается более низких издержек и более высокой цепкости.

### *Перенаправьте ресурсы в горячие точки*

В городском транспортной полиции Нью-Йорка предшественники Брэггона утверждали, что для обеспечения безопасности в метро необходимо, чтобы на каждой линии ездил полицейский, а на каждом входе и выходе стоял патруль. Повышение «прибыли» (сокращение числа преступлений) означало бы увеличение «издержек» (полицейских) в количествах, невозможных в рамках имевшегося бюджета. Логика такого подхода была очевидна: повышения эффективности можно достичь лишь за счет пропорционального увеличения ресурсов. Аналогичная логика определяет мнение многих компаний относительно того, как можно добиться лучших показателей деятельности.

Брэттон сумел добиться рекордного снижения уровня преступности, страха и беспорядков за всю историю транспортной полиции не за счет увеличения числа полицейских, а за счет их распределения по горячим точкам. Из проведенного им анализа стало ясно, что, хотя подземная система и представляет из себя лабиринт линий, входов и выходов, большая часть преступлений происходила лишь на нескольких станциях и на нескольких линиях. Кроме того, Брэттон выяснил, что этим горячим точкам уделялось недостаточно внимания, хотя они оказывали несоразмерное влияние на общие показатели преступности, в то время как линии и станции, где практически никогда не докладывали о нарушениях порядка, были укомплектованы таким же числом полицейских. Решением стало перераспределение полицейских сил с их концентрацией в горячих точках с целью подавления преступности. Преступность стала быстро снижаться, при том, что общее количество полицейских не изменилось.

Точно так же дела обстояли в отделе по борьбе с наркотиками до тех пор, пока Брэттон не пришел в NYPD. Отдел работал с девяти до пяти и только в будние дни, задействовано в нем было менее 5 проценты человеческих ресурсов полицейского управления. Чтобы выявить горячие точки, связанные с ресурсами, на одном из своих первых совещаний с руководителями подразделений NYPD заместитель Брэттона по стратегии борьбы с преступностью Джек Мэйпл спросил у сидевших вокруг стола, какое, по их мнению, число преступлений связа-

по с использованием наркотиков. Большинство ответили, что 50 процентов, некоторые - 70 процентов; самым низким предполагаемым показателем было 80 процентов. Мэйил заметил, что, если исходить из этих цифр, нельзя не согласиться, что отдел по борьбе с наркотиками, в котором работало менее 5 процентов сотрудников NYPD, испытывает серьезную нехватку персонала. Более того, как выяснилось, большинство отрядов по борьбе с наркотиками работали с понедельника по пятницу; несмотря на то, что подавляющая часть наркотиков продавалась по выходным и тогда же обычно совершались связанные с наркотиками преступления. Почему так? Да потому, что так было всегда; это стало традиционным *modus operandi*, который никто не подвергал сомнению.

После изложения этих фактов и выявления горячих точек предложение Брэттона о крупном перераспределении персонала-часи ресурсов в NYPD было принято быстро. Соответственно Брэттон перенаправил персонал и ресурсы в горячую точку, и число преступлений, связанных с наркотиками, резко упало.

Откуда же он взял необходимые для этого ресурсы? Одновременно Брэттон провел оценку холодных точек своей организации.

### *Высвободитс ресурсы из холлных точек*

Лидер ищет холодные точки, чтобы высвободить ресурсы. Опять-таки, в случае с метро Брэттой выяснил, что одной из самых холодных точек было сопровождение преступников в суд. В среднем у полицейского уходило шестнадцать часов на то, чтобы отвезти человека в центр города, даже если это было связано с каким-то мелким правонарушением. В это время полицейский не мог патрулировать метро и тем самым повышать ценность.

Брэттон изменил всю систему. Вместо того, чтобы возить преступников в суд, он, наоборот, стал доставлять центр досудебного оформления мелких уголовных обвинений к преступникам с помощью мобильных полицейских участков— старых автобусов, переоборудованных под эти нужды и припаркованных возле станций метро. Теперь, вместо того чтобы перевозить преступника через весь город в суд, полицейском)<sup>7</sup> достаточно было только вывести его на улицу и препроводить в автобус. Это позволило сократить время оформления обвинений с шестнадцати часов до одного часа и высвободило больше полицейских для патрулирования метро и задержания преступников.

## Займитесь выгодным обменом

В дополнение к перераспределению имеющихся ресурсов внутри подразделения целенаправленные лидеры успешно обменивают ресурсы, которые им не нужны, на те, в которых они нуждаются. Вспомним опять Брэттона. Тот, кому приходилось руководить организацией общественного сектора, знает, что о размерах ее бюджета и количестве сотрудников всегда ведутся жаркие споры, поскольку ограниченность ресурсов общественного сектора имеет печальную известность. Поэтому руководители организаций этого сектора не любят рассказывать об имеющихся у них избыточных ресурсах и уж тем более разрешать пользоваться ими другим подразделениям организации, поскольку это создает риск утраты контроля над этими ресурсами. В результате некоторые организации просто завалены ресурсами, а которых они не нуждаются, в то время как необходимых ресурсов им не хватает.

После 1-ю, как Брэттон в 1990 году стал шефом транспортной полиции Нью-Йорка, его главный советник и консультант по вопросам стратегии Дин Эссерман (ныне шеф полиции города Провиденс, штат Род-Айленд) сыграл основную роль в организации обмена. Эссерман обнаружил, что у транспортной полиции, которой не хватало офисной площади, имелась масса машин без маркировки, количество которых превосходило потребности отдела. А у нью-йоркского отдела контроля за условно освобожденными, напротив, не хватало автотранспорта, зато имелся избыток офисного пространства. Эссерман и Брэттон предложили осуществить вполне выгодный обмен, идея которого была встречена сотрудниками отдела контроля за условно освобожденными с благодарностью. Работники же транспортной полиции были рады получить в свое распоряжение первый этаж прекрасного здания в центре города. Эта сделка укрепила авторитет Брэттона в организации, что в дальнейшем облегчило ему процесс внедрения гораздо более серьезных перемен. Одновременно его политически влиятельные боссы увидели в нем человека, который умеет решать проблемы.

На рисунке 7-2 показано, как Брэттон радикально перераспределит ресурсы отдела транспортной полиции, с тем чтобы вырваться из алого океана и реализовать свою стратегию голубого океана. Вертикальная ось показывает относительный уровень распределения ресурсов, а на горизонтальной оси перечислены различные элементы стратегии, в которые делались инвестиции. Сделав некоторые направления ра-

РИСУНОК 7-2

### Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перегруппировал ресурсы



боты транспортной полиции менее значимыми, а то и вовсе от них отказавшись, и в то же время повысив значимость других или создав новые, Брэггтон добился серьезных изменений в распределении ресурсов.

В то время как предпринимаемые шаги по упразднению или уменьшению влекут за собой сокращение издержек организации, то увеличение определенных элементов или создание новых, напротив, требует дополнительных инвестиций. Тем не менее, как можно видеть на стратегической канве, общий уровень инвестирования ресурсов остался практически неизменным. При этом предлагаемая горожанам ценность стала расти. Отказ от практики широкого охвата подземки и замена ее целевой стратегией концентрации на горячих точках позво-



лили транспортной полиции более эффективно и результативно бороться с преступностью в системе подземного транспорта. Сокращение степени участия полицейских в процессах оформления арестов или их нахождения в холодных точках, а также создание мобильных полицейских участков значительно повысили ценность полицейских сил, так как позволили офицерам сконцентрировать время и внимание на патрулировании метро. Увеличение размеров инвестиций, направляемых на борьбу с нарушениями закона, влияющими на качество жизни, а не тех, которые шли на борьбу с крупными преступлениями, позволило перераспределить полицейские ресурсы, сконцентрировавшись на преступности, представлявшей постоянную опасность для повседневной жизни горожан. С помощью этих приемов транспортная полиция Нью-Йорка значительно повысила эффективность работы своих сотрудников, которые теперь были освобождены от докучливой административной деятельности и имели четкие обязанности и инструкции относительно того, с какими преступлениями бороться и где.

Распределяете ли вы ресурсы, исходя из устаревших соображений, или же стараетесь выявлять горячие точки и концентрировать ресурсы именно там? Где находятся ваши горячие точки? Какая деятельность оказывает наибольшее влияние на эффективность работы, но при этом испытывает дефицит ресурсов? Где находятся ваши холодные точки? Какая деятельность имеет избыток ресурсов, однако слабо влияет на эффективность работы? Есть ли у вас человек, умеющий организовать обмен, и есть ли вам что предложить в обмен?

## Берем мотивационный барьер

Чтобы ваша организация достигла своей «точки необратимых изменений» и реализовала стратегию голубого океана, необходимо «разбудить\*» сотрудников, чтобы они осознали необходимость перемен, а также четко определить для них, каким образом это можно проделать в условиях ограниченных ресурсов. Чтобы новая стратегия стала претворяться в жизнь, люди должны не только понять, что следует делать, но и действовать, исходя из этого знания, непрерывно и осознанно.

Каким образом можно быстро и без больших затрат мотивировать сотрудников? Стремясь разрушить статус-кво и преобразовать свою компанию, большинство бизнес-лидеров создают грандиозное стра-

тешческое видение и инициируют массовые мобилизационные инициативы, проводящиеся сверху донизу. Лидеры действуют, исходя из убеждения, что для получения массового отклика необходимо предпринимать соответствующие массированные шаги. Однако многие шаги зачастую являются трудоемкими, требующими много времени и денег, если учесть все многообразие мотивационных потребностей и в большинстве крупных компаний. Спущенное сверху стратегическое видение обычно приводит не к совершению необходимых действий, к неискреннему выражению преданности делу. А если ли другой путь? Вместо того, чтобы распылять усилия по всем направлениям сразу везде и всюду, целенаправленный лидер ищет иначе и добивается массовой концентрации. Мотивируя сотрудников, он фокусирует внимание на трех факторах несоразмерного влияния, которым мы дадим следующие названия: «головные кегли», «аквариумный менеджмент» и «атомизация».

### *Присмотритесь к «головным кеглям»*

Чтобы стратегические перемены принесли реальные результаты, сотрудники на каждом уровне должны двигаться вместе. Однако, для того чтобы запустить эпидемическое движение позитивной энергии, не надо распылять усилия. Следует сконцентрировать свои силы на работе с *головными кеглями*, то есть с теми, кто имеет наибольшее влияние в организации. «Головные кегли» - это сотрудники компании, являющиеся прирожденными лидерами, пользующиеся уважением, наделенные даром убеждения, или же те, кто способен открыть или перекрыть доступ к ключевым ресурсам. Получается как в боулинге: если вы попадаете по головной кегле, все остальные падают вместе с ней. Благодаря этому не надо заниматься со всеми индивидуально, и все же в конечном итоге все и каждый пройдут через перемены. А поскольку в большинстве компаний имеется лишь очень небольшое число тех, кто способен оказывать влияние и разделяет общие проблемы и заботы, то руководителю нетрудно бывает выявить их и замотивировать.

К примеру, в NYPD основными источниками влияния и «головными кеглями» Брэттопа стали семьдесят четыре руководителя полицейских участков. Почему? Под началом у каждого из них находилось от двухсот до четырехсот полицейских. Таким образом, в результате «электризации» каждого из семидесяти четырех начальников произошла естественная ценная реакция, и уже три тысячи шестьсот полицейс-

ких следующего уровня оказались мотивированы и \*\*юряжеиы \* • на поглощение новой стратегии.

### *Поместите ^головные кегли» в аквариум!*

Для продолжительной и осознанной мотивации -головных кеглей- не\* обходи хт о особо ярко освещать их действия, постоянно и во всех под- р<>бностях- Эти мы называем *аквирумным* менеджментом- п условиях Которого действия и бездействие • • головных кеглей-, настолько же ясно пилим всем остальным в компании, насколько отчетливо можно видеть все, что происходит с аквариумными рыбами. Поместив -головные кегли- и аквариум, вы значительно снизите вероятность их бездействия. Тс. кто остается позади, попадают иод пристальное внимание, а те, кто быстро продвигает перемены, имеет все шансы стать .-звездой.. Аквариумный менеджмент заработает лишь тогда, когда о\* основан на прозрачности, вовлечении и справедливом процессе.

В МYPD аквариумом Брэттона стало проводившееся каждые две недели стратегическое Совещание по борьбе С преступностью, получившее название CompStat (CompStaiComputerized Statistics - компьютеризированная статистика), на котором собирались городские руководители, чтобы обсудить эффективность работы по воплощению ноной стратегии, проводимой всеми семьюдесятью четырьмя павами полицейских участков. Все главы полицейских участков обязаны были посещать совещания; кроме того, на них требовалось обязательное присутствие всех шефов полиции, имеющих три звезды, заместителей комиссара начальников полиции всех пяти районов Нью-Йорка. Сам Брвттон бывал там так часто, как только мог. Когда каждый MS глав полицейских участков отвечал на вопросы руководстве н сотрудников о росте или спаде преступности, задаваемые в соответствии с новыми стратегическими директивами организации, демонстрировались огромные, созданные с помощью компьютера карты и графики. наглядно илнхтрировав\иедос-тгп\тые им показатели порсализа пин новой стратегии. Начальник участка должен *би* давать пояснения к картам, рассказывать, каким образом его подчиненные решали те или иные «тросы, и объяснять, почему эффективность работы возросла или упала. Благодаря этим комплексным совещаниям всем н каждому » организации становились прозрачны п отчетливо видны результаты работы и обязанности каждого из глав полицейских участков.

В результате за несколько педель - а не месяцев и уж тем более не лет - была создана интенсивная рабочая культура, поскольку никто из «головных кеглей» не желал позориться перед остальными, а хотел «отличиться» перед коллегами и начальством. В таком аквариуме некомпетентные начальники участков уже не могли скрыть свои просчеты, свалив плохие результаты работы вверенного им участка на недоработки соседей, поскольку эти соседи присутствовали в зале и могли ответить на брошенное им обвинение. На первой странице раздаточных материалов красовалось изображение главы полицейского участка, которого «жарят» на гриле в ходе совещания по стратегии борьбы с преступностью - тем самым подчеркивалось, что руководитель отчитывается и несет ответственность за результаты работы участка.

Сдругой стороны, «аквариум» позволял и высокоэффективным работникам получать признания за хорошую работу собственного участка и за помощь другим. Кроме того, совещания давали возможность руководителям полиции обмениваться опытом; до прихода Брэттона главы участков редко собирались вместе и работали в группе. Со временем «аквариумный» менеджмент стал применяться и на следующем уровне, когда главы участков стали пробовать проводить со своими подчиненными собственные варианты брэттоновских совещаний. Благодаря широкому освещению их работы начальники участков были высоко мотивированы на то, чтобы вести своих подчиненных к воплощению новой стратегии.

Для того, чтобы этот прием сработал, компаниям необходимо обеспечить одновременное внедрение «справедливого процесса» ведения дел. Иод *справедливым процессом* мы понимаем привлечение к работе всех заинтересованных лиц, объяснение им того, что лежит в основе решений, но каким критериям сотрудники будут получать повышение или отстраняться от работы в будущем, а также четкое изложение ожиданий относительно эффективности работы сотрудников. На проводимых в NYPD совещаниях по борьбе с преступностью никто не мог пожаловаться, что игра велась нечестно. В аквариуме оказывались все «головные кегли». Процесс оценки деятельности каждого начальника, а также проведения на ее основе повышения или понижения в должности был полностью прозрачен; на каждом совещании давалась точная формулировка того, что ожидалось от всех сотрудников в части эффективности работы.

Таким образом, справедливый процесс показывает сотрудникам, что

til |u надеин честно ii Mio 'шдсры ценят интеллектуальные и эмоцио-  
 паньнысдо! [шик им иодчннепных, невзирая на псе перемены, какие  
 мши происходи (Е.. ;-)> позволяет в значительной степени избавить-  
 і я (и иодсчрепшик ом пеней, которые практически всегда нрисугству-  
 ил \ с оі р\днпкои, когда компания пытается измштшь стратегию. Под-  
 держка, коюрую обеспечивает справедливый процесс, в сочетании с  
 м m\и m іы )ф(|к\*ктпи!ю< і ь работы, который достигается аквариумным  
 мпгпд/кмппом, нодталкииае'1 людей к действию и поддерживает их  
 ил ии-м m m, демонстрируя иптеллеюуадыое и эмоциональное ува-  
 лчеппе менеджеров к сотрудникам. (Более полное описание сирапед-  
 'Ишо] п процесса и его влияния на мотивацию см. в главе 8.)

### *ftrrfxflre задача на части, чтобы организация смогла изменить себя*

і [оследппм (фактором несоразмерного влияния является разбиение  
 ( ірајсі пчечкой задачи на составляющие. По сути, «разбиение» пред-  
 ( таидиет собой оформление стратегической задачи, которое требует  
 о г целепанранлепного лидера соответствующих навыков. Если люди  
 не поверит в то, что стратегическая задача выполнима, необходимые  
 изменении гак и не будут проведены. Чисто внешне стратегическая  
 задача Ёр.-птоиа, касавшаяся Нью-Йорка, выглядела настолько не вы-  
 полнимой, что в псе трудно было поверить. Действительно, кто бы  
 мое поверить, что один человек сможет превратить огромный город  
 пз < амого опасного места в США в самое безопасное? И кто захотел бы  
 т ратптт. время и силы, пытаясь совершить невозможное?

Чтобы сделать задачу выполнимой, Брэттон разбил ее на мелкие  
 составляющие, выполнение которых было вполне под силу полицей-  
 скмм каждого уровня. Как он выразился, стоявшая перед NYPD задача  
 заключалась в том, чтобы сделать улицы Нью-Йорка безопасными  
 «квартал за кварталом, район за районом, округ за округом». Оформ-  
 ленная таким образом задача выглядела одновременно всеохватываю-  
 щей и вполне выполнимой. Для полицейских на улицах она заключа-  
 лась в том, чтобы обеспечить безопасность на своем маршруте или в  
 своем квартале. Для начальников полицейских участков задача была-  
 обеспечить безопасность на участке, и не более того. Главы полицейс-  
 ких округов Нью-Йорка также получили конкретную задачу в рамках  
 своих возможностей: обеспечить безопасность п округе, и только.  
 Никто пс мог сказать, что от него просят слишком многого или что

выполнение задачи практически не зависело от исполнителя: «!->то выше моих возможностей». Таким образом, ответственность за реализацию предложенной Брэттоном стратегии голубого океана была переложена с самого Брэттона на каждого из тридцати шести тысяч полицейских NYPI).

