

Оглавление

Предисловие партнера	10
Караул! Мой океан становится алым!.....	12
Предисловие к первому изданию	24

Часть первая. Стратегия голубого океана

Глава 1. Создание голубых океанов.....	29
Глава 2. Аналитические инструменты и модели	53

Часть вторая. Создание стратегии голубого океана

Глава 3. Реконструкция границ рынка	79
Глава 4. Фокус на общей картине, а не на цифрах	120
Глава 5. Выход за пределы существующего спроса	143
Глава 6. Соблюдение правильной стратегической последовательности.....	159

Часть третья. Реализация стратегии голубого океана

Глава 7. Преодоление основных организационных препятствий.....	193
Глава 8. Встраивание процесса реализации в стратегию	221
Глава 9. Совмещение ценности, прибыли и человеческого фактора	241
Глава 10. Обновление голубого океана	256
Глава 11. Ловушки алых океанов: как их избежать.....	269

Приложение 1. Исторический очерк о паттерне создания голубого океана....	281
Приложение 2. Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию.....	303
Приложение 3. Рыночная динамика инновации ценности.....	308
Примечания.....	312
Библиография.....	322
Благодарности.....	330
Об авторах.....	334

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 кланчили 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 известны¹. 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 рост². 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 океанах³. 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 услышать⁴. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих

аналитических инструментов и разработанных принципов эффективно-го 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 отправок, 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 имеющих. 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 отрасли⁵. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения⁶. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

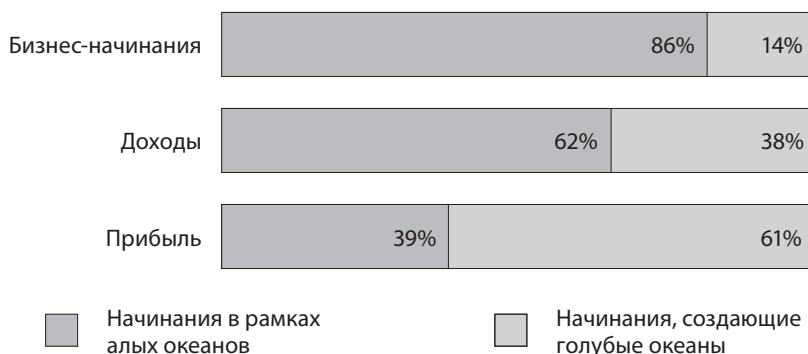
Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении делается на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влиянию своего прародителя — стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные 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 размера⁷. 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 спрос⁸. 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 исчезать⁹. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств соответствующего роста спроса не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках¹⁰.

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 тенденции¹¹. 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 цены¹². 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 забытых 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»* и «Построенные навечно»**. 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 *Managing on the Edge*, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда¹³.

Книга «Построенные навечно» продолжила тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной длительный опыт высокоэффективной

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

** Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

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»*, немалая часть успехов, которые автор «Построенных навечно» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, нежели плодами трудов самих компаний¹⁴. 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.

* *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 Паблицер, 2005.

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, теле-радиовещания 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 порядков¹⁵. А создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов¹⁶. 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 конкурентов¹⁷. 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 платить¹⁸. 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 удастся, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высидивают 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»¹⁹. 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 издержками²⁰. 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 проблему²¹. 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.

Вся неувядающая привлекательность цирка сводилась к трем основным факторам: шатру, клоунам и классическим цирковым номерам — различного рода акробатическим трюкам и выступлениям на моноцикле. Поэтому Cirque du Soleil сохранил клоунов, но их юмор стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра по иронии судьбы и отказались многие цирки, начав арендовать помещения для представлений. Видя, что шатер и только шатер является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создал классический символ, отличающийся великолепной внешней отделкой и повышенным комфортом. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были 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 ввел новые нецирковые элементы, например сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, 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 — это череда никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имеет тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действие. Несмотря на то что тема задавалась расплывчато (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом не ограничивая количество цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовал некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, он представляет разнообразные программы и постановки, а не традиционные шоу «на все случаи жизни». Опять-таки по аналогии с бродвейскими шоу в каждом представлении Cirque du Soleil есть подходящее музыкальное сопровождение, которому подчинены (а не довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы — идея взята из театра и балета. Встроив все эти компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумел создать более утонченные представления.

Более того, внедрив концепцию разнообразия постановок и тем самым дав людям повод ходить в цирк чаще, Cirque du Soleil значительно повысил имевшийся спрос.

