Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (расширенное издание)

Автор:
Рене Чан

Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (расширенное издание)

Рене Моборн

Ким Чан

Авторы этой книги проанализировали 150 стратегических ходов, совершенных на протяжении более чем 100 лет в 30 отраслях промышленности, и сделали вывод о том, что успех достигается не в соревновании, а благодаря созданию «голубых океанов» – рынков, где нет конкуренции, зато есть новый спрос и возможности для устойчивого развития и наращивания прибыли.

В этой книге вы найдете набор необходимых аналитических инструментов, описание всех принципов, определяющих стратегию голубого океана, а также рассказ об опасных ловушках, подстерегающих компании на пути в голубые воды.

Новое расширенное издание легендарного бестселлера, разошедшегося тиражом 3,5 миллиона экземпляров, включает две дополнительные главы, отвечающие на самые каверзные вопросы, которые задавали авторам в течение последних десяти лет.

На русском языке публикуется впервые.

Рене Моборн, Ким Чан

Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (расширенное издание)

W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Blue Ocean Strategy

How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Издано с разрешения Harvard Business School Publishing Corporation и Alexander Korzhenevski Agency

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Искусство управлять (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6698756)

Крис Макгофф

Как преодолеть кризисы менеджмента (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6566611)

Ицхак Адизес

Эффект импульса

Жан-Клод Лареш

От хорошего к великому (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=3954805)

Джим Коллинз

Друзьям и родным, которые наполняют смыслом наши миры

Предисловие партнера

Вы держите в руках книгу о конкуренции и инновациях. Точнее, о том, как при помощи инноваций вырваться из жесткой конкурентной схватки. И хотя авторы говорят о необходимости изобретения кардинально новых ходов в бизнесе, основная идея книги не является чем-то абсолютно новым. В свое время Джек Траут ввел понятие дифференцирования, развивая идеи Майкла Портера на тему конкуренции и позиционирования. Авторы «Стратегии голубого океана» продолжили их раскрывать.

В алых океанах самое важное – это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактором деловой жизни. Но когда предложение начинает превышать спрос, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост. Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

На конкурентных рынках (в алых океанах) все настолько похожи друг на друга – товары и услуги, методы продвижения и т. д., – что потребителю трудно идентифицировать ту или иную компанию. Все чаще выбор делается по принципу «у кого дешевле».

Голубые океаны – это новые рынки или свободные ниши на существующих рынках. Найдя такую нишу, компании уже не приходится выбирать, заманивать покупателя низкой ценой или предлагать ему дополнительный сервис. Она делает высокоценностное предложение и может, соответственно, запросить высокую цену.

Складывается впечатление, что поиск голубого океана – это и есть главное и единственное, что нужно сделать. Вот найдешь голубой океан, и все, жизнь удалась. Но все не так просто. Как только вы его отыщете, он сразу начнет окрашиваться в красный цвет. Авторы говорят о поиске не занятой пока (!) рыночной ниши. Если вы окажетесь в ней первыми, то будете иметь преимущество перед теми, кто последует за вами. Речь идет о завоевании новых территорий и стремлении удержать их. То есть все о той же конкурентной борьбе. По сути, голубой океан остается таковым до тех пор, пока его никто не нашел.

Эта книга переведена на 43 языка и издана тиражом более 3,5 миллиона копий! Что же сделало ее столь популярной?

Во-первых, авторы предлагают неплохой инструментарий для разработки инновационной стратегии.

Во-вторых, в книге много интересных, жизненных примеров, которые очень хорошо иллюстрируют ее основные идеи.

В-третьих, книга написана доступным языком и легко читается.

Подытоживая вышесказанное, хочу отметить, что книга будет интересна и полезна тем руководителям и маркетологам, кто понимает важность инноваций, но испытывает трудности в их поиске и внедрении.

Ульяна Самолова,

президент компании Samolov Group

Караул! Мой океан становится алым!

«Караул! Мой океан становится алым!» – вот что часто волнует управленцев во всем мире, будь то менеджеры компаний, главы некоммерческих организаций или крупные государственные чиновники. Все чаще они оказываются в ситуации, когда вокруг плещется океан жестокой конкуренции, из которого надо как-то выбираться. У бизнеса падает доходность или ожесточилась конкуренция, и производимый штучный товар теперь приходится ставить на поток, да еще и поднимать цены. Или предстоит объявить сотрудникам, что повышения зарплат не будет. Так или иначе, ситуация неприятная. И все же она знакома очень и очень многим.

Как решить возникшую проблему? В этом вам помогут уроки, инструменты и методики книги «Стратегия голубого океана» – и неважно, в какой отрасли или в каком секторе экономики вы работаете. Вы узнаете, как выбраться из алого океана жестокой конкуренции в голубые воды рынков, где конкурентов нет, зато есть новый спрос и все возможности для устойчивого развития и наращивания прибыли.