Пытаетесь ли вы мотивировать всех сотрудников без исключения.-' ИЛИ концентрируете внимание па тех, кто оказывает влияние, па «головных кеглях»? Освещаете ли вы то» как идет работа, устраиваете ли для «головных кеглей» аквариум, работающий на принципах справедливого процесса? Или же требуете высоких показателей, а потом «стучите по дереву-> в ожидании результатов следующего квартала? С Создаете ли вы для своих сотрудников грандиозное стратегическое видение? Или же разбиваете задачу на части, так чтобы можно было сделать ос выполнимой на каждом уровне?

## Разрушаем политические козни

Молодость и талант всегда одержат победу над старостью и вероломством? Верно или нет? Неверно. Даже самые лучшие и самые умные то и дело оказываются выброшенными за борт в результате политических интриг и коварных замыслов. Политика является неотъемлемой частью корпоративной и общественной жизни. Даже если организация достигла точки необратимых изменений, все равно продолжают существовать мощные укоренившиеся интересы, стоящие на пути перемен, (См. также в главе 6 обсуждение трудностей, связанных с принятием новой стратегической идеи.) Чем более вероятны перемены, тем более яростно и громогласно эти источники негативного влияния - как внутренние, так и внешние - будут бороться за то, чтобы защитить свои позиции, и их сопротивление может всерьез повредить процессу воплощения стратегии, а то и вовсе разрушить его.

Чтобы справиться с этими политическими силами, целенаправленные лидеры фокусируются на факторах иесоразмеримого влияния: прибегают к помощи ангелов, усмиряют бесов и ищут «консильере» (consigliere - советчик) среди высшего руководства. К *ангелам* относятся те, кто должен выиграть от смены стратегии. Бесы-те, кто больше всех от этого потеряет. А *консильере* - это искушенный в политических интригах инсайдер, пользующийся уважением и влиянием в

компании, который заранее осведомлен обо всех ловушках и знает, кто будет бороться против вас, а кто вас поддержит.

### *Обеспечьте себе коисильере в команле топ-менеАжеров*

Большинство лидеров концентрируют усилия на создании такой команды высшего руководства, члены которой имели бы серьезные функциональные навыки, например, в маркетинге, операциях, финансах, - и это важно. Однако целенаправленный лидер кроме этого включает в список еще одну «должность», о которой другие руководители обычно забывают, - консильере. Так, Брэттон всегда обеспечивал наличие в команде топ-менеджеров уважаемого человека, который знал бы все препятствия, с которыми придется столкнуться при воплощении новой полицейской стратегии. В NYPD Брэттон назначил своим заместителем Джона Тимони (ныне комиссар полиции в Майаме). Тимони был полицейским из полицейских, которого уважали и боялись за его преданность NYPD, а также за шестьдесят с лишним орден, медалей и крестов, которыми он был награжден. Двадцать лет службы научили его не только распознавать главных игроков, но и хорошо разбираться в том, как они ведут свои политические игры. Одной из первых задач, выполненных Тимони, был доклад Брэттону о вероятном отношении топ-менеджмента к новой полицейской стратегии NYPD - с конкретным указанием, кто станет бороться с нововведениями или тихо их саботировать. Это повлекло за собой серьезные перемены.

### *Призовите ангелов и усмирите бесов*

Чтобы преодолеть политические препятствия, полезно задать себе следующие две группы вопросов:

- \* Кто они, мои бесы? Кто пойдет против меня? Кто больше всех потеряет в будущем из-за стратегии голубого океана?
- Кто они, мои ангелы? Кто но доброй воле станет моим союзником? Кто больше всего выиграет от смены стратегии?

Не сражайтесь в одиночку. Для борьбы заручитесь поддержкой влиятельных вышестоящих лиц. Определите, кто пойдет против вас, а кто вас поддержит, - про тех, кто посередине, забудьте - и постарайтесь

обеспечитт. взаимовыгодный исход для всех. Однако поспешите. Но дожидаясь начала битвы, изолируйте противников и объединитесь с вашими ангелами. Таким образом вы покончите с войной еще прежде, чем она начнется или станет набирать обороты.

Одна из наиболее серьезных угроз новой полицейской стратегии Брэттона исходила из нью-йоркских судов. Полагая, что новая стратегия Брэпоиа. нацеленная на борьбу с преступностью, влияющей на качество жизни, может перегрузить систему разбирательствами мелких нарушений типа проституции или пьянства в общественных местах, суды выступили против. Чтобы преодолеть это сопротивление, БрЭТТОН наглядно проиллюстрировал всем, кто его поддерживал - в ЮМ числе мэру, окружным прокурорам и начальникам тюрем, - что судебная система вполне может справиться с рассмотрением возросшего числа дел и что если уделить именно этим преступлениям повышенное внимание, то в долгосрочной перспективе это, наоборот, поможет разгрузить суды. Мэр решил вмешаться в дело.

Тогда коалиция Брэттона, возглавляемая мэром, через прессу обратилась к своим оппонентам с простым и ясным сообщением: если суды не будут справляться с требуемой нагрузкой, то уровень преступности в городе не упадет. Заключив альянс с мэром и прессой, Брэттоп успешно изолировал суды. Они уже не смогли бы публично выступить против инициативы, которая не только сделает Нью-Йорк более привлекательным местом для жизни, но и в конечном итоге приведет к сокращению числа ими же рассматриваемых преступлений. После того, как мэр достаточно решительно высказался в прессе о необходимости борьбы с преступлениями, разрушающими качество жизни, а наиболее уважаемые - и либеральные - газеты города поддержали новую полицейскую стратегию, любое выступление против брэттоноискон инициативы обошлось бы чересчур дорого. Брэттоп выиграл бой: суды уступили. И войну он выиграл: уровень преступности стал падать.

Ключ к победе над противниками, или бесами, - знать все их вероятные направления атаки и уметь выстраивать контраргументы, подкрепленные неопровержимыми данными и логикой. Так, например, когда глав полицейских участков Нью-Йорка впервые попросили собрать подробные данные о фактах и географии преступлений, они стали сопротивляться, доказывая, что на это уйдет слишком много времени. Предвидя подобную реакцию. Брэттон сам заранее выполнил аналогичную работу, чтобы проверить, сколько времени она занимает; Оказалось, что не более восемнадцати минут в день, что, как он



даявил начальникам полицейских участков, составляет менее одного процента их дневной рабочей нагрузки. Вооружившись неоспоримыми фактами, он сумел справиться с политическим препятствием и запершить битву еще до того, как она началась.

Ксть ли в вас консильере - высокоуважаемый инсайдер - или же тдько руководитель финансовой службы и другие топ-менеджеры, возглавляющие основные функции? Знаете ли вы, кто будет с вами бороться, л кто поддержит новую стратегию? Удалось ли вам создать единую коалицию вместе со своими союзниками, чтобы окружить диссидентов? Помог ли ваш консильере обезвредить самые большие "пехотные мины», чтобы вам самому не надо было тратить силы на геч. кто не хочет и не будет меняться?

## Бросаем вызов традиионной точке зрения

Как показано на рисунке 7-3, традиционная теория организационных изменений опирается на трансформацию масс. Поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места массы, а это требует огромных ресурсов и времени - роскоши, которую очень немногие руководители Моiуг себе позволить. А вот целенаправленный лидер, наоборот, выбирает противоположный курс. Чтобы трансформировать массы, он концентрирует усилия на преобразовании экстремумов: людей, действий и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние на эффективность работы. Преобразовав эти экстремумы, целенаправленный лидер может быстро и с небольшими затратами изменить основную часть, чтобы воплотить новую стратегию.

Реализивывать смену стратегии всегда трудно, а делать это быстро и вмовнях ограниченных ресурсов еще труднее. Однако, как свидсклы-гвуют наши исследования, это вполне осуществимо, если овладей\* нывыками целенаправленного лидерства. Вы можете преодолеть препятствия на пути воплощения новой стратегии, если будете созпа- К'дно направлять свои силы и энергию на борьбу с ними, фокусируж ь при этом на факторах несоразмерного влияния. Не подчиняйтесь фадиионной точке зрения. Не каждое трудное препятствие требует с оразмериых действий. Сконцентрируйтесь на случаях несоразмерно- 1 о влияния. Это важнейшая составляющая лидерства, необходимая для

РИСУНОК 7-3

## Традиционная точка зрения против целенаправленного лидерства

Традиционная точка зрения



Компания

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

Целенаправленное лидерство



Чтобы трансформировать массы, сконцентрируйся на экстремумах — людях, действиях и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние неэффективностью работы, — чтобы быстро и с низкими издержками изменить стратегический курс.

реализации стратегии голубого океана. Она выстраивает действия подчиненных в соответствии с новой стратегией.

В следующей главе мы пойдем еще глубже, на следующий уровень, чтобы показать, как новая стратегия может овладеть умами и сердцами людей, если создать культуру доверия, приверженности выбранному курсу и добровольной помощи в ходе ее реализации, а также поддержки лидера. Решение этой задачи позволяет увидеть разницу между подневольным воплощением стратегии и добровольным, когда люди действуют по собственной воле.

# Встраивание процесса воплощения в стратегию

**К**омпания - это не только топ-менеджмент и не только руководство среднего звена. Компания - это все ее сотрудники, начиная от директора и заканчивая теми, кто принимает телефонные звонки от клиентов. И только когда все сотрудники организации объединяются вокруг стратегии и поддерживают ее «и в беде и в радости», тогда компания выделяется из общей массы и заявляет о себе как о выдающемся и последовательном реализаторе идей. Преодоление организационных препятствий на пути воплощения стратегии является важным продвижением к финишу. Это позволяет удалить трудности, которые могут застопорить даже самую лучшую стратегию.

В конечном же итоге компании необходимо активизировать самую фундаментальную основу для действий: отношение и поведение всех сотрудников в организации. Вы должны создать культуру доверия и преданности, которая мотивирует людей к воплощению согласованной стратегии - не буквы ее, но духа. Необходимо, чтобы стратегия овладела умами и сердцами, чтобы она была принята каждым конкретным работником, который в ходе ее воплощения вышел бы за рамки вынужденного выполнения обязанностей и стал бы работать на принципах добровольного сотрудничества.

Когда дело касается стратегии голубых океанов, сложность этой задачи возрастает. Как только вы просите сотрудников покинуть зону комфорта и работать не так, как прежде, начинает нарастать напряжение. Люди гадают: каковы истинные причины перемен? Правду ли говорит руководство о будущем росте в результате смены стратегического курса? Или же оно пытается сделать нас лишними и уволить?

Чем дальше от руководства компании находится работник и чем меньше он был вовлечен в процесс создания стратегии, тем сильнее нарастает владеющее им напряжение. Те, кто работает «на переднем крае», то есть на том самом уровне, где как раз день за днем и должна воплощаться стратегия, могут отвергнуть новый курс, указание о котором было спущено сверху безо всякого внимания к их мнениям и чувствам. Стоит вам только подумать, что все было сделано правильно, как «на переднем крае» вдруг возникает проблема.

Это подводит нас к шестому принципу стратегии голубого океана: необходимо изначально встроить в стратегию процесс воплощения, чтобы заручиться верой и преданностью работников и вдохновить их на добровольное сотрудничество. Реализовав этот принцип, компания сможет минимизировать управленческий риск, связанный с проявлением у людей недоверия, нежелания сотрудничать и даже саботажа. Этот риск возникает при воплощении стратегии как в алом, так и в голубом океанах, однако в стратегиях голубого океана степень вероятности его наступления выше, поскольку ее реализация требует более значительных перемен. Снижение подобного риска крайне необходимо в процессе воплощения нового курса, для этого компаниям следует выйти за пределы своей обычной политики кнута и пряника и подняться до уровня справедливого процесса.

Наши исследования показали, что именно справедливый процесс является основной переменной, по которой можно отличить успешные стратегические шаги на пути продвижения к голубому океану от неудачных. В зависимости от наличия или отсутствия справедливого процесса самые лучшие усилия, предпринятые компанией по воплощению стратегии, могут привести к успеху или же полному краху.

## Плохой проиесс может погубить воплощение стратегии

Возьмем ДЛЯ примера случай с крупной компанией, одним из лидеров по поставкам охлаждающих жидкостей на водной основе для металлообрабатывающей промышленности. Назовем эту компанию Lubber. Поскольку в промышленности, производящей изделия из металла, существует множество различных видов обработки, количество разнообразных сложных видов хладагентов исчисляется сотнями. Подбор нужной разновидности представляет собой непростую задачу. Вначале, до покупки, продукт следует протестировать на производственных станках, а дальнейшее решение зачастую основывается на весьма расплывчатой логике. Б результате тратятся машинное время и деньги на образцы, а это дорого обходится как клиентам, так и самой фирме Lubber.

Чтобы предложить клиентам скачок ценности. Lubber разработала стратегию, цель которой состояла в том, чтобы устранить сложности и издержки, возникающие на стадии тестирования. Взяв на вооружение разработки в области искусственного интеллекта. Lubber разработала экспертную систему, сокративитую количество ошибок при подборе охлаждающей жидкости менее чем до 10 процентов, при том что средний показатель по отрасли составлял 50 процентов. Кроме того, система позволила сократить потери машинного времени, упростить управление и повысить общее качество обрабатываемых деталей. Что касается Lubber, то ее процесс продаж стал значительно проще, что позволило торговым представителям высвободить время на заключение новых сделок и сократить расходы, связанные с продажами.

И все же подобный стратегический шаг, обеспечивший взаимовыгодную инновацию ценности, с самого начала быш обречен. Проблема заключалась не в том, что стратегия оказалась плоха или экспертная система не работала; работала она прекрасно. Стратегия была обречена потому, что против нее восстал торговый персонал.

Не участвовавшие в создании стратегии и не получившие информации о причинах смены стратегии торговые представители увидели в экспертной системе угрозу, о которой не подумал ни один из разработчиков стратегии или менеджеров. Торговые представители считали своим самым ценным вкладом в работу как раз те бесконечные поиски подходящей охлаждающей жидкости во время тестирования. Все великолепные преимущества - возможность избавиться от суеты.

получить больше времени для ведения продаж, заключить больше контрактов за счет приобретения особого статуса в отрасли - никто из продавцов не оцепил.

Чувствуя угрозу, торговые представители зачастую работали протки экспертной системы, выражая клиентам свои сомнения в ее эффективности. В итоге продажи не выросли. Проклиная свою самонадеянность, испытав на себе самым жестким образом, как важно с самого начала предпринять шаги по снятию управленческого риска путем введения соответствующего процесса, руководство было вынуждено убрать с рынка экспертную систему и заняться восстановлением доверия у торговых представителей.

### *Сила справедливого процесса*

Так что же тогда называется справедливым процессом? И как этот процесс позволяет компаниям встраивать в стратегию процесс ее воплощения? Тема справедливости и беспристрастности веками волновала умы писателей и философов. Однако справедливый процесс своим появлением непосредственно обязан двум ученым-социологам, Джону У. Тибо (John W. Tibbels) и Лоренсу Уокеру (Lawrence Walker). В середине 70-х годов XX века они соединили свой интерес к психологии справедливости с изучением процесса, создав термин «процедурная справедливость»<sup>1</sup>. Взяв в качестве предмета своих исследований судебные иски, ученые попытались понять, что заставляет людей доверять закону, чтобы подчиняться его требованиям без принуждения. В ходе исследований выяснилось, что людей волнует как само решение суда, так и справедливость процесса, в ходе которого оно выносится. Степень удовлетворенности людей вынесенным решением и готовность его исполнить повышалась в случае наличия процедурной справедливости.

Справедливый процесс - это применение менеджерами на практике теории процедурной справедливости. Как и в законодательной области, справедливый процесс встраивает воплощение в стратегию, изначально привлекая на свою сторону сотрудников. Когда справедливый процесс действует уже на стадии создания стратегии, люди верят в честную игру. Это вдохновляет их на совместную добровольную работу по воплощению итоговых стратегических решений.

Добровольное сотрудничество - это нечто большее, нежели механическое выполнение работы, когда люди делают лишь то, что необ-

РИСУНОК 8-1

## Как справедливый процесс влияет на установки и поведение людей



ходим. При добровольном сотрудничестве человек выходит за рамки обязанностей, отдает максимум имеющихся у него сил и способностей - и даже подчиняет этому личные интересы, - чтобы действовать в соответствии со стратегией<sup>3</sup>. На рисунке 8-1 показана причинно-следственная связь, которую мы наблюдали в области справедливого процесса, взглядов и поведения людей.

### Принцип трех «Е» справедливого процесса

Определяющими для справедливого процесса являются три усиливающих друг друга элемента: вовлеченность (**Engagement**), объяснение (**Explanation**) и ясность ожиданий (**Expectation**). \\ руководитель вые-

шею звена, и продавец в магазине - все они обращают внимание на эти элементы, которые мы объединили в *принцип трех* »£» *справедливого процесса*.

*Вовлеченность* означает привлечение сотрудников к участию и принятию стратегических решений, которые окажут на них влияние. Они не только дают свои предложения, но и имеют возможность познакомиться и обсудить идеи и предложения своих коллег. Вовлеченность коммуницирует уважение менеджера к сотрудникам и их идеям. Поощрение обсуждения оттачивает процесс мышления и позволяет общими усилиями найти мудрое решение. В результате вовлечения менеджмент принимает взвешенные стратегические решения, а все, кому предстоит их реализовывать, становятся преданными выбранному курсу.

*Объяснение* означает, что все участники и заинтересованные лица должны понять, почему принимаются те, а не иные итоговые стратегические решения. Получив объяснения относительно мотивов, лежащих в основе решений, люди обретают уверенность в том, что менеджеры учли их взгляды и приняли справедливое решение, отвечающее общим интересам компании. Объяснение позволяет сотрудникам поверить в намерения менеджеров, даже если их собственные идеи были отвергнуты. Кроме того, объяснение служит мощной петлей обратной связи, которая подстегивает обучение.