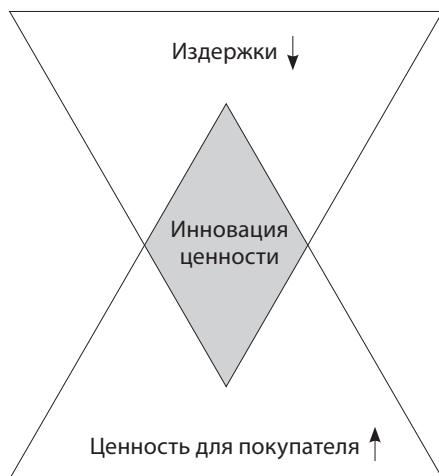
Суммируя все перечисленное, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря столь беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создал голубой океан и изобрел новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время,

отказавшись от многих наиболее дорогих составляющих цирка, компании удалось резко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек. Cirque du Soleil сделал 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.

Рис. 1.2

Иновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

Иновация 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

На рис. 1.2 отражена динамика соотношения «дифференциация — низкие издержки», соответствующая иновации ценности. Рисунок показывает, как создание голубого океана 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 ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается только тогда, когда вся система деятельности компании в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована. Однако для того, чтобы инновация ценности была постоянной, сотрудники компании должны непрерывно поддерживать процесс. Для превращения инновации ценности в актуальную стратегию потребуются единство полезности, цены, издержек и человеческого фактора. Именно системный подход превращает инновацию ценностей в *стратегию*, а не в обычное *рабочее* или *функциональное* решение.

Напротив, такие шаги, 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. Несмотря на то что инновации такого рода способны помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем рынке, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.

В этом смысле инновация ценности — самостоятельная концепция. Это *стратегия*, которая охватывает всю систему деятельности компании²². Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали свою систему на достижение *скачка* ценности для покупателей и для себя самих. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии²³. На рис. 1.3 отображены основные отличительные черты стратегий алого и голубого океана.

Согласно основанной на конкуренции стратегии алого океана, структура отрасли уже изначально задана и компании вынуждены конкурировать в установленных рамках. Подобный посыл базируется на том,

что ученые называют *структуралистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*²⁴. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не предопределены и что их способны изменять действия и убеждения «игроков» данной отрасли. Мы называем это *реконструкционистским* взглядом. В алом океане дифференциация стоит дорого потому, что компании конкурируют между собой, подчиняясь одному и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для них заключается в том, чтобы стремиться либо к дифференциации, либо к снижению издержек. В реконструкционистском мире стратегическая задача, напротив, 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 2 «Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию».)

Рис. 1.3

Стратегия алого океана против стратегии голубого океана

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

Cirque du Soleil нарушил правило лучшей практики (best-practice) цирковой индустрии и добился 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 реконструировал различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге вообрал в себя малую толику каждого из них. Он создал голубой океан, свободное от конкуренции рыночное пространство.

Разработка и реализация стратегии голубого океана

Несмотря на то что экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, есть устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства²⁵. Как преуспеть в голубом океане? 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 рисков, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу окажутся высоки.

Конечно, стратегии без риска не бывает²⁶. Стратегия всегда включает в себя возможности и риски — и неважно, происходят события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для успеха в алом океане. До тех пор пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компаний, даже если необходимость создания голубых океанов станет еще более очевидной. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли серьезных шагов в этом направлении.

Книга, которую вы держите в руках, призвана исправить этот дисбаланс. Излагаемые в ней тезисы подкреплены конкретными методиками. В ней вы найдете принципы и аналитические перспективы достижения успеха в голубом океане.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, но базовый набор используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя инструменты, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут проводить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и внедрения 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, отбрасывая шесть ее традиционных ограничений и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей рассматривают альтернативные исходные отрасли, стратегические группы, группы покупателей, предложение дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональную привлекательность отрасли и даже то, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как нужно выстроить 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*. Вы узнаете о четырех этапах процесса планирования, позволяющих выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

Глава 5 посвящена тому, как максимально увеличить размеры голубого океана. Решая задачу создания крупнейшего рынка нового спроса, в этой главе мы поставим под сомнение традиционную практику стремления к более точной сегментации ради лучшего соответствия предпочтениям клиентов. Как правило, подобная практика выводит на все уменьшающиеся целевые рынки. Мы покажем, как вместо этого можно собрать спрос воедино — не концентрируясь на различиях между отдельными клиентами, а выявляя множественное совпадение точек зрения неклиентов с целью увеличения размера создаваемого голубого океана и получения новых источников спроса. Другими словами, речь пойдет о минимизации *риска масштаба*.