Метафору алого и голубого океанов мы выбрали потому, что алые океаны – это та реальность, в которой все чаще приходится работать самым разным организациям, а голубые океаны символизируют собой бесконечные возможности, которые эти организации могут создать, если внимательно присмотрятся к истории своей отрасли с самых первых ее дней. Первое издание книги мы подготовили десять лет назад. Оно разошлось тиражом в 3,5 миллиона экземпляров и стало бестселлером на пяти континентах. Нашу книгу перевели на 43 языка – своеобразный рекорд. Термин «голубой океан» прочно вошел в язык бизнеса. Стратегии голубого океана посвящено более 4000 статей и постов в блогах по всему миру, и каждый день появляются новые.

Это захватывающее чтение. Владельцы небольших бизнесов и простые люди со всего света пишут о том, как наша книга изменила их взгляды на жизнь и

помогла добиться профессионального успеха на совершенно новом уровне. Топ-менеджеры рассказывают, как стратегия голубого океана помогла им прозреть, вывела их бизнес из алого океана и создала абсолютно новые области спроса. Пишут и облеченные властью чиновники, воспользовавшиеся стратегией голубого океана для того, чтобы совершить быстрые и значительные перемены с минимальными затратами в самых разных социально важных областях – повысить качество жизни в деревне и в городе, укрепить внутреннюю и внешнюю безопасность, переформатировать федеральные и региональные подразделения[1 - Подборку статей на эту тему со всего мира можно найти в электронной библиотеке на сайте www.blueoceanstrategy.com (http://www.blueoceanstrategy.com/).].

Мы обратились к организациям, которые использовали идеи, изложенные в первом издании «Стратегии голубого океана», со многими поработали напрямую, изучили пути, которые они прошли, вооружившись нашими идеями, и многому у них научились. Основные вопросы, которыми они задавались при реализации стратегии голубого океана, были следующими. Как объединить всю деятельность компании вокруг стратегии голубого океана? Что делать, если голубой океан станет алым? Как удержаться и не поддаться влиянию «алого мышления» – мы называем это «ловушками алого океана», – которое притягивает даже тех, кто реализует стратегию голубого океана? Именно эти вопросы и побудили нас подготовить новое, дополненное издание. В предисловии к нему мы прежде всего расскажем, что в нем появилось нового, а затем кратко обрисуем ключевые, отличительные черты стратегии голубого океана и объясним, почему мы считаем, что сегодня она нужна и важна как никогда.

Что нового появилось в этом издании?

Мы дописали две новые главы, а всего книга стала больше примерно на треть. Ниже перечислены основные сложности и проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, и вот что мы об этом пишем.

Согласованность: что это такое, почему она необходима и как ее добиться. Мы не раз становились свидетелями тому, как трудно бывает компании согласовать и объединить системы своей деятельности – в том числе потенциальную сеть

внешних партнеров, – так, чтобы создать полноценную стратегию голубого океана. Существует ли простой, но всеобъемлющий метод, с помощью которого можно было бы взять все ключевые характеристики компании – от ценности до пользы, приносимой ею людям, – и согласовать их между собой так, чтобы на выходе получить стратегию, без которой невозможно выйти в голубой океан? Это важная тема, поскольку любая компания склонна уделять особое внимание определенным областям своей деятельности и значительно меньше заниматься остальными сферами, несмотря на то что без их поддержки успех стратегии недолговечен. Заметив это, мы включили в расширенное издание специальную главу, посвященную вопросам согласованности в контексте голубых океанов. Мы рассмотрели как успешные, так и неудачные решения, потому что хотели показать пути, ведущие не только к победе, но и к поражению. Вопросам согласованности посвящена девятая глава.

Обновление: когда и как следует обновлять голубые океаны. Взлеты и падения любой компании обусловлены тем, какие стратегические решения приняло или не приняло ее руководство. Спустя некоторое время у любого голубого океана появляются подражатели, и он краснеет, а значит, перед компанией встает вопрос: каким образом можно обновить голубой океан? Как только принципы этого обновления становятся понятны, создание голубых океанов перестает быть случайным успехом и закрепляется в виде упорядоченного процесса, который компания будет запускать снова и снова. В новом, расширенном издании мы рассказываем о том, как создание голубого океана из случайного успеха превращается в динамичный процесс обновления – и на уровне отдельного бизнеса, и в корпорации в целом (в случае многопрофильных компаний). Мы описываем динамичный процесс обновления, результатом которого становится неизменная эффективность экономической деятельности как узкопрофильной компании, достигшей голубого океана, так и многопрофильных организаций, которым приходится действовать в алом и в голубом океанах одновременно и удерживать равновесие. При этом мы отмечаем, как стратегии алого и голубого океанов влияют на прибыли компании в настоящем и как способствуют устойчивому росту и ценности бренда в будущем. Вопросам обновления посвящена десятая глава.