*Ясность ожиданий* требует, чтобы после выбора стратегии менеджеры четко изложили новые правила игры. Хотя ожидания могут быть достаточно высокими, сотрудники должны точно знать, по каким стандартам будет оцениваться их работа и какие взыскания последуют в случае невыполнения поставленных задач. Каковы стратегические цели? Каковы тактические цели и основные вехи планов? Кто за что отвечает? Чтобы обеспечить справедливый процесс, не столь важно, какими могут быть новые цели, ожидания и обязанности, гораздо важнее, чтобы они были до конца поняты сотрудниками. Когда люди четко понимают, что от них ожидается, то политических махинаций и фаворитизма становится меньше, и ничто не мешает быстро сконцентрироваться на реализации новой стратегии.

Взятые *DAfscce*, эти три элемента позволяют судить о наличии справедливого процесса. Это важно, поскольку никакое сочетание меньшего числа этих элементов не дает такой возможности.



## История о двух заводах

Каким образом принцип трех «Е» справедливого процесса влияет на реализацию стратегии в недрах организации? Рассмотрим пример фирмы - производителя лифтов, которую мы назовем Elco. В конце 1980-х годов число продаж в отрасли, производящей лифты, стало сокращаться. Избыток пустующего офисного пространства в некоторых крупных городах США составлял до 20 процентов.

По мере падения внутреннего спроса Elco решила предложить покупателям скачок ценности, снизив одновременно свои издержки, с тем чтобы стимулировать новый спрос и оторваться от конкуренции. В процессе поиска возможностей по созданию и реализации стратегии голубого океана, компания пришла к выводу, что ей необходимо заменить систему серийного производства на гибкое, что позволит самоуправляющимся командам работать крайне эффективно. Команда менеджеров согласовала этот вопрос между собой и готова была начинать действовать. Чтобы реализовать ключевой элемент стратегии, топ-менеджеры решили избрать путь, который, как казалось, будет быстрее и лучше остальных.

Вначале они собирались внедрить новую систему на заводе Elco в Честере, а затем распространить ее на второй завод в Хай-Парке. Логика была проста. У руководства честерского завода сложились исключительные взаимоотношения с персоналом - настолько хорошие, что работники отказались от собственного профсоюза. Руководство было уверено, что может рассчитывать на их сотрудничество в реализации новой стратегии производства. По признанию самой компании, «это были идеальные работники». Затем Elco собирались распространить процесс на завод в Хай-Парке, где имелся мощный профсоюз, который, как предполагалось, станет препятствовать этой или любой другой перемене. Руководство надеялось на то, что в Честере будет сделан «разбег», который, вероятно, окажет положительное влияние на завод в Хай-Парке.

В теории все было замечательно. На практике же дела приобрели непредсказуемый оборот. Введение нового производственного процесса на честерском заводе быстро породило беспорядки и протест. Всего за несколько месяцев показатели издержек и качества стали безостановочно ухудшаться. Сотрудники начали поговаривать о возрождении профсоюза. Утратив контроль, отчаявшийся руководитель завода обратился за помощью к индустриальному психологу; работавшему в Elco.

И напротив, на заводе в Хай-Парке, несмотря на не самую лучшую репутацию его рабочих, смена стратегии в производственном процессе прошла спокойно. Менеджер завода каждый день ждал протеста, но так и не дождался. Даже когда рабочим не нравились решения, они чувствовали, что с ними обращаются справедливо, а потому охотно участвовали в быстрой реализации нового производственного процесса, центральной составляющей новой стратегии компании.

И при более внимательном взгляде на то, как происходила смена стратегии, можно понять причины этих явных аномалий. На честерском заводе менеджеры Elco нарушили все три основных составляющих принципа справедливого процесса. Во-первых, они не сумели привлечь сотрудников к принятию стратегических решений, непосредственно их затрагивающих. Не имея достаточного опыта в гибком автоматизированном производстве, Elco обратилась в консалтинговую фирму с просьбой о разработке мастер-плана конверсии. Консультантов попросили работать быстро и сделать так, чтобы план доставил сотрудникам как можно меньше хлопот и обеспечивал быстрое и безболезненное внедрение новой стратегии. Консультанты строго выполнили полученные инструкции. Придя на работу, сотрудники честерского завода обнаружили незнакомцев, которые не только были необычно одеты - в темные костюмы с галстуками и белые рубашки, - но и тихо переговаривались между собой. Чтобы не мешать, эти люди не общались с рабочими. Вместо этого они тихо возникали у них за спинами, делая записи и рисуя графики. Прошел слух, что вечером, когда рабочие ушли домой, пришельцы расползлись по заводу, что-то искали на рабочих местах и вели ожесточенные споры.

Все это время руководитель завода бывал у себя на работе все реже. Большую часть времени он проводил в главном офисе Elco, совещаясь с консультантами - совещания намеренно проводились вне завода, чтобы не отвлекать работников. Однако отсутствие руководителя на работе произвело обратный эффект. По мере того, как люди начинали все больше тревожиться, не понимая, почему капитан корабля бросил свое судно, слухи росли и ширились. Рабочие были убеждены, что консультанты намерены сократить размеры завода. Люди не сомневались, что вот-вот потеряют работу. Тот факт, что руководитель завода отсутствовал на месте безо всяких объяснений - наверняка скрывался от подчиненных! — мог означать только одно: руководство, как считали работники, «хочет нас обмануть». Доверие и преданность сотрудников честерского завода таяли на глазах.

Вскоре люди стали показывать друг другу вырезки из газет, писавших о том, как другие заводы страны были закрыты после появления 'гам консультантов. Рабочие решили, что неизбежно станут жертвами скрываемого руководством стремления сократить размеры завода и провести массовое увольнение. В действительности менеджеры Elco совсем не собирались закрывать завод. Они хотели избавиться от ненужных операций, создав рабочим условия для того, чтобы быстро и с меньшими издержками производить высококачественные лифты и тем самым вырваться из конкуренции, к сожалению, сотрудники ничего об этом не знали.

Помимо всего прочего, менеджеры честерского завода не объяснили причины принятия этих, а не иных стратегических решений, а также не рассказали, как эти решения повлияют на принятые методы работы и дальнейшую карьеру работников. Мастер-план изменений был представлен рабочим в течение одного тридцатиминутного собрания. Аудитория услышала только, что проверенные временем способы организации работы будут упразднены, а на их место придет нечто под названием «гибкое производство». Никто не объяснил, почему необходимо сменить стратегию, как компания может оторваться от конкурентов для стимуляции нового спроса, и почему смена процесса производства является ключевым элементом стратегии. Ошеломленные рабочие молчали, не понимая смысла всех этих перемен. Менеджеры приняли это молчание за согласие, забыв о том, сколько им самим в предыдущие месяцы понадобилось времени, чтобы принять идею перехода на гибкое производство с целью реализации новой стратегии.

С мастер-планом в руках менеджеры ринулись переделывать завод. Когда работники спрашивали, какова цель этой деятельности, ответ был один: «повышение эффективности». У менеджеров не было времени объяснять, зачем нужно повышать эффективность, да и волновать сотрудников они не хотели. Однако, будучи не в состоянии объяснить происходящее с ними, некоторые сотрудники, приходя на работу, чувствовали себя не лучшим образом.

Кроме того, менеджеры не стали подробно объяснять рабочим, что от них потребуются в условиях нового процесса производства, Они сообщили только, что теперь будет оцениваться не индивидуальная эффективность работы, а эффективность работы группы. Еще менеджеры сказали, что те, кто работает быстрее или располагает большим опытом, должен будет брать «на буксир» менее опытных и работаю-

щих медленнее коллег. Однако менеджеры не стали вдаваться в детали и объяснять принцип работы по группам.

Нарушение принципов справедливого процесса подорвало доверие сотрудников к смене стратегии и к руководству). На самом деле новая разбивка *ил* группы давала рабочим большие преимущества - теперь, например, проще становилось распределение отпусков; появилась возможность расширять навыки и выполнять более разнообразную работу. Однако сами работники видели лишь отрицательную сторону дела. Вымещать страх и злобу они начали друг на друге. На заводе начались драки - люди отказывались помогать «лентяям, которые не МОГУТ доделать свою работу», или обрывали тех, кто «вмешивался», предлагая помощь: «Это мое дело. У тебя есть свое место, там и работай».

Образцовый персонал честерского завода деградировал на глазах. Впервые за все время работы руководителя завода на этом посту подчиненные стали отказываться выполнять его указания, заявляя, что не будут этого делать, «даже если вы меня уволите». Они считали, что не могут больше доверять когда-то пользовавшемуся популярностью руководителю, а потом стали обходить его, обращаясь с жалобами непосредственно в головной офис. Из-за отсутствия справедливого процесса сотрудники честерского завода сопротивлялись переменам и не хотели участвовать в реализации новой стратегии.

Руководство же завода в Хай-Парке, напротив, при внедрении новой стратегии соблюдало все три принципа справедливого процесса. Когда на завод прибыли консультанты, менеджер завода представил их всем рабочим. Руководство вовлекло сотрудников в процесс, организовав для них серию общих совещаний, в ходе которых руководители открыто обсуждали ухудшение бизнес-условий и необходимость компании сменить стратегический курс ради отрыва от конкурентов при одновременном создании более высокой ценности и снижении издержек. Они рассказали о том, как посещали другие компании и видели, что можно повысить продуктивность с помощью разбивки работников на группы. Руководители объяснили, что это решающим образом повлияет на возможность компании реализовать свою новую стратегию. Чтобы избавить рабочих от вполне закономерного страха увольнения, была введена иолитика проактивных действий для опробования нововведений. Поскольку старые способы оценки эффективности работы больше не годились, менеджеры совместно с сотруд-

пиками постарались создать новые, а также установить новые обязанности для каждой группы. Сотрудникам разъяснили цели и ожидания.

*Совместное* осуществление всех трех принципов справедливого процесса позволило руководству добиться понимания и поддержки со стороны рабочих завода, которые, в свою очередь, с уважением отзывались о руководителе своего завода и сочувствовали сложностям, с которыми пришлось столкнуться руководству Ico при реализации новой стратегии и переходе на работу по группам. Работники осознали, что шдвигающиеся перемены несут в себе необходимый, ценный и полезный опыт.

Менеджеры Ico по сей день вспоминают эту ситуацию как одну из наиболее сложных за все время своей работы. Они убедились, что сотрудники низшего звена не меньше начальства заботятся о том, чтобы процесс шел должным образом. Нарушая справедливый процесс при разработке и реализации нового курса, менеджеры могут превратить своих лучших работников в худших, вызвать у них недоверие и сопротивление ТОЙ новой стратегии, успешное воплощение которой полностью от них же и зависит. Напротив, если менеджеры вводят справедливый процесс, то наихудшие работники могут стать лучшими и охотно, преданно трудиться над сменой стратегии, все больше в нее веря.

## Почему так важен справедливый процесс?

Почему справедливый процесс играет такую роль в формировании отношения и поведения людей? В частности, почему обеспечение справедливого процесса в ходе создания стратегии может привести к успеху) или провалу ее реализации? Все эти вопросы в конечном итоге сводятся к интеллектуальному и эмоциональному признанию сотрудников.

Каждый работник в эмоциональном плане ищет признания своей ценности не как «рабочей силы», «персонала» или «человеческих ресурсов», а как человека, к которому) относятся с уважением и достоинством и оценивают исходя из индивидуальных качеств, независимо от положения в служебной иерархии. В интеллектуальной плоскости каждый индивидуум ищет признания своих идей, ему необходимо, чтобы его мыслями интересовались, внимательно обсуждали их, и окружающие имели бы достаточно высокое мнение о его интеллекте и обсуж-

дали бы с ним и свои идеи. Такие часто встречавшиеся в ответах на наши вопросы фразы, как «это так со всеми, кого я знаю» или «это каждому хочется почувствовать», а также постоянные ссылки на «людей» или " человека- лишний раз подтверждают мнение о том, что менеджер должен сознавать практически универсальную ценность интеллектуального и эмоционального признания, созданию которой и служит справедливый процесс

## Теория интеллектуального и эмоционального признания

Использование справедливого процесса в построении стратегии тесно связано с интеллектуальным и эмоциональным признанием. В условиях справедливого процесса менеджмент конкретными действиями доказывает свое стремление доверять людям и заботиться о них, а также глубокую веру в знания, таланты и опыт каждого работника.

Когда люди чувствуют признание их интеллектуального потенциала, они охотно делятся знаниями; собственно говоря, они сами хотят производить впечатление и на деле подтвердить высокое мнение о своих интеллектуальных способностях, активно предлагая идеи и обмен знаниями. Точно так же, когда сотрудники испытывают эмоциональное признание, то они на эмоциональном уровне ощущают свою причастность к созданию и воплощению стратегии и готовы приложить все имеющиеся у них силы. В классическом исследовании Фредерика Херцберга (Frederick Herzberg), посвященном мотивации, отмечается, что признание порождает сильную внутреннюю мотивацию, и под влиянием которой человек выходит за пределы того, что он должен делать в силу своих обязанностей и включается в добровольное сотрудничество<sup>1</sup>. Поэтому поскольку справедливый процесс направлен на обеспечение интеллектуального и эмоционального признания, то в этих условиях сотрудники будут эффективнее применять свои знания и опыт, а также стремиться к добровольному сотрудничеству ради успешного воплощения стратегии компании.

Впрочем, у этого явления есть и обратная сторона, заслуживающая не меньшего, если не большего внимания: нарушение справедливого процесса! соответствующее этому непризнание интеллектуальных и эмоциональных достоинств человека. Такой тип мышления и ионе-

дения можно описать следующим образом. Когда знания людей не ценятся, то это вызывает «интеллектуальное возмущение», выражающееся в том, что люди не хотят делиться своими идеями и опытом; скорее они будут скрывать свои лучшие замыслы и творческие идеи, не считая необходимым обнародовать их. Более того, они станут отрицать наличие интеллектуальных достоинств и у других людей. Как если бы они сказали: «Вы не цените наши идеи - так мы не ценим ваши, не верим вашим стратегическим решениям и не интересуемся ими!»

Точно так же, если отсутствует признание эмоциональных достоинств сотрудников, это приводит к озлобленности, нежеланию вкладывать в свои действия энергию; скорее всего они будут тормозить работу и создавать всевозможные препятствия, включая саботаж, как это произошло на честерском заводе Kico. Зачастую недостаток эмоционального признания может подтолкнуть людей к требованиям отказа от стратегий, которые были введены несправедливым образом, даже если сами по себе эти стратегии вполне разумные - от них зависит успех компании или же они приносят выгоду и сотрудникам, и менеджменту. Если у людей нет доверия к процессу создания стратегии, то у них не будет доверия и к его результатам. Такова эмоциональная сила справедливого процесса. На рисунке 8-2 приводится наглядное изображение этих причинно-следственных потоков.

РИСУНОК 8-2

### Последствия наличия и отсутствия справедливого процесса в ходе воплощения стратегии

Справедливый процесс	Интеллектуальное и эмоциональное признание	Доверие и преданность	Добровольное сотрудничество при воплощении стратегии
Нарушение справедливого процесса	Интеллектуальное и эмоциональное возмущение	Недоверие и обида	Отказ воплощать стратегию

## Справедливый процесс и стратегия голубого океана

Преданность, доверие и добровольное сотрудничество - это не просто отношение или поведение. Это неосязаемый капитал. Если есть доверие, люди более уверены в намерениях или действиях друг друга. Если есть преданность, они готовы даже пожертвовать личными интересами ради интересов компании.

*Если* вы будете расспрашивать о причинах успеха любую компанию, создавшую и успешно реализовавшую стратегию голубого океана, то ее менеджеры прежде всего расскажут вам о том, какую неоценимую роль сыграл этот неосязаемый капитал. А менеджеры компаний, которым не удалось реализовать стратегии голубого океана, точно так же первым делом обратят ваше внимание на недостаток у них этого капитала. И вот, что именно из-за этого их и постигла неудача. Эти компании не сумели совершить смену стратегии, поскольку им не хватало доверия и преданности сотрудников. Благодаря преданности, вере и добровольному сотрудничеству работников, компании получают возможность выделиться на общем фоне скоростью, качеством и согласованностью процесса тьюшющения стратегии. Именно им удается быстро и с малыми издержками совершить смену стратегического курса.

Вопрос, над решением которого бьются все компании, следующий: как добиться доверия, преданности и добровольного сотрудничества глубоко в недрах организации. Отделив создание стратегии от реализации, сделать это не удастся. Хотя такой подход и присущ большинству компаний, он является верным признаком медленного и неуверенного внедрения и в лучшем случае механического продвижения вперед. Конечно, традиционные стимулы, власть и деньги - кнут и пряник - могут помочь. Однако они не в состоянии вдохновить человека на то, что выходит за пределы удовлетворения сугубо личных интересов. Там, где отсутствует возможность достоверного мониторинга поведения, остается широкий простор для лени и саботажа.

Обеспечение справедливого процесса позволяет обойти эту дилемму. Организовав процесс создания стратегии в соответствии с принципами справедливого процесса, вы можете с самого начала встроить воплощение в стратегию. Благодаря справедливому процессу люди, как правило, преданно поддерживают созданную в итоге стратегию, даже если она выглядит не лучшим образом или расходится с их понимани-



# Вспомогательный процесс «с» 1<sup>93</sup>

„„гичс-ски верным для их конкретного под-  
ем того, что является страте оения сильно й компании

разделения. Люди — Г с с ы жертвы. Они принимают необхо-  
приходится идти - " ^ ^ " ^ ради деления долгосроч-  
димось краткосрочных личн ^ ^ ^ ^ ^ только " условиях

„ых интересов к<sup>0</sup> Р"° Р<sup>аи</sup> Г" бы „и бы ; 1 контекст, в котором прои\*  
справедливого З ^ ^ „ го ^ го о ^ . - в , ) Р ^ 1 » « ° тм с » р т  
водится ре а ; . и з л ц и я с т р е > а у г с 0 р с и к Г а производства

„ером совместного > П « ^ £ , \* „ транс Ф ор ма ц „ я процесса  
комплекующих. - Р<sup>е<</sup> ^ " ^ Р звонков из Соединенных  
производства, перенос це. и ^ р а б о т к и что № , и н а б л ю д а л и н е раз.