В главе 6 рассматривается вариант стратегии, позволяющий не только обеспечить скачок ценности для массового покупателя, но и выстроить жизнеспособную бизнес-модель, которая будет создавать и поддерживать прибыльный рост. Вы узнаете, как проверить, будет ли бизнес-модель, которую выстраивает ваша компания, приносить прибыль и уменьшать связанные с ней *риски*. В главе дается последовательность шагов при разработке стратегии, с тем чтобы и вы, и ваши клиенты выиграли от создания новой бизнес-территории. Такая стратегия подчиняется последовательности: полезность — цена — издержки — принятие.

В главах с 7-й по 10-ю рассматриваются принципы эффективного внедрения стратегии голубого океана. В частности, в главе 7 рассказывается о том, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство показывает менеджерам, как можно мобилизовать компанию на борьбу с основными проблемами, мешающими внедрению стратегии голубого океана, и уменьшить тем самым *организационный риск*. В этой главе мы поговорим о том, как лидеры и менеджеры могут преодолевать препятствия, связанные с когнитивными аспектами, ресурсами,

мотивацией и политикой, невзирая на ограниченность времени и ресурсов в ходе реализации стратегии голубого океана.

Глава 8 посвящена вопросу встраивания процесса реализации в стратегическое планирование, благодаря которому люди мотивируются к действию и реализации стратегии голубого океана во всей компании и в течение продолжительного времени. В этой главе мы расскажем о *справедливом процессе*. Стратегия голубого океана так или иначе предполагает уход от сложившегося положения дел. Прочитав эту главу, вы узнаете, как справедливый процесс способствует формированию стратегии и ее реализации и как он мобилизует людей на добровольное сотрудничество. Глава ставит задачу помочь *минимизировать управленческий риск*, связанный с установками и поведением людей. Под людьми мы подразумеваем всех заинтересованных лиц как внутри, так и вовне компании, тех, кто работает на нее и сотрудничает с ней иным образом.

Глава 9 написана специально для нового издания и посвящается такой важной концепции, как *согласованность*, без которой немислима устойчивая стратегия — неважно, алая она или голубая. Мы предлагаем читателю простую, но всеобъемлющую структуру, с помощью которой можно разработать и согласовать между собой три стратегические задачи компании: ценность, прибыль и человеческий фактор. Мы внимательно рассматриваем тему рисков, связанных с устойчивостью, показываем, как работает согласованность в контексте стратегии голубого океана, и приводим удачные и неудачные случаи из реальной жизни.

Глава 10 посвящена теме обновления и динамическим аспектам стратегии голубого океана как на уровне отдельного бизнеса, так и на уровне корпорации (для многопрофильных компаний). Мы более подробно поговорим о том, как управлять собственным бизнесом и корпоративным портфолио, чтобы неизменно сохранять эффективность. Расскажем, как управлять *рисками обновления*, поскольку именно здесь кроется разница между случайным однократным выходом в голубые воды и постоянным следованием стратегии голубого океана. Вы узнаете, как сочетаются

стратегии алого и голубого океанов и как они дополняют друг друга в контексте длительного управления корпоративным портфоллио.

На рис. 1.4 выделены восемь принципов успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана, а также риски, влияние которых снижается, если компания придерживается этих принципов.

Рис. 1.4

Восемь принципов стратегии голубого океана

Принципы разработки

- Реконструируйте границы рынка
- Фокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах
- Выходите за пределы существующего спроса
- Правильно определяйте стратегическую последовательность

Фактор риска для каждого принципа

- ↓ Поисковый риск
- ↓ Планировочный риск
- ↓ Риск масштаба
- ↓ Риск бизнес-моделей

Принципы воплощения

- Преодолейте основные организационные препятствия
- Встраивайте реализацию в стратегию
- Единство ценности, прибыли и человеческого фактора
- Обновление голубых океанов

Фактор риска для каждого принципа

- ↓ Организационный риск
- ↓ Управленческий риск
- ↓ Риск, связанный с устойчивостью
- ↓ Риск обновления

И наконец, завершит это издание еще одна новая глава, в которой подробно будут рассмотрены десять наиболее распространенных ловушек алых океанов, которые, словно капкан, удерживают компанию, не давая ей выйти в воды голубого океана. Особое внимание мы уделяем тому, как избежать каждой из ловушек. Мы перечислим заблуждения, из которых происходит та или иная ловушка, чтобы наши читатели не только поняли идею, но и научились применять инструменты стратегии голубого океана на практике и добиваться с их помощью успеха.