Ловушки алого океана: какие бывают и как в них не попасть. Мы описываем десять наиболее распространенных ловушек алого океана, в которые попадают компании, когда пытаются воплотить в жизнь стратегию голубого океана. Чтобы реализовать свои возможности и создать голубой океан, необходимо знать об этих ловушках. Только так можно избежать их, с высокой точностью использовать имеющиеся инструменты и методики и выбрать правильные

стратегические шаги, которые выведут ваш корабль в голубые воды. О ловушках алых океанов мы рассказываем в одиннадцатой главе.

В чем главное отличие этой книги от всех остальных?

Цель стратегии голубого океана проста: пусть любая организация, большая или маленькая, молодая или матерая, научится создавать голубые океаны, получая максимум возможностей при минимуме риска. В книге мы ставим под вопрос несколько давно известных и популярных утверждений из области стратегии. Если бы нас попросили выделить пять основных идей, ради которых следует прочесть эту книгу, то мы назвали бы следующие.

Не следует ставить конкуренцию во главу угла. Слишком часто стратегические планы компании основываются на конкуренции. Стратегия голубого океана ясно указывает: ориентация на конкуренцию очень часто мешает компании выйти из алых вод. В основу стратегии ложится конкуренция, а не ориентация на клиента. В результате компания озабочена только тем, как оторваться от соперников и правильно отреагировать на их шаги, вместо того чтобы искать способы повысить ценность своих товаров и услуг для покупателей – а это далеко не одно и то же.

Стратегия голубого океана свободна от оков конкуренции. Главное, о чем мы пишем в этой книге, – о необходимости уходить от конкуренции и создавать новые рынки, на которых вопрос борьбы с конкурентами просто не встает. Впервые мы написали об этом в 1997 году в статье «Инновация ценности»[2 - См. Kim and Mauborgne (1997a, 1997b).]. Мы заметили, что компании, которые уходят от конкуренции, практически не заботятся о том, как им не отстать от соперников, победить их или занять выгодную позицию в соревновании с ними. Им не требуется обгонять соперников – у них совсем иные задачи. Они стремятся совершить квантовый скачок и повысить ценность своих товаров и услуг так, чтобы конкурентам просто нечего было рядом с ними делать. Курс на инновации и отказ от постоянного сравнения с конкурентами заставляют компанию критически оценить факторы конкуренции в своей отрасли и задуматься о том, что сам факт существования конкуренции еще не означает, что она как-то связана с полезностью товара или услуги для покупателя.

Стратегия голубого океана позволяет разрешить стратегический парадокс, не понаслышке знакомый многим компаниям: чем активнее борешься с конкурентами, чем старательнее пытаешься догнать их и перегнать, тем больше становишься на них похожим. Стратегия голубого океана гласит: не оглядывайся на конкурентов. Сосредоточься на новом, и пусть конкуренты боятся за тобой не поспеть.

Структура отрасли не определена раз и навсегда; на нее можно влиять. Долгое время при разработке стратегии принято было исходить из того, что структура любой отрасли неизменна. Раз изменить структуру нельзя, значит необходимо подстроить под нее свою стратегию. В большинстве случаев стратегия начинала подозрительно напоминать отраслевой анализ – не то модель «пяти сил»[1 - Модель «пяти сил» была предложена Майклом Портером в 1980 году как инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке. Здесь и далее прим. ред.], не то SWOT-анализ. На самом же деле стратегия призвана увязывать сильные и слабые стороны компании с существующими в отрасли возможностями и угрозами. Но нередко вместо стратегии компания получает игру с нулевой суммой, где ее победа означает поражение другой компании, потому что места на рынке мало, а выйти за его границы невозможно.

Стратегия голубого океана показывает, как сформировать отрасль, как это нужно компании, и создать новые рынки. Она исходит из того, что границы рынков и структура отрасли не заданы жестко раз и навсегда и что их способны изменить действия и взгляды игроков. Возьмите историю любой отрасли – новые рынки появляются каждый день, а их облик зависит исключительно от возможностей человеческого воображения. Подтверждение тому – покупатели, которые свободно перемещаются между альтернативными отраслями, не желая видеть воображаемые границы, которые эти отрасли для себя ставят. Доказательством могут служить и компании – они изобретают новые и преображают старые отрасли, меняются, выходят за пределы существующих границ рынка и формируют совершенно новый спрос. В этом случае из игры с нулевой суммой стратегия превращается в нечто прямо противоположное. Более того, даже самая непривлекательная отрасль может стать привлекательной, если действующие в ней компании приложат к этому определенные усилия. А это значит, что алый океан не обречен навеки оставаться алым. И это подводит нас к третьей, основной идее книги.

Стратегическую креативность можно использовать постоянно. Еще со времен Шумпетера, создателя образа одинокого, творчески настроенного предпринимателя, инновационность и креативность воспринимаются по большей части как нечто неизученное, непостижимое и неуправляемое[3 - См. Kim and Mauborgne (1999b).]. Неудивительно, что при таком подходе любая стратегия нацелена в первую очередь на конкуренцию на уже существующих рынках и на создание целого арсенала аналитических инструментов и структур, помогающих преуспеть в борьбе с соперниками.