Штатов в Индию, - эта динамика работа

## Заключение: Устойчивость и обновление стратегии голубого океана

**С**оздание голубых океанов - не единовременное достижение, а динамичный процесс. Создав голубой океан и изучив его мощное влияние на эффективность работы, компания сталкивается с тем, что на горизонте рано или поздно появляются подражатели. Вопрос таков: как скоро (или нескоро) они появятся? Иначе говоря, насколько легко или трудно имитировать стратегию голубого океана?

По мере того, как компания и ее первые подражатели добиваются успеха и расширяют голубой океан, в него врывается все большее число компаний. Тут появляется второй вопрос, связанный с первым: когда компании следует создавать огедующий голубой океан? В этой заключительной главе мы рассмотрим вопросы устойчивости и обновления стратегии голубого океана.

## Барьеры на пути подражателей

Стратегия голубого океана содержит в себе серьезные барьеры для подражателей. Некоторые из этих барьеров чисто операционные, другие носят когнитивный характер. Чаще всего первые лет десять - пятнадцать обладатели оригинальной стратегии голубого океана не сталкиваются с какими-либо серьезными проблемами: так было с Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg и CNN. Такая устойчивость объясняется возникающими на пути подражателей следующими препятствиями, уходящими корнями в саму стратегию голубого океана:

- Инновация ценности не имеет смысла, если исходить из традиционной стратегической логики. Например, когда появился канал CNN, компании NBC, CBS и ABC высмеяли идею круглосуточной, без выходных передачи новостей в реальном времени без участия иохгулярных ведущих. CNN прозвали «Chicken Noodle News» («Куриная лапша новостей»). У того, кто вызывает насмешки, подражатели появляются нескоро.
- Возникающий конфликт с имиджем бренда мешает компаниям подражать стратегии голубого океана. Так, например, стратегия фирмы The Body Shop, отказавшейся от красивых моделей, обещаний вечной красоты и молодости и дорогостоящих упаковок, вынудила крупнейшие косметические компании мира бездействовать в течение нескольких лет, поскольку подражание стало бы признаком несостоятельности их бизнес-моделей.
- Если рынок ввиду малых размеров не может вместить еще одного игрока, подражателям мешает естественная монополия. Например, бельгийская кинематографическая компания Kinopolis создала в Брюсселе первый кинотеатр-мегаплекс и, несмотря на огромный успех, более пятнадцати лет не имела подражателей. Причина заключалась в том, что размеры Брюсселя просто не позволили бы вместить второй мегаплекс - его появление оказалось бы невыгодным и для Kinopolis, и для ее подражателя.
- Патенты или юридические барьеры блокируют имитацию.
- Большие объемы, возникающие вследствие инновации ценности, приводят к быстрому уменьшению издержек, в связи

с чем потенциальные подражатели оказываются в заведомо невыгодной позиции, явно уступая лидеру по этому показателю. Значительный эффект экономии за счет масштаба при закупках товаров, которого добилась Wal-Mart, оказался причиной, по которой другие компании отказались от идеи имитировать ее стратегию голубого океана.

- Сетевые экстерналии также мешают компаниям просто и глупо скопировать стратегию голубого океана - именно так защищена компания eBay, организующая онлайн-аукционы. Суть в том, что, чем больше онлайн-клиентов у eBay, тем привлекательнее становится этот сайт для продавцов и покупателей различных товаров, что, в свою очередь, препятствует появлению у них желания перейти к потенциальному подражателю,
- Поскольку подражание зачастую требует от компании внесения существенных изменений в собственные бизнес-практики, в дело зачастую вступают политические причины, из-за которых решение имитировать стратегию голубого океана откладывается на годы. Так, например, когда Southwest Airlines создала новую услугу - предложила клиентам нуде шествовать со скоростью самолета по цене поездки на автомобиле, — имитация этой стратегии голубого океана потребовала бы крупного пересмотра маршрутов полетов, переподготовки персонала и смены маркетинга и ценообразования, не говоря уж о культуре, - то есть значительных перемен, которые редкая компания способна реализовать в короткие сроки.
- Предложив скачок ценности, компания быстро добивается шумной известности своего бренда, и у нее появляются приверженцы на рынке. Даже у агрессивных подражателей, обладающих большими рекламными бюджетами, редко находятся силы, чтобы победить шумиху вокруг бренда инноватора ценности. Так, Microsoft много лет пыталась выжить с рынка Quicken - результат инновации ценности компании Intuit. Десять лет потрачено впустую - несмотря на все усилия и затраты, Microsoft успеха не добилась.

На рисунке 9-1 приведен краткий перечень этих барьеров, стоящих на пути подражателей. Как показано на рисунке, барьеры эти высоки.

**РИСУНОК 9-1****Стратегия голубого океана: барьеры для имитации**

Иновация ценности бессмысленна с точки зрения традиционной логики компании.

Стратегия голубого океана вступает в конфликт с имиджем бренда других компаний.

Естественная монополия: рынок часто не может вместить второго игрока.

Патенты или юридические барьеры на пути подрывателей.

Высокие объемы ведут к быстрому появлению преимуществ в издержках компании - инноватора ценное, что мешает подражателям прийти на рынок.

Сотовые экстерналии обескураживают подражателей.

Имитация зачастую требует значительных политических, операционных и культурных перемен.

Компании, создающие инновацию ценности, обеспечивают шумную известность своему бренду, и их лояльные покупатели имеют тенденцию отвергать предложения подражателей.

Вот почему мы редко наблюдали быстрое появление подражателей у тех, кто создал стратегии голубого океана. Плюс к этому стратегия голубого океана представляет из себя системный подход, который требует не только верного выполнения каждого элемента стратегии, но и объединения их в единую систему для получения инновации ценности. Сымитировать такую систему - задача достаточно сложная.

## Когда вновь нужна инновация ценности

Однако в итоге практически у любой стратегии голубого океана появятся свои подражатели. Когда они пытаются завоевать часть вашего голубого океана, вы обычно идете в наступление, чтобы защитить тяжкими трудами завоеванную клиентскую базу. Однако подражатели часто бывают настойчивы. Будучи одержимы мыслью о сохранении своей доли рынка, вы можете попасть в ловушку и уйти в конкуренцию, стремясь победить новых соперников. Со временем конкуренция, а не покупатель, может стать основой ваших стратегических замыслов и действий. Если вы поплывете по этому течению, ваша кривая ценности начнет напоминать кривую ценности конкурентов.

Чтобы не попасть в ловушку конкуренции, вам необходимо следить за кривыми ценности на стратегической канве. Отслеживая кривую ценности, вы сможете узнать, когда следует заниматься инновацией ценности, а когда этого делать не следует. Таким образом, как только ваша кривая ценности начнет сливаться с кривой конкурентов, вы сможете определить, что пора уходить в другой голубой океан.

Помимо этого, такой метод удержит вас от ухода в другой голубой океан, когда ваше нынешнее предложение еще может принести достаточную прибыль. Если у кривой ценности компании все еще присутствуют фокус, дивергенция и привлекательный девиз, то не следует поддаваться искушению вновь создать инновацию ценности. Вместо этого необходимо сконцентрироваться на удлинении, расширении и углублении притока доходов путем проведения операционных улучшений и географической экспансии с целью достижения максимальной экономии от масштаба и пределы/ого охвата рынка. Вам следует как можно дальше заплывать в голубой океан, становиться движущейся целью, удаляться от первых раздражителей и по ходу дела мешать им. Цель заключается в том, чтобы как можно дольше сохранять доминирующее положение в голубом океане, превосходя своих раздражителей.

По мере усиления соперничества и превышения спроса над предложением развернется яростная конкуренция, и океан станет алым. Когда кривые ценности конкурентов станут сливаться с вашей кривой, вам следует начать путь к новой инновации ценности для создания нового голубого океана. Таким образом, отражая свою кривую ценности на стратегической канве, периодически воссоздавая кривые ценности конкурентов и сравнивая их со своей, вы сможете наглядно увидеть, сколь близко от вас находятся ваши раздражители, разобраться, как точно совпадают ваши кривые, и понять, до какой степени голубой океан превратился в алый,

Например, The Body Shop более десяти лет занимала главенствующую позицию в созданном ею голубом океане. Однако сейчас эта компания находится уже в кровавых алых водах, и эффективность ее работы снижается. Она не стала проводить новую инновацию ценностей, когда кривая ценности конкурентов слилась с ее собственной!"-1 i<> -прежнему плавают в чистых голубых водах нового рынка [yellow Mil]. Эта компания сумела вырваться из круга конкуренции и в результате стала расти, а прибыли ее - увеличиваться. Однако настоящим испытанием долгосрочного прибыльного роста компании Casella Wines станет ее способность провести новую инновацию ценности, когда в к< »н

курентную борьбу вступят ее подражатели, агрессивно и точно копирующие ее кривую ценности.

Предложенные в этой книге шесть принципов стратегии голубого океана должны стать важными маяками для каждой компании, которая задумывается о своем будущем развитии - если, конечно, эта компания хочет стать лидером в мире бизнеса, где все больше нарастает перенаселение. Мы не хотим сказать, что компании должны вдруг отказаться от конкуренции или что конкуренция внезапно прекратится. Напротив, конкуренция будет нарастать все сильнее и по-прежнему останется важнейшим фактором рыночной реальности. То, что мы предлагаем, сводится к следующем}: для высокоэффективной работы на переполненном рынке компания должна не конкурировать за долю рынка, а пойти дальше и создать голубой океан.

Поскольку, как бы там ни было, голубой и алый океаны всегда существовали бок о бок, то практическая реальность требует, чтобы компания добилась успеха в обоих океанах и овладела стратегиями, подходящими для каждого из них. Но поскольку компании уже знакомы с конкуренцией в алых океанах, им необходимо научиться тому, как вырваться из круга конкуренции. Эта книга написана для того, чтобы уравновесить чаши весов, для того, чтобы создание и воплощение стратегии голубого океана стали настолько же системны и реальны, как и конкуренция в алых водах известного рыночного пространства.

# Исторический очерк о паттерне создания голубого океана

**Р**искуя излишне упростить вопрос, мы приводим краткий очерк об истории трех американских отраслей - автомобильной промышленности, компьютерной индустрии и кинотеатров, - обращая особое внимание на их основной продукт и предложения услуг, открывшие новое рыночное пространство и создавшие значительный новый спрос. Обзор не претендует ни на то, чтобы быть всесторонним ко охвату, или же исчерпывающим по содержанию. Его цель ограничена выявлением общих стратегических элементов, имеющих в основных предложениях голубого океана. Американские отрасли были выбраны потому, что в период изучения они представляли крупнейшие и наименее регламентированные свободные рынки.

Хотя обзор является лишь кратким наброском исторического паттерна создания голубых океанов, во всех этих трех репрезентативных отраслях особо выделяются несколько характерных закономерностей.

- \* Не существует совершенных отраслей. За время периода исследований привлекательность всех отраслей то повышалась, то понижалась.
- Не существует совершенных компаний. Компании, как и отрасли, имеют свои взлеты и падения. Эти первые два вывода



подтверждают и дают лишнее свидетельство того, что неизменно успешных компаний и отраслей не существует.

- Ключевым фактором, определяющим, находится ли отрасль или компания на пути к сильному прибыльному росту, является стратегический шаг к созданию голубого океана. Создание ю.тубого океана - это основной катализатор выхода отрасли на путь роста и увеличения прибыли. Кроме того, это является основным детерминантом достижения компанией прибыльного роста или же ее падения, когда другая компания перехватывает Первенство и создает новый голубой океан.

- \* Голубые океаны создаются как старожилами, так и новичками в отрасли, что заставляет усомниться в правиле, согласно которому новички в создании нового рыночного пространства имеют естественное преимущество перед старожилами. Более того, голубые океаны, созданные старожилами, как правило, оказываются в рамках их основного бизнеса. На практике большинство голубых океанов создается изнутри, а не вовне существующих границ алых океанов. Опасения сознательной каннибализации, или творческого разрушения сложившихся компаний, оказались преувеличением<sup>1</sup>. Голубые океаны создавали новые прибыли и способствовали росту каждой открывшей их компании, независимо от того, являлась она новичком или старожилом.

Создание голубых океанов не сводится к технологической инновации как таковой. Хотя порой передовая технология и использовалась, чаще она не являлась определяющей чертой голубого океана. Это было верно, даже когда в поле зрения исследователей попадали отрасли, работающие с передовыми технологиями, например компьютерная. Главной определяющей чертой голубых океанов скорее является инновация ценности - инновация, связанная с тем, что ценят покупатели.

- Создание голубых океанов не только способствует мощному росту и увеличению прибылей; этот стратегический шаг оказывает серьезный положительный эффект на закрепление существующего бренда компании в сознании покупателей.

Теперь давайте рассмотрим три репрезентативные отрасли, чтобы история создания голубого океана говорила сама за себя. Начнем мы с автомобильной промышленности, производящей основное транспортное средство развитых стран мира.

## Автомобильная промышленность

Американская автомобильная промышленность возникла в 1893 году, когда братья Дюреа стали выпускать в США первый автомобиль с одноцилиндровым двигателем. В те времена основным средством транспорта в Соединенных Штатах были лошадь и повозка. Вскоре после появления в стране автомобиля сотни производителей по всей Америке начали делать авто на заказ.

Автомобили того времени были роскошной диковиной. В одной из моделей даже были электрические бигуди, встроенные в заднее сиденье. Эти машины были ненадежны и дороги - около 1500 долларов каждая, что вдвое превышало годовой доход среднестатистической семьи. Кроме того, они были крайне непопулярны. Активисты - противники автомобилей портили дороги, обматывали припаркованные машины колючей проволокой и призывали бойкотировать бизнесменов и политиков, ездивших на автомобилях. Общественное неодобрение, вызванное авто транспортом, было так велико, что даже будущий президент Вудро Вильсон присоединился к нему, заявив: «Нет более мощного рассадника социалистических настроений, чем автомобиль... олицетворение заносчивости богачей»<sup>2</sup>. *Literary Digest* предполагал, что «обычная «каreta без лошадей» сегодня является роскошью для богатых; и хотя в будущем ее цена, вероятно, упадет, автомобиль, конечно, никогда не получит того же распространения, что и велосипед»<sup>4</sup>.

Коротко говоря, эта отрасль промышленности была невелика и непривлекательна. Но Генри Форд не верил, что так оно и должно быть.

### Модель Т

В 1908 году), пока пятьсот производителей Америки создавали новинки-автомобили на заказ, Генри Форд выбросил на рынок свою Модель Т. Он назвал ее машиной «для широких масс, собранной из лучших материалов». Хотя она выпускалась лишь в одном цвете (черном) и одной модификации, Модель Т была надежна, долговечна, ее легко было ре-

монтировать. Стоила она столько, сколько большинство американцев могли позволить себе заплатить за эту покупку. В 1908 году стоимость Модели Т составляла К50 долларов, то есть вполовину меньше, чем другие автомобили. В 1909 году ее цена упала до G09, а в 1924 - до 290 долларов<sup>1</sup>. Для гранспия, стоимость карсты, в которую запрягали лошадей - то есть самой ближней альтернативы автомобилю в то время, - состанляла порядка 400 долларов. В 1909 году рекламная брошюра провозгласила: «Смотрите, Ford - высококачественные автомобили по низким цепам».

Своим успехом фирма Ford обязана прибыльной бизнес-модели. Клагодаря высокому уровню стандартизации и предложению ограниченного числа опций, а также взаимозаменяемых частей, революционный конвейер Форда заменил мастеров-кустарей простыми необученными работниками, ко-шрмс выполняли каждую мелкую операцию быстрее и результативнее, снизив время производства Модели Т с обычных для отрасли двадцати одного дня до четырех и сократив количество рабочих часов на 60 процентов<sup>2</sup>. Вследствие снижения издержек Ford смогла назначить цепу, доступную для массового покупателя.

Количество продаж Модели Т резко возросло. Принадлежавшая компании Ford доля рынка выросла с 9 процентов в 1908 год)'до 61 процента в 1921, а к 1923 году в большинстве американских семей имелся свой автомобиль<sup>6</sup>. Модель Т фирмы Ford резко увеличила размеры автомобильной отрасли, создав огромный голубой океан. И этот океан оказался так велик, что Модель Т, вытеснив все повозки, стала основным средством транспорта в США.

### *Лженерал Моторс*

К 1924 году машина стала немаловажным предметом в хозяйстве, а благосостояние средней американской семьи значительно выросло. В том же год)- фирма Дженерал Моторс (General Motors - GM) представила линию автомобилей, которая должна была создать новый голубой океан в автомобильной промышленности. В противовес фордовской функциональной стратегии, где имелась всего одна модель в одном цвете, GM предложила «автомобили для любых нужд и любого кошелька» - эта стратегия» созданная председателем совета директоров Альфредом Слоаном, аиелировла к эмоциональным особенностям американского массового рынка, того, который Слоан называл рынком «масс-класса»<sup>7</sup>.

В то время как компания Ford " продолжал а продвигать функциональную «безлошадно-повозочную» концепцию автомобиля, GM сделала автомобиль забавным, восхитительным, удобным и модным. Фабрики GM выпускали машины сaMhих разнообразных моделей, цвета и стиль которых обновлялись каждый год. ежегодно выпускаемая «Модель года» создала новый спрос, поскольку покупатели начали больше платить за внешний вид и комфорт. Люди стали менять машины чаще, и таким образом возник рынок подержанных автомобилей.

Спрос на модные и эмоционально заряженные автомобили GM рос как на дрожжах. С 1926 по 1950 год общее число аптомобилей, продаваемых в Соединенных Штатах, выросло с двух до семи миллионов в год, а GM увеличила свою долю рынка с 20 до 50 процентов, в то время как доля фирмы Ford упала с 50 до 20 процентов<sup>4</sup>.

Однако быстрый рост, который испытывала автомобильная промышленность США вследствие появления этого нового голубого океана, не мог продолжаться вечно. Соблазнившись огромным успехом GM, в созданный этой компанией голубой океан ворвались Ford и Chrysler, после чего эта Большая Тройка стала следовать общей стратегии ежегодного выпуска новых моделей автомобилей и играть на эмоциях потребителя, создавая различные стили автомобилей, пригодные для любого образа жизни и удовлетворяющие любые потребности. После того как члены Большой Тройки закончили подражать и копировать друг у друга стратегии, между ними понемногу стала возникать жестокая конкуренция. Вместе эти три фирмы имели более 90 процентов рынка автомобилей в США. Наступил период самодовольства.