Давайте перейдем к главе 2 и узнаем об основных аналитических инструментах разработки и воплощения стратегии голубого океана.

Глава 5

Выход за пределы существующего спроса

Нет такой компании, которая хотела бы вырваться за пределы алого океана только для того, чтобы потом сесть в лужу. Вопрос в том, как создать голубой океан максимального размера. Мы подходим к третьему принципу стратегии голубого океана: к выходу за пределы существующего спроса. Это ключевой компонент, необходимый для достижения инновации ценности. Объединяя и создавая наивысший спрос на ваше новое предложение, этот 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, чтобы приспособиться к различиям среди покупателей. Как правило, для увеличения рыночной доли компания стремится удерживать и расширить существующую клиентскую базу. Нередко это 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. В стремлении наперебой удовлетворить предпочтения 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 концентрировать внимание на клиентах, следует посмотреть в сторону неклиентов. Вместо того чтобы концентрироваться на различиях между клиентами, необходимо выстраивать стратегию исходя из общих факторов, которые ценит большая часть покупателей. Так компания сможет выйти за пределы существующего спроса и открыть множество новых клиентов, которые ранее для нее «не существовали».

Рассмотрим Callaway Golf, которая, приобщив неклиентов, создала новый спрос на свое предложение. В то время как в американской индустрии гольфа шли бои за расширение уже имеющейся клиентской базы, Callaway создала голубой океан нового спроса, задавшись вопросом, почему любители спорта и многие члены загородных клубов избегают игры в гольф. Проанализировав причины, компания выявила одну особенность, характерную для массы неклиентов: все они считали, что очень сложно попасть клюшкой по мячику для гольфа. Из-за небольшого размера головки клюшки игроку требовалась великолепная координация движений и отменный глазомер. К тому же на то, чтобы овладеть навыками игры и научиться концентрироваться, уходило слишком много времени. В результате новички не получали от игры ни малейшего удовольствия.

Сделанное открытие позволило компании Callaway определить, как можно создать новый спрос на свою продукцию. В результате появилась «Большая Берта» — клюшка для гольфа с большой головкой, благодаря которой попасть по мячику стало гораздо проще. «Большая Берта» не только превратила неклиентов отрасли в клиентов, но и пришлось по вкусу опытным игрокам. Вскоре она завоевала всеобщую популярность. Оказалось,

что, за исключением профессионалов, практически всех клиентов угнетали сложности, связанные с повышением своего уровня игры. Появление клюшки с большой головкой упростило им эту задачу.

Интересно отметить, что клиенты, в отличие от неклиентов, принимали сложность игры как должное. Хотя многим из них это и не нравилось, они смирились с этой особенностью 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 как клиентам, так и неклиентам скачок ценности. В итоге компания открыла для себя чрезвычайно выгодный голубой океан, в котором и провела почти десять лет.

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 стараетесь удовлетворить различные запросы, прибегая к большей индивидуализации и сегментации? Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь обратите внимание на неклиентов и только затем — на имеющих 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, скрывает большие возможности создания голубого океана, однако редкие компании пытаются разобраться в том, что представляют собой неклиенты и как получить к ним доступ. Чтобы преобразовать этот огромный латентный спрос в реальный и привлечь новых клиентов, компаниям нужно лучше представлять, как выглядит вселенная неклиентов.

Существуют три яруса неклиентов, которых можно трансформировать в клиентов. Разница между ними заключается в сравнительной удаленности от вашего рынка. Как показано на рис. 5.1, первый ярус неклиентов наиболее близок к вашему рынку. Эти клиенты находятся на самой границе. Это покупатели, 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.

Рис. 5.1

Три яруса неклиентов



*Первый ярус: «Будущие» неклиенты, находятся на границе 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 его одним из вариантов удовлетворения возникшей у них потребности, но отказались от него. В случае с Callaway это были любители спорта, в частности члены загородных клубов, которые могли бы выбрать гольф, однако сознательно этого не делали.

Неклиенты третьего яруса находятся от вашего рынка дальше всего. Они никогда не рассматривали предложения вашего рынка в качестве возможного варианта.