Но можно ли всерьез называть креативность «черным ящиком»? Креативность в искусстве или креативность в области научных открытий – еще куда ни шло (вспомните неземной красоты соборы Гауди или Марию Кюри с ее радием). А как насчет стратегической креативности, которая лежит в основе инновации ценностей, открывающей перед нами новые рынки? Например, Форд с его «моделью Т» (автомобилестроение), «Старбакс» (кофейни), Salesforce.com (http://salesforce.com/) (ПО для управления информацией о клиентах). Наши исследования доказывают: ничего загадочного здесь нет. Нам удалось вычленить общие стратегические паттерны, которые прослеживаются в каждой из историй успешного создания голубого океана. Основываясь на этих паттернах, мы сформулировали аналитические принципы, а также разработали инструменты и методики, позволяющие систематически увязывать инновации с ценностью и изменять границы индустрии так, чтобы добиваться максимальной прибыли при минимальном риске. Конечно, определенное везение важно здесь не менее, чем при использовании всех прочих стратегий, но вместе с тем наши инструменты – стратегическая канва, модель четырех действий и шесть основных подходов к реконструированию границ рынков – помогают компании упорядочить то, что на протяжении веков считалось неразрешимой задачей, и обрести навык систематического создания голубых океанов.

Реализацию стратегии можно встроить в процесс ее создания. В стратегии голубого океана мы видим сочетание аналитики и человеческого фактора в компании. Мы признаем и уважаем необходимость объединять с помощью новой стратегии умы и сердца, так, чтобы каждый человек искренне хотел принять эту стратегию и участвовать в ее реализации не только по долгу службы, но и по зову сердца. Вот почему стратегия голубого океана не отделяет создание стратегии от ее реализации. В большинстве компаний, правда, принято их разделять, но наши исследования показывают, что даже в самом лучшем случае это приводит лишь к медленной и неуверенной реализации стратегии и к механическому поддержанию всех процессов. Стратегия голубого океана, напротив, подразумевает, что реализация изначально встроена в стратегию

через процессы ее создания.

За прошедшие двадцать пять лет мы не раз писали в различных статьях о влиянии справедливых процессов на реализацию решений[4 - См., например, Kim and Mauborgne (1996, 1997b, 1998a), а также другие серии наших статей, посвященных справедливому процессу и справедливой деятельности (см. библиографию (#litres_trial_promo)).]. Стратегия голубого океана ясно показывает, что справедливый процесс вызывает к жизни базовые аспекты действия: веру, преданность и добровольное сотрудничество на самых глубинных уровнях компании – и тем самым готовит почву для внедрения решения. Вера, преданность и добровольное сотрудничество – это не просто качества или действия. Это незримый капитал. Благодаря им компания может выделиться, быстрее, качественнее и эффективнее других применять решения, а также производить стратегические перемены быстро и без больших издержек.

Пошаговая модель создания стратегии. В сфере стратегии накоплена масса знаний о том, что должно в эту стратегию входить. При этом самый важный вопрос – как создать стратегию – упорно замалчивается. Планы строить мы, конечно, умеем. Но, как известно, планирование – это одно, а стратегия – совсем другое. Иными словами, теория построения стратегии у нас отсутствует как вид.

Существует много теорий, объясняющих, почему одни компании преуспевают, а другие – нет, однако по большей части они описывают положение дел, но не содержат рекомендаций. У нас нет пошаговой модели, которая давала бы точные и внятные указания, как компании следует формулировать и воплощать стратегию, чтобы добиться высокой эффективности. Именно такую модель мы представим здесь, в контексте голубых океанов. Мы хотим показать, как компании избежать ловушек, связанных с конкуренцией на рынке, и обратиться к инновациям, позволяющим эти рынки создавать. Предлагаемая модель стала итогом двадцати лет работы над стратегиями для самых разных компаний. Сегодня она помогает менеджерам создавать инновационные решения, ведущие к высоким прибылям.

Почему стратегия голубого океана становится все более важной?

В 2005 году, когда мы опубликовали первое издание «Стратегии голубого океана», создавать голубые океаны было необходимо по целому ряду причин. Первой и главной из них был тот факт, что в уже существующих отраслях конкуренция становилась все жестче, издержки росли, а прибыль было получить все сложнее. Эти причины никуда не делись, напротив – только усилились. Однако в последние десять лет появились еще несколько глобальных тенденций, которые сформировались так быстро, как мы и представить не могли, когда впервые издавали свою книгу. Мы убеждены, что с появлением этих тенденций создание голубых океанов становится еще более важной стратегической задачей во имя будущего. Не вдаваясь в подробное перечисление и описания, назовем лишь некоторые из них.