### *Маленькие экономичные японские автомобили*

Однако автомобильная отрасль не стояла на месте. В1970-х годах японцы создали новый голубой океан - вызов американскому автомобилестроению бросили их маленькие топливосберегающие автомобили. Вместо того, чтобы следовать неписаному правилу отрасли - «чем больше, тем лучше» и концентрировать внимание на роскошности, японцы пошли против традиционной логики, предложив покупателю автомобили безупречного качества, небольшого размера и с новой полезной характеристикой - экономичным потреблением бензина.

В 1970-х годах, когда в США разразился нефтяной кризис, американские потребители бросились покупать надежные топливосберегающие автомобили, производимые фирмами Honda, Toyota и Nissan

(тогда называвшейся DaCim). Во мгновение ока японцы стали героями в глазах потребителей. Их компактные, экономичные автомобили создали новый голубой океан возможностей, и спрос опять втрис.

Пока члены Большой Тройки равнялись друг на друга и копировали друг друга, никто не позаботился заняться созданием функциональных, компактных, экономичных автомобилей, хотя рыночный потенциал подобного предложения был очевиден. И вот вместо создания нового юлубого океана Большая Тройка оказалась втянута в очередной раунд конкурентных гонок, только на этот раз с японцами: компании Большой Тройки начали делать большие инвестиции в производство более мелких экономичных автомобилей.

Тем не менее Большая Тройка но-ирежнему страдала от снижения уровня продаж автомобилей; общие потерн в 1980 году составили до 4 миллиардов долларов<sup>11</sup>. Chrysler, бывший в Большой Тройке чем-то вроде младшего братца, пострадал больше всех и избежал банкротства с большим трудом лишь благодаря спешной помощи правительства. Японские производители автомобилей так эффективно создали и освоили этот голубой океан, что американским производителям уже трудно было вернуть себе главенствующее положение; специализировавшиеся на автомобилестроении эксперты всех стран мира подвергли сомнению их конкурентоспособность и жизнеспособность в долгосрочной перспективе.

### *Минивэн Chrysler*

Пропустим несколько лет и заглянем в 1084 год. Осажденная со всех сторон, находящаяся на грани банкротства, компания Chrysler заявила о выпуске мпнивэна, создав новый голубой океан в автомобильной промышленности. Минивэн сломал границу между автомобилем и фургоном, благодаря чему и появился новый вид автомобиля, Недотягивающий размерами до обычного фургона и все же более просторный, нежели автомобиль-универсал или стейши-вэгом, минивэн оказался именно тем средством передвижения, которое нужно было иуклеарной семье, чтобы поместиться там вместе с велосипедами, собаками и прочими необходимыми вещами. В управлении же минивэн был проще, чем грузовик или фура.

Построенный на базе Chrysler-K, минивэн был гораздо просторнее обычного автомобиля, по при этом помещался в семейный гараж. Однако Chrysler была не первой фирмой, разработавшей эту концепцию.

На чертежных досках сотрудников Ford и GM чертежи минивэпов висели много лет, однако фирмы боялись, что этот автомобиль сведет на нет продолжен их собственных универсалии. Трудно исстилаешься с тем, что они подарили Chrysler золотой шанс. [Ia первый год выпуска минивэпа стал чемпионом по количеству продаж ('*hvyiler* и помог компании восстановить свою позицию крупнейшего игрока Большой Тройки. За три года Chrysler подучила 1,5 миллиарда долларов только от продажи

МИШВЭНО8<sup>11</sup>.

Мяехминивэновпи)соГк"ГП(о)ва^1Г)у.\1уп11сдор()Жиик(>в, автомобилей сегмента SLV (.sport uilhy vehicle), раз)азившемся и 1090-х годах и расширившему границы открытого фирмой (.*hry.sler* голубого океана. Будучи построены на шасси грузового автомобиля, внедорожники стали следующим шагом от автомобиля к легкому грузовику общего назначения. Вначале ОНИ предназначались для езды по бездорожью и перевозки лодочных прицепов, однако очень скоро стали популярны среди молодых семей из-за схожести с обычными автомобилями, увеличенного по сравнению с минивэном пассажирского и грузового пространства и удобной внутренней отделки в сочетании с повышенной функциональностью привода на четыре колеса, возможностью буксировки и надежностью. К 1998 году уровень продаж новых легких грузовых автомобилей (минивэпов, внедорожников и пикапов) вырос до 7,5 миллиона, почти сравнявшись с 8,2 миллиона продаж новых автомобилей<sup>12</sup>.

Как свидетельствует история, GM и Chrysler к моменту создания голубых океанов были уже сложившимися организациями. При этом по большей части их океаны не основывались на технологических инновациях. Лежавшая в их основе технология была доступна всем вокруг; даже революционный конвейер Ford существовал в США еще раньше в отрасли, производившей фасованное мясо<sup>1-\*</sup>. I [ривлскательность автомобильной промышленности постоянно росла, падала и снова росла во многом благодаря стратегическим шагам, связанным с голубым океаном. То же самое можно сказать и о тенденциях роста и увеличения прибыли в компаниях этой отрасли. Прибыли и рост были во многом завязаны на голубые океаны, которые этим компаниям удавалось или не удавалось создать.

Практически все эти компании заслужили долгую память благодаря постоянно создававшимся ими голубым океанам. Так, Ford временами испытывала значительные трудности, однако ее бренд и по сей

день сохраняет известность во многом благодаря Модели Т, которая была создана сто лет назад.

## Компьютерная индустрия

Теперь давайте рассмотрим компьютерную индустрию, поставляющую основной компонент рабочей среды по всему миру. Американская компьютерная индустрия зародилась в 1890 году, когда Герман Холлерит (Herman Hollerith), стремясь сократить процесс записи и анализа данных при переписи населения в США, создал табулятор, работавший с перфокартами. Табулятор Холлерита позволил закончить обработку данных в пять лет быстрее, чем при предыдущей переписи.

Вскоре после этого Холлерит перестал заниматься переписью населения и основал Tabulating Machine Company (ТМС), которая производила свои табуляторы правительственным учреждениям США и других государств. В то время в сфере бизнеса настоящего рынка для табуляторов Холлерита не было: данные обрабатывались с помощью карандаша и грессбуха - просто, дешево и надежно. И хотя табулятор Холлерита работал очень быстро и точно, он был дорог и сложен в использовании, а кроме того, требовал постоянного профилактического обслуживания. После истечения срока действия патента Холлерит столкнулся с другими конкурентами, затем его ожидала еще одна неприятность - правительство США отказалось от сотрудничества с ТМС из-за ее высоких цен. В итоге Холлерит\* продал компанию, которая была объединена с двумя другими, и в 1911 году на их базе возникла СТР.

### *Табулятор*

В 1914 году табуляторный бизнес СТР продолжал оставаться мелким и неприбыльным. Пытаясь изменить ситуацию, СТР обратилась за помощью к Томасу Ватсону (Thomas Watson), который ранее был одним из руководителей National Cash Register Company. Ватсону удалось увидеть, что на табуляторы существует огромный потенциальный спрос, поскольку с помощью этих машин компании могли бы значительно улучшить ведение товарного и бухгалтерского учета. Более того, Ватсон осознал, что громоздкая новая техника была слишком дорога и сложна для организаций, которые до тех пор прекрасно обходились карандашами и грессбухами.

## Приложение А

Ватсон сделал стратегический шаг, который счал точкой отсчета для компьютерной промышленности, - объединил достоинства табулятора с простотой и низкой стоимостью карандашей и грассбухов. Под руководством Вдтсона OTR стала производись более простые и модульные табуляторы, а кроме того, компания начала предлагать обслуживание на месте, обучение и поддержку пользователей. Клиенты пользовались такими преимуществами табуляторов, как скорость и эффективность, и при этом им ие надо было нанимать специалистов для обучения сотрудников или же техникой для починки сломавшихся машин.

Затем Ватсон распорядился заменить продажу табуляторов их сдачей в аренду - зга инновация помотала установить новую цеповую модель для табуляторного бизнеса. С одной стороны, это позволяло организациям избежать крупных капитальных затрат и » то лее время давало им возможность пользоваться самыми современными моделями по мере их выпуска. С другой стороны, это давало возможность CTR снова и снова получать прибыль, не давая клиентам возможности покупать друг у друга бывшие в употреблении машины.

Через шесть лет прибыли компании выросли более чем втрое<sup>11</sup>. К середине 1920-х годов CTR принадлежало уже 85 процентов рынка табуляторов в США. В 1924 году, чтобы отразить растущее международное присутствие компании, Ватсон изменил название СПК на International Business Machines Cотр. (Международная корпорация компьютеров), или IBM. Голубой океан табуляторов был открыт.

### Электронный компьютер

Перенесемса через 50 лет - в 1952 год. Фирма Remington Rand разработала UNIVAC - первый в мире коммерческий электронный компьютер для бюро переписей. В тот год были проданы всего три UNTVAC'а. Голубой океан оставался незамеченным, пока Ватсон из IBM - уже сын того самого Ватсона, Томас Ватсон-младший - заметил нетронутый сирое, скрывавшийся под личиной маленького непривлекательного рынка. Ватсон-младший понял, какую роль электронные компьютеры могут сыграть в бизнесе, н заставил IBM заняться этой задачей.

В1953 году IBM выпустила модель IBM 650, первый компьютер среднего размера, предназначавшийся для бизнеса. Понимая, что, если биэнесы станут пользоваться электронными компьютерами, они не захотят покупать сложные машины, а готовы будут платить только за ту мощность, которую они будут использовать, IBM сделала спой



IBM *ii50* гораздо<sup>4</sup> более простым и менее мощным, чем UNIVAC, и оценила машину всего в 200 000 долларов, в то время как UNIVAC стоил миллион. В результате к концу 1950-х годов IBM захватила 80 процентов рынка компьютеров, предназначенных для бизнеса. Между 1952 и 1959 годами прибыли почти утроились, поднявшись с 412 миллионов долларов до 1,16 миллиарда.

Прорыв IBM в голубой океан был особенно мощным в 1964 году, когда компания выпустила System /360, первое крупное семейство компьютеров, оснащенных комплектами заменяемого ПО, периферийным оборудованием и пакетами услуг. Это было прямым уходом от монолитного мейнфрейма по типу «один размер для всех». Позже, в 1971 году, IBM изменила порядок продажи компьютеров. Вместо того, чтобы предлагать аппаратуру, услуги и программное обеспечение исключительно в комплекте. IBM разъединила составляющие и стала предлагать их для продажи по отдельности. Таким образом родилась мультимиллиардная индустрия ПО и услуг. Сегодня IBM является крупнейшей компанией, предоставляющей компьютерные услуги, и продолжает оставаться крупнейшим в мире производителем компьютеров.

### *Персональный компьютер*

В 1970-х годах двадцатого века компьютерная промышленность продолжала развиваться. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry и другие компании, порвавшиеся в эту отрасль, развернули деятельность по всему миру, усовершенствовали и расширили продуктовые линейки, добавив рынки обслуживания и периферийного оборудования. Однако в 1978 году, когда крупнейшие производители компьютеров были нацелены на создание более крупных, более мощных машин для бизнес-рынка, фирма Apple Computer, Inc. создала абсолютно новое рыночное пространство, выпустив свой домашний компьютер Apple II.

Вопреки бытующему мнению, на самом деле Apple не был первым персональным компьютером на рынке. За два года до того компания Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) выпустила Altair 8800. В кругах любителей компьютеров на Altair возлагались большие надежды, *business Week* быстро окрестила MITS «IBM домашних компьютеров».

Однако голубого океана MITS не создала. Почему? У ее машины не было монитора, не было постоянной памяти, имелось всего 256 ячеек

оперативной памяти, отсутствовали ПО и клавиатура. Для ввода данных пользователи переключали тумблеры на передней панели ящика, а результаты программы отображались в виде лампочек, загорающих в определенном порядке на передней панели. Неудивительно, что для такого сложного в применении домашнего компьютера рынка не нашлось. Ожидания были так скромны, что в том же году Кем Ольсен, президент Digital Equipment, произнес свою знаменитую фразу: «Человеку совершенно незачем иметь дома компьютер».

Спустя два года Apple II создал голубой океан домашних компьютеров и заставил Олссена пожалеть о своих словах. Основываясь преимущественно на существовавшей тогда технологии, дизайн Apple II предлагал «все в одном» — удобный в использовании пластиковый корпус со встроенной клавиатурой, блоком питания и устройством для отображения графики. К Apple II прилагалось разнообразное ПО. от игр до бизнес-программ, как, например, текстовый редактор Apple Writer и электронная таблица VisiCalc, что сделало компьютер доступным для массового потребителя.

Apple изменила общепринятое тогда мнение о компьютерах. Компьютеры больше не считались предназначенными для «сумасшедших», помешавшихся на технологических новинках; ПК. как когда-то Модель Т. стал непременной принадлежностью американского дома. Всего через два года после появления Apple II число совершаемых компанией Apple продаж превысило 200 000 в год. Спустя лишь три года после своего основания компания попала в список Fortune 300 — небывалая честь<sup>11</sup>. В 1978 году около двух дюжин компаний продали 724 000 персональных компьютеров, заработав более 1,8 миллиарда долларов<sup>12</sup>. В следующем году на рынке появились еще двадцать компаний, и число продаж удвоилось, достигнув 1,4 миллиона единиц и принеся почти 2 миллиарда долларов<sup>13</sup>.

1 [роявляя осторожность. IBM первые несколько лет выжидала, изучала рынок и технологии, планируя выпуск собственного компьютера. В 1982 году компания резко расширила голубой океан домашних компьютеров, предложив гораздо более открытую архитектуру, и к вво-дившую другим компаниям писать ПО и разрабатывать периферий-ные устройства. Создал ст^шдартизопаннуюоиератюнуто систему, ХИИ которой внешние разработчики могли создавать программное обес-иечениеинериферипный инструментарий. IBM сумела удержать цены и издержки на шиком уровне и при этом предложить клиентам боль-шую полезность. За счет экономии от масштаба и объема производ\*

ства компания смогла установить цену доступную массовому покупателю<sup>14</sup>. За первый год IBM продала 200 000 персональных компьютеров (ПК) - немногим меньше того, что планировала продать за пять лет; к 1984 году покупатели приобрели уже \,3 миллиона персональных компьютеров IBM<sup>3</sup>".

### *ПК-серверы Compaq*

По мере того, как все большее число американских корпораций покупало и устанавливало у себя ПК, росла потребность в объединении ПК в сеть для выполнения простых, но важных задач, например, передачи файлов или совместного пользования принтерами. Созданная IBM отрасль, производившая компьютеры для бизнеса, - отрасль, к которой присоединились HP, DEC и Sequent, а также многие другие компании, - предлагала высококлассные системы, позволявшие выполнять важнейшие корпоративные задачи, а также бесчисленное множество операционных систем и программных приложений. Однако эти машины слишком дорого стоили и были слишком сложны, чтобы их имело смысл загружать простыми, но нужными делами наподобие обмена файлами и совместного пользования принтером. Это было особенно очевидно для малых и средних компаний, которым необходимо было обеспечить возможность сотрудникам всем вместе пользоваться одним принтером и обмениваться друг с другом файлами, но при этом совершенно ни к чему было вкладывать большие деньги в сложную архитектуру мини-компьютеров.

В 1992 году Compaq изменила ситуацию и успешно создала голубой океан ПК-серверов, выпустив ProSignis, принципиально более простой сервер, который был оптимизирован с целью выполнения наиболее распространенных задач наподобие обмена файлами и совместного пользования принтером. Благодаря этому серверу была устранена необходимость оперативной совместимости хоста со множеством операционных систем, от SCO UNIX и OS/2 до DOS, которым были чужды эти базовые функции. Новый ПК-сервер давал покупателям вдвое больше возможностей по обмену файлами и совместному использованию принтера, а также вдвое более высокую скорость, чем мини-компьютер, и стоил при этом в три раза меньше. Что касается Compaq, то значительное упрощение машин привело и к заметному снижению производственных издержек. Создание ProSignia и последовавших за ним еще трех моделей ПК-серверов не только дало новый импульс

продажам ПК. но и меньше чем за четыре года превратило производство серверов в отрасль с оборотом в 3,8 миллиарда долларов<sup>-1</sup>.

### *Компьютер Dell*

В середине 1990-х годов корпорация Dell (Dell Computer Corporation) создала новый голубой океан в компьютерной промышленности. Как правило, производители компьютеров конкурировали между собой, стараясь предложить более быстродействующие компьютеры с большим числом характеристик и программных приложений. Однако Dell, вопреки этой логике, изменила процесс приобретения и доставки компьютера покупателями. Продавая компьютеры непосредственно потребителям, Dell смогла это делать на 40 процентов дешевле, чем дилеры IBM, и при этом продолжать получать прибыль.

Прямые продажи понравились клиентам еще и потому, что Dell предлагала небывало короткие сроки доставки. К примеру, от заказа до доставки компьютера в Dell проходило четыре дня, в то время как у конкурентов на это в среднем уходило более десяти недель. Более того, с помощью онлайн- и телефонной системы заказа клиенты получили возможность подбирать компьютер на свой вкус. В то же время сборка компьютеров на заказ позволила Dell значительно сократить складские расходы.

Сегодня Dell является несомненным лидером на рынке по числу продаж ПК; прибыли корпорации взлетели с 5,3 миллиарда долларов в 1995 году до 35,5 миллиарда долларов в 2003 году. Принадлежащая ей доля американского рынка за тот же период выросла с 2 до более чем 30 процентов--.

Как и в автомобилестроении, голубые океаны в компьютерной промышленности были открыты не с помощью инновационных технологий как таковых, но благодаря объединению технологии с теми элементами, которые представляли особую ценность для покупателей. В случае с IBM 650 и ПК-сервером Compaq инновация ценности достигалась путем упрощения технологии. Кроме того, мы могли видеть, что старожилы отрасли - CTR, IBM, Compaq - открывали голубые океаны так же часто, как и новички, такие как Apple и Dell. Каждый голубой океан укрепил название бренда открывшей его компании и способствовал не только ее прибыльному росту, но и всей компьютерной отрасли в целом.