Сконцентрировавшись на основных сходствах между типами неклиентов и существующими клиентами, компания может понять, как все-таки втянуть их на новый рынок. Давайте посмотрим на все три яруса неклиентов, чтобы разобраться, как привлечь их и расширить голубой океан.

Неклиенты первого яруса

Это «будущие» неклиенты, к числу которых относятся те, кто минимально пользуется предложениями вашего рынка, пока ищет лучшие варианты. Найдя любую более привлекательную альтернативу, они охотно обменяют ваши товары и услуги на нее. Поэтому можно сказать, что они находятся на границе рынка. По мере увеличения числа таких неклиентов рынок впадает в стагнацию, у него начинаются проблемы с ростом. В то же время в неклиентах первого яруса скрыт целый океан невосребованного спроса, который надо всего лишь высвободить.

Посмотрим, как открывшаяся в 1986 году британская сеть фастфуда Pret A Manger смогла расширить свой голубой океан, задействовав огромный латентный спрос неклиентов первого яруса. До появления Pret европейские городские служащие ходили обедать в основном в рестораны. Они сидели за столиками в приятной обстановке, им предлагалась вкусная еда. Однако число неклиентов первого яруса в отрасли было достаточно высоким и продолжало увеличиваться. Времени на полноценный обед у служащих все чаще не хватало. Растущая потребность в здоровой пище заставляла людей задумываться о том, насколько полезно ресторанное питание, но все же некоторые рестораны были дороговаты для повседневного посещения. Поэтому служащие все чаще перехватывали что-нибудь на бегу, приносили еду из дома или вовсе пропускали обед.

Неклиенты первого яруса искали лучшие решения. Эти люди имели достаточно много различий, но по трем пунктам их точки зрения

совпадали полностью: они хотели получить обед быстро, хотели, чтобы он был приготовлен из свежих и полезных продуктов, и хотели платить за это разумные деньги.

Проникновение в суть общих черт, свойственных неклиентам, позволяет пролить свет на то, как Pret смогла высвободить нереализованный спрос и завладеть им. 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 фастфудах. Предлагалась продукция Pret в приятной обстановке и по разумным ценам.

Как выглядит Pret? Когда вы входите в Pret A Manger, вам кажется, что вы попали в великолепную студию ар-деко. Вдоль стен стоят чистые холодильные камеры, на полках в них лежат сэндвичи, багеты или лепешки с начинкой более чем тридцати видов. Все приготовлено в тот же день, прямо здесь, из доставленных рано утром свежайших продуктов. Можно выбрать и другое свежеприготовленное блюдо — салат, йогурт, парфе, свежавыжатый сок. В каждом магазине есть 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 Франции, а круассаны — из Бельгии. Более одного дня еду не хранят — все несъеденное поступает в приюты для бездомных.

Pret A Manger не только предлагает полезные для здоровья сэндвичи и другие блюда, компании удалось еще и значительно повысить скорость выполнения заказов. Традиционный фастфудовский цикл «встать в очередь — заказать — заплатить — подождать — получить — съесть» сменился гораздо более быстрым «выбрать — взять — заплатить — уйти». В среднем от момента, когда клиент заходит в магазин, и до момента, когда он покидает его, проходит всего девяносто секунд.

Это стало возможным благодаря тому, что Pret стандартизировала процесс приготовления сэндвичей и других блюд, 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 к тому же едят в Pret чаще, чем когда-то ели в ресторанах. А заодно, как и в случае с Callaway, завсегда и ресторанов обратили свое внимание на Pret. Обед в ресторане был для этой группы клиентов вполне приемлемым, но три общие 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 под вопрос свою привычку обедать в ресторане. Так что неклиенты нередко лучше убежденных клиентов позволяют понять, как можно открывать и расширять голубые океаны.

Сегодня, почти тридцать лет спустя, сеть Pret a Manger продолжает активно расти и использовать созданный ею голубой океан. Специалисты признают, что компания произвела революцию на британском рынке производства сэндвичей. В настоящее время сеть насчитывает около 335 точек с оборотом в 450 млн фунтов стерлингов (760 млн долларов) в год. Магазины располагаются в Великобритании, Соединенных Штатах, Гонконге и Франции¹.

Каковы основные причины, по которым неклиенты первого яруса готовы воспользоваться любым подвернувшемся случаем и бросить вашу отрасль? Найдите то общее, что есть в их ответах. Сфокусируйтесь на схожих ответах, а не на различиях между ними. Только так вы сможете понять, как десегментировать покупателей и открыть выход в океан нетронутого, нереализованного спроса.

Неклиенты второго яруса

Это «отказники» — люди, которые либо не пользуются имеющимися рыночными предложениями, поскольку считают их неприемлемыми, либо не в состоянии ими пользоваться.

Давайте посмотрим, как JCDecaux, французская компания, торгующая наружными рекламными площадями, привлекла на свой рынок массу неклиентов из «отказников». До 1964 года, когда JCDecaux создала новую концепцию уличной рекламы, названную «уличной мебелью», отрасль наружной рекламы была представлена билбордами и рекламой на транспортных средствах. Билборды, как правило, находились на городских задворках и вдоль улиц, по которым несли 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 кампаний — ее считали неэффективной. Наружную рекламу люди видели только «на ходу» и в течение очень короткого времени, частота повторного воздействия у нее была очень низкой. Для менее известных компаний такая реклама не имела вообще никакого эффекта, потому что не могла нести подробной информации, необходимой для представления новых брендов и продуктов. Многие компании не хотели связываться с наружной рекламой, поскольку она оказывалась или бесполезной, или вообще непозволительной роскошью.

Проанализировав основные схожие черты «отказников» в своей отрасли, JCDecaux поняла, что главная причина непопулярности и неразвитости отрасли кроется в недостатке стационарных рекламных площадей в центре города. Подыскивая решение, JCDecaux обнаружила, что муниципалитеты могли бы предложить стационарные площади для рекламы в центральных районах — автобусные остановки, где люди обычно проводили в ожидании по несколько минут, а значит, вполне могли прочесть рекламу и проникнуться ею. JCDecaux поняла, что если бы она смогла использовать эти места для размещения рекламы, то вполне была бы способна превратить неклиентов второго яруса в клиентов.

Так у компании родилась идея «уличной мебели», в том числе ее обслуживания и ремонта, причем бесплатного для муниципалитетов.

JCDesaux подсчитала, что до тех пор, пока прибыль, получаемая от продажи рекламных площадей, будет превышать стоимость установки и обслуживания «мебели», давая привлекательную чистую прибыль, компания продолжит развиваться по траектории устойчивого прибыльного роста. Так и была создана «уличная мебель» для размещения рекламных постеров.

JCDesaux произвела прорыв в ценности для неклиентов второго яруса, муниципалитетов и себя самой. 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 размещать наружную рекламу в центре города. Поместив объявления на центральных улицах, компания значительно увеличила среднюю продолжительность их воздействия, повысив запоминаемость этого рекламного средства. Увеличение продолжительности времени воздействия позволило сделать рекламу более содержательной и размещать на ней более сложные тексты. Кроме того, занявшись обслуживанием «городской мебели», JCDesaux смогла обеспечивать заказчикам развертывание рекламной кампании за два-три дня — вместо пятнадцати при традиционном размещении рекламы на билбордах.

После сделанного JCDesaux беспрецедентного предложения ценности в отрасль хлынул поток «отказников», и «уличная мебель» превратилась в средство рекламы. Подписав с муниципалитетами договоры на срок от десяти до двадцати пяти лет, JCDesaux на долгое время получила эксклюзивное право размещать рекламные объявления с использованием «уличной мебели». После первоначального вложения капитала на протяжении всех последующих лет единственными расходами компании были затраты на обслуживание и обновление оборудования. Операционная маржа «уличной мебели» составляла 40% — сравните с 14% для билбордов и 18% для рекламы на транспортных средствах. Эксклюзивные договоры и высокая операционная маржа обеспечили

устойчивый поток долгосрочных доходов и прибыли. Благодаря такой бизнес-модели JCDesaux сумела получить скачок ценности для себя в обмен на скачок ценности, созданный ею для клиентов.

Обратив внимание на неклиентов второго яруса и сосредоточившись на общих для них причинах, которые мешали им стать клиентами этой отрасли, JCDesaux смогла повысить спрос на наружную рекламу и среди своих клиентов. Ранее клиенты компании думали только о том, какие билборды 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. Неклиенты помогли разобраться в существующих в отрасли и у клиентов убеждениях и изменить их так, чтобы создать скачок ценности для всех заинтересованных сторон.

Пятьдесят лет спустя JCDesaux остается крупнейшим в мире владельцем рекламных площадей на «уличной мебели» и лидером на ею же созданном рынке. Компания имеет около 500 тысяч единиц уличной мебели для размещения рекламы в 1800 городах сорока восьми стран².

Каковы основные причины, по которым неклиенты второго яруса отказываются от продуктов или услуг вашей отрасли? Посмотрите, что есть общего в их ответах. Сконцентрируйтесь на сходствах, а не различиях. Так вы сможете понять, как открыть океан латентного неудовлетворенного спроса.

Неклиенты третьего яруса

Неклиенты третьего яруса дальше всех отстоят от существующих клиентов отрасли. Как правило, ни одна компания, действующая в отрасли, никогда не рассматривала этих *неизученных* неклиентов в качестве целевых или потенциальных потребителей, поскольку их потребности и связанные с ними бизнес-возможности считались относящимися к другим рынкам.

Многие компании просто сошли бы с ума, узнав, сколь 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 не учитывали потребности неклиентов. Обратив на них внимание, они обнаружили неизвестный ранее океан незадействованного спроса. Безопасные, высококачественные и недорогие способы отбеливания зубов подняли на рынке бурю.

Такой потенциал имеется в большинстве отраслей. Взять хотя бы американскую оборонную аэрокосмическую промышленность. Долгое время считалось, что основным уязвимым местом в долгосрочной военной мощи США была невозможность контролировать стоимость летательных аппаратов³. В докладе, сделанном Пентагоном в 1993 году, говорилось, что растущая стоимость аппаратов плюс сокращающиеся бюджетные ассигнования лишают армию жизнеспособных планов замены устаревающих боевых самолетов⁴. Военные переживали, что если армия не отыщет 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 могли совершать посадку на палубу корабля-носителя. Морские пехотинцы хотели иметь экспедиционные самолеты с коротким взлетом и посадкой. А военно-воздушным силам требовались самые быстрые и сложные аппараты.

Прежде эти различия между независимыми ведомствами принимались как должное, и в оборонной аэрокосмической промышленности выделялись три отчетливых сегмента. Программа Joint Strike Fighter (JSF) изменила эту практику⁵. В рамках программы все три сегмента рассматривались как потенциально неизученные неклиенты, которых можно привлечь на новый рынок более эффективных и дешевых военных

самолетов. Вместо того чтобы согласиться с устоявшейся сегментацией и разрабатывать продукты на основании различий в спецификациях и деталях, требуемых каждым ведомством, участники программы JSF усомнились в важности этих различий. Во всех трех ведомствах, которые игнорировали друг друга, они пытались найти ключевые сходства.

В результате выяснилось, что самые дорогостоящие комплектующие летательных аппаратов каждого из трех ведомств одинаковы: это авионика (программное обеспечение), двигатели и крупные фрагменты корпуса. Совместное использование и производство этих комплектующих позволило бы сдержать обещание и значительно сократить издержки. Более того, хоть каждое ведомство и имело длинный список особых требований, большинство самолетов в этих ведомствах выполняли схожие задачи.

Команда JSF попыталась понять, какие из особых требований оказывали серьезное влияние на решения ведомств о приобретении аппарата. Интересно, что ответ ВМС не содержал длинного списка факторов. Требования сводились к двум основным вещам: долговечности и простоте обслуживания. Учитывая то, что самолеты обычно находились на авианосцах в тысячах миль от ближайшего ремонтного ангара, военноморские силы нуждались в аппарате, который легко обслуживать, который при этом работает так же долго, как надежный грузовик, 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 требовался летательный аппарат, обладавший характеристиками истребителя, но способный зависать на месте,

как вертолет. А учитывая экспедиционный характер выполняемых задач и сопряженные с этим полеты на небольшой высоте, самолет должен был быть оборудован различными средствами противодействия — тепловыми ловушками и устройствами радиоэлектронного подавления ракет противника класса «земля — воздух».

Военно-воздушным силам, на которые возложили задачу обеспечения глобального господства в воздухе, требовался скоростной летательный аппарат, 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, помогли бы более успешно избегать вражеских ракет и самолетов. Аппараты, приобретаемые двумя другими ведомствами, такими свойствами не обладали, а потому не интересовали ВВС.

Выводы о «неизученных» неклиентах сделали JSF весьма многообещающим проектом. Предстояло создать летательный аппарат в трех разных видах, при этом все детали должны были совпадать на 70%. Одновременно требовалось устранить (или снизить значимость) всех других факторов, очевидных для каждого ведомства, но при этом не представляющих сколько-нибудь значительную ценность (см. рис. 5.2).