Рост требует креативных решений. Взгляните на все те отрасли, без которых мы не стали бы теми, кем стали: здравоохранение, школьное образование, университеты, финансовые системы, энергетика, экология, структуры власти, – запросы у них велики, а бюджеты весьма ограниченны. За последние десять лет каждая из этих отраслей не раз подвергалась суровой критике. Едва ли когда-либо в прошлом возникала необходимость полностью пересмотреть стратегии действующих лиц в столь обширном количестве секторов и отраслей. Сегодня этим действующим лицам все чаще рекомендуют создать новые стратегии, которые позволили бы получить инновационную ценность и снизить издержки.

Растет влияние и популярность рупоров общественности. Как ни трудно в это поверить, но каких-нибудь десять лет назад компания сама решала, какую информацию о своих товарах, услугах и предложениях она желает дать покупателям. Те дни давно канули в Лету. Социальные сети, блоги, микроблоги, сервисы распространения видеоматериалов, отзывы пользователей и интернет-рейтинги проникли сегодня буквально во все уголки планеты, и власть перешла от компаний к частным лицам, которым мы больше доверяем. Лишь умение предложить что-то выдающееся способно сделать вас в этой реальности не жертвой, а победителем. Только так вы можете заставить людей написать о вас хороший твит; только так получите пятизвездочные рейтинги, соберете лайки, увидите свои предложения в списке фаворитов соцсетей и даже прочтете хвалебные статьи о своем товаре или услуге в блогах. Когда у любого человека есть собственный рупор на всю планету, скрыть или занизить вторичность вашего предложения практически невозможно.

Новые центры спроса и роста в будущем. Говоря о рынках, которые станут расти в будущем, сегодня почти никто уже не упоминает Европу и Японию. Даже

США – крупнейшая экономика мира, – и те отходят на задний план, стоит завести речь о растущих рынках будущего. Сегодня список возглавляют Китай и Индия, не говоря уже о Бразилии. За последние десять лет эти три страны вошли в первую десятку крупнейших экономик мира. При этом крупные экономики новой формации радикально отличаются от крупных экономик прошлого, на которые принято было опираться, когда речь заходила о потреблении производимых в мире товаров и услуг. В отличие от стран с развитой экономикой, растущие рынки являются результатом очень медленного, но неуклонного роста подушевого дохода в очень больших группах людей. Из этого следует, что необходимость предельно возможного снижения цен на предлагаемый товар или услугу сегодня важна как никогда. Впрочем, не стоит обманываться: одних низких цен мало. Те же группы людей все активнее пользуются интернетом, мобильными телефонами и телевидением с международными каналами, а значит, демонстрируют все более высокие требования, запросы и уровень критики. Теперь, чтобы привлечь их внимание, нужны не только низкие цены, но и умение выделиться на общем фоне.

Выйти на мировой рынок удается все проще и быстрее. Крупнейшие международные компании прежде происходили в основном из Соединенных Штатов, Европы и Японии. Но сегодня картина меняется с невероятной скоростью. В списке Fortune 500 за последние пятнадцать лет китайских компаний стало больше в двадцать с лишним раз, индийских – примерно в восемь, а латиноамериканских – более чем вдвое. Можно предположить, что новые растущие экономики – это не просто океаны нового спроса, к которым надо лишь подобрать ключ. Это океаны новых потенциальных конкурентов, которые нацелены на крупные победы, не снившиеся даже таким гигантам, как Toyota, General Electrics или Unilever.

Но вверх идут не только компании с крупных растущих рынков. Они верхушка айсберга, намек на то, что нас ждет в будущем. За последние десять лет выйти на международный рынок стало как никогда легко и дешево. Налицо тенденция, и недооценивать ее ни в коем случае нельзя. Взгляните на факты. Сделать сайт нетрудно и недорого – а значит, любая компания может завести себе витрину, которую увидит весь мир; где бы вы ни находились, собрать средства можно с помощью краудфандинга; с появлением таких сервисов, как Gmail и Skype, резко подешевела связь; любую транзакцию можно быстро и недорого провести через сервисы, подобные PayPal, а компании наподобие Alibaba.com (http://alibaba.com/) помогут легко и просто найти и оценить поставщика в любой стране. Поисковые системы – аналог глобального бизнес-справочника – и вовсе бесплатны. Нужна реклама на весь мир? К вашим услугам Twitter и YouTube, можете продвигать

свои товары и ничего за это не платить. Выход на глобальный рынок резко подешевел, и на нем становится все больше новых компаний, которые предлагают свои товары и услуги из любой точки земного шара. Конечно, это не значит, что выход на международный рынок вообще не требует усилий, однако конкуренция на этом рынке, безусловно, растет. Чтобы выделиться на общем фоне, нужна креативность, а значит – инновация ценности.

Впереди всех нас ждут невероятные вызовы и потрясающие возможности. Мы надеемся, что те методы и инструменты, которые мы предлагаем в этой книге, помогут вам достигать голубого океана, справляться с вызовами и создавать новые условия. В конце концов, стратегия нужна не только в бизнесе. Она нужна везде – в искусстве, в благотворительности и даже в управлении страной. Давайте же отправимся в неизведанное вместе. Ведь лишь одно можно утверждать наверняка: нашему миру нужны голубые океаны.