## Кинотеатры

Теперь давайте поговорим о кинотеатрах, которые дают многим из нас возможность развлечься после работы или в выходные. Появление этой отрасли в США можно отнести к 1893 году, когда Томас Эдисон выставил на всеобщее обозрение «кинетоскоп» - деревянный ящик, внутри которого луч света проходил сквозь киноленту. Зрители могли заглядывать в окуляр только по одному, и развлечение получило название «пин-шоу».

Два года спустя сотрудники Эдисона разработали проецирующий кинетоскоп, который показывал движущиеся картины на экране. Однако этот аппарат не использовался сколь-нибудь серьезно. Короткие фильмы продолжительностью несколько минут демонстрировали в перерывах между действиями водевилей и в театрах. Делалось это для того, чтобы повысить ценность представлений с участием актеров, которыми в основном и занимались театры, а не создать отдельное развлекательное мероприятие. Технология позволяла создать отрасль кинотеатров, однако идея создания голубого океана тогда еще не успела никого осенить.

## Никельолеон

Изменил положение дел Гарри Дэвис, который в 1905 году открыл в городе Питтсбурге (штат Пенсильвания) первый дешевый кинотеатр, так называемый «Никельолеон». Считается, что роль «Никельолеона» в создании отрасли кинотеатров в США очень велика и что благодаря ему был создан огромный голубой океан. Посмотрите, в чем было отличие кинотеатров. Хотя большинство американцев в начале двадцатого века принадлежало к рабочему классу, театр, предлагавший такие развлечения, как постановки пьес, опер и водевилей, предназначался для социальной элиты.

Поскольку средняя семья получала всего 12 долларов в неделю, театральные развлечения были людям просто недоступны - не по карману. Средняя стоимость билета в оперу составляла 2 доллара, а на водевиль - 50 центов. Большинство театров были излишне серьезны. Они не привлекали не слишком образованных представителей рабочего класса. К тому же их посещение создавало неудобства. Представление давалось всего несколько раз в неделю, а поскольку большинство театров располагалось в богатых районах города, рабочим трудно было туда добраться. Большею частью американцев развлечения оказывались недоступны.

А пот билет н «Никельодеон» Дэвиса стоил 5 центов (пятицентовая монетка называется «-никель», отсюда и название кинотеатра). Дэвису достаточно было этих пяти центов, поскольку он упростил весь театральный антураж и оставил только главное - скамейки и экран, — и размещал кинематографы в дешевых рабочих районах. Затем он позаботился о том, чтобы время сеансов было удобно и количество их достаточно - его кинотеатры открывались в восемь утра и давали сеанс за сеансом до полуночи. В «Никельодеонах» показывали веселые, неприязательные комедии, понятные практически любому человеку, независимо от образования, языка или возраста.

Рабочие толпами шли в «Никельодеоны», которые разилекали в день около семисот человек. В 1907 году Saturday Evening Post сообщила, что количество посетителей кинематографов за день превысило два миллиона<sup>21</sup>. Вскоре «Никельодеоии» распространились по всей стране. К 1914 году в США уже было восемнадцать тысяч «Никельодеонов» с посещаемостью семь миллионов человек в день<sup>22</sup>. Голубой океан вырос в полумиллиардную индустрию.

### *Палас-Театр*

В 1914 году, когда голубой океан «Никельодеоиов» достиг своего пика, Сэмюэл «Рокси» Ротапфель (Samuel Rothapfel) решил привнести очарование движущихся картин в жизнь зарождающегося среднего и высшего класса и открыл в Нью-Йорке первый в США Палас-Театр (Palace Theater). До этого Ротапфель владел множеством «Никельодсонов» по всей стране и больше всего был известен тем, что открывал их на месте пытавшихся сопротивляться кинотеатров. В отличие от «Никельодеонов», которые считались низкосортными и примитивными заведениями, Палас-Театры Роталфеля представляли из себя изысканные кинозалы с экстравагантными канделябрами, зеркальными холлами и отромными дверями. Служители, отгонявшие машины на стоянку-, плюшевые двухместные диваны и длинные фильмы с театральными сюжетами - посетить такой кинотеатр не зазорно было и любителям театра и оперы. Цена же на билеты была вполне приемлемой.

Кинотеатры-дворцы пользовались коммерческим успехом. В период с 1914 по 1922 год в США открылись четыреста новых Палас-Театров. Для любого американца, независимо от его дохода, такое развлечение, как посещение кинотеатра, приобретало все большую роль. Как сказал Рокси, "Неправильно п опасно давать людям то. что они.хотят.

Люди сами не знают, что им хочется... [Дайте] им что-нибудь получше». Палас -Театры удачно сочетали антураж оперного театра и содержание «Никельдеоиов» — кинофильмы, что позволило им открыть новый голубой океан для своей отрасли и привлечь новые массы зрителей, принадлежавших к высшему и среднему классу-".

В конце 1940-х годов, по мере того, как благосостояние нации стало расти, а американцы начали переезжать в пригороды, рсидшуя мечту иметь собственный дом с оградой из штакетника, курицу в каждой кастрюле и машину в каждом гараже, начали ощущаться факторы, ограничивающие концепцию роста Палас-Театров. Пригороды, в отличие от крупных городов или метрополий, не могли обеспечить внушительные размеры и пышные интерьеры, ставшие неотъемлемой частью Палас-Театров. В результате конкурентной борьбы в пригородах появились небольшие кинотеатры, показывавшие по одному фильму в неделю. Но, хотя такие кинотеатры в сравнении с Палас-Театрами были «ценовыми лидерами», они не могли пленить воображение посетителей. Они не давали людям особого ощущения шикарно проведенного вечера, и успех их всецело зависел от демонстрируемого фильма. Если фильм не имел успеха, люди не видели смысла идти в кинотеатр, и сто владелец терял деньги. Кинотеатры становились чем-то все более привычным, их прибыльный рост затормозился.

### *Мультиплекс*

Однако отрасль вновь вернулась на траекторию прибыльного роста благодаря созданию новых голубых океанов. В 1963 году Стэн Дюрвуд (Stan Durwood) предпринял стратегический шаг, который перевернул всю отрасль. В 1920 году в Канзас-сити отец Дюрвуда открыл первый из принадлежавших их семье кинотеатров, а Стэн Дюрвуд вдохнул новую жизнь в эту отрасль, создав в торговом центре Канзаса первый кинотеатр, в котором было несколько залов — «Мультиплекс».

Мультиплекс моментально завоевал популярность. С одной стороны, он предлагал зрителям более обширный выбор фильмов; с другой - собрав в одном и том же месте несколько кинозалов разного размера, владельцы могли оперировать ими п зависимости от размера спроса на те или иные фильмы, тем самым снижая риск и уменьшая издержки. В результате компания Дюрвуда American Multi-Cinema, Inc. (АМС) из кинотеатра заштатного городишки вышла на второе место по стране среди кинопрокатчиков. Америку захлестнул голубой океан мультиплекса.

## Мегаплекс

С появлением мультинлекса был создан голубой океан нового прибыльного роста в отрасли, однако к 1980-м годам посещаемость кинотеатров снизилась вследствие распространения видеокассет, видеомагнитофонов, а также спутникового и кабельного телевидения. Ситуация усугублялась еще и тем, что, пытаясь захватить более крупную долю уменьшающегося рынка, владельцы разбивали свои кинотеатры на все более мелкие залы, чтобы предлагать посетителям как можно больше фильмов. Таким образом *они* неосознанно разрушили одно из основных преимуществ отрасли перед домашними развлечениями: крупные экраны. Когда новый фильм становится доступен по кабельному телевидению и на видеокассетах через какие-нибудь несколько недель после выпуска, желание платить лишние деньги за возможность увидеть его на экране чуть большего размера становится весьма условным. В отрасли наступил сильный спад.

В 1995 году АМС вновь возродила кинотеатры, создав в США первый Мегаплекс на двадцать четыре экрана. В отличие от зачастую тесных, грязных и непрезентабельных Мультиплексов Мегаплекс отличался стадионным расположением легких, удобных кресел (для удобства обзора), а также предлагал большой выбор фильмов и великолепную передачу изображения и звука. Несмотря на все эти улучшения, операционные издержки Мегаплекса оказались ниже, чем у Мультиплекса. Причина заключается в том, что Мегаплексы находятся не в центре города, и это позволяет экономить, так как аренда площади в центре является главным фактором, увеличивающим издержки; размеры комплекса позволяют экономить на закупках и операциях, а также являются инструментом воздействия на дистрибьюторов фильмов. А с учетом двадцати четырех экранов, на которых идут практически все имеющиеся на рынке фильмы, именно место демонстрации, а не конкретный фильм привлекает *зрителей* больше всего.

В конце 1990-х годов средняя прибыль на одного клиента в Мегаплексах АМС была на 8,8 процента выше, чем в среднем Мультиплексе. Зона охвата кинотеатра - то есть радиус площади, жители которой посещают кинотеатры, - подскочила с двух миль, как это было в середине 1990-х, до пяти - в Мегаплексах АМС<sup>3</sup>. В период с 1995 года по 2001 год общее число посетителей кинотеатров выросло с 1,26 миллиарда до 1,49 миллиарда человек. Мегаплексы составляли всего 15 процентов американских кинотеатров, но на них приходилось 38 процентов всей прибыли от продажи билетов.



Успех созданного компанией AMC голубую океана стал причиной того, что другие игроки этой отрасли занялись подражанием. Однако Meі плексы начали плодиться слишком быстро — их стало чересчур много, и большинство из них закрылось к 2000 году вследствие рыночного спада. Отрасль опять готова к появлению новой голубую океана.

Это лишь очень схематичный набросок того, что происходило в американской отрасли киноагрегаторов — однако TOI же самый интересный пример можно увидеть и в других случаях. Не бывает постоянно успешных отраслей. Не бывает постоянно успешных компаний. Создание голубых океанов было ключевым фактором, выведшим компанию и отрасль на траекторию прибыльного роста, причем голубые океаны создавались преимущественно старожилками отрасли, такими как AMC и Palace Theaters. Как свидетельствует история, AMC открыла голубой океан для американской отрасли кинотеатров, вначале создав Мультимедиа-плекс, а затем Меганлекс, дважды изменив ход развития целой отрасли и дважды выйдя на новый уровень прибыльного роста. В основе создания этих голубых океанов лежали не технологические инновации, а ценностная инновация, которую мы называем инновацией ценности.

Рассматривая очерки об этих трех отраслях, мы обнаружили, что способность компании к непрерывному прибыльному росту во многом зависит от того, может ли компания постоянно оставаться на переднем крае, создавая все новые голубые океаны. Вряд ли какой-либо компании удастся постоянно сохранять свое совершенство — по сей день ни одна из них не смогла в течение продолжительного времени оставаться лидером в открытии голубых океанов. Следует отметить, что именно компании с известными именами, как правило, оказывались в большей степени способны к изменению самих себя, постоянно создавая новое рыночное пространство. В этом смысле на сегодняшний день идеальных компаний, но компании могут надеяться достичь совершенства путем применения совершенных стратегических практик. Общий паттерн создания голубых океанов в этих трех репрезентативных отраслях соответствует, с учетом небольших отклонений, тому, что мы наблюдали в ходе исследований и во многих других отраслях.

# Инновация ценности

## *Реконструкционистский взгляд на стратегию*

Существуют два основных взгляда на то, каким образом структура отрасли связана со стратегическими действиями игроков этой отрасли

*Структуралистский взгляд* на стратегию берет свои истоки в экономике промышленной организации<sup>1</sup> Модель анализа промышленной организации предлагает парадигму «структура-поведение-эффективность работы», которая предполагает произвольный переход от рыночной структуры к поведению и эффективности работы *Рыночная структура*, создаваемая условиями предложения и спроса, обуславливает поведение покупателей и продавцов, что, в свою очередь, определяет *итоюную эффективность работы*<sup>2</sup> Изменения во всей системе возникают вследствие воздействия факторов, являющихся внешними по отношению к рыночной структуре, - таких как глобальные изменения в базовых экономических условиях и технологические прорывы\*

*Реконструкционистский* взгляд на стратегию основан на теории эндогенного роста Своим появлением теория обязана наблюдению Джозефа А Шумпетера (Joseph A Schumpeter), обнаружившего, что силы, изменяющие структуру экономики и ситуацию в отрасли, возникают *изнутри* системы<sup>1</sup> Шумпетер утверждает, что инновация может быть

эндогенной и что основным ее источником является креативный предприниматель'. Однако шумпстершпская идея инновации нее еще не была ни подтверждена, ни опровергнута, поскольку в этом случае инновация является продуктом творческой мысли предпринимателя и не может быть воспроизводима на постоянной основе.

Ме УК давно в этой области ионанлась *теория роста*, доказывающая, что инновация может воспроизводиться эндогенным образом через поимайе шаблонов или рецептов, лежащих в основе инновации", (дгь этчя'о теоретического подхода заключается в том, что он отделяет рецепт инновации - или шаблон лежащих в его основе знания и идей - от одинокого шумисчеровского предпринимателя и тем самым открывает путь для систематического воспроизведения инновации. Однако, пссмофя на существование этого важного подхода, нам по-прежнему не хватает понимания лих рецептов или шаблонов. Без згш о знания и идеи не мопт быть запущены в действие ;уш создания ипповации и роста па уровне компании.

Рекопсфукцнонпстский взгляд начинается там, где заканчивается новая к'ория роста. Основываясь на этой теории, приверженцы реконструкцпошк.тского взгляда строят предположения о том, как знания и идеи используются в процессе создания эндогенного роста фирмы. В частности, согласно этому подходу, процесс создания может возпкнугь в любое время и в любой организации благодаря когнитивной реконструкции имеющихся данных и рыночных элементов принципиально иным образом.

Эти два взгляда - структуралистский и реконструкционистский - оказывают серьезное влияние на стратегические действия компании. Структуралистский взгляд (или влияние окружающей среды) зачастую приводит к стратегическому мышлению, основанному на конкуренции. Воспринимая структуру рынка как должное, он подталкивает компанию к попытке выстраивания защиты перед конкурентами на имеющемся рыночном пространстве. Чтобы удержаться на рынке, приверженцы стратегии концентрируют усилия на получении преимуществ над конкурентом обычно путем оценки того, что сделал конкурент, и попытки сделать то же самое лучше. Р> этом контексте завоевание большей доли рынка рассматривается как игра с нулевым исходом, когда выигрыш одной компании получается за счет проигрыша другой. Таким образом, конкуренция, которая и порождает сравнение, становится определяющей переменной стратегии.

Подобное стратегическое мышление приводит к тому, что компании начинают делить отрасли на привлекательные и непривлекательные и исходя из этого принимать решения о том, стоит ли работать в той или иной отрасли. Сообразуясь с реалиями своей отрасли, компания выбирает позицию, четко нацеленную либо на издержки, либо на дифференциацию и наиболее соответствующую ее внутренним системам и возможностям, чтобы победить конкурентов<sup>7</sup>. Здесь издержки и ценность рассматриваются как альтернативы друг другу. Поскольку общий уровень прибыли в отрасли также определяется экзогенным путем и зависит от структурных факторов, фирма стремится в первую очередь завладеть капиталом и перераспределить его, вместо того чтобы создавать. Она прикладывает все силы к тому, чтобы поделить алый океан, где возможности роста постоянно уменьшаются.

Однако для реконструкциониста стратегическая задача выглядит совсем иначе. Понимая, что структура и рыночные границы существуют лишь в сознании менеджеров, придерживающихся этих взглядов, практики не позволяют существующим рыночным структурам ограничивать полет мысли. Эти люди всегда помнят, что где-то существует спрос, причем практически неудовлетворенный. *Суть* проблемы *is* том, как этот спрос вызвать. Это, в свою очередь, заставляет переключить внимание с предложения на спрос, с конкуренции на инновацию ценности - то есть на создание инновационной ценности с целью открытия нового спроса. С таким новым фокусом компания может надеяться совершить полный открытий путь, если будет постоянно выглядывать за устоявшиеся границы конкуренции и по-новому организовывать существующие элементы различных рынков, чтобы сделать из них новое рыночное пространство, где будет создан новый уровень спроса<sup>8</sup>.

С точки зрения реконструкционалиста, сами по себе отрасли не бывают привлекательными или непривлекательными, поскольку на уровень привлекательности можно повлиять путем сознательных усилий компании, направленных на реконструкцию. В процессе реконструкции изменяется рыночная структура, и то же самое происходит со сложившимися правилами игры. Таким образом, конкуренция в старой игре утрачивает актуальность. Стимулируя сирое, стратегия инновации ценности расширяет существующие рынки и создает новые. Ее приверженцы достигают скачка в цепкости путем создания нового богатства, а не традиционным образом, за счет конкурентов. Поэтому

подобная стратегия позволяет компании играть преимущественно в результативные игры не высокой вероятностью выигрыша.

Так как же реконструкция, подобная той, которую мы рассматривали в связи с Cirque du Soieil, отличается от "комбинирования" и «рекомбинирования», о которых рассуждают в книгах, посвященных инновации<sup>1</sup>. Например, Шумпетер считает инновацию «повой комбинацией средств производства».

В случае с Cirque du Soieil мы видели, что акцент делается на спросе, в то время как рекомбинирование связано с перс-упорядочиванием существующих технологий или средств производства, причем акцент часто делается на предложении. Основными слагаемыми реконструирования являются элементы ценности для покупателя, которые выходят за существующие границы отрасли. Они не являются ни *технологиями*, ни *метод.инн производства*.

Концентрируясь на предложении, рекомбинирование, как правило, ведет к поиску инновационного решения существующей проблемы. Реконструирование же, напротив, концентрируя внимание на спросе, разрывает когнитивные узы, созданные существующими правилами конкуренции. Основной фокус делается на переопределении существующей проблемы. К примеру, Cirque du Soieil не стала предлагать лучший цирк и рекомбинировать для этого существующие знания или технологии, связанные с выступлениями и цирковой деятельностью. Напротив, она занялась реконструкцией имеющихся элементов ценности для покупателя, стремясь создать новый вид развлечения, которое будет по-цирковому веселым и захватывающим и но-театральному интеллектуально утонченным. Переопределение проблемы зачастую приводит к изменениям во всей системе и тем самым к смене стратегии, в то время как в результате рекомбинации могут быть найдены новые решения для деятельности на подсистемном уровне, которые лишь укрепят существующую стратегическую позицию.

