
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

**В. Чан Ким
Рене Моборн**

Стратегия голубого океана



МАСТЕР «МОРСКОГО БОЯ»

В каком океане «плавает» ваша компания — в алом, полном «крови» конкурентов, или голубом, где конкуренции почти нет? Спешите разобраться, потому что если большинство ваших активов находится в алом — серьезных проблем не избежать. Во всяком случае, их предрекает автор знаменитой стратегии голубого океана профессор бизнес-школы INSEAD **Чан Ким**, который уже научил *Samsung*, *LG* и другие лидирующие компании уходить от конкуренции и реконструировать границы рынка.

Как рождается конкуренция? Ответ на этот вопрос очевиден: в поисках новых источников прибыли компании в первую очередь анализируют свое рыночное окружение, их успехи и неудачи. Итогом стратегии, разработанной по результатам такого анализа, часто бывает избыток похожих продуктов, приводящий к перенасыщению рынков и замешательству потребителей, не способных отличить одно предложение от другого. Спрос уменьшается, конкуренция ужесточается, приводя подчас к настоящим «боевым действиям», окрашивающим «конкурентный океан» алой кровью проигравших.

С этим процессом в современных рыночных реалиях сталкивалась практически каждая компания. Но так ли уж он неизбежен? Нет! — уверенно утверждает знаменитый маркетолог, профессор французской бизнес-школы INSEAD **Чан Ким** в своем революционном бестселлере «Стратегия голубого океана», в основу которого легли пятнадцатилетние исследования данных о рыночных стратегиях 108 компаний в 30 отраслях за последние 100 лет. Согласно его теории, даже на самых исследованных рынках можно уходить от конкуренции, находить новые ниши и внедрять новые стратегии быстро и с оптимальными затратами, наслаждаясь чистыми и безопасными водами свободного голубого океана.

Преимущества стратегии, предложенной **Чан Кимом**, весьма ощутимы: из более чем сотни исследованных им компаний только

каждая седьмая шла по пути создания голубого океана, но при этом суммарная прибыль этого меньшинства в полтора раза превысила суммарную прибыль выбравших традиционный подход к разработке стратегии.

Биографическая справка

Чан Ким — профессор стратегии и международного менеджмента французской бизнес-школы INSEAD. Советник Европейского союза и почетный гость Всемирного экономического форума в Давосе. Вошел в рейтинг Thinkers 50 («50 лучших мыслителей»). The Sunday Times назвала **Чан Кима** «наиболее ярким мыслителем в менеджменте».

Книга «Стратегия голубого океана» получила статус «Международного бестселлера» после того, как стала «Бестселлером Wall Street Journal», «Бестселлером BusinessWeek» и «Американским национальным бестселлером». Книга была переведена на 30 языков и побила рекорд издательства Harvard Business School Publishing по количеству переводов на иностранные языки.

Рене Моборн — исследователь в области стратегического менеджмента, профессор, директор бизнес-школы INSEAD, член Совета по экономике президента США **Барак Обама**. Автор более сотни научных статей об управлении бизнесом. В 2011 году стала единственной женщиной, вошедшей в первую тройку рейтинга самых выдающихся бизнес-гуру современности The Thinkers 50.

ОБ АЛЫХ И ГОЛУБЫХ ОКЕАНАХ

Чан Ким предлагает воспринимать рыночную вселенную как два океана — алый и голубой. Алый океан символизирует известные на сегодняшний день отрасли, границы которых определены, а правила игры всем известны. По мере ужесточения конкуренции на таком рынке перспективы роста и получения прибыли у компании становятся все более сомнительными. Новинки превращаются в товары массового потребления, а растущая конкуренция окрашивает воды этого бизнес-океана в кроваво-красный цвет.

Голубой океан — это нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста и высоких прибылей. Голубой океан — это еще не существующие отрасли, где конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры только предстоит сформулировать. Здесь имеется достаточно возможностей для развития компании, для увеличения прибыли и быстрых темпов роста.

Стратегия алого океана:

- конкурировать на существующем рынке;
- побеждать конкурентов;
- использовать существующий спрос;
- находить компромисс между достоинствами и ценой;
- адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.

Стратегия голубого океана:

- создавать свободный от конкуренции рынок;
- изживать конкуренцию;
- формировать и использовать новый спрос;
- отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой;
- адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.