Предисловие к первому изданию

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 существует 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 вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться от того, чтобы делить с другими существующий – и нередко уменьшающийся – спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов. Вместо этого она предлагает 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 даем вам 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, которые основаны 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 продуманно 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-шулера с речного парохода. Не может и не должна.

Эта книга стала итогом многолетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Представленные в ней идеи, модели и инструменты в течение многих лет тестировались и дорабатывались на практике в различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга

основывается на этой работе и развивает ее, объединяя все идеи в общую структуру. Она охватывает не только аналитические аспекты, лежащие в основе стратегии голубого океана, но и не менее важные моменты, связанные с людьми, с тем, как отправить по этому пути компанию и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваем важность понимания 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 протяни. По мере их открытия рыночная вселенная расширялась. Мы верим, что это расширение и является залогом роста. Однако и в теории, 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 можете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.

Часть первая

Стратегия голубого океана

Глава 1

Создание голубых океанов

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний – экспортеров культуры. С работами этой компании успели познакомиться около 150 миллионов человек в трехстах с лишним городах мира. Менее чем через двадцать лет после своего появления Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey – бывшим мировым чемпионам цирковой индустрии – удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет своего существования.

Этот 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 забав – все больше и больше уводили цирковую индустрию в тень. Дети клянчили у родителей деньги на компьютерные игры, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти поэтому 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. Ringling Bros. и Barnum & Bailey долгое время задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом пониже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной интересной 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 стал 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, готовых 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 преуспел потому, что понял: для того чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию – это перестать пытаться победить.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух видов океанов: алых и голубых. Алые океаны

символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодня еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны[5 - Дискуссия о том, как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981), Jose Porac и Jose Antonio Rosa (1996).]. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Продукция превращается в 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. И хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами обозначенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы – как это сделал Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку здесь правила игры еще 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[6 - См. Gary Hamel и C. K. Prahalad (1994), а также James Moore (1996). Они заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает – две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.]. 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 тридцати лет ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах[7 - С того времени, как Майкл Портер опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. Michael Porter (1980, 1985), а также Paul Auerbah (1988), George S. Day и др. (1997).]. 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, дифференцирование или фокусирование – и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. О голубых океанах тоже можно кое-где услышать[8 - См., например, Hamel и Prahalad (1994).]. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубого океана 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

Термин голубой океан появился сравнительно недавно, но о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир, каким он был сто двадцать лет назад, и спросите себя: сколько нынешних индустрий были тогда никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слышали; в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на сорок лет назад. Опять-таки можно перечислить множество таких мультимиллиардных и даже триллионных отраслей, как электронная коммерция, сотовые телефоны, ноутбуки, маршрутизаторы, сетевые коммутаторы и сетевые устройства, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправлений, минивэны, сноуборды и кофе-бары, – и это еще далеко не все. Всего четыре десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать или пятьдесят лет вперед и спросим себя: сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда? Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен – их окажется 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 мы серьезно недооцениваем возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющихся. Даже система Standard Industrial Classification (SIC), насчитывающая более пятидесяти лет и 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 возникающие отрасли[9 - См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).]. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения[10 - См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).]. 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 противником и на сражение за ограниченный кусок земли строго определенного размера[11 - С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться в Carlvon Clausewitz (1993).]. 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 победы над врагом, 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 компаний мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (рис. 1.1).

Рис. 1.1

Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль

Выяснилось, что 86 % начинаний представляли собой линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования имеющегося рыночного пространства – в рамках алых океанов. На их долю приходилось лишь 62 % от суммарного дохода и 39 % от суммарной прибыли. Оставшиеся 14 % начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61 %.

Если учитывать, что бизнес-начинания включали в себя все инвестиции в создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и полностью неудачные проекты), то выгоды создания 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 технологий значительно увеличило продуктивность производства и позволило выпускать небывалые объемы продуктов и услуг. В результате в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос[12 - Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D’Aveni и Robert Gunther (1995).]. 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[13 - Дополнительную информацию о глобализации и ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).]. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств соответствующего роста спроса не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках[14 - Отдел статистики ООН (2002).].

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[15 - См., например, Copernicus and Market Facts (2001).]. Согласно полученным данным, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более похожими друг на друга, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены[16 - См., например, Copernicus and Market Facts (2001).]. В отличие от прошлого, потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». 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, причем в условиях как экономических подъемов, так и спадов.

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

От компании и отрасли к стратегическому шагу

Как вырваться из алого океана жесточайшей конкуренции? Как создать голубой океан? Существует ли системный подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответы, первым шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться, 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»[2 - Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011.] и «Построенные навечно»[3 - Коллинз Дж., Поррас Дж.Построенные навечно (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6444254). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.]. Бестселлер «В поисках совершенства» опубликован около тридцати лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании – Atari, Cheseborough-Pond’s, Data General, Fluor, National Semiconductor – канули в Лету. Как говорится в Managingonthe Edge, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда[17 - Richard T. Pascale (1990).].