Реконструкция изменяет границы и структуру отрасли и создает голубой океан нового рыночного пространства. Рекомбинирование же, напротив, обычно максимально увеличивает технологические возможности для поиска инновационных решений.

# Рыночная динамика инновации ценности

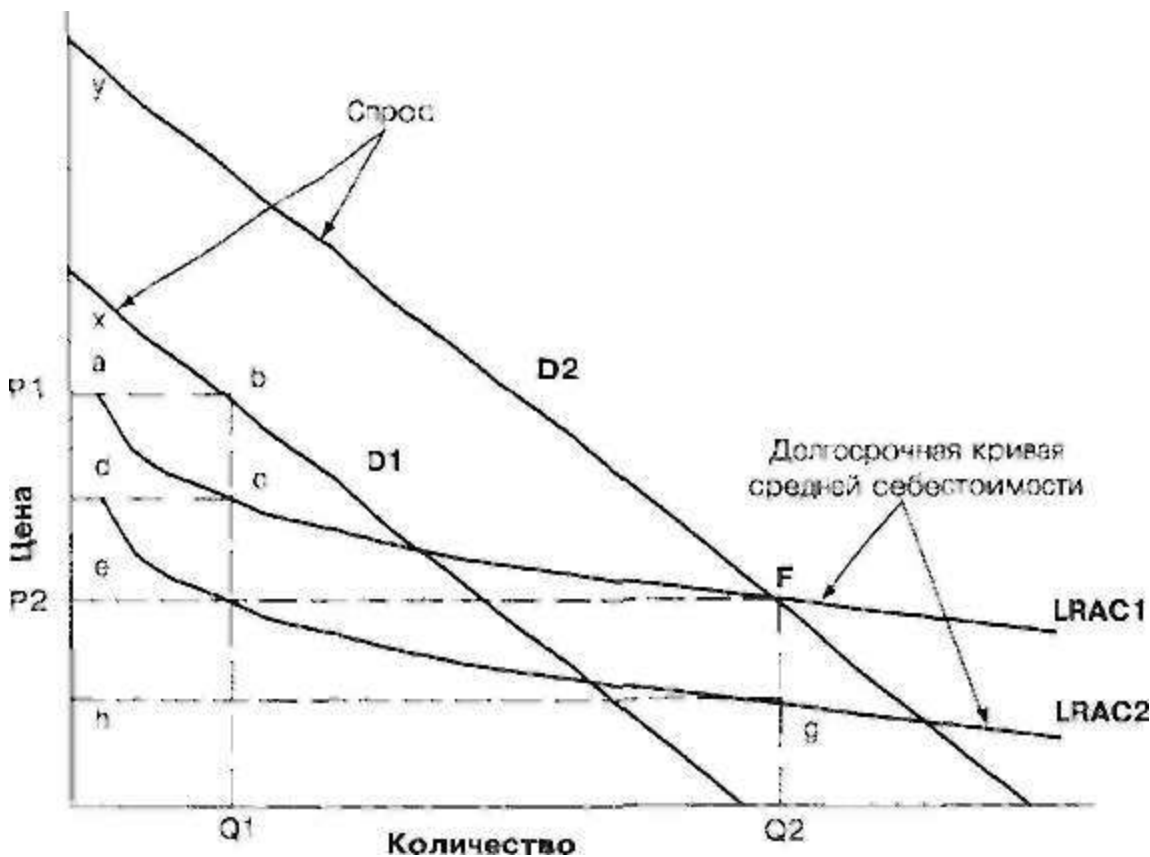
**Р**ыночная динамика инновации ценности диаметрально противоположна традиционной практике технологической инновации. Последняя обычно приводит к высоким ценам, ограничивает доступ и изначально нацелена на «снятие сливок» с целью получения вознаграждения за инновацию, и лишь позже позволяет снизить цены и издержки, чтобы удержать долю рынка и противостоять подражателям.

Однако в мире неконкурирующих, но необходимых товаров, таких как знания и идеи, которые обладают потенциалом экономии *от* масштаба, обучения и роста доходов, важность объема, цены и стоимости вырастает до небывалой величины<sup>1</sup>. В подобных условиях компании выгодно с самого начала привлечь массу целевых покупателей и увеличивать размеры рынка, предлагая радикально большую ценность по доступным для них ценам.

Как показано на рисунке С-1, инновация ценности радикально увеличивает привлекательность товара, смещая кривую спроса с D1 на D2. Цена назначается исходя из стратегии и, как в примере со Swatch, смещается с P1 к P2, чтобы привлечь на расширившийся рынок массу

РИСУНОК С-1

## Рыночная динамика инновации ценностей



покупателей. Это увеличивает продажи с  $Q_1$  до  $Q_2$  и создает большую узнаваемость бренда благодаря беспрецедентной ценности.

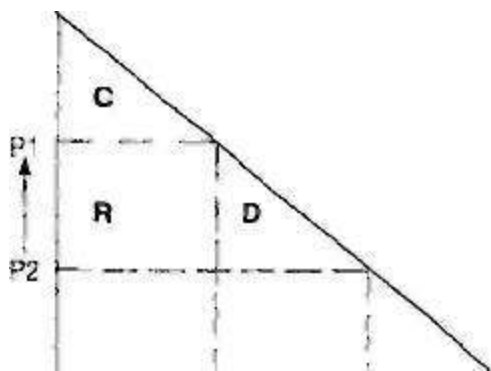
Компания при этом ведет таргет-костинг для того, чтобы одновременно снизить долгосрочную кривую средней себестоимости с  $LRAC_1$  до  $LRAC_2$  и тем самым расширить свою возможность получения прибыли, а также помешать пиратам и подражателям. Таким образом, покупатели получают скачок ценности, и дополнительная выгода для потребителя смещается — из  $axb$  в  $eyf$ . А компания получает скачок прибыли и роста, смещая зону прибыли из  $abcd$  в  $efgh$ .

Созданная компанией в результате предложенной рынку беспрецедентной ценности узнаваемость бренда в сочетании с одновременной тенденцией к снижению издержек превращает конкуренцию в практически не существующую. Вряд ли кому теперь удастся ее догнать, поскольку вступают в действие такие факторы, как экономия от масштаба, обучение и растущие доходы. Затем возникает обоюдовыгодная рыночная динамика, когда компании добиваются доминирующих позиций, в то время как покупатели тоже немало выигрывают.

Традиционно компании-монополисты ассоциировались с двумя видами деятельности, наносящей ущерб общественному благосостоянию. Во-первых, чтобы **максимально** увеличить прибыли, компании **задирали цены**. В связи с этим с рынка уходили потребители, которые хоть и желали, но не имели возможности купить продукт. Во-вторых, в отсутствие свободной конкуренции компании-монополисты **зачастую** не концентрировались на продуктивности и снижении издержек и потому потребляли более **дефицитные** ресурсы. Как **показано** на рисунке **СЛ**, согласно **традиционной** монополистической практике, **ценовой уровень** поднимался с показателя  $P_1$  при свободной конкуренции до показателя  $P_2$  в условиях **монополии**. Соответственно спрос падал с  $Q_1$  до  $Q_2$ . На этом уровне спроса монополист увеличивает свои **прибыли**, добавляя к ним участок **R**, чего не происходит в условиях свободной конкуренции. Поскольку клиентам предлагают **покупать продукт по искусственно завышенной цене**, то **дополнительная** выгода для потребителей **уменьшается** из области  **$C+R+D$**  до области **C**. И то же самое время монополисты, потребляя **большее количество** ресурсов общества, также заставляют нас нести **непомерные потери** в области **У**. Таким образом, монополист **получает** свои прибыли за счет потребителей и общества в целом.

РИСУНОК С-2

**От жесткой конкуренции к монополии**



Цена: увеличивается от  $P_1$  к  $P_2$

Спрос: падает с  $Q_1$  до  $Q_2$

Выгода потребителей: уменьшается из  **$C+R+D$**  до **C**

Прибыль: увеличивается на R для монополистов

Непомерные потери общества от действий монополистов: D

Спрос



Стратегия же голубого океана, напротив, препятствует подобному снятию сливок - обычному явлению для традиционных монополистов. Стратегия голубого океана нацелена не на ограничение производства продукции по высоким ценам, но, скорее, на создание нового спроса путем скачка ценности для покупателей по доступной цене. Это создает мощный стимул не только для изначального сокращения издержек до минимально возможного уровня, но и для постоянного поддержания их на том же уровне, чтобы создавать препятствия для потенциальных подражателей. В этом случае покупатели выигрывают, а общество пользуется преимуществами, которые несет в себе повышенная производительность. Таким образом, возникает обоюдорыгодный сценарий. Прорыв в ценности идет во благо как покупателям, компаниям, так и всему обществу в целом.

# Примечания

## Глава 1

1. Дискуссия относительно того, как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981) и Jose Rome и Jose Antonio Rosa (19%).

2. Gary Hamel и С.К. Prahalad (1994), а также James Moore (1996) заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает - две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.

3. С того времени, как Michael Porter (1980, 1985) опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. также Paul Auerbah (1988) и George S. Day и др. (1997).

4. См., например, Hamel и Prahalad (1994).

5. См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American industry Classification System (1988).

6. Там же.

7. С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться у Carl von Clausewitz(1993).

8. Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D'Aveni и Robert Gunther (1995).

9. Дополнительную информацию о глобализации и о ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990,1995a, 1995b).

ИИ Оиел статистики ООН (2002).

11. См., например, *Corporate and Market Facts* (20(11)).

12. ТИМ же.

Кi.Thomas J. Leiers i: Robert H. WaieiUiau Jr. (1982). а также Jim Collins и |cm Poius (1991) соответственно.

14. KiclwidT, locale (ИКЮ).

If). RKII.KI roster and Sai ah Kaplan (2001).

16. IVin DrncLei (I У&gt;) заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывал за тем, что делают конкуренты.

17. Kim и МаБюгцпе (i997a, 19У7I>, 1997c) утверждают, что конце» ирация на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному а не инновационному подходу к рынку, что зачастую приводит к ценово-ч\ давлению и дальнейшей коммодптизлции. Они убеждены, что компания должна дейывоваи» иначе, стремиться сделать конкуренцию неактуальной, для чею предложим, клиентам скачок ценности. Gary Hamel (1998) vuepen. ню \сие\ как новичков, так и старожилок отрасли зависит от способности избеги н> конкуренции и по-новому нос принимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает (2000), что формула успеха включаетея не и том, чюбы прошностоять конкуренции, но в том, чтобы обойти се.

18. Создание ценности пак стратегическая концепция имеет слишком широкие рамки, поскольку не существует никаких ограничений, обуславливающих процесс создания ценности. Компания, например, может создать ценность, прост снизив цены на 2 процента. Хотя это. безусловно, является созданием ценности, вряд ли его можно назвать инновацией ценности, которая фрететс я для < пкрытия нового рыночного пространства. Хотя ценность можно создать, просто проделав все то же самое более совершенным способом, иннонацшоценностп невозможно иолучть без отказа от прежнего образа действия, совершения новых шагов или совершения того же, что и прежде, но асолютно новым образом. Маши исследования показали, что, имея стратеi и чес КУЮ задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются \Il создании постепенных усовершенствований на границе. Хотя поэтапное создание ценности и способствует возникновению некоторой ценности, его недостаточно-для того, чтобы компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.

19. Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих большее, нежели покупатели готовы принять, см. у Gerard J. Tellis и Peter N. Colder (2092). За дсчяи. лс! исследовании они обнаружили, что победителями в бизнесе становягея менее Ш процентов первопроходцев, а остальные 90 процентов составляют! неудачники.

## Примечания

20. Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших «у догму», см., например, у Charles W.L. Hill (1988), а также у R.E. White (1981).

21. Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980, стр. 5). Для иллюстрации компромисса «ценность-издержки» Porter (1980) пользуется кривой границы продуктивности.

22. В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.

23. Обсуждение того, чем является и чем не является стратегия, см. у Pollock (1996). Он утверждает, что, хотя стратегия должна охватывать всю деятельность компании, на уровне подсистемы могут произойти операционные улучшения и работе.

24. Там же. Следовательно, инновации, происходящие на подсистемном уровне, стратегией не являются.

25. Предтечей структуралистского взгляда Morgan J. S. Bain (1959).

26. Прорыв в неизведанное, пусть и в самых разных контекстах, всегда считался рискованным предприятием. Steve P. Schnaafs (1994), к примеру, утверждает, что положение первопроходцев рынка хуже, чем положение их подражателей, Chris Zook (2004) утверждает, что дальнейшее расширение поля деятельности компании и уход от основной деятельности рискован и имеет невысокие шансы на успех.

27. Inga S. Fairclough и Howard Tomas (1990) утверждают, например, что любые стратегические решения требуют риска.

## Глава 2

1. Альтернатива - это нечто большее, чем заменитель. К примеру, ресторан является альтернативой кинотеатру. Ресторан старается привлечь потенциальных клиентов, которые хотят весело провести вечер, хотя на самом деле не является ни непосредственным конкурентом, ни заменителем кинотеатра по своим функциям. Существуют три слоя неклиентов, на которых может обратить внимание компания. Более подробную информацию об альтернативах и неклиентах см. в этой книге, и главах 3 и 5 соответственно.

## Глава 3

1. Netjets (2004).
2. J. Balmer (2001).

- 3, Available online at [http://www.marquisjei.com/\s/^"comm-btnil](http://www.marquisjei.com/\s/^).
- 4, KmHerbst(2«(m).
- 5, Там же.

## Глава 4

1. Обл>|) стратегического планирования см. у Henry Mini/БГ'гц (199-1).
2. Посмотрите, канона разница в пропускном способности 0\* битах и секунду) наших органов чувств мри различных видах восприятия: вкус (1,000 биг/секунду). запах (100 000). слух (100 000), осязание (! 000 000). зрение (10 ООП0(Н)). Игючник:Т. N'oneninmnders (1998). Дальнейшую информацшоосиле визуальной коммуникации см. у A.D. Baddely (1990). J. Larkin и Ы..Simon П987), P. Lester (2000) и E.R. Tuite (1982).
3. Дополнительную информацию об экспериментальном обучении см. у L. Vog/ak (19НН) и D.A. Kolb (1983).
4. Дополнительную информацию о том, как Блумберг применил один из шести путей создания голубого океана для отрыва от конкурентов, см. и главе 3.
5. Обсуждение темы нсклиентов см. в главе 5.
6. Подробное описание перспективы шести путей см. в главе 3,
7. См. Korea *Economic Daily* (2004).

## Глава 5

1. См. Комитет по Оборонной Промышленности (1996), James Fallows (2002) и John Bidder el al.(2001).
  2. Департамент обороны (1993).
  3. Дополнительную информацию по JSF см. у Bill Breen (2002). Fallows (2002), Федерация ученых-атомщиков (2001), David H. Freed man (2002), Nova (2003) и ВВС США (2002).
- Л. Учитывая почти десятилетний промежуток времени между созданием концепции JSF F-35 и ее реализацией в 2010 году, можно утверждать, что ее успех ни в коей мере не гарантирован. Поскольку за этот период руководство армии и Пентагона успеет смениться, возникнет нелегкая задача - точно придерживаться кривой ценности JSF. Очень валено не скатиться по «спирали оборонных соглашений», договариваясь в кулуарах о «чуть-чуть большей» подгонке иод конкретные требования, так как это повлечет за собой увеличение издержек и, как результат, исказит кривую ценности. Чтобы избежать этого, Пентагон совместно с Lockheed Martin должен будет сделать так, чтобы каждая военная отрасль придерживалась стратегического профиля, согласованного для построения стратегической канвы JSF F-35. Пока кажется, что дела идут хорошо, но армия не должна расслабляться. Дело еще не сделано.

## Глава 6

1. Rohlfs (197\*1) был первым, кто дал определение сетевым экстерналиям и описал их. Исследование недавних работ на эту тему см. у Кап/ и Shapiro (1994).

2. См. Kenneth J. Arrow (1952) и Raul Romet (1990). Неважно, что оба они ограничили свое обсуждение неконкурентных и необходимых товаров технологическими инновациями, поскольку такова существующая в экономике традиция. Когда концепция инновации получит новое определение и станет называться инновацией ценности, что более актуально на микроэкономическом уровне фирмы, роль пскопкурентности и необходимости окажется еще больше. Это связано с тем, что технологические инновации зачастую имеют больший компонент исключаемости, что связано с возможностью и сравнительной простотой приобретения патентной защиты.

3. См. Ford Moioi Company (192-1) и William). Abemathy и Kenneth Wayne (197-1).

## Глава ?

2. Термин "tipping points» впервые был применен в связи с социальным поведением в 1\*157 году, в исследовании Morton Grodzins (1957), посвященном расовой сегрегации, а более полное раскрытие получил в работах экономиста Мэрилендского университета Thomas Schelling( 1978). Malcolm Gladwell в свечи недавно вышедшей книге *The Tipping Point* (2000) популяризовал это выражение и пустил термин в обиход.

5. Обсуждение теории разбитого окна ем. у James Q. Wilson и George L. Kelling (1982).

## Глава 8

2. Более поздние исследователи, такие как Tom R. Tyler и E. Allan Lind, продемонстрировали силу справедливого процесса в разнообразных культурах и социальных средах. Информацию о проведенных ими исследованиях и обзор работ на смежные темы см. у E.A. Lind и T.R. Tyler (1988).

Я. Обсуждение добровольного сотрудничества см. у С. O'Reilly и J. Chatman (1986), D. Katz (1964) и P.M. Blau (1964).

4. См. обсуждение v F. Herzberg (1966).