Ожидалось, что стоимость одного самолета, разработанного JSF, составит треть от обычной. Самолет (сегодня он известен как F-35) обещал превзойти лучшие аппараты всех трех ведомств: F-16 ВВС, реактивного AV-8B Harrier морской пехоты и F-18 ВМС.

Сконцентрировавшись на ключевых факторах и отбросив или снизив значение всех остальных в трех доминирующих областях кастомизации, а именно в дизайне, вооружении и способности выполнять конкретную миссию, программа JSF смогла предложить превосходный военный самолет, одновременно снизив издержки на его производство. Кроме того, создание одного самолета вместо трех позволило дополнительно снизить стоимость его изготовления.

Рис. 5.2

Ключевые факторы конкуренции в оборонной аэрокосмической промышленности после введения программы JSF

JSF обнаружила, что, несмотря на большое количество ключевых факторов конкуренции, решающими являются лишь некоторые из них (заштрихованы серым)

BVC	BMC	Морские пехотинцы	
Легкость	Два двигателя	УВП/ВВП	Кастомизация дизайна
Интегрированная авионика	Два сиденья	Легкость	
Стелс-технологии	Широкий размах крыльев	Небольшой размах крыльев	
Двигатель с режимом форсажа	Долговечность	Средства противодействия	
Дальность полетов	Дальность полетов		
Маневренность	Простота обслуживания		
Вооружение «воздух — воздух»	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Мощный/гибкий бортовой оружейный комплекс	Кастомизация вооружения
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

Осенью 2001 года Lockheed Martin, обойдя компанию Boeing, получила контракт на создание JSF на сумму в 200 млрд долларов — это крупнейший военный контракт в истории. Пентагон был уверен, что программу ждет несомненный успех не только потому, что стратегический профиль самолета F-35 характеризуется беспрецедентной ценностью и низкими

издержками, но и — что не менее важно — благодаря поддержке, полученной от всех трех оборонных ведомств⁶.

Несмотря на то что концепцию и прототип F-35 встретили хорошо, настолько масштабный и сложный проект всегда будет сталкиваться с серьезными трудностями в реализации: нужно усвоить множество уроков, поэтому мы вернемся к этому вопросу и рассмотрим проблемы реализации проекта отдельно в главе 8. В конце концов, производительность — вопрос не только креативной концепции, но и хорошей реализации⁷.

Расширяйте зону охвата

Нет правила, позволяющего быстро и наверняка узнать, на неклиентах какого яруса следует сосредоточить внимание и когда. Поскольку спектр возможностей голубого океана меняется в зависимости от времени и отрасли, предпочтительно фокусировать усилия на ярусе неклиентов, способном обеспечить наиболее широкую зону охвата. При этом следует выяснить, есть ли что-то общее у всех трех ярусов неклиентов. Так можно 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 максимально широкому охвату.

Естественная стратегия многих компаний состоит в том, чтобы удержать существующих клиентов и искать дальнейшие возможности сегментации. Это вдвойне верно, если вы испытываете давление конкуренции. Быть может, этот способ хорош для завоевания целевого конкурентного преимущества и увеличения доли существующего рынка, но таким образом вряд ли удастся создать голубой океан, расширяющий рынок и формирующий новый спрос. Смысл здесь не в том, чтобы спорить, правильно или неправильно концентрировать внимание на существующих клиентах или сегментации, а скорее в том, чтобы бросить

вызов существующим и принимаемым как должное стратегическим направлениям. Для увеличения размеров вашего голубого океана мы предлагаем при формулировании будущих стратегий выйти за рамки существующего спроса и обратить внимание на неклиентов и возможности десегментации.

Если обнаружить подобные возможности не удастся, можно вернуться к эксплуатации различий среди имеющихся клиентов. Но помните, что, совершая подобный стратегический шаг, в итоге вы, возможно, окажетесь в еще более тесном пространстве. Кроме того, не забудьте, что, когда ваши конкуренты привлекают неклиентов, предложив им инновацию ценности, многие из ваших клиентов решат последовать за ними, поскольку предпочтут забыть о различиях ради получения выгоды.

Недостаточно просто максимизировать размер создаваемого вами голубого океана. Вы должны уметь воспользоваться этим преимуществом, чтобы получить устойчивый, выигрышный для обеих сторон результат. В следующей главе мы расскажем о том, как построить жизнеспособную бизнес-модель, которая будет создавать и поддерживать прибыльный рост на основе ваших предложений по созданию голубого океана.