Книга «Построенные навечно» продолжила тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной длительный опыт высокоэффективной деятельности. Однако чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге «Построенные навечно» 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 изучении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в книге «Созидательное разрушение»[4 - Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс – Альпина Паблишер, 2005.], немалая часть успехов, которые автор «Построенных навечно» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний[18 - Richard Foster и Sarah Kaplan (2001).]. 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 своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обратив внимание на этот и прочие примеры, авторы книги «Созидательное разрушение» задались вопросом: а существовали ли вообще «обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка?

Если 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 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 непостоянны; их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли; Cirque du Soleil создал новое рыночное пространство в секторе развлечений и в результате добился мощного роста прибыли. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

Наше исследование подтвердило, что именно «стратегический шаг» – а не «компания» и не «отрасль» – является подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоэффективную деятельность компаний. Стратегический шаг – это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. Например, Hewlett-Packard в 2001 году приобрела компанию Compaq, в результате чего та утратила свою независимость. Многие приклеили к Compaq ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный ею в вопросе формирования отрасли серверов. Предпринятые Compaq стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине 1990-х, но и открыли ей путь к новому мультимиллиардному рынку производства компьютерной техники.

В приложении 1 «Исторический очерк о паттерне создания голубого океана» приведен основанный на нашей базе данных краткий обзор истории трех

символизирующих США отраслей: автомобильной (на чем мы добираемся до работы), компьютерной (чем мы пользуемся на работе) и киноиндустрии (куда мы идем развлекаться после работы). Изучив его, можно заметить, что неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, которые привели к созданию 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, – это захватывающие рассказы о прибыльном росте, истории, заставляющие задуматься 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 более чем в тридцати отраслях, и самым тщательным образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные: от гостиничного бизнеса, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, телерадиовещания и строительства до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

И в рамках каждого конкретного стратегического шага, и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства и различия внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. В процессе поиска 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 мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики компании не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли, компании и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и опытным, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, в B2B- и B2C-сферах, а также компаниям самого разного

национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной постоянно 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. Была ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); GM, 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; Compaq Servers, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil или недавно возникший Salesforce.com, – независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов у всех компаний был схожим. Наши исследования охватывали и общественный сектор, где мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий. За десять лет, прошедших с первого издания, наша база данных выросла, мы провели немало новых исследований, однако наблюдаемые паттерны остались прежними.

Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов кроется 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[19 - Питер Друкер заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывая за тем, что делают конкуренты. См.: Peter Drucker (1985).]. А создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов[20 - См. Kim и Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d). Концентрация на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному, а не инновационному подходу к рынку, что нередко вызывает ценовое давление и дальнейшую коммодитизацию. Поэтому компания должна действовать иначе, стремиться сделать конкуренцию неактуальной, для чего предложить клиентам скачок ценности. Гэри Хэмел уверен, что успех как новичков, так и старожилов отрасли зависит от способности избегать конкуренции и по-новому воспринимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает, что формула успеха заключается не в том, чтобы противостоять конкуренции, а в том, чтобы обойти ее. См. Gary Hamel (1998) и (2000).]. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, которую мы назвали

инновацией ценности. Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, компания делает конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для себя самой, 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 – ценность увеличивается, но это не позволяет компании выделиться из среды конкурентов[21 - Создание ценности как стратегическая концепция имеет слишком широкие рамки, поскольку не существует никаких ограничений, обусловливающих процесс создания ценности. Компания, например, может создать ценность, просто снизив цены на 2 %. Хотя вряд ли это можно назвать инновацией ценности, которая требуется для открытия нового рыночного пространства. Несмотря на то что ценность можно создать, просто проделав все то же самое, но более совершенным способом, инновацию ценности невозможно получить без отказа от прежнего образа действий и новых шагов. Наши исследования показали, что, имея стратегическую задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются на формировании постепенных усовершенствований. Однако поэтапного создания ценности недостаточно для того, чтобы компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.]. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Все это нередко оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить[22 - Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих нечто большее, нежели покупатели готовы принять, см. у Gerard J. Tellis и Peter N. Golder (2002). За десять лет исследований они обнаружили, что победителями в бизнесе становятся менее 10 % первопроходцев, а остальные 90 % постигает неудача.]. 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 компании 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 удается, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высиживают уже другие компании.