## Приложение А

1. Обсуждение «творческого разрушения» см. у Joseph Л. Schumpeter (11)34, №).
2. Ntw Yoi k Times» (1906).
3. Literary Digest (1899).
4. Biuce McCaUey (2002).
5. William J. Abernuthy and Kenneth Wayne (1974).
5. Antique Automobile Club of America (2002).
7. Allied Sloan (1965): 150.
8. Mariana Maucato and Willi Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. Economist (1981).
11. LSaiurlioonAhn (2f)02).
12. Waller Adams and James W. Brock (2002) Table 5.1, Figure 5-1: 116-117.
13. Andrew Haigadon (2003):43.
14. International Business Machines (2002).
15. Regis McKeima (1989).
16. A+ Magazine (1987): 48-49; Fortune (1982).
17. Otiofreidrich (1988).
18. Там же.
19. Компьютер IBM стоил немного больше, чем Apple {1 "х>5 долларов против 1 20(1 доллар), однако, в отличие от Apple, в него входил монитор.
20. History of Computing Project (доступ 28 июня 2002г. > •
21. Financial Times (1999).
22. Hoovers Online (2004).
23. Digital History (2004).
24. Screen Source (2002).
25. Интересно, что в 1924 году кинозрителей опрашивали, что им нравится больше всего в кинотеатре; 28 процентов назвали музыку, 19 процентов - необходимость персонала, 19 процентов - комфортные интерьеры, а 15 процентов - привлекательность. Только 10 процентов упомянули фильмы (R. Koszarski, 1990). А 24 процента кинозрителей, опрошенных в 1922 году, сказали, что качество демонстрируемого фильма «совершенно не отражается» на кассовых сборах; по их мнению, важнее была сопутствующая программа (там же). На киноафишах того времени музыке уделялось столько же внимания, сколько фильму. С появлением звуковых фильмов в 1925 году роль живой музыки в кинотеатре (группы или оркестра и связанных с этим расходов) резко упала. Палас-Театры с их изысканным декором, роскошной обстановкой и

обслуживания. как, например, идркпнка машины служащими кинотеатра, оказались в иыгодном положении и к'чепне деся ш дет извлекали иыгоду Н:1 предложенных новшеств, пока американцы не начали и маг((я»»м порядке переселяться ит пригороды (после Второй миршюп копны).

## Приложение Б

1. Сфуктуралиошчес.кая школд.жономики промышленного нредирпи шл берет свое начало и.\* парадигмы Джо С. Genua (Joe S. Bain) «с |руктура-понеде-ние-зффектшшость работы». Исполмуя межог расленую эмпирическую струк-туру, Бонн сконцентрировало! в основном на влиянии структуры па лфффек-тивностп. работы. Дополнительную информацию по вопросу см. у Hani ( И'нб, 1959)

2. EM.Scherer развивает работу Бейна и стремится вычислит!]! традици-онный путь между •структурой» и «эфффективностью работы», полизунсь «по-ведением" в качестве промежуточной переменной. Дополнительную инфор-мацию по вопросу см уSclierer (1970).

3. Там же.

5. Там же

6. Дополнительное обсуждение эндогенного роста и новой\* теории роста см. у Paul Romer (1990, 1994) и СМ. Grossman и E. Helpman (1995).

7. Подробное обсуждение конкурентной стратегии см. у Ро> ler (1980, 1 985, 1996).

## Приложение С

1. Обсуждение возможностей увеличения прибыли ем. у Paul Romer (1986) и W.B. Arthur (19%)



# Библиография

- A+Magazine*. 1987. «Back In Time». February, 4849.
- Abernathy, William J., and Kenneth Wayne. 1974. «Limits to the Learning Curve». *Harvard Business Review* 52,109-120.
- Adams, Walter, and James W. Brock. 2001. *The Structure of American Industry*: 10th edition. Princeton, NJ: Prentice Hall.
- Ahn, Sanghoon. 2002. «Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence». OECD Working Paper 20.
- Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Antique Automobile Club of America. 2002. *Automobile History-A Chronological History*, <<http://www.aaca.org/history>>. Accessed 18 June 2002.
- Arrow, Kenneth J. 1962. «Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions», in *The Rate and Direction of Inventive Activity*, edited by R. R. Nelson. Princeton, NJ: Princeton University Press. 609-626.
- Arthur, W. B. 1996. «Increasing Returns and the New World of Business». *Harvard Business Review* 74. July-August. 100-109.
- Auerbach, Paul. 1988, *Competition: The Economics of Fundamental Change*. Cambridge: Basil Blackwell.

- Uaddch \ П. ЦШ.//шши Weimwi: iVicon ;md iVaeffCe, Ncedhani Heights, VA: AlhuX LV.uon
- liam.JocS. П-ИИ H,nticisi<>X<-ii Conipctifiim: TheirCJmr.ictei ,md Consequences in Mniiii.u tilting Industries. Camln кпце. MA: Ilanau: L-uiversUy Press
- Bam. Joe s . od. № U. *Inihi4ii.il Oig.ini/.uioii*. New York: Wiley.
- Hand, Inii.i v. and I hmaul Ihojil.is. 19<sup>c</sup>J0. -What Is Risk Anyway? l-Miigand McisuiTH^ Risk ill Su.iu-дк- Management», in *Risk. StiategY, and Management*, edited!> Ritluid A. Item's and Howard Thomas, Greenwich, OT; )ЛI Piess Inc. Halmo.) 2(101, • • rile New Jel Sei» *Barren's* 19, November.
- Ben is. Richard A - and Howatd Thomas, eds. 1990. *Risk, Si hit cg\; and Management*. ClieenuK h, CT: [AI Pi ess Inc.
- linkkn,) .et al. 2001. ^Assessing Competitive St rarefies foi Iliejoiii Strike Fighter t >ppouumiies and Opiums». Santa Monica, CJ: Rand Corporation.
- Klau. Г. M. 1Y(H. *Exchange and Power in Social Life*. New York; Wiley.
- Iloi /a k. I... ed. i UN 1. *Field Studx: A Source Book for Expericiui.il Learning*. Beverly Hills.CA: Sage Publication\*\*.
- Kuril, Kill. 2002. -High Slakes, Big Bets». *Fast Company* April.
- Chanel lei. All i ed. 1962. *StiategY nod Structure: Chapters in the History of die. Industrial Enterprise*. Cambridge. MA:The MIT Press.
- (.In iMensen. Clayton M. 1997. 77K\* *Innovator's Dilemma: When New Technologies' Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins. Jim, and Jerry Poms, 1994. *Built to Last*. New York; Harper Business.
- Committee on Defense Manufacturing in 2l)l0 and Beyond. 1996. *Defense Man uthcturing in '2010 unci lieyond*. Washington, DC: National Academy Press.
- Copernicus and Market Facts. 2001. *The Conmioditization of Brands and Its //прАсапош/БгЛ/аг/сеге/хАпЪш*
- D'Aveni. Richard A., and Robert Cumber. 1995. *Hxpercompetitive Rivalries: Compering in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press.
- Day, George S.. and David J. Reibstein, with Robert Gunther, eds. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strateg\*: New York: John Wiley.
- Depart mem of Defense Press Conference. 1993. «DOD Bottom Up Review». *Router's Transcript Report*, 1 September.
- Digital History. 2004. *Chronology of Film History*. <htt.p://www.digital history. uh.edu/histoiAonUne/tUni\_chron.cnn>. Accessed 4 February 2004.
- Diucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entreprcneurship: Practice and Principles*. London: William Heineinatm
- , 1YU2, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* New York: I Hilton.
- I'Xornnnist. 2000. «Apocalypse Now-. 13 January.
- , 1YH1. «Detroit Moves the Metal". 15 August.

- .2001. «A New Orbit.» 12 July.
- Fallows, James. 2002. «Uncle Sam Buys an Airplane». *Atlantic Monthly*, Sum.
- Federation of Atomic Scientists. 2001. «V-ffi Joint Strike Fighter». <<http://v^-w^a.4.org/man/flod-101/sys/ar/t35.htm>>. Accessed 21 October 2002».
- Financial Times*. КИИ. «Compaq Si ays Top of Server Table»-. 3 February.
- Ford Motor Company. 1924. *Factory tea from Ford*. Detroit.
- Famine*. 1982. «Fortune Double 500». June.
- Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction*. New York; Doubleday.
- Freedman, David H. 2002. «Inside the Joint Strike Fighter». *Business 2.0*, February.
- Fried rich. Otto. 1983. «1982 Person of the Year: The Personal Computer». *Time*, <[http://www'.tinw.'.c\(m/time/poy21\)00/archive/iy82.html](http://www'.tinw.'.c(m/time/poy21)00/archive/iy82.html)>. Accessed 50 June 2002.
- Gladwdb Malcom. 2000. *The Tipping Point: How Little Things dm Make a Big Difference*. New York: Little Rrown & Company.
- Grodzins, Morton. 1957. «Metropolitan Segregation». *Scientific American* 197, October.
- Grossman, G..M., and E. Helpman. 1995. *Innovation and Growth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hamel, Gary, and C K. Pralialad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary. 1998. «Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value». *MIT Sloan Management Review* 39, no. 2,8.
- . 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hargadon, Andrew. 2003. *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herbst, Kris. 2002, «Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development». *Changemakers Journal*, September/October.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hill, Charles W. I., 1988. «Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost». *Academy of Management Review* 13, July, 401-412.
- Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy*: Boston: The Economist Books.
- History of Computing Project. «Univao. <<http://www.ihocp.net/hardware/univac.htm>>. Accessed 28 June 2002.
- Hofer, Charles W., and Dan Schendcl. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Hoovers Online*, <<http://www.hoovers.com/>>. Accessed 14 March 2003,
- International Business Machines. 2002. *IBM Highlights: 1885-1969*. <<http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf>>. Accessed 23 May 2002.

- Kanoui. Rosabel h Moss. 1983. *Time Change Masters: Innovation for productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Kat/. D. ПНИ. «The Motivaiional basis ot'Organizational Behavior". *Hehny- iontlScience* SMiU-Hli.
- Kai/. Michael, and Carl Shapiro. 1994. «Systems Competition and Network Kilecis». *Journalof Economic Veispeetives* 8, no, 2.93-115.
- Kim. W. Chan, and Renee Maiiiboigiu:. НШ. «Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decision?». *The Academy <>l Management Journal*M, it". 3f>(J2-<sup>r</sup>>26.
- . HHHi. -Piocedual Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior». *Management Science* 12, April. 499-5 l'i.
- . 1997a. "Value Innovation: The Straiegu bogie of High Growth». *Harvard Business Review*75, Jamiary-r'cbruaiy. 102-1 \ "2.
- . 1997b. -On the inside Track», *financial Times*, 7 April.
- . 1997c "When "Competitive Advantage" Б Neither»». *WailStreetJournal* 21 April.
- . 19974. «Fair l'roce.s.v Managing in the Knowledge Economy». *Harvard Business Review* 75, Julv-August.
- . 1998. -Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge economy. *Strategic Management Journal*, April.
- . 1999a. "Creating New Market Space». *Harvard Business Review* 77. January-February, 83-93.
- . 1999b. "Strategy. Value Innovation, and the Knowledge Economy». *Sloan Management Reviem* 40, no. 3, Spring.
- . 20(H). -Knowing a Winning Business Idea When You See One». *Harvard Business Review lb*, September-October, 129-141.
- . 2092. «Charting Your Company's Future»». *Harvard Business Review №*, June, 76-85.
- .2003. «Tipping Votnt leadership». *Harvard Business Review HI*, April, 6(1-69.
- Kolb, D. A, 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.
- Korea *Economic Daily* 2004.20,22,27 April; 4,6 May.
- Kos/arski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915-1928*. New York: Scribnerand Sons.
- Kulm. Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press,
- Urkin, J., and 11. Simon. 1987. «Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words». *Cognitive Science* 4,317-345.
- Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New Yoik: Simon & Schu>ter.

- Lester, G. 2000, *Visual Communication Images with Messages*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Lind, L. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedure/Justice*. New York: Plenum Press.
- Utterly Digest*. 1899.14 October,
- Maikides. Consiamiuos C 1997. «Strategic Innovation». *Sloan Management Review*. Spring, Maczucato, Mariana, and Willi Semmler. 1998. «Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry». *Journal of Evolutionary Economics* 8. no. 1,1).
- McOilev Bruce. III 2. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of Michigan*, jMay <http://www.vumlcii.com/cncyclo/index.htm>. Accessed 19 May 2002.
- McKenna, Regis. III 9. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.
- Minzberg, H. 1994. *The Rise and fall of Strategic Planning; Reconciling Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York; Free Press.
- Minzberg, H., B. Ailsiwand. and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of business Ecosystems*. New York: HarperBusiness
- Mori IN, J. S., et al. 1998. «Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala». *Nature* 393.4t>7470.
- Neijeis. 2004. «The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership». <http://www.lietjeLs.com>. Accessed 8 May 2004.
- New York Post*. 1990. «Dave Do Something». 7 September.
- New York Times*. 1906. «Motorists Don't Make Socialists, They Say\*. -1 March. 12.
- Noitctnders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down To Size*, New York: Penguin Press Science. *North American Industry Classification System: United States 1997*.1998. Lanham. VA: Bernan Press.
- .Nov. 2003. «Battle of the X-Planes», PBS. 4 February:
- Olunae. KenichL 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York; McGraw-Hill.
- . 1990. *The Borderless World: Power and Strategy-in the Interlinked Economy*, New York: Harper Business.
- . 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.
- Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C, and J. Quitman. 1986. «Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internalization on Prosocial Behavior». *Journal of Applied Psychology*-71,-192499.

- Pascaie, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.
- Peters Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons (mm America's Best-Run Companies)*. New York: Warner Books.
- Phelps, Kli/aheth A., et al. 2001. «Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear». *Nature Neuroscience* 4, April, 437-441.
- Porac, Joseph, and Jose .Antonio Rosa. 199fi. «Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm». *Advances in Strategic Management* 13,363-388.
- Poller, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- . 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- . 1996. «What Is Strategy?» *Harvard Business Review* 74, November-December.
- Prahalad, C.K., and Gary Hamel. 1990. «The Core Competence of the Corporation». *Harvanl Business Review*68, no. 3,79-91.
- Roblfs, Jeffrey. 1974. «AThory of Interdependent Demand for a Communications Service». *BellJournal of Economics* 5, no. 1,16-37.
- Romer, Paul M. 1986. «Increasing Returns and Long-Run Growth». *Journal of Political Economy* 94, October, 1002-1037.
- . 1990. «Kndogenous Technological Change». *Journal of Political Economy*95, October, S71-S102.
- . 1994. «The Origins of Endogenous Growth». *Journal of Economic Perspectives* 8, Winter, 3-22.
- Schelling, Thomas C 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W.W.Norton and Co.
- Scherer, F. M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand McNally.
- . 1984. *innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Schnaare, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- . 1975 (originally published 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Screen Source. 2002. «US Movie Theater Facts», <<http://www.amug.org/-scrnsre/theaterjacts.htm>>. Accessed 20 August 2002.
- Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London: Sidgwick & Jackson.
- Standard Industrial Classification Manual*. 1987. Paramus, NJ: Prentice Hall Information Services.
- Tellis. G., and P. Golden 2002. *Will and Vision*, New York: McGraw Hill.
- Thibauli, J., and L.Walker. 1975. *Procedural Justice: JI Psychological Analysis*.

Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information*, Cheshm-. t: I. Graphics Press.

United Nations Statistics Division. 2002. ThePopufanwiaijrf ПыШанчк-. *Report*

United States Air Force. 2002. «JSF Program WhitepapeN, <http.

Accessed 21 November 2003.

von Clausewitz, Carl 1995. *On War*. Edited and translated h\ Michael №№.iul and Peter Paret. New York: Knopf,

von Hippel, Eric. 1988. The.Sourcesoi Jnnovajio/i. New York: (Ktoiri l шц-мп Press.

White, Harrison C 1981. -Where Do Markets Come from?- *Ameru,m JittniLttot Sociology* 87.517-547.

While, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 194X Camhnd\$. M \ Harvard University Press.*

White, R. E. 1986. «Generic Business Strategies. Organizational Context aiui Performance: An Empirical Investigation-. *Strategic Management Journal t* 217-231.

Wilson, James Q., and George L. Kelling. 1982. «Broken Windows-. *\tUntu Monthly*, March, vol. 249, no. 3,29.

Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without \hilittomiu Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

# Алфавитный указатель

- Ассешиге. 189  
ЛКап 8800/ЛО  
ALTO, 155  
American Multi-Cinema, Inc. (AMC),  
21(>-218  
Apple Computer, Inc., 78-80, 210-211  
Barnes & Noble, 70  
Beikshire Hathaway, 50  
Blockbuster, 140  
Bloomberg, 64-65, 135  
The Body Shop, 71. 196, 199  
Bin den., '70  
Callaway Golf, 100-107  
Canon, 65  
Capgemini, 139  
Casella Wines, 28-35, 199  
CD-i. 124, 145-149  
Cemex, 73-7-5  
Champion enterprises, 61  
Charles Schwab, 76  
Cirque du Soleil, 3-4, 154, 222  
Cisco Systems, 80  
CXK, 80, 101. 196  
Compaq, 10, 212-213  
CTR. 208-209  
Curves, 515-60, 131  
Dei! Computer Corporation, 212  
Digital Equipment Corporation  
(DEC), 210  
Direct Line Group, 76  
DoCoMo, 53-56, 147-149  
DuPont, 135  
Dyson. 70, 135  
eBay. 130, 197  
Elco, 185-189  
European Financial Services (EPS). 86  
Economist Intelligence Unit, 69  
HBO, SO  
Hewlett-Packard (HP), 10, 141  
Home Depot, the, 55. 125-125, 137,  
196  
Honda, 205  
IBM, 209-212  
IKEA, 137, 139  
Intuit, 55, 197  
iPod, 78-80  
Iridium, 124, 145-146  
iJunes, 78-80  
JGDecaux, 111-113  
Kinopolis. 91  
Lexus, 60  
*Litemy Digest*, 203  
Massachusetts Bay Transportation  
Authority (MBTA), 161  
Merrill Lynch, 143  
Micro Instrumentation and Telemetry  
Systems (MITS), 210  
Microsoft, 130, 148, 197  
Monsanto, 144  
Morgan Stanley Dean Witter & Co.,  
143-144  
Motorola Iridium, 124, 145-147  
MP3 плееры, 78-79  
NABI, 66-70  
National Cash Register Company, 208  
N'etjets, 50-53, 140  
*New York Post*, 155  
Nissan, 205  
North America Industry Classification  
Standard (NAICS), 6  
Novo Norclisk, 62-64  
NTT DoCoMo, 53-55, 147-149  
Oracle, 139  
Patrimonii) Ной, программа, 74