НА ЗАМЕТКУ:

Несмотря на очевидную привлекательность стратегии голубого океана, в отдельных случаях выбор традиционной конкурентной стратегии является обоснованным. Объяснением такого феномена является несовершенство рынка. К примеру, станете ли вы беспокоиться об инновационной ценности, если ваше предприятие: а) монополист, б) получает поддержку государства, в) работает на стабильном рынке (нет предпосылок изменения конъюнктуры в среднесрочной перспективе)? Скорее всего, вы не захотите инвестировать значительные средства в усовершенствование своего продукта или пересматривать ценовую политику в сторону гуманности по отношению к потребителю.

История одного голубого океана: как создавался Cirque du Soleil

О том, что же такое голубой океан и как его найти, лучше всего рассказывает история канадского Cirque du Soleil — цирковой труппы, созданной в 1984 году группой уличных актеров. Эта труппа за двадцать лет познакомила со своими представлениями 40 миллионов человек в девяноста городах мира и получает такие прибыли, какие и не снились старейшим и знаменитым циркам — лидерам этой индустрии. Успех Cirque du Soleil особенно примечателен на фоне общего упадка интереса к цирковому искусству.

Cirque du Soleil не пошел по обычному пути переманивания детской аудитории у других цирков. Вместо этого он нацелился на других зрителей — взрослых состоятельных любителей театра, которые готовы заплатить в несколько раз больше, чем стоит билет в обычный цирк, чтобы увидеть нечто совершенно новое. В частности, Cirque du Soleil не стремился, как другие цирки, привлечь самых знаменитых артистов и самых экзотических животных. Такая стратегия лишь увеличивала издержки и мало что меняла в сути

циркового представления. Компания вообще отказалась от приглашения «звезд», а также от дорогостоящих и вызывающих протесты общественных организаций номеров с животными. Вместо этого она привнесла в цирк элементы театра — сюжетную линию, интеллектуальную глубину и изысканную хореографию бродвейских мюзиклов, — сохранив при этом основные элементы цирка: шатер, клоунов и захватывающие акробатические номера. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

Такие представления были рассчитаны уже не на детей, а на взрослых, и билеты стоили в несколько раз дороже, чем в обычный цирк. Но людей, привыкших к ценам на театральные билеты, это не смущало.

Можно ли после этого сказать, что Cirque du Soleil остается цирком? Или это театр? Но тогда какой — бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует именно потому, что Cirque du Soleil создал свой голубой океан — свободное от конкуренции рыночное пространство, отрасль, для которой до сих пор не придумано названия.

МОДЕЛЬ ЧЕТЫРЕХ ДЕЙСТВИЙ

Прежде чем приступить к созданию своего голубого океана, **Чан Ким** предлагает руководителю компании задать себе четыре основных вопроса.

Вопрос 1. Какие факторы конкуренции, определенные и принятые в отрасли, можно упразднить?

Например, *McDonald's* позиционирует себя как ресторан, но такой неотъемлемый признак ресторана, как официанты, был изначально намеренно упразднен — издержки ниже, обслуживание быстрее.

Вопрос 2. Какие факторы конкуренции следует значительно снизить по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?

Так, после анализа стратегической канвы рынка вин в США в компании *Casella Wines* пришли к выводу, что такие факторы, как богатство и сложность вкуса вина, престиж винодельни и выбор наименований вин, столь лелеемые виноделами, не имеют для американских потребителей особенного значения. Все три фактора были снижены путем ограничения ассортимента ряда, смещения акцента коммуникаций с истории и престижа винодельни на другие факторы и выпуска вин с более выраженным и простым вкусом.

Вопрос 3. Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?

В основе создания компанией *Apple* музыкального онлайн-магазина iTunes лежит повышение ряда ключевых факторов отрасли обмена

музыкальными файлами: высокое качество звука; широкий ассортимент мелодий, включая произведения прошлых лет; возможность покупки тематических подборок песен.

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

Компания *Virgin*, например, оставила позади даже крупных конкурентов путем предложения нестандартного, но востребованного набора услуг пассажирам, включая массаж во время полета.

ШЕСТЬ ПУТЕЙ К УСПЕХУ

После того как у руководства компании появятся ответы на четыре основных вопроса, можно приступать к главному — поиску своей стратегии. Конечно, создание голубого океана — дело непростое. Придумать даже одну инновационную идею бывает весьма трудно, а уж сделать поиск и внедрение инновационных решений основой стратегической политики компании и вовсе неординарная задача. Однако профессор **Чан Ким** утверждает, что создание новых рыночных ниш вполне возможно сделать постоянным, систематическим и не зависящим от внешних обстоятельств. Опираясь на свои исследования, он предлагает шесть способов создания голубого океана.

Первый путь. Рассматривайте в качестве конкурентов не только представителей своей отрасли, но и компании, работающие в альтернативных отраслях.

Так, кино и рестораны — совершенно разные виды бизнеса. Однако в субботний вечер они представляют собой равноценные альтернативы приятного времяпрепровождения. И чаще всего именно в пространстве подобных альтернатив можно создать инновацию ценности.

История успеха:

Компания *NetJets* за 20 лет существования обогнала по темпам роста многие авиакомпании, потому что задумалась: по каким причинам одни корпорации предпочитают оплачивать своим служащим полеты на коммерческих авиарейсах, а другие покупают собственные самолеты? Очевидно, что коммерческие рейсы позволяют избежать высоких цен, но при этом создают трудности путешественникам: стояние в очередях, пересадки, досмотры... Компании, которые приобретают корпоративный самолет, значительно выше ценят

время и мобильность своих топ-менеджеров, но при этом они обречены на миллионные затраты, а корпоративные самолеты — на простои и рейсы «порожняком». *NetJets* объединила преимущества коммерческих рейсов и корпоративных самолетов, предложив своим клиентам одну шестнадцатую долю в собственности самолета. Пятнадцать остальных долей поделены между другими клиентами. В результате все они получают возможность пользоваться частными самолетами по цене коммерческих, а сама компания *NetJets* сводит издержки к минимуму благодаря небольшому размеру самолетов, использованию региональных аэропортов и немногочисленному штату сотрудников.

Второй путь. Исследуйте основные стратегии компаний внутри отрасли.

Обычно различия в стратегиях сводятся к тому, что выбирает данная компания: низкие цены или высокое качество. На самом деле нужно отказаться от этой альтернативы и понять, какие еще факторы, помимо цены и качества, влияют на выбор клиентов.

История успеха:

Техасская компания *Curves*, занимающаяся фитнесом для женщин, за несколько лет привлекла более двух миллионов клиенток, а ее доход превысил миллиард долларов. Такого успеха компания добилась, сделав правильные выводы из анализа преимуществ и недостатков двух альтернатив, которые есть у женщин, желающих сохранить фигуру: посещение фитнес-центра и домашние занятия на тренажерах.

Фитнес-центры обычно расположены в центре города, имеют модный дизайн и дорогостоящее оборудование. Абонемент туда стоит не менее \$100 в месяц. Занятым женщинам средних лет трудно выкроить время для поездок туда, к тому же у многих из них фигуры далеко не идеальны, и они стесняются появляться в зале из-за обилия зеркал и оценивающих взглядов посетителей-мужчин. С другой стороны, домашние тренажеры неэффективны, потому что дома слишком легко

найти повод отказаться от занятий. Упражнения в группе гораздо больше мотивируют и воодушевляют. Компания *Curves* создала свой голубой океан, объединив преимущества обеих стратегий и отбросив их недостатки. Она отказалась от всех дорогостоящих атрибутов фитнес-центров: сложных тренажеров, баров, бассейнов. Она разместила тренажеры не рядами, как обычно, а по кругу, чтобы женщины, занимаясь, могли общаться между собой. Эти тренажеры просты и безопасны. В зале нет ни зеркал, ни любопытствующих мужчин, а стоимость посещения клуба упала до \$30 в месяц.

Третий путь. Рассмотрите всю цепочку покупателей.

Тот, кто принимает решение о покупке, не всегда является конечным потребителем изделия. В большинстве случаев компании забывают об этом — и теряют при этом многие интересные возможности.

История успеха:

Фармацевтические компании обычно ориентируются в своей стратегии на врачей, выписывающих лекарства, а не на пациентов, их принимающих. Однако компания *Novo Nordisk* из Дании, производящая инсулин, нарушила это правило. Она задумалась о том, как сделать продукт удобным для пациентов, вынужденных делать себе инъекции по несколько раз в день — а значит, всегда носить с собой ампулы с лекарством и шприцы. Все это заставляло больных диабетом чувствовать свою ущербность. *Novo Nordisk* открыла свой голубой океан, создав NovoPen — устройство для инъекций, похожее на авторучку. В нем уже содержится нужная доза лекарства, и пациенту остается лишь нажать на спусковой механизм. Через несколько лет компания усовершенствовала свое изобретение, добавив к нему электронный блок памяти, позволяющий фиксировать размер дозы и время предыдущей инъекции. Теперь инсулин в «ручках» — лидер продаж в Европе и Японии.

Четвертый путь. Рассмотрите дополнительные продукты и услуги, имеющие ценность для покупателя.

Зачастую компания может преуспеть, просто проанализировав, какие дополнительные услуги она может оказать своим клиентам. И далеко не всегда расширение своего торгового предложения грозит компании увеличением издержек — напротив, то, что выгодно клиентам, может оказаться весьма выгодно и для самого предприятия.

История успеха:

Венгерская компания *NABI*, которая производит рейсовые автобусы, проанализировав требования муниципалитетов к общественному транспорту, обнаружила, что наибольшие издержки город несет не столько из-за цены самого автобуса, сколько из-за необходимости его ремонта и обслуживания. *NABI* разработала автобус из стеклопластика, который был легким и не нуждался в антикоррозийном покрытии. На ремонт такого автобуса требовалось гораздо меньше времени и денег. К тому же этот автобус имел оригинальный дизайн, был просторнее, и в него было удобнее садиться пожилым людям. В результате муниципалитеты не только сэкономили на ремонте, но и получали больше прибыли за счет продажи билетов. Компания получила заказов на миллиард долларов и была признана одной из тридцати самых успешных компаний мира.

Пятый путь. Проанализируйте функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей.

В одних отраслях конкуренты бьются за функциональную полезность товара, в других — за чувства покупателей. Но при желании компания может изменить соотношение сил.

История успеха:

Японская фирма *Quick Beauty House* переориентировала парикмахерскую из эмоционального заведения в чисто функциональное, отменив массаж, горячие полотенца, мытье головы и прочие услуги, за которые посетитель обычно платит от \$30 до \$50. Вместо этого *QB House* целиком сосредоточилась на главном — стрижке. В результате клиенты стали тратить на визит в парикмахерскую не один час, а десять минут, а сама парикмахерская услуга подешевела до \$9. Новая концепция парикмахерской стала настолько популярной, что *QB House* за семь лет открыла более 200 точек в Японии, а к 2013 году планирует открыть по всей Азии до 1000 парикмахерских.

Шестой путь. Проанализируйте возможности будущего прогресса.

Современный мир меняется чрезвычайно быстро. Ускорение технического прогресса, изменение социального уклада, рост ритма жизни — все это открывает для искателей голубых океанов много разнообразных возможностей.

Истории успеха:

Компания *CNN* создала первую круглосуточную всемирную сеть новостей в ответ на растущую глобализацию. Телекомпания *HBO*, заметив, что городских женщин, добившихся успеха в карьере и стремящихся выйти замуж в зрелом возрасте, становится все больше, создала популярный сериал «Секс в большом городе».

НА ЗАМЕТКУ:

Чтобы яснее представлять себе свою стратегию, профессор **Чан Ким** предлагает использовать простую таблицу, в которой в наглядной форме будут представлены ваши основные задачи и пути их достижения.

Таблица. Визуализация стратегии

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

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ПОДРАЖАТЕЛЕЙ

Описанные в книге стратегии настолько просты, что невольно возникает вопрос: почему их изобретателям тут же не начинают подражать другие? **Чан Ким** объясняет это тем, что на пути подражателей встает множество барьеров.

Во-первых, традиционная логика корпораций, которые привыкли к определенной стратегии. Так, когда появился круглосуточный новостной канал CNN, остальные телекомпании просто высмеяли его.

Во-вторых, инновация ценности приводит к существенному снижению издержек, из-за чего подражатели оказываются в заведомо невыгодной позиции. Так, компания *Swatch*, отказавшись от лишних деталей и перейдя на более дешевые материалы, смогла установить на свои часы цену в \$40, в то время как самые простые кварцевые часы из Японии и Гонконга стоили \$75.

Наконец, подражание новой стратегии требует от компании пересмотра всей бизнес-практики, и зачастую из-за сопротивления внутри самой компании решение этой задачи откладывается на годы. К примеру, подражание стратегии компании *Southwest Airlines*, предложившей клиентам авиаперелеты по цене поездки на автомобиле, потребовало бы от других авиакомпаний пересмотра маршрутов, смены маркетинга и корпоративной культуры. Ни один из крупных авиаперевозчиков не был к этому готов.

Вывод **Чан Кима** прост: если вам удалось найти свой голубой океан, можете быть уверены — вы надолго останетесь единственным покорителем его вод.