Инновация ценности – это новый способ мышления и воплощение стратегии, приводящей к созданию голубого океана и уходу от конкуренции. Что важно, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм стратегии, основанной на конкуренции: компромисс «ценность – издержки»[23 - Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших эту догму, см., например, у Charles W. L. Hill (1988), а также у R. E. White (1986).]. Традиционно считается, что компания может либо создать большую 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[24 - Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980, 1985). Для иллюстрации компромисса «ценность – издержки» Портер использует кривую границы продуктивности.]. В противоположность этому те, кто старается создать голубой океан, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение задачи как 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 свою долю уже падающего спроса, слегка подправляя традиционные цирковые программы. Для этого они старались привлечь самых знаменитых клоунов и укротителей львов – такая стратегия увеличивала издержки цирков, но при этом мало что меняла в опыте цирковой деятельности. Результат – рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища в целом.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром, Cirque du Soleil не обращал 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 принес людям веселье и развлечение плюс раскрыл интеллектуальную глубину и ценность театрального артистизма, тем самым переформулировав саму проблему[25 - В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.]. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil иначе взглянул не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не

ходит: взрослых, любителей театра.

В результате появилась абсолютно новая концепция 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 самых известных исполнителей, одновременному показу нескольких номеров на трех аренах и проталкивали сдачу в аренду площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошелся без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само собой разумеющимися компонентами 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, содержание, 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 или знаменитыми певцами. И опять-таки подобная тактика требовала больших затрат и практически не оказывала влияния на зрителя. Идея трех арен тоже канула в Лету. Подобные представления не только создавали напряжение для зрителей, вынужденных быстро переводить взгляд с одной арены на другую, но и требовали большего количества участников, что влекло за собой рост затрат. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа товаров между рядами, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от покупки и порождали у них ощущение обмана.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Модель «пяти сил» была предложена Майклом Портером в 1980 году как инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке. Здесь и далее прим. ред.

2

Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011.

3

Коллинз Дж., Поррас Дж.Построенные навечно (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6444254). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

4

Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс – Альпина Паблишер, 2005.

Комментарии

1

Подборку статей на эту тему со всего мира можно найти в электронной библиотеке на сайте www.blueoceanstrategy.com (http://www.blueoceanstrategy.com/).

2

См. Kim and Mauborgne (1997a, 1997b).

3

См. Kim and Mauborgne (1999b).

4

См., например, Kim and Mauborgne (1996, 1997b, 1998a), а также другие серии наших статей, посвященных справедливому процессу и справедливой деятельности (см. библиографию (#litres_trial_promo)).

5

Дискуссия о том, как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981), Jose Porac и Jose Antonio Rosa (1996).

6

См. Gary Hamel и C. K. Prahalad (1994), а также James Moore (1996). Они заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает – две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.

7

С того времени, как Майкл Портер опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. Michael Porter (1980, 1985), а также Paul Auerbah (1988), George S. Day и др. (1997).

8

См., например, Hamel и Prahalad (1994).

9

См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).

10

См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).

11

С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться в Carlvon Clausewitz (1993).

12

Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D’Aveni и Robert Gunther (1995).

13

Дополнительную информацию о глобализации и ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).

14

Отдел статистики ООН (2002).

15

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

16

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

17

Richard T. Pascale (1990).

18

Richard Foster и Sarah Kaplan (2001).

19

Питер Друкер заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывая за тем, что делают конкуренты. См.: Peter Drucker (1985).

20

См. Kim и Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d). Концентрация на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному, а не

инновационному подходу к рынку, что нередко вызывает ценовое давление и дальнейшую коммодитизацию. Поэтому компания должна действовать иначе, стремиться сделать конкуренцию неактуальной, для чего предложить клиентам скачок ценности. Гэри Хэмел уверен, что успех как новичков, так и старожилов отрасли зависит от способности избегать конкуренции и по-новому воспринимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает, что формула успеха заключается не в том, чтобы противостоять конкуренции, а в том, чтобы обойти ее. См. Gary Hamel (1998) и (2000).

21

Создание ценности как стратегическая концепция имеет слишком широкие рамки, поскольку не существует никаких ограничений, обусловливающих процесс создания ценности. Компания, например, может создать ценность, просто снизив цены на 2 %. Хотя вряд ли это можно назвать инновацией ценности, которая требуется для открытия нового рыночного пространства. Несмотря на то что ценность можно создать, просто проделав все то же самое, но более совершенным способом, инновацию ценности невозможно получить без отказа от прежнего образа действий и новых шагов. Наши исследования показали, что, имея стратегическую задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются на формировании постепенных усовершенствований. Однако поэтапного создания ценности недостаточно для того, чтобы компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.

22

Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих нечто большее, нежели покупатели готовы принять, см. у Gerard J. Tellis и Peter N. Golder (2002). За десять лет исследований они обнаружили, что победителями в бизнесе становятся менее 10 % первопроходцев, а остальные 90 % постигает неудача.

23

Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших эту догму, см., например, у Charles W. L. Hill (1988), а также у R. E. White (1986).

24

Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980, 1985). Для иллюстрации компромисса «ценность – издержки» Портер использует кривую границы продуктивности.

25

В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.

Купить: https://tellnovel.com/ru/chan_rene/strategiya-golubogo-okeana-kak-nayti-ili-sozdat-rynok-svobodnyy-ot-drugih-igrokov-rasshirennoe-izdanie

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить