

В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

BUSINESS
MUST
READ

ЯК СТВОРИТИ БЕЗХМАРНИЙ
РИНКОВИЙ ПРОСТІР
І ПОЗБУТИСЯ КОНКУРЕНЦІЇ

ОНОВЛЕНЕ ВИДАННЯ

КЛУБ
СИМВІОТИ
ДОЗВІЛЛЯ

Рене Моборн

**Стратегія Блакитного Океану. Як
створити безхмарний ринковий
простір і позбутися конкуренції**

Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга»

2015

УДК 005.330

Моборн Р.

Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Р. Моборн — Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2015

ISBN 978-617-12-6011-5

«Стратегія блакитного океану» — одна з найвідоміших книг зі стратегічного планування. Стала бестселером на п'яти континентах, перекладена понад 40 мовами та розійшлася накладом у 3,5 мільйона примірників. Викладені в ній ідеї довели свою ефективність не лише в бізнесі, а й у діяльності некомерційних організацій, державному секторі, виконавчій владі та навіть у мистецтві. Це нове й розширене видання доповнено досвідом практичного застосування стратегії, рекомендаціями з перетворення досягнень на постійний процес оновлення та аналізом найпоширеніших пасток, які чекають на шляху до створення комерційно переконливого блакитного океану.

УДК 005.330

ISBN 978-617-12-6011-5

© Моборн Р., 2015
© Книжный Клуб «Клуб Семейного
Досуга», 2015

Содержание

Рятуйте! Мій океан червоніє	6
Передмова до оригінального видання	12
Подяки	14
Частина перша.	16
Розділ 1	16
Новий ринковий простір	16
Створення блакитних океанів – це тривалий процес	17
Переваги створення блакитних океанів	18
Зростання потреби у створенні блакитних океанів	19
Від компанії та галузі до стратегічного кроку	19
Новація цінності – наріжний камінь стратегії блакитного океану	22
Розробка й реалізація стратегії блакитного океану	26
Розділ 2	30
Стратегічна канва	31
Модель чотирьох дій	33
Сітка «усунути – зменшити – підняти – створити»	37
Три ознаки хорошої стратегії	38
Як читати криву цінності	41
Частина друга.	43
Розділ 3	43
Шлях перший. Розглянути альтернативні галузі	44
Шлях другий. Розглянути стратегічні групи всередині галузі	48
Кінець ознакомительного фрагмента.	49

В. Чан Кім, Рене Моборн
Стратегія блакитного океану
Як створити безхмарний ринковий
простір і позбутися конкуренції

Моїм друзям і родині, які наповнюють змістом наші світи

Рятуйте! Мій океан червоніє

«Рятуйте! Мій океан червоніє», – таке почуття раз у раз охоплює менеджерів в усьому світі. Дедалі більше людей – чи то керівників компаній, чи то голів некомерційних організацій, чи то очільників уряду – помічають, що потрапили в океан кривавої конкуренції, і прагнуть із нього виборсатися. Можливо, ваш бізнес почав звужуватися. Можливо, конкуренція стає гострішою, і тому ваша пропозиція стрімко набридає, а витрати зростають. Можливо, вам ось-ось доведеться сказати підлеглим, що підвищення зарплатні їм не бачити як своїх вух. Ніхто з нас не хотів би опинитися в такій ситуації. Однак це ситуація, у яку потрапляють чимало.

Як розв'язати таку проблему? Уроки й засоби *«Стратегії блакитного океану»* допоможуть вам упоратися з нею, у якій би галузі економіки ви не працювали. *«Стратегія»* покаже, як змінити червоний океан кривавої конкуренції на блакитний океан відкритого ринкового простору, якому притаманні новий попит і стаłe зростання можливостей.

Коли ми писали *«Стратегію блакитного океану»*, то послуговувалися метафорою червоного й блакитного океанів, адже червоні океани, здавалося, охоплюють реальність, із якою все частіше мають справу організації, тоді як блакитні океани представляють – як від самих витоків свідчить історія промисловості – нескінченні можливості, що їх організації могли б створити. Сьогодні, за десять років, продано понад 3,5 мільйони примірників книжки. Вона стала бестселером на п'яти континентах, її перекладено рекордною кількістю мов – сорока трьома! А термін «блакитний океан» увійшов до бізнес-жаргону. З'явилося понад чотири тисячі статей і записів у блогах на тему «стратегії блакитного океану», і щодня в усьому світі їх більшає.

Викладені в них історії захоплюють. В одних статтях власники малого бізнесу й інші люди з усіх усяд обговорюють те, як книга докорінно змінила їхні погляди на життя й допомогла підняти професійні успіхи на суттєво вищий рівень. В інших керівники розповідають про те, як стратегія блакитного океану дала їм змогу зрозуміти, що слід забирати свій бізнес із червоного океану й витворювати принципово новий попит. Решта ж статей докладно змальовують, як заради швидкого результату очільники уряду застосували стратегію блакитного океану, прагнучи досягти щонайбільшого ефекту з найменшими витратами в соціально важливих сферах – від підвищення якості сільського й міського життя до зміцнення внутрішніх і зовнішніх цінних паперів і руйнування обмежень на міністерському та місцевому рівнях¹.

Звертаючись до організацій, які застосовували наші ідеї, відколи побачило світ перше видання *«Стратегії блакитного океану»*, ми дізналися чимало нового й зауважили, як далеко люди просунулися, напнувши вітрила цих ідей. Поміж питань, над котрими вони замислюються, утілюючи в життя свою стратегію, найчастіше трапляються такі: як упорядкувати всі свої дії в рамках нашої стратегії блакитного океану? Що робити, якщо наш блакитний океан почервонів? Як уникнути сильних гравітаційних пасток «червоного океану мислення» – ми звемо їх «капканами червоного океану», – якщо вже шлях веде нас до стратегії блакитного океану? Саме такі питання стоять за появою нашого розширеного видання. У цій новій передмові ми спершу розкажемо, що ж тут нового. Потім коротко зрештимо ключові моменти, які визначають і відрізняють стратегію блакитного океану, і з'ясуємо, чому, на нашу думку, нині стратегія блакитного океану потрібніша й актуальніша ніж будь-коли.

¹ Див.: www.blueoceanstrategy.com щодо добірки цих статей у всьому світі. Знайти їх можна на сайті *eLibrary*.

Що нового в доповненому виданні?

До цього видання додано два нові розділи й розширено третій. Звертаємо увагу на основні моменти, які показують суть ключових завдань менеджерів і їхні вразливі місця, а також те, як цьому зарадити.

Узгодження: що це означає, чому це важливо і як цього досягти. Виклик, що з ним на наших очах борються організації, – це вміння узгодити свою систему дій (включно з можливими зовнішніми й інтернет-партнерами) так, щоб на практиці створити життєздатну стратегію блакитного океану. Чи існує простий, але комплексний метод, який гарантував би узгодження ключових компонентів організації (від вартості до зиску для людей), що надало б змогу підтримати стратегічні зрушення, котрих потребує стратегія блакитного океану? Це важливо, оскільки компанії занадто часто зосереджуються на окремих сферах своєї діяльності, звертаючи менше уваги на інші величини, які мали б підтримувати стратегію для забезпечення сталого успіху. У зв'язку з цим наше розширене видання спеціально досліджує проблему узгодження в контексті блакитних океанів. Ми знайомимо з історіями успішного й невдалого узгодження, воліючи показати не тільки те, як на практиці досягнути першого, а й як уникнути другого. Проблема узгодження розкрита в 9 розділі.

Оновлення: коли і як відновлювати блакитні океани з плином часу. За будь-яким злетом і падінням компаній ховаються стратегічні кроки, які організації застосовують або ж, навпаки, легковажать ними. Суть завдання полягає в тому, як відновлювати блакитні океани з плином часу, коли замість справжнього блакитного океану врешті-решт виявляється підробка, а сам він стає червоним. Розуміння процесу відновлення має ключове значення, бо переконує в тому, що створення блакитних океанів – не поодинокий випадок, який можна започаткувати в рамках організації, надавши статусу повторюваного процесу. У цьому розширеному виданні ми з'ясовуємо, як можна обернути процес створення блакитних океанів зі статичного досягнення на динамічний процес оновлення як у рамках окремого бізнесу, так і на корпоративному рівні для багатопрофільних фірм. Тут ми покажемо динамічний процес оновлення для досягнення сталих економічних показників як однопрофільній фірмі, що створила блакитний океан, так і багатопрофільній, котра мусить збалансувати напрацювання червоного й блакитного океанів. При цьому підкреслюємо також додаткові ролі, які відіграють стратегії червоного й блакитного океанів в управлінні прибутком компанії в теперішньому часі та для забезпечення впевненого зростання і цінності бренда на майбутнє. Проблема оновлення викладено в розділі 10.

Пастки червоного океану: що це таке й чому їх слід уникати. І нарешті ми показуємо десять найпоширеніших пасток червоного океану, у які зазвичай потрапляють компанії, утілюючи на практиці стратегію блакитного океану. Ці пастки тримають компанії, мов якір, у червоному океані, навіть коли ті намагаються напнути вітрило й майнути в блакитний. Розгляд цих проблем має вирішальне значення з огляду на правильне розуміння людьми процесу створення блакитних океанів. Слушно зрозумівши концепцію, можна уникнути пасток і застосовувати передбачені інструменти та методи так, щоб за допомогою правильних стратегічних дій вирушити до чистих блакитних вод. Розділ 11 розглядає проблему червоних океанських пасток.

У чому полягає головна відмінність?

Мета стратегії блакитного океану проста: дати будь-якій організації – великій чи маленькій, новій або добре знаній – нагоду підійти до створення блакитних океанів через максимізацію можливостей і мінімізацію ризиків. Книга бере під сумнів кілька усталених поглядів у царині стратегії, що ми могли б об'єднати у п'ять ключових моментів.

Конкуренція не мусить бути в центрі стратегічного мислення. Забагато компаній дозволяють конкуренції обмежувати їхні стратегії. Утім завдяки стратегії блакитного океану легко зрозуміти, що цей акцент на конкуренції значно частіше тримає компанії на якорі в червоному океані. Він бере за основу конкуренцію, а не клієнта. Унаслідок цього компанії марнують час і звертають особливу увагу на оцінювання конкурентів і пошук кроків у відповідь на їхні стратегічні ходи, а не на розуміння того, як здійснити стрибок у цінності для покупців, – що не те саме.

Стратегія блакитного океану пориває із засиллям конкуренції. У центрі книги уявлення про перехід від конкурування до створення нового ринкового простору, а звідси – зневажливлення конкуренції. Уперше цю думку ми виклали ще 1997 року в розвідці «*Value Innovation*», першій статті з нашої серії у *Harvard Business Review*, які є основою цієї книги². Ми помітили, що компанії, які вириваються з конкуренції, не надто прагнуть позмагатися, перемогти суперників або досягнути конкурентоздатного рівня. Вони не ставили собі за мету перевершити конкурентів. Вони мали запропонувати якісний стрибок у цінності, що зневажливило конкуренцію. Увага до запровадження новацій у цінності, а не боротьба з конкурентами спонукає компанії кидати виклик усім чинникам конкурентної галузі й не вважати конкуренцію головною цінністю покупця.

Отже, стратегія блакитного океану розуміє значення стратегічного парадоксу, з яким стикається чимало організацій: що більше вони зосереджені на подоланні конкуренції, прагненні позмагатися і вразити своїми перевагами, то дужче – хай як це парадоксально – уподібнюються до своїх конкурентів. Стратегія блакитного океану наголошує: покинь зважати на конкуренцію. Зосередься на новації цінності, і нехай конкуренція подбає про тебе.

Структури галузі немає – їй можна надати форму. Царина стратегії вже давно передбачала, що існує структура галузі. Якщо структуру галузі вважають сталою, фірми змушені будувати свої стратегії на ній. Тому стратегія, як це зазвичай буває на практиці, починає з аналізу галузі – маємо на увазі аналіз п'яти сил або його далекий попередник SWOT-аналіз³, – коли стратегії випадає порівнювати переваги й недоліки компанії з можливостями й загрозами в наявній галузі. Тут стратегія мимоволі стає «безглуздою грою», коли успіх однієї компанії означає втрату іншої, бо ж фірми пов'язані спільним ринковим простором.

Стратегія блакитного океану натомість показує, як стратегія може формувати структуру на користь організації задля створення нового ринкового простору. Вона спирається на уявлення, згідно з яким меж ринку й структури галузі немає, їх можна відбудувати через дії та думки гравців галузі. Як свідчить історія галузі, нові ринкові простори створюються щодня й змінюються завдяки уяві. Це підтверджують постачальники, бо ж здійснюють закупівлі в альтернативних галузях, не дозволяючи собі замикатися в когнітивних межах, які їм пропонують самі галузі, або відмовляючись визнавати ці межі. І фірми доводять це, коли винаходять та оновлюють галузі, згортаються, змінюються й виходять за рамки наявних ринкових меж, створюючи щоразу новий попит. Так стратегія рухається від «безглуздой гри» до гри з ненульовою сумою, і навіть непривабливу ділянку можна зробити прибутковою завдяки свідомим зусиллям компаній. Інакше кажучи, червоний океан не мусить залишатися червоним. Це породжує третій пункт відмінності.

² Див.: Kim and Mauborgne (1997a, 1997b).

³ Аналіз п'яти сил Портера – методика аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, улаштована Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі 1979 року. До цього переліку входять: аналіз загрози появи продуктів-замінників; аналіз загрози появи нових гравців; аналіз ринкової влади постачальників; аналіз ринкової влади споживачів, а також аналіз рівня конкурентної боротьби. SWOT-аналіз (термін запроваджено 1963 року) широко застосовують у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (*Strengths*) і слабких (*Weaknesses*) сторін проекту, можливостей (*Opportunities*), що відкриваються під час його реалізації, та загроз (*Threats*), пов'язаних з його здійсненням. (Тут і далі прим. пер., якщо не зазначено інше.)

Стратегічну творчість можна виявляти на систематичній основі. Відколи Шумпетер намалював образ самотнього й творчого підприємця, новачки та творчість вважалися, по суті, чорною скринькою, незбагненою й непередбачуваною⁴. Недивно, що у світлі новаційної й творчої діяльності царина стратегії була зорієнтована переважно на те, як конкурувати на розвинених ринках за допомогою створення арсеналу аналітичних засобів і механізмів, які б дали змогу успішно досягти цієї мети. Та хіба творчість – це чорна скринька? Коли йдеться про художню творчість або наукові досягнення – маю на увазі величне мистецтво Гауді чи відкриття радію Марією Кюрі, – на це можна дати ствердну відповідь. Однак якщо говорити про стратегічну творчість, яка стимулює новачку цінності, що відкриває нові ринкові обшири? Наприклад, Фордова модель «Т» в автомобілебудуванні, *Starbucks* – на ринку кави й *Salesforce.com* – у програмному забезпеченні CRM⁵. Наше дослідження підказує: ні. Воно виявило спільні стратегічні моделі, котрі лежать у підґрунті успішного створення блакитних океанів. Ці моделі дозволили розробити загальні аналітичні структури, інструменти та методи, що дають змогу систематично пов'язувати новачку з цінністю й перебудовувати межі індустрії через максимізацію можливостей і мінімізацію ризиків. Хоча, звісно, певну роль, як і в усіх стратегіях, завжди відіграватиме удача, проте ці засоби: стратегічна канва, чотири системні заходи, а також шість способів відновлення меж ринку – приводять структуру до того, що в історичному плані було неструктурованою проблемою в стратегії, інформуючи здатність організацій методично створювати блакитні океани.

Виконання може бути вбудоване в опис стратегії. Стратегія блакитного океану поєднує аналітику з людським виміром організацій. Вона визнає й шанує важливість змінювати людські думки й душі за допомогою нової стратегії, тож на рівні особистості люди приймають її саму по собі й залюбки виходять за рамки примусового виконання, за власним бажанням співпрацюючи в процесі її реалізації. Задля досягнення цієї мети стратегія блакитного океану не розмежовує опис стратегії та виконання. Хоча ця розбіжність може бути важливою рисою діяльності більшості компаній, наше дослідження показує, що йдеться про ознаку повільного й сумнівного впровадження і, в кращому разі, механічного доведення до кінця. Натомість стратегія блакитного океану із самого початку вбудовує виконання в стратегію через практику узгодженого процесу створення й розгортання стратегії.

За двадцять п'ять років ми вже згадували вплив узгодженого процесу на якість виконання рішень у численних академічних і управлінських публікаціях⁶. Як з'ясувала стратегія блакитного океану, узгоджений процес готує ґрунт для реалізації, закликаючи до найбільш фундаментальної основи дій: довіри, прихильності й добровільної співпраці людей усередині організації. Перелічені риси – це не просто ставлення чи поведінка. Вони – нематеріальний капітал, адже дають змогу компаніям стояти осторонь у тому, що стосується швидкості, якості та послідовності виконання, і реалізувати стратегічні зміни швидко й із низькими затратами.

Модель поступових кроків у створенні стратегії. Царина стратегії багата на знання про зміст стратегії. Утім, практично нічого не сказано про те, як витворити початкову стратегію. Звичайно, складати плани ми вміємо. Проте, як усі знаємо, процес планування не передбачає вироблення стратегії. Коротко кажучи, у нас немає теорії витворення стратегії.

Є безліч теорій, які пояснюють, чому компанії досягли або не досягли успіху, але вони здебільшого мають описовий, а не директивний характер. Не існує моделі, що описувала б чітко, крок за кроком, у який спосіб фірми могли б розробляти й утілювати в життя свої стратегії, прагнучи отримати максимальний ефект. Така модель вводиться тут у контексті блакит-

⁴ Див.: Kim and Mauborgne (1999b).

⁵ Система управління інформацією про клієнтів.

⁶ Див., наприклад, Kim and Mauborgne (1996, 1997b, 1998a), а також низку інших наших статей на тему справедливого процесу й процедурної справедливості, її академічного вираження, як зазначено в бібліографії.

них океанів, щоб показати, як компанії можуть уникнути пасток, що породжує ринкова конкуренція, і ефективно винаходити новації, пов'язані зі створенням ринку. Структура створення стратегії, описана тут, спирається на стратегічні практики, які ми розвивали протягом останніх двох десятиліть разом з багатьма компаніями. Це допомагає менеджерам сформулювати новаційні стратегії, що забезпечать добробут.

Чому стратегія блакитного океану набуває дедалі більшої ваги?

Коли 2005 року ми вперше опублікували «Стратегію блакитного океану», було багато чинників, які стимулювали створення блакитних океанів. Очолював список той факт, що конкуренція в наявних галузях щоразу загострювалася й тиск на витрати й прибуток зростав. Ці чинники нікуди не поділися. Навпаки, вони тільки зміцніли. Але, окрім цього, за останні десять років кілька нових глобальних тенденцій вибухнули з такою швидкістю, яку мало хто міг уявити за часів першого видання нашої книги. Ми вважаємо, що ці тенденції роблять створення блакитних океанів ще важливішим стратегічним завданням у майбутньому. Тут вирізняємо декотрі з них, хоч і без усеосяжного й усеохопного аналізу.

Дедалі більше прагнення до нових творчих рішень. Просто гляньте на ті галузі, що мають вирішальне значення для нас: охорона здоров'я, середня й вища освіта, фінансові послуги, енергетика, довкілля, а також уряд, де вимоги високі, а фінансування – низьке. За останні десять років кожна з цих ділянок потребувала серйозних змін. Проте в історії майже не було часу, коли існувала б нагальна потреба ретельно переосмислити стратегію такої кількості гравців у багатьох галузях і секторах. Щоб зберегти свою актуальність, усіх цих гравців дедалі частіше закликають заново осмислити свої стратегії задля досягнення новаційної вартості за нижчих витрат.

Зростання впливу й використання державних рупорів. Важко повірити, та лише десять років тому корпорації контролювали більшу частину інформації про свої продукти, послуги й пропозиції, яка поширювалася серед громадськості. Сьогодні це вже історія. Різке зростання соціальних мереж, блогів, мікроблогів, файлообмінників, орієнтованих на потреби користувачів контенту, інтернет-рейтинги, що охоплюють майже всю земну кулю, перемістили силу й авторитет голосу від бізнес-компаній до фізичних осіб. Щоб не стати жертвою в цій новій реальності, а, навпаки, перемогти, ваша пропозиція має вирізнятися як ніколи раніше. Це те, що змушує людей захоплюватися вами, а не критикувати за помилки, коли фантастичні п'ятизіркові рейтинги можуть формуватись, якщо просто натиснути на зображення пальцем, піднесеним догори, а не опущеним униз; коли ваша пропозиція матиме позначку «улюблена» на сайтах соціальних медіа чи навіть надихне когось на позитивний відгук у блозі. Ви не зможете приховати анічогісінько, бо ж практично кожен має глобальний рупор.

Географічні зрушення майбутнього попиту й зростання. Коли люди в усьому світі говорять про зростання ринків у майбутньому, навряд чи вони згадують Європу або Японію. Навіть Сполучені Штати, які досі мають найрозвиненішу економіку у світі, щоразу частіше відсуваються на другий план щодо перспективи майбутнього зростання. Сьогодні список очолюють Китай, Індія та Бразилія. За останні десять років вони ввійшли до топ-десятки найрозвиненіших економік світу. Однак ці нові форми економіки значно відрізняються від традиційних економічних гігантів у плані споживання вироблених ними товарів і послуг. На відміну від розвинутих країн світу з відносно високим доходом на душу населення, ці великі ринки, що розвиваються, є продуктом досить низького, хоч і зростаючого з часом доходу на душу населення серед значної кількості громадян. Це робить пропозицію низької вартості ще важливішою та більш значущою для компаній. Однак низької вартості замало. Цим великим групам населення також конче потрібними є розширення доступу до мережі Інтернет, мобільні телефони й телевізори з глобальними каналами, які підвищують їхні потреби, вимоги й бажання.

Аби захопити увагу й гаманці цих щораз вибагливіших клієнтів, необхідні водночас і диференціація, і низька вартість.

Вища швидкість і легка можливість стати глобальним гравцем. Історично склалося так, що найбільші світові компанії походять переважно зі Сполучених Штатів, Європи та Японії. Але це змінюється з неймовірною швидкістю. За останні п'ятнадцять років кількість компаній з Китаю в рейтингу *Fortune Global 500* збільшилася в понад двадцять разів, індійських – разів у вісім, а латиноамериканських – більше ніж удвічі. Це свідчить про те, що ці потужні країни з економікою, що розвивається, є не лише океанами розблокованого нового попиту, а й океанами нових потенційних конкурентів із глобальними амбіціями, які не відрізняються від *Toyota*, *General Electric* або *Unilever*.

Проте зараз успішно зростають не лише компанії з великими розвитковими ринками. Це тільки верхівка айсберга. В останнє десятиліття спостерігаються фундаментальні зміни у вартості й легкій можливості стати глобальним гравцем практично в будь-якому куточку земної кулі. Жодна компанія не мусить применшувати цієї тенденції. Розгляньмо лише кілька фактів. Будь-який бізнес може мати глобальну вітрину, позаяк створення веб-сайту легке й дешеве. Сьогодні люди з будь-якої точки світу можуть зібрати гроші за допомогою краудфандингу; завдяки таким послугам, як *GMail* і *Skype*, кардинально знизилися витрати на зв'язок; грошові перекази можна здійснювати швидко, недорого й надійно, скориставшись такими послугами, як *PayPal*. Компанії на кшталт *Alibaba.com* шукають постачальників і перевіряють їх у усьому світі відносно швидко та легко. Існують безкоштовні пошукові сервіси – аналог глобальних бізнес-каталогів. Що стосується глобальної реклами, то є *Twitter* і *YouTube*, де ви можете викласти свої пропозиції безкоштовно. За низької вартості старту новачки практично з усіх усюд дедалі частіше можуть виступати на світових ринках і пропонувати свої товари або послуги, намагаючись стати глобальними гравцями. Хоча, звичайно, ці тенденції не пом'якшують усіх тих бар'єрів, які виникають перед компаніями, що прагнуть глобального лідерства. Для того щоб стояти осторонь у цих переповнених ринках, ви мусите творчо застосовувати новацію цінності.

Сьогодні всі ми стикаємося з поважними викликами й великими можливостями. Послугуючись відповідними методами та засобами, компанії можуть запроваджувати блакитні океани, і сподіваємося на те, що наші ідеї допоможуть розв'язати ці завдання та створити можливості, які зроблять нас усіх кращими. Стратегія, зрештою, стосується не лише бізнесу. Вона потрібна скрізь: у мистецтві, некомерційних організаціях, державному секторі, навіть у країнах в цілому. Запрошуємо вас приєднатися до нас у цій подорожі. Зрозуміло одне: світові потрібні блакитні океани.

Передмова до оригінального видання

Ця книга присвячується дружбі, відданості й вірі одне в одного. Саме завдяки дружбі та вірі ми й подались у мандри, досліджуючи викладені в цьому виданні ідеї, а потім написали й саму книгу.

Зустрілися ми двадцять років тому в аудиторії: один із нас на той час був професором, інша – студенткою. Відтоді ми працюємо разом, пліч-о-пліч. Ця книжка – перемога не ідеї, а дружби, що для нас важливіша за будь-яку бізнесову ідею. Завдяки дружбі наше життя збагатилось, а наші світи покращали. Кожен з нас був не сам.

Не існує легких мандрів; не буває дружби, сповненої лише сміху. Утім, кожен день нашої мандрівки ми зустрічали радість, бо ж рушили набиратися знань і вдосконалюватися. Ми палко вірили в ідеї, викладені в книзі. Ці ідеї не для тих, хто думає лише про те, як вижити. Виживанням ми ніколи не цікавились. Якщо вам цього досить – далі не читайте. Та якщо вам кортить піти іншим шляхом, створити компанію й вибудувати з її допомогою майбутнє, у якому клієнти, співробітники, акціонери й суспільство – усі будуть у вигазі, читайте далі. Ми не обіцяємо вам, що буде просто, але воно того варте.

Результати наших досліджень підтвердили, що немає компаній, які б не втрапляли в халепу, достоту як не буває й вічно успішної галузі. Ми на власному досвіді дізналися, що люди, як і корпорації, іноді чинять розумно, а іноді – не дуже. Щоб домогтися більшого успіху, слід з'ясувати, як саме нам вдалося отримати позитивний результат, і розібратися в тому, як можна його систематично повторювати. Саме це й називаємо розумними стратегічними кроками, причому, як ми встановили, першорядне значення має стратегічний крок до створення блакитних океанів.

Стратегія блакитного океану покликана спонукати компанії вирватися з червоного океану конкуренції, створюючи для себе такі ринкові ніші, де можна не боятися конкурентів. Замість ділити з іншими наявний – і часто дедалі менший – попит, при цьому постійно озиратися на конкурентів, стратегія блакитного океану пропонує підвищити попит і відмовитися від суперництва. Книга не тільки закликає компанії до такого кроку, а й пояснює, що для цього треба зробити. Спочатку ми даємо вам добір аналітичних інструментів і перспектив, що показують, до яких систематичних дій слід вдаватися, рухаючись запропонованим шляхом, а відтак розглядаємо принципи, що визначають стратегію блакитного океану й відрізняють її від стратегічних підходів, котрі ґрунтуються на конкуренції.

Наша мета полягає в тому, щоб сформулювати й реалізувати стратегію блакитного океану, зробивши її такою ж систематичною та дієвою, як конкуренція в червоних водах уже відомого нам ринку. Тільки тоді компанії зможуть зважено й відповідально підійти до створення блакитних океанів, максимально збільшивши свої можливості та звівши до мінімуму ризики. Жодна компанія – незалежно від розміру й віку – не може дозволити собі перетворитися на картяра з якогось річкового пароплава. Та й не мусить.

Ця книжка стала підсумком понад півтора десятилетия років досліджень даних за минулі сто з гаком років. Їй передувала низка статей, оприлюднених у часописі *Harvard Business Review*, і академічних публікацій, присвячених різним аспектам цієї теми. Викладені в книзі ідеї, моделі та засоби не один рік випробовували та допрацьовували на практиці в різних корпораціях на теренах Європи, Сполучених Штатів і Азії. Книга ґрунтується на цій роботі й розвиває її далі, об'єднуючи всі ідеї в загальну структуру. Вона охоплює не тільки аналітичні аспекти, що лежать у підвалинах стратегії блакитного океану, а й не менш значущі моменти, пов'язані з людьми, з тим, як скерувати цим шляхом організацію та її співробітників і запалити в них бажання втілювати ці ідеї в життя. Особливо наголошуємо на важливості розуміння того, як

досягати довіри й відданості, а також інтелектуального й емоційного визнання. Це розуміння – наріжний камінь самої стратегії.

Можливості блакитних океанів були завжди. З їхнім відкриттям ринковий усесвіт ставав ширшим. Ми віримо, що це розширення і є запорукою зростання. Однак і в теорії, і на практиці люди часом не розуміють, як можна систематично створювати блакитні океани й підлаштовувати їх під себе. Ми запрошуємо вас прочитати цю книгу й дізнатися, як ви самі зможете стати рушієм у процесі розширення ринкового простору.

Подяки

У створенні цієї книги нам неабияк допомагали. *INSEAD* надала унікальне середовище для проведення досліджень. Притаманне *INSEAD* перехресчування теорії з практикою стало нам у пригоді, як і воістину інтернаціональний колектив викладачів, студентів і тих, хто опановує там науку вищого менеджменту. Декани Антоніо Борджес, Гебріел Гававіні й Лудо Ван дер Гейден від самого початку забезпечували нам моральну й практичну підтримку та давали нагоду тісно поєднувати дослідження й викладацьку роботу. *PricewaterhouseCoopers (PwC)* і *Boston Consulting Group (BCG)* забезпечили нашим дослідженням фінансову підтримку; Френк Браун і Річард Берд із *PwC*, а також Рене Абате, Джон Кларксон, Джордж Сток і Олівер Тарді з *BCG* стали для нас особливо цінними партнерами.

Протягом багатьох років нам допомагала група талановитих дослідників, серед яких на особливу увагу заслуговують наші віддані колеги Джейсон Гантер і Джі Мі, що працювали пліч-о-пліч із нами останні кілька років. Їхня відданість справі, постійна підтримка в дослідженнях і прагнення досконалості були абсолютно незамінними під час написання цієї книги. Ми щасливі, що доля звела нас разом.

Наші колеги з *INSEAD* також зробили свій внесок в ідеї, висвітлені в цій книзі. Викладачі школи, особливо Субраманіан Рангалі й Лудо ван дер Гейден, допомагали нам у розвитку наших ідей, робили цінні зауваження й надавали всіляку підтримку. Чимало викладачів *INSEAD* пропонували описані тут ідеї та інструменти для обговорення своїм студентам – майбутнім керівникам і магістрам бізнесу, – чим забезпечили цінний зворотний зв'язок, що допомагав мислити чіткіше. Багато інших осіб надавали нам інтелектуальну підтримку й підживлювали нас доброзичливою енергією. Тут ми хотіли б подякувати, зокрема, Ронові Аднеру, Жанові-Луї Барсу, Бенові Бенсу, Анрі-Клодові де Беттиньє, Майкові Бримму, Лоуренсові Капрону, Марко Чеканьйоллі, Карелу Кулові, Арно де Мее, Інґемарові Діриксу, Гарету Діасові, Джорджеві Іпену, Полові Евансу, Чарлі Галунічу, Аннабель Гавер, Хав'є Хімено, Домінікові Ео, Нілові Джонсу, Філіпові Лассерру, Жанові Франсуа Манзоні, Пенсові Мейєру, Клодові Мішо, Дейганові Моррису, Каєві Нгуен-Хаю, Субраманіанові Рангану, Джонатанові Сторі, Гайнцові Тангайзеру, Лудо ван дер Гейдену, Девідові Янку, Пітерові Земські й Мінові Зену.

Нам пощастило співпрацювати з багатьма практиками й аналітиками з усього світу. Вони дуже допомогли нам проілюструвати, як викладені в цій книзі ідеї працюють у житті, а також підготувати описи конкретних випадків для нашого дослідження. Серед цих людей особливої уваги заслуговує Марк Бовуа-Коладон, який співпрацював з нами від самого початку. Завдяки своєму досвіду в реалізації наших ідей у різних компаніях він зробив значний внесок у написання розділу 4. Також ми хотіли б подякувати Френсісові Гуїяру та його колегам, Гевінові Фрейзеру і його колегам, Вейнові Мортенсену, Браянові Марксу, Кеннетові Ло, Ясуші Шіін, Джонатанові Лендрі та його колегам, Джуанові Джіангу, Ральфові Тромбетті та його колегам, Габорові Барту і його колегам, Шантарамові Венкатешу, Мікі Кавава і її колегам, Атулові Сінху і його колегам, Арнольдів Іцхаку та його колегам, Волькерів Вестерманну та його колегам, Меттові Вільямсону, а також Кароліні Едвардс і її колегам. Окрім того, ми високо цінуємо співпрацю з фірмою *Accenture*, що почалася роботою з Марком Спелменом, Омаром Аббошем, Джимом Сейлесом і їхньою командою. Дякуємо також *Lucent Technologies* за надану підтримку.

Під час досліджень ми зустрічалися з корпоративними службовцями та урядовими чиновниками з усього світу; ці люди щедро дарували нам частинку свого часу й ділилися знаннями, допомагаючи формулювати ідеї, уміщені в цій книзі. Ми вдячні їм усім. Серед безлічі приватних і публічних ініціатив щодо реалізації наших думок на практиці найбільшими джерелами натхнення і знань стали *Value Innovation Program (VIP) Center at Samsung Electronics* і *Value Innovation Action Tank (VIAT)* у Сінгапурі. Хочемо особливо згадати як чудових партнерів

Чон-Йона Юна з *Samsung Electronics* і всіх постійних секретарів уряду Сінгапуру. Найтепліші слова подяки адресуємо членам *Value Innovation Network (VTN)*, глобального співтовариства, що просуває на практиці концепцію Новації Цінності (*Value Innovation*), – а надто всім тим, кого ми не змогли тут назвати.

І, нарешті, хотіли б подякувати Мелінді Мерино, нашому видавцю, за мудрі коментарі й редакторську оцінку, а також усім співробітникам видавництва *Harvard Business School Publishing* за відданість справі та щирий ентузіазм, з яким вони нас підтримували. Дякуємо нашим нинішнім і колишнім редакторам з *Harvard Business Review*, особливо Девідові Чемпіону, Томові Стюарту, Нен Стоун і Джоан Магретта. Ми глибоко вдячні магістрам бізнесу й докторам, а також керівникам, які проходили навчання в *INSEAD*. Особливо терплячими були учасники груп *Strategy Innovation Study Group* і *Value Innovation Study Group (VISG)*, на котрих ми випробовували запропоновані в цій книзі ідеї. Їхні непрості питання й змістовний зворотний зв'язок допомагали нам уточнювати й удосконалювати наші думки.

З моменту публікації першого видання нашої книги протягом десяти років багато людей, окрім тих, яких ми згадали вище, допомагали й підтримували нас і заслуговують на подяку.

Франкові Брауну належить ідея створити Інститут стратегії блакитного океану (*IBOSI*) при *INSEAD*, а Іліан Мігов і Пітер Земські далі підтримували його зростання. Завдяки їхньому баченню та підтримці ми змогли розробити чимало програм зі стратегії блакитного океану для керівників *INSEAD* і студентів напрямку *MBA*, базуючись на теоретичних фільмах – новий педагогічний підхід, спрямований на доповнення традиційних паперових посібників для дискусій під час занять. Ми вдячні всім нашим викладачам, які ввели принципи стратегії блакитного океану в моделювання й навчальні курси *MBA* й *Executive MBA*, що їх викладають в *INSEAD*. Серед викладачів, котрих ми ще не згадували, варто зазначити професорів Ендрю Шипілова, Фареса Булоса, Гуолі Чен, Джі Мі, Майкла Шіла, Джеймса Константіні й Лорену Матіс. Окрім того, хотіли б подякувати аспірантам та дослідникам, які заслуговують на особливу згадку: Зунейрі Мунір, О Янк Ку, Катріні Лін і Майклові Оленіку. Ми високо цінуємо їхню підтримку у створенні навчальних матеріалів щодо стратегії блакитного океану, бізнес-досліджень та додатків. Також хочемо подякувати фонду *Beaucourt Foundation* за щедрі фінансову підтримку нашого дослідження.

Серед багатьох громадських організацій та неприбуткових ініціатив, які допомогли зреалізувати наші думки на практиці, хочемо вирізнити Малазійський інститут стратегії блакитного океану (*MBOSI*) й Ініціативу Президента Обама стосовно Історичних чорних вищих навчальних закладів⁷, бо це надало нам новий імпульс і можливість застосувати й розширити нашу теорію блакитного океану у сфері лідерства, підприємництва, а також діяльності неприбуткових організацій. Окрім того, ми вдячні всім керівникам державного й приватного сектора Малайзії та Дорадчій раді Історичних чорних вищих навчальних закладів. Висловлюємо подяку також Джею Квон Парку та його аспірантам у *MBOSI*, Роберту Бонгу та його співробітникам, Джону Райкеру та його команді, Пітеру Ньгу і його команді й Алессандро ді Фіоре з його колегами. У *MBOSI* ми хотіли б також подякувати нашим колегам з розробки стратегії блакитного океану Касі Дуді й Джулі Лі за їхню активну підтримку й невтомну відданість справі, а також Крейгу Вілкі за його сприяння науковим дослідженням. І, нарешті, щиро вдячні допоміжному персоналу *IBOSI* – Мелані Піпіно й Марі-Франсуазі Пікerez – за їхню постійну допомогу й старанність.

⁷ Історичні чорні вищі навчальні заклади (англ. *Historically Black Colleges and Universities, HBCUs*) – особлива категорія вишів на території США, створених спеціально для навчання афроамериканського населення.

Частина перша. Стратегія блакитного океану

Розділ 1 Створення блакитних океанів

Колишній акордеоніст, акробат і людина-жеривогонь Гі Лаліберт сьогодні очолює *Cirque du Soleil*, одну з найбільших у Канаді компаній-експортерів культури, що вже познайомила зі своїми постановками майже сто п'ятдесят мільйонів людей у понад трьохстах містах світу. Менше ніж за двадцять років свого існування *Cirque du Soleil* почав отримувати такі прибутки, яких *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey* – світовим чемпіонам циркової індустрії – вдалося досягти тільки за сто з гаком років після своєї появи.

Це швидке зростання прикметне ще й тим, що сталося воно не в привабливій, а в занепадній індустрії, де проведений традиційний стратегічний аналіз свідчив про обмежені можливості зростання. Влада постачальників в особі зірок-виконавців була такою ж потужною, як і влада споживачів. Альтернативні види розваг – від усіляких міських шоу й спортивних заходів до домашніх забав – відсували циркову індустрію дедалі глибше в тінь. Діти канючили в батьків гроші на ігрові приставки, а не на квиток на виставу мандрівного цирку. Почасти тому циркова індустрія невпинно втрачала клієнтів, і, як наслідок, падали прибутки. Крім того, групи із захисту прав тварин усе частіше виступали проти участі звірів у циркових виставах. *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey* задавали тон, а дрібні цирку, конкуруючи між собою, ступали за ними слідом і створювали власні версії, на порядок нижчі. Загалом, із погляду конкурентної стратегії циркова індустрія з вигляду була ні до ладу ні до складу.

Ще однією привабливою стороною успіху, завойованого *Cirque du Soleil*, стало те, що ця компанія перемогла не завдяки переманюванню клієнтів із занепадної циркової індустрії, історично орієнтованої на дітей. *Cirque du Soleil* не мірялася з *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey*. Натомість компанія створила нову, незайняту ділянку ринку, вільну від конкурентів. Вона приваблювала цілком нову групу споживачів: дорослих і корпоративних клієнтів, ладних заплатити в кілька разів більше, ніж коштував квиток у звичайний цирк, задля того щоб подивитися нову, не бачену досі виставу. Назва одного з перших проектів *Cirque du Soleil* говорила саме за себе: «Ми винаходимо цирк заново».

Новий ринковий простір

Cirque du Soleil досяг успіху тому, що зрозумів: щоб перемагати в майбутньому, компаніям слід припинити конкурувати між собою. Єдиний спосіб перемогти конкуренцію – це відмовитися від прагнення перемогти.

Аби зрозуміти, чого досяг *Cirque du Soleil*, уявіть собі ринковий усесвіт, який складається з двох океанів: червоного та блакитного. Червоні океани символізують усі наявні на цей момент галузі. Це відома нам частина ринку. Блакитні океани означають усі галузі, котрих сьогодні ще не існує. Це невідомі ділянки ринку.

У червоних океанах межі галузі визначені й узгоджені, а правила гри в конкуренцію всім відомі⁸. Тут компанії намагаються перевершити своїх суперників, щоб перетягнути на себе

⁸ Публічна дискусія щодо того, як визначаються межі ринку і встановлюються конкурентні правила гри, див.: *Harrison C. White* (1981) і *Joseph Porac and José Antonio Rosa* (1996).

більшу частину наявного попиту. Щоразу, коли на ринку стає тісніше, можливості зростати й отримувати прибуток дедалі меншають. Якість продукції знижується, а безжальні конкуренти ріжуть один одному горлянки, заливаючи червоний океан кров'ю.

Блакитні ж океани, навпаки, позначають незаймані ділянки ринку, вимагають творчого підходу й дають нагоду зростати й одержувати високі прибутки. Хоча деякі блакитні океани створюються за межами усталених кордонів галузі, більшість із них, однак, виникає всередині червоних океанів, розсуваючи вже наявні галузеві межі, – як це зробив *Cirque du Soleil*. У блакитних океанах конкуренція нікому не загрожує, бо ж правила гри ще тільки слід установити.

У червоних океанах завжди найважливішим є вміння плавати, обганяючи своїх конкурентів. Червоні океани ніколи не втратять свого значення й залишаться вагомим фактором ділового життя. Однак, коли пропозиція починає перевищувати попит у найрізноманітніших галузях, боротися за частку ринку хоч і необхідно, але вже замало для того, щоб підтримувати стійке зростання⁹. Компаніям слід вийти за рамки конкуренції. Щоб мати нові прибутки й можливості для подальшого розвитку, їм конче треба створювати блакитні океани.

Блакитні ж океани на мапі не зазначено. Усі стратегічні підходи останніх двадцяти п'яти років орієнтовані переважно на конкуренцію в червоних океанах¹⁰. Як наслідок, ми непогано розуміємося на тому, як боротися з конкурентами в червоних водах, починаючи з аналізу покладеної в основу галузі економічної структури, вибору стратегічної позиції – низькі витрати, диференціація або фокусування – й аж до конкурентного бенчмаркінгу. Суперечки навколо блакитних океанів точаться й досі¹¹. Однак практичних посібників з їх створення обмаль. Без відповідних аналітичних інструментів і розроблених принципів ефективного управління ризиками створення блакитних океанів залишається чимось захмарним і видається менеджерам надто ризикованою стратегією. Наша книга пропонує вам саме такі практичні схеми й аналітичні інструменти для систематичного пошуку блакитних океанів і їх завоювання.

Створення блакитних океанів – це тривалий процес

Хоча термін «блакитні океани» досить новий, про самі океани цього не скажеш. Вони є невід'ємною частиною ділового світу минувшини й сьогодення. Подивіться на світ років 120 тому й запитайте себе: скількох із нинішніх індустрій тоді не було й близько? Відповідь така: про засадничі галузі, як-от автомобілебудування, звукозапис, авіація, нафтопереробка, охорона здоров'я й управлінський консалтинг, тоді й не чули, у ліпшому випадку ці галузі тільки-но починали зароджуватися. Тепер переведімо стрілку всього на сорок років назад. Знов можна перерахувати безліч таких мультимільярдних галузей, як інвестиційні фонди, стільникові телефони, лептопи, роутери, світчі й мережеве обладнання, газові електростанції, біотехнології, дисконтна роздрібна торгівля, кур'єрська доставка поштових відправлень, міні-вени, сноуборди й кава-бари – і це ще далеко не все. Лише чотири десятиліття тому жодна з цих галузей до пуття й не існувала.

Тепер переведімо годинники на двадцять або на п'ятдесят років уперед і запитаймо себе: скільки не відомих сьогодні галузей з'явиться тоді? Якщо, спираючись на історичний досвід, можна передбачати майбутнє, відповідь однозначна: їх виявиться чимало.

Істина така: галузі ніколи не стоять на місці. Вони постійно розвиваються. Робота їх вдосконалюється, ринки зростають, а гравці приходять і йдуть. Історія демонструє, що маємо

⁹ Gary Hamel і C. K. Prahalad (1994), а також James Moore (1996) завважили, що конкуренція набуває інтенсивнішого характеру, а комодитизація в бізнесі наростає – дві тенденції, які роблять створення ринку важливою умовою зростання компаній.

¹⁰ Відколи Michael Porter (1980, 1985) опублікував свої революційні дослідження, конкуренція проникла в центр стратегічного мислення. Див. також Paul Auerbach (1988) і George S. Day та ін. (1997).

¹¹ Див., наприклад, Hamel and Prahalad (1994).

унікальну, але вкрай злегковажену можливість заснування нових ділянок і відтворення заново вже наявних. Навіть система *Standard Industrial Classification (SIC)*, запропонована *U. S. Census* 1997 року, поступилася місцем системі *North America Industry Classification Standard (NAICS)*. Згідно з новою системою десять секторів промисловості, запропонованих *SIC*, були перетворені на двадцять, щоб відображати новопосталі галузі¹². Наприклад, сектор послуг зі старої системи наразі перетворено на сім бізнес-секторів – від інформаційного до охорони здоров'я, крім того, з'явився сектор соціального забезпечення¹³. Якщо взяти до уваги, що ці системи створюються з метою стандартизації та збереження наступності, такі зміни свідчать про те, наскільки важливе розширення блакитних океанів.

Утім, у стратегічному мисленні досі домінують чинники, пов'язані з конкуренцією. Почасти це пояснюється тим, що корпоративна стратегія відчуває на собі неабиякий вплив свого походження: хай там як, а рід вона веде від стратегії військової. Сама термінологія стратегії густо насичена військовими словами: головні виконавчі «офіцери» (*chief executive officers*) перебувають у «штабі» (*headquarters*), а «військо» (*troops*) службовців – на «передовій» (*front line*). Описувана в такий спосіб стратегія націлена на сутичку з противником і на бій за певну ділянку землі чітко визначеного розміру¹⁴. Однак, на відміну від війни, історія промисловості показує, що ринковий усесвіт ніколи не був сталою величиною; навпаки, у ньому постійно створювалися блакитні океани. Тож сконцентруватися на червоному океані означало змиритися з головними чинниками війни (обмеженість простору й необхідність перемогти ворога, щоб вижити) і заперечувати очевидну перевагу ділового світу – можливість створити унікальний ринковий простір, де не буде конкурентів.

Переваги створення блакитних океанів

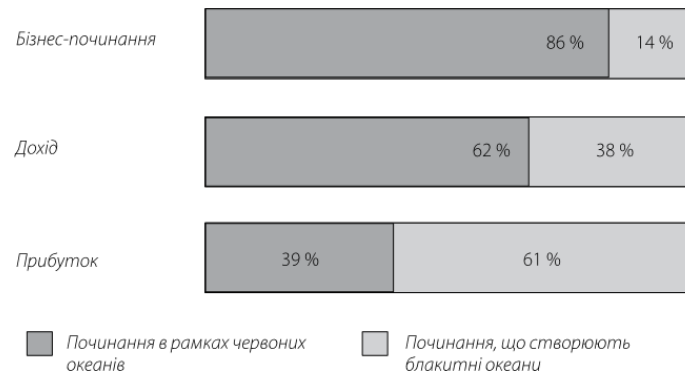
Під час дослідження бізнес-починань 108 організацій ми спробували дати кількісну оцінку впливу блакитних океанів на прибуток і доходи (рис. 1.1). З'ясувалося, що 86 % починань були лінійним розширенням, тобто передбачали поступові вдосконалення наявного ринкового простору – у рамках червоних океанів. На їхню частку припадало лише 62 % від сумарного доходу і 39 % від сумарного прибутку. Решта 14 % починань були спрямовані на створення блакитних океанів. Вони генерували відповідно 38 % і 61 %. Якщо зважити на те, що бізнес-починання включали в себе всі інвестиції у створення червоних і блакитних океанів (незалежно від розміру принесених ними доходів і прибутку, включно з цілком невдалими проектами), то вигоди створення блакитного океану очевидні. І хоча не маємо даних щодо коефіцієнта успіху ініціатив у червоних і блакитних океанах, зазначені глобальні відмінності в їхній ефективності говорять самі за себе.

Рис. 1.1. Переваги створення блакитного океану

¹² Див.: *Standard Industrial Classification Manual* (1987) і *North American Industry Classification System* (1998).

¹³ Там само.

¹⁴ Із класичною військовою стратегією та її основним фокусом на конкуренцію на обмеженій території можна ознайомитись у *Carl von Clausewitz* (1993).



Зростання потреби у створенні блакитних океанів

За зростанням потреби у створенні блакитних океанів ховається кілька рушійних сил. Розвиток технологій значно підвищив продуктивність виробництва, дозволивши постачальникам виробляти небувалі обсяги продуктів і послуг. Як наслідок, у різних галузях пропозиція дедалі частіше перевищує попит¹⁵. Ситуацію ускладнюють глобалізаційні тенденції. У міру того, як між країнами і регіонами стираються торгові бар'єри, а інформація про продукцію та ціни миттєво поширюється всім світом, ринки-ніші й монопольні царини невпинно зникають¹⁶. Пропозиція зростає під впливом глобальної конкуренції, проте свідчень щодо зростання попиту в усьому світі не спостерігаємо, статистика навіть указує на зниження кількості учасників на багатьох розвинених ринках¹⁷.

Результатом стало чимраз частіше перетворення товарів і послуг на предмети масового споживання, посилення цінових воєн і зниження прибутків. Нещодавні дослідження великих американських брендів у рамках однієї галузі підтвердили існування цієї тенденції¹⁸. Згідно з дослідженнями бренди основних категорій товарів і послуг дедалі більше нагадують один одного, а що більшою стає їхня схожість, то все частіше люди роблять вибір, спираючись на ціну¹⁹. На відміну від минулого, споживач уже не збирається прати виключно «Тайдом». І не чіплятиметься за «Колгейт», якщо оголосять розпродаж пасти «Хрест» за зниженими цінами, і навпаки. У захаращених виробниками галузях розрізнити бренди стає все важче за умов як економічних підйомів, так і спадів.

Це означає, що бізнес-середовище, яке породило у XX столітті більшу частину стратегічних і управлінських підходів, поступово зникає. Крові в червоних океанах прибуває, і керівникам варто приділяти більше уваги блакитним океанам, аніж тим, до яких так звикла більшість нинішніх менеджерів.

Від компанії та галузі до стратегічного кроку

Як вирватися компанії з червоного океану жорстокої конкуренції? Як їй створити блакитний океан? Чи існує систематичний підхід, здатний забезпечити компанії досягнення цієї мети й цим зберегти високу ефективність роботи?

¹⁵ Обговорення цього питання див.: *Richard A. D'Aveni i Robert Gunther* (1995).

¹⁶ Додаткову інформацію про глобалізацію та її економічний вплив див.: *Kenichi Ohmae* (1990, 1995a, 1995b).

¹⁷ Відділ статистики ООН (2002).

¹⁸ Див., наприклад, *Copernicus and Market Facts* (2001).

¹⁹ Там само.

Коли ми почали шукати відповідь, першим кроком було визначити базову одиницю аналізу для наших досліджень. Щоб з'ясувати, звідки береться висока ефективність, у бізнес-літературі за чільну одиницю аналізу зазвичай визначають компанію. Люди захоплюються тим, як компанії домагаються значних темпів зростання й прибутковості, маючи вишуканий набір стратегічних, оперативних і організаційних характеристик. Однак ми поставили інше запитання: а чи існують «виняткові» або «далекоглядні» компанії-довгожителі, які постійно переграють ринок і щоразу створюють блакитні океани?

Візьмімо, наприклад, студії «У пошуках досконалості» і «Побудовані навічно»²⁰. Бестселер «У пошуках досконалості» вийшов друком років тридцять тому. Однак за два роки потому деякі досліджені автором компанії – *Atari*, *Chesebrough-Pond's*, *Data General*, *Fluor*, *National Semiconductor* – немов крізь землю провалилися. Як зазначено в *Managing on the Edge*, дві третини перелічених у книзі взірцевих компаній втратили позиції лідера галузі за п'ять років після публікації цієї праці²¹.

Книга «Побудовані навічно» продовжила ту ж тему. У ній автор прагнув виявити «успішні звички далекоглядних компаній», що мали за плечима тривалий досвід високоефективної діяльності. Утім, щоб уникнути помилок, яких припустилися в розвідці «У пошуках досконалості», період дослідження в книзі «Побудовані навічно» був розширений до розмірів життєвого циклу компанії, а в процесі аналізу до уваги бралися лише ті фірми, що вже існували щонайменше сорок років. «Побудовані навічно» теж стала бестселером.

Однак, знову ж таки, під час уважного вивчення на світло випливали деякі хиби проаналізованих у дослідженні далекоглядних компаній. Як показано в книзі «Творче руйнування», чимала частина успіхів, які автор «Побудованих навічно» приписував взірцевим компаніям, були радше результатом діяльності всієї галузі, ніж плодами зусиль самих компаній²². Так, наприклад, компанія *Hewlett-Packard (HP)* відповідала критеріям, заданим у студії «Побудовані навічно», тому що тривалий час ішла по-переді всього ринку. На практиці одночасно з *HP* попереду ринку йшла вся галузь комп'ютерних складників. Крім того, *HP* навіть не перевершувала всіх своїх конкурентів у рамках цієї галузі. Звернувши увагу на цей та інші приклади, автори книжки «Творче руйнування» замислилися над питанням: а чи існували взагалі «далекоглядні» компанії, що тривалий час ішли попереду всього ринку?

Якщо ж немає вічно високоефективних компаній і якщо та сама компанія в один момент домагається небувалих успіхів, а в інший – занепадає, значить, ця компанія не може вважатися вдалою одиницею аналізу в дослідженні джерел високої ефективності та блакитних океанів.

Як було сказано, історія також свідчить про те, що галузі невпинно виникають і розширюються, а умови й межі галузі не постійні; їх установлюють окремі суб'єкти. Компаніям немає сенсу стикатися лобами в просторі певної галузі; *Cirque du Soleil* створив новий ринковий простір у секторі розваг і, як результат, домігся потужного зростання прибутків. Тобто ні компанію, ані галузь не можна вважати оптимальною одиницею аналізу джерел прибуткового зростання.

Відповідно до цього наше дослідження показало, що саме «стратегічний крок» – а не «компанія» й не «галузь» – є вдалою одиницею, що дає змогу пояснити створення блакитних океанів і перманентну високоефективну діяльність компаній. Стратегічний крок – це набір дій і рішень керівництва, пов'язаних з розробкою великої бізнес-пропозиції, котра формує новий ринок. Приміром, 2001 року фірма *Hewlett-Packard* придбала компанію *Compaq*, яка втратила свою незалежність. Як наслідок, багато хто називав компанію невдахою. Та це жодним чином не знецінило спрямований на блакитний океан стратегічний крок, зроблений компанією *Compaq*.

²⁰ Thomas J. Peters і Robert H. Waterman Jr. (1982), а також Jim Collins і Jerry Porras (1994) відповідно.

²¹ Richard T. Pascale (1990).

²² Richard Foster і Sarah Kaplan (2001).

у справі формування галузі серверів. Ці стратегічні кроки не тільки стали частиною потужного повернення компанії на ринок у середині 90-х, а й відкрили шлях до нового мультимільярдного ринку в царині виробництва комп'ютерної техніки.

У додатку А «Нарис про історичні моделі створення блакитного океану» наведено стилістичний огляд історії трьох показових для США галузей, заснований на нашій базі даних: автомобільної – те, на чому ми добираємося до роботи; комп'ютерної – те, чим користуємося на роботі; кіноіндустрії – куди йдемо розважатися після роботи. Як показано в додатку А, незмінно успішних компаній або галузей не існує. Проте стратегічні кроки, які спричинили створення блакитних океанів і нових траєкторій потужного зростання прибутку, разюче схожі між собою.

Стратегічні кроки, про які ми говоримо, – кроки зі створення продуктів і послуг, що відкрили й завоювали нові ринкові простори, зумовивши зростання попиту, – є захопливими розповідями про прибуткове зростання, історії, котрі змушують задуматися про можливості, змарновані компаніями, які застрягли в червоних океанах. Своє дослідження ми побудували навколо цих стратегічних кроків, воліючи зрозуміти, як створюються блакитні океани й досягається висока ефективність компанії. Щонайперше ми вивчили понад півтори сотні стратегічних кроків, зроблених із 1880 до 2000 року в понад тридцяти галузях, і ретельно аналізували бізнес-гравців, які брали участь у кожній із цих подій. Галузі були різноманітні: від готельної сфери, кіноіндустрії, роздрібною торгівлі, авіаперельотів, енергетики, комп'ютерів, телерадіомовлення та будівництва й до автомобілебудування та сталеливарної промисловості. Проаналізували ми не лише переможців, котрим вдалося створити блакитні океани, а і їхніх менш успішних конкурентів.

Як у рамках кожного конкретного стратегічного кроку, так і в їхній сукупності ми шукали схожість усередині групи, що створила блакитні океани, і серед менш успішних гравців, які застрягли в червоному океані. Шукали й відмінності, що існують у цих двох групах. Ми намагалися виявити загальні чинники, котрі зумовили створення блакитних океанів, а також ключові характеристики, що відрізняють переможців від тих, кому просто пощастило «вціліти», і невдах, які дрейфують у червоному океані.

Зрештою, дослідивши понад тридцять галузей, ми переконалися, що ні характеристики галузі, ані характеристики організації не можуть пояснити відмінностей, наявних між цими двома групами. Оцінюючи змінні прикмети галузі, організації і стратегії, ми виявили, що створення й завоювання блакитних океанів вдавалось як дрібним компаніям, так і великим, як молодим менеджерам, так і старим, компаніям у привабливих і непривабливих галузях, компаніям-новачкам і справжнім гуру, приватним і державним структурам, представникам низькотехнологічних і високотехнологічних галузей, що належали до сегментів як B2B, так і B2C, а також компаніям різноманітного походження.

Під час аналізу ми не виявили жодної перманентно бездоганної компанії або галузі. Щоправда, за зовнішнім розмаїттям історій успіху пощастило-таки відшукати послідовний і властивий усім набір стратегічних кроків зі створення й завоювання блакитних океанів. Чи була це *Ford* 1908 року зі своєю «Моделлю Т» (*Model T*); *GM*, яка 1924 року випустила автівки з емоційно привабливим зовнішнім виглядом; *CNN*, яка запропонувала 1980 року новини, що йдуть у реальному часі двадцять чотири години на добу і сім днів на тиждень; або ж сервери *Compaq*, кав'ярні *Starbucks*, *Southwest Airlines* чи *Cirque du Soleil* – хай який випадок виходу в блакитний океан ми вивчали в процесі досліджень, незалежно від галузі підхід до стратегії створення блакитних океанів завжди був схожим. Наші дослідження охоплювали також славнозвісні стратегічні кроки, що спричинили радикальні зміни в громадському секторі. І тут ми виявили приголомшливо схожий малюнок дій. Останні десять років, які спливили з моменту першого видання цієї книги, наша база даних росла, а дослідження невпинно розширювались, і ми постійно спостерігали схожі моделі.

Новація цінності – наріжний камінь стратегії блакитного океану

Докорінна відмінність переможців та невдах у сфері створення блакитних океанів полягала в підході до стратегії. Компанії, що застрягли в червоному океані, дотримувалися традиційного підходу, прагнучи здолати конкурентів і намагаючись зайняти зручну для захисту позицію в межах наявного в галузі порядку²³. А ось творці блакитних океанів, як не дивно, не брали конкуренцію за точку відліку²⁴. Натомість вони послугоувались іншою стратегічною логікою, яку звемо новацією цінності. Новація цінності – це наріжний камінь стратегії блакитного океану. Ми називаємо її так, адже ви не зосереджуєте всі свої зусилля на боротьбі з конкурентами, а робите конкуренцію непотрібною, створюючи такий стрибок у цінності для покупців і для компанії, завдяки якому відкриваєте новий, не охоплений конкуренцією простір ринку.

Новація цінності наголошує однаково як на цінності, так і на новації. Цінність без новації зазвичай зводиться до *створення цінності* в дедалі вагоміших масштабах – це підвищує цінність, але не дає змоги вирізнитися з-поміж конкурентів²⁵. *Новації* без цінності зумовлюють захоплення технологіями, ринкове першопрохідництво або ж футуристичну спрямованість: усе часто опиняється за межами того, що покупці ладні прийняти і за що готові платити²⁶. Тут важливо відрізнити новацію цінності від її протилежності – технологічної новації та ринкового першопрохідництва. Наші дослідження показали, що переможців, які створюють блакитні океани, від невдах відрізняє не наявність найсучасніших технологій і не «вміння вгадати момент виходу на ринок». Іноді ці компоненти наявні, але частіше вони не потрібні. Новація цінностей досягається лише тоді, коли компанія поєднує новацію з такими аспектами, як практичність, ціна й витрати. Якщо ж пов'язати нововведення з цінністю в такий спосіб не вдається, то винахідники технологій і першопрохідці ринку звертають на шлях, яким упевнено крокують уже інші компанії.

Новація цінності – це новий спосіб мислення й утілення стратегії, що дає нагоду створити блакитний океан та уникнути конкуренції. Важливо, що новація цінностей кидає виклик одній з найпоширеніших догм стратегії, заснованої на конкуренції, – компромісові між цінністю й витратами²⁷. Традиційною є думка, що компанія може або створити велику цінність для споживачів вищим коштом, або організувати розумну цінність, але з нижчими витратами.

²³ Peter Drucker (1985) зауважив, що компанії схильні змагатись одна з одною, підглядаючи за тим, що роблять конкуренти.

²⁴ Kim і Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) твердять, що зосередженість на порівнюванні себе з конкурентами й на перемозі над ними призводить до наслідувального, а не новаційного підходу до ринку, а це часто спричинює ціновий тиск і подальшу комодитизацію. Вони переконані, що компанія мусить діяти інакше, прагнути зробити конкуренцію неактуальною, для чого слід запропонувати клієнтам стрибок цінності. Gary Hamel (1998) упевнений, що успіх як новачків, так і старожилів галузі залежить від здатності уникати конкуренції й по-новому сприймати наявну модель галузі. Далі він стверджує (2000), що формула успіху полягає не в тому, щоб протистояти конкуренції, а в тому, щоб її обійти.

²⁵ Створення цінності як стратегічна концепція наділена занадто широкими рамками, бо ж не має жодних обмежень, котрі обумовлювали б процес створення цінності. Компанія, наприклад, може створити цінність, просто знизивши ціни на 2 %. Хоча цей крок, безумовно, є створенням цінності, навряд чи його можна назвати новацією цінності, потрібною для відкриття нового ринкового простору. Попри те що цінність можна створити, просто виконавши те саме в досконаліший спосіб, новацію цінності годі отримати, якщо не відмовитися від колишнього способу дій, не вдаватися до нових кроків або не робити те, що й раніше, але цілком по-новому. Наші дослідження показали, що, маючи стратегічне завдання створення цінності, компанії зазвичай концентруються на створенні поступових удосконалень на межі. Хоча поетапне створення й сприяє виникненню певної цінності, його недосить для того, щоб компанія могла вирізнитися і досягти високої ефективності роботи.

²⁶ Приклади ринкових першопрохідців, які пропонують щось більше, ніж покупці готові прийняти, див.: Gerard J. Tellis і Peter N. Golder (2002). За десять років досліджень вони виявили, що переможцями в бізнесі стають менше від 10 % першопрохідців, а решта 90 % становлять невдахи.

²⁷ Щодо більш ранніх досліджень, які спростували цю догму, див., наприклад: Charles W. L. Hill (1988), а також R. E. White (1986).

Стратегію в такому разі розглядають як вибір між диференціацією та низькими затратами²⁸. Натомість ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно домогтись і диференціації, і зниження витрат.

Повернімося до прикладу з *Cirque du Soleil*. Одночасне вирішення як завдання диференціації, так і забезпечення низьких витрат лежить в основі підприємницького досвіду цієї компанії. Коли *Cirque du Soleil* щойно зароджувався, інші цирку тільки те й робили, що порівнювали себе з конкурентами й намагалися максимізувати свою частку в уже знижуваному попиті, злегка виправляючи традиційні циркові програми. Для цього вони намагалися залучити найзнаменитіших клоунів і приборкувачів левів – така стратегія збільшувала структуру циркових витрат, але при цьому мало змінювала в досвіді циркової діяльності. Наслідок – зростання витрат, яке не дає збільшення доходів, і поступове зниження попиту на циркові видовища загалом.

З появою *Cirque du Soleil* такі зусилля стали зайвими. Не будучи ні пересічним циркум, ані класичним театром, *Cirque du Soleil* не зважав на діяльність конкурентів. Замість керуватися традиційною логікою й боротися з конкурентами, ця компанія запропонувала ліпший розв'язок проблеми: слід було створити цирк, який би тішив і захоплював більше – він мав пропонувати людям циркові веселощі й розвагу, а також інтелектуальну глибину та скарби театрального артистизму, розв'язавши саму проблему по-новому²⁹. Зламавши ринкові межі театру й цирку, *Cirque du Soleil* по-іншому сприймав не тільки відвідувачів цирку, а й тих, хто до цирку не ходить: дорослих, шанувальників театру.

Це зумовило появу цілком нової концепції цирку, яка усунула компроміс «цінність – витрати» і створила блакитний океан нового ринкового простору. Оцініть різницю. Коли інші цирку приділяли пильну увагу шоу за участі тварин, запрошенню відомих виконавців, одночасному показові кількох номерів на трьох аренах відразу та щосили здавали в оренду площі для торгівлі під час вистав, *Cirque du Soleil* обійшовся без цього всього. Зазначені чинники довго вважали невід'ємними рисами традиційної циркової індустрії, і питання їхньої актуальності ніхто не порушував. Постійна участь тварин у виставах дедалі більше дратувала глядачів. Крім того, номери з тваринами були одними з найдорожчих, адже треба не лише придбати тварину, а й оплатити витрати на її дресирування, медичне обслуговування, житло, страхування й перевезення.

Коли ж циркова індустрія взялася запрошувати зірок, у свідомості глядача так звані зірки цирку були ламаного шеляга не варті порівняно з зірками кіно та знайомими співаками. І, знову-таки, ця тактика потребувала великих витрат і практично не впливала на глядача. Ідея трьох арен теж розвіялась як дим. Такі уявлення не тільки створювали напругу для глядачів, котрим доводилося швидко переводити погляд з однієї арени на іншу, а й вимагали більшої кількості учасників, що тягло за собою зростання відповідних затрат. Непоганим способом отримати прибуток здавалося винаймання приміщень під торговельні точки та продаж товарів між рядами, але на практиці виявилось, що завищені ціни стримували глядачів від купівлі й породжували в них відчуття ошуканості.

Уся невмируща привабливість цирку зводилася до трьох основних чинників: шатра, клоунів і класичних циркових номерів, як-от еквілібристика чи виступи карликів. Тому *Cirque du Soleil* зберіг клоунів, але гумор їхній з майданного став тоншим і легшим. Було ушляхетнене шатро, від якого, за іронією долі, один по одному почали відмовлятися цирку, даючи перевагу орендованому приміщенню для вистав. Збагнувши, що намет і тільки намет є символом, який увібрав у себе магію цирку, *Cirque du Soleil* створив класичний символ цирку, котрий вирізняється чудовим зовнішнім виглядом і вагомішою комфортністю. Такі шатра асоціювалися з

²⁸ Обговорення важливості вибору між диференціацією та низькими витратами див.: Porter (1980, 1985). Щоб проілюструвати компроміс «цінність – витрати», Porter (1986) послуговується кривою межі продуктивності.

²⁹ Під час наших досліджень з'ясувалося, що новація цінності пов'язана радше з перевизначенням проблеми, на якій зосереджено увагу галузі, ніж із пошуком розв'язків уже наявних проблем.

величними легендарними цирками. Тирсу та жорсткі ослони звідти позабирали. Акробатичні й інші захопливі номери залишились, однак відігравали тепер меншу роль. Їх зробили елегантнішими, накинувши якийсь артистичний серпанок та інтелектуальні чари.

Зазирнувши на ринкову територію театру, *Cirque du Soleil* увів також нові, не типові для цирку елементи, приміром, сюжетну лінію, а разом з нею – інтелектуальну насиченість, артистичну музику й танці, розмаїття постановок. Усі ці елементи, що стали новинкою в цирковій індустрії, узяті з альтернативної «живої» розваги – театральної індустрії.

Наприклад, якщо в традиційних цирках номери – це низка жодним чином не пов'язаних між собою виступів, то кожен витвір *Cirque du Soleil*, навпаки, мав тему й сюжет, чимось нагадуючи театральну виставу. Хоча тему задавали навмисно розпливчасто, вона вносила у виставу гармонію та елемент інтелектуальності, при цьому не обмежуючи потенціал власне циркових номерів. Окрім того, деякі ідеї *Cirque du Soleil* запозичує з бродвейських шоу. Так, наприклад, він пропонує глядачеві всілякі програми й постановки, а не традиційні шоу «на всі випадки життя». Знову-таки, за аналогією до бродвейських шоу кожна вистава *Cirque du Soleil* має відповідний музичний супровід, якому підпорядковані (а не над яким тяжіють) візуальний складник, освітлення й тривалість кожного виступу. До програми також включено абстрактні й ритуальні танці – ідея, узяті з театру й балету. Скомпонували ці всі складники у своїй програмі, *Cirque du Soleil* спромігся створити вишуканіші вистави.

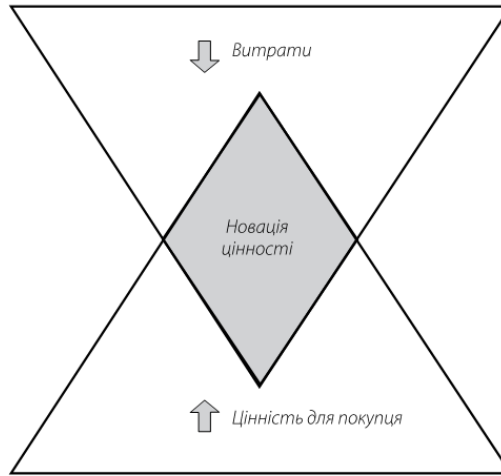
Ба більше: запровадивши концепцію розмаїття постановок і в такий спосіб давши людям привід ходити до цирку частіше, *Cirque du Soleil* значною мірою підвищив наявний попит.

Коротко можна сказати, що *Cirque du Soleil* пропонує найкраще, що є в цирку і в театрі, а решту елементів мінімізує чи зводить до нуля. Завдяки такій безпрецедентній пропозиції *Cirque du Soleil* створив блакитний океан і винайшов новий вид «живої» розваги, що неабияк відрізняється і від традиційного цирку, і від традиційного театру. Водночас, відмовляючись від багатьох найдорожчих складників цирку, компанія змогла різко скоротити свої витрати, тим самим домігшись як диференціації, так і низьких витрат. *Cirque du Soleil* зробив стратегічний крок, наблизивши ціни на свої квитки до театральних. Ціна квитків у кілька разів перевищила рівень, прийнятий у цирковій індустрії, але при цьому виявилася привабливою для дорослих глядачів, які звикли до цін на театральні квитки.

На рис. 1.2 відображено динаміку співвідношення «диференціація – низькі витрати», на якій ґрунтується новація цінності.

Рис. 1.2. Інновація цінності – наріжний камінь стратегії блакитного океану

Новація цінності створюється на тому просторі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування та зниження чинників, за які точиться конкуренція в конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню й розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. Згодом витрати зменшуються ще через ефект масштабу виробництва в міру збільшення обсягів продажів того, що генерує найвищу цінність



Однчасне досягнення диференціації і зниження витрат

Рис. 1.3. Стратегія червоного океану проти стратегії блакитного океану

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба в наявному ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатування наявного попиту	Створення нового попиту і завоювання ним
Компроміс «цінність—витрати»	Руйнування компромісу цінність—витрати
Побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Побудова всієї системи діяльності компанії згідно з завданням одночасного досягнення диференціації та зниження витрат

Як показано на рис. 1.2, створення блакитних океанів передбачає одночасне зниження витрат і збільшення цінності для покупця. Саме так досягається стрибок цінності і для компанії, і для її покупців. Оскільки цінність для покупців заснована на корисності й ціні, пропонувані компанією, а цінність для компанії генерується з ціни та структури витрат, то новацію цінності можна досягти лише тоді, коли вся система діяльності компанії у сфері корисності, ціни й витрат належним чином скоординована. Утім, щоб підтримувати новацію цінності, люди, які працюють у компанії й на неї, мусять її підтримувати. Щоб новація була стійкою стратегією, потрібне узгодження корисності, ціни, вартості й персоналу компанії. Саме цей усеосяжний підхід надає новації цінності радше *стратегічного* характеру, а не *оперативного* чи *функціонального*.

Натомість такі новації, як нововведення в царині виробництва, можна реалізувати на підсистемному рівні, не торкаючись загальної стратегії компанії. Приміром, новація у виробничому процесі може скоротити витрати компанії, тим самим підтримавши обрану стратегію

лідерства у сфері витрат, але не змінить при цьому корисності пропонованого компанією продукту. Попри те що новації здатні допомогти компанії зміцнити свої позиції, а то й зайняти більшу нішу на ринковому просторі, такий підсистемний підхід рідко створює блакитний океан нового ринкового простору.

У цьому сенсі новація цінності є чимось більшим, ніж нововведення. Це *стратегія*, яка охоплює всю систему діяльності компанії³⁰. Новація цінності вимагає, щоб компанії орієнтували всю систему на стрибкові цінності для покупців і для себе самих. Без такого інтегрального підходу новація залишиться відрізаною від самої суті стратегії³¹. На рис. 1.3 відображено основні відмінні характеристики стратегій червоних і блакитних океанів.

Згідно з заснованою на конкуренції стратегією червоного океану структура галузі вже спочатку є заданою, а фірми змушені конкурувати у встановлених межах: цей закон ґрунтується на тому, що вчені називають *структуралістичним* поглядом, або детермінізмом *довкілля*³². Натомість новація цінності базована на тому, що межі ринку і структура галузі не обумовлені заздалегідь і що їх можна змінювати за допомогою дій і переконань «гравців» у певній галузі. Ми називаємо це *реконструкціоністичним* поглядом. У червоному океані диференціація коштує дорого тому, що фірми конкурують між собою, керуючись одним-єдиним правилом найкращої практики. Тут стратегічний вибір для фірм полягає в тому, щоб прагнути або диференціації, або зниження витрат. А в реконструкціоністичному світі стратегічне завдання полягає у встановленні нових правил найкращої практики, задля чого руйнується компроміс «цінність – витрати» і створюється блакитний океан. (Подальше обговорення цього питання див. у додатку Б «Новація цінності. Реконструкціоністичний погляд на стратегію».)

Cirque du Soleil зламав правило найкращої практики (*best-practice*) циркової індустрії й досяг диференціації та зниження витрат за допомогою реконструкції елементів, узятих за рамками чинних меж галузі. Чи можна після всього того, що компанія усунула, скоротила, підвищила й винайшла, називати *Cirque du Soleil* цирком? Або ж це театр? А якщо театр, то якого типу: бродвейське шоу, опера, балет? Немає чіткої відповіді. *Cirque du Soleil* реконструював різні елементи всіх цих альтернативних варіантів, зрештою увібравши в себе дешицю кожного з них, але при цьому на жоден з них цілком не перетворившись. Він створив блакитний океан, вільний від конкуренції ринковий простір.

Розробка й реалізація стратегії блакитного океану

Економічні умови вказують на дедалі нагальнішу потребу створити блакитні океани, утім є стале переконання, що шанси на успіх знижуються, якщо компанія у своїй діяльності виходить за рамки наявного галузевого простору³³. Як же досягти успіху в блакитних океанах? Що слід робити компаніям, аби максимально розширити можливості, мінімізувавши при цьому ризики, пов'язані з розробкою й реалізацією стратегії блакитного океану? Якщо вам забракне розуміння принципів розширення можливостей і мінімізації ризиків, котрі лежать у підґрунті створення й завоювання блакитних океанів, то високою виявиться ймовірність невдалих спроб створити блакитний океан.

³⁰ Обговорення того, що слід вважати стратегією, див. Porter (1996). Він запевняє, що, хоча стратегія мусить охоплювати всю діяльність компанії, на рівні підсистеми можуть відбуватись операційні поліпшення в роботі.

³¹ Там само. Отже, новації, що відбуваються на підсистемному рівні, не є стратегією.

³² Предтечею структуралістичного погляду став Joe S. Bain. Див. Bain (1956, 1959).

³³ У різних контекстах заглиблення в новизну вважають ризикованим заходом. Steven P. Schnaars (1994), наприклад, зазначає, що першопрохідці ринку мають несприятливе становище порівняно з їхніми наступниками. Chris Zook (2004) стверджує, що диверсифікація від основної діяльності компанії є ризикованою та має низькі шанси на успіх.

Звичайно, стратегії без ризику не буває³⁴. Стратегія завжди включає в себе можливості й ризик – байдуже, відбуваються події в червоному чи блакитному океані. Однак наразі рівновагу на ігровому полі порушено на користь засобів і аналітичних структур, призначених для успіху в червоних океанах. Поки це не зміниться, доти червоні океани й далі переважатимуть у стратегічних планах компанії, навіть якщо потреба у створенні блакитних океанів стане ще нагальнішою. Можливо, саме тому компанії, хоч і чують заклики вийти за межі наявного галузевого простору, проте так і не вжили жодних серйозних кроків у цьому напрямку.

Книга, яку тримаєте в руках, прагне усунути цей дисбаланс, викладаючи методику, що підтверджує наші тези. У ній ми презентуємо принципи й наводимо аналітичні перспективи досягнення успіху в блакитних океанах.

Розділ 2 присвячено аналітичному інструментарію й моделям, необхідним для створення і завоювання блакитних океанів. Хоча додаткові засоби за потреби наводяться і в інших розділах, цією засадничою аналітикою послуговуємося впродовж усієї книги. Цілеспрямовано застосовуючи інструменти блакитного океану, вигострені на питаннях можливостей і ризиків, компанії можуть запроваджувати превентивні зміни до галузових або ринкових засад. У наступних розділах ми викладемо принципи успішної розробки й втілення стратегії блакитного океану й пояснимо, як їх разом з аналітикою використовують на практиці.

Є чотири провідні принципи успішного створення стратегії блакитного океану. Усі вони по черзі розглядатимуться із 3-го по 6-й розділи. Розділ 3 визначає шляхи, торуючи які можна систематично створювати вільний від конкуренції ринковий простір у різних галузових ділянках, тим самим знижуючи *пошуковий ризик*. Цей розділ навчить вас робити конкуренцію неважливою, виходити за рамки шести традиційних обмежень конкуренції й відкривати комерційно важливі блакитні океани. Шість шляхів сфокусовано на розгляді альтернативних ділянок, стратегічних груп, груп покупців, пропозиції додаткових товарів і послуг, функціонально-емоційної привабливості галузі, навіть на тому, як зазирнути в завтрашній день.

У розділі 4 показано, як побудувати процес стратегічного планування, щоб вирватися за межі традиційного поступового вдосконалення діяльності компанії і створити новачку цінності. Розділ подає альтернативу нинішньому, часто критикованому за перемелювання чисел процесу стратегічного планування, завдяки чому компанії поступово вдосконалюються. Цей принцип розв'язує завдання щодо зниження *планувальних ризиків*. Застосовуючи той же підхід, що й до бачення компанії, який змушує вас концентруватися на загальній картині й не дає потонути в цифрах і професійному жаргоні, розділ пропонує чотирьохетапний процес планування, що дає нагоду вибудувати стратегію створення й завоювання можливостей блакитних океанів.

У розділі 5 розповідається, як максимально збільшити розміри блакитного океану. Розв'язуючи завдання щодо створення найбільшого ринку нового попиту, автори беруть під сумнів традиційну практику прагнення до точнішої сегментації задля кращої відповідності перевагам клієнтів. Зазвичай така практика робить цільові ринки чимраз вужчими. У розділі йдеться про те, як натомість можна зібрати попит воедино – не зосереджуючись на відмінностях між окремими клієнтами, а виявляючи сповнений великої сили збіг поглядів неклієнтів, щоб збільшити розміри створюваного блакитного океану й отримати нові джерела попиту, тобто мінімізувати *ризик масштабу*.

У розділі 6 розглянуто варіант стратегії, що дає змогу не тільки забезпечити стрибок цінності для масового покупця, а й вибудувати життєздатну бізнес-модель, яка сама створюватиме й підтримуватиме прибуткове зростання. Ви побачите, як можна перевірити, чи буде ваша компанія бізнес-модель, котра приносить прибуток від створюваного вами блакитного океану, тим самим зменшуючи ризики, пов'язані з бізнес-моделлю. У розділі наводиться послідовність

³⁴ Inga S. Baird і Howard Thomas (1990) упевнені, до прикладу, що будь-які стратегічні рішення потребують ризику.

кроків для розробки стратегії, яка дозволить мати зиск зі створеної вами нової бізнес-території і вам, і вашим клієнтам. Така стратегія підпорядковується послідовності: корисність – ціна – витрати – прийняття.

У розділах 7—10 проаналізовано принципи ефективного втілення стратегії блакитного океану. Зокрема, у розділі 7 ми розглядаємо те, що називаємо *цілеспрямованим лідерством* [tipping point leadership]. Цілеспрямоване лідерство показує управлінцям, як можна мобілізувати боротьбу з основними проблемами, що заважають упровадженню стратегії блакитного океану, зменшивши *організаційний ризик*. У цьому розділі також ідеться про те, як керівники і менеджери аналогічно можуть долати перешкоди, пов'язані з когнітивними аспектами, ресурсами, мотивацією й політикою, попри обмеженість часу та ресурсів під час реалізації стратегії блакитного океану.

У розділі 8 автори виступають за введення процесу реалізації в стратегічне планування, а отже, мотивування людей до дій і реалізації стратегії блакитного океану тим способом, який глибоко й надійно просочує організацію. Тут розповідається про те, що ми називаємо *справедливим процесом*. Якщо стратегія блакитного океану так чи інакше передбачає відхід від статусу-кво, то в цьому розділі показано, як справедливий процес сприяє витворенню стратегії та її втіленню завдяки мобілізації людей на добровільну співпрацю, необхідну для реалізації стратегії блакитного океану. Ідеться про *управлінський ризик*, пов'язаний з настановами й поведінкою людей, тобто зацікавлених осіб як усередині, так і зовні, котрі працюють на організацію і з нею разом.

Розділ 9, новий у цьому розширеному виданні, розв'язує проблему всеосяжної концепції узгодження й важливої ролі, яку вона відіграє в забезпеченні сталого розвитку стратегії. Тут ми пропонуємо просту, але всебічну конструкцію, що дає нагоду добре розвинути й узгодити три стратегічні пропозиції організації від вартості до користі людям. Ми розповідаємо про те, як управляти *ризиком надійності*. Цей розділ вказує на важливість узгодження для надійності будь-якої стратегії – хай блакитної або червоної – і демонструє, як діє узгодження в контексті стратегії блакитного океану, ілюструючи й порівнюючи випадки успіхів і невдач.

Розділ 10 окреслює проблему оновлення й динамічності аспектів стратегії блакитного океану як на рівні бізнесу, так і на корпоративному рівні багатoproфільних фірм. Тут ми продовжимо дискусію про те, як тривалий час контролювати власний бізнес і свій корпоративний портфель та управляти ними, щоб невпинно досягати високих результатів. При цьому названий розділ присвячено важливому питанню управління *ризиком відновлення*, що допомагає перетворити процес стратегії блакитного океану з поодинокого випадку на інститут. Показано, як стратегії червоного й блакитного океанів взаємно підлаштовуються й доповнюють одна одну в контексті тривалого управління корпоративним портфелем.

На рис. 1.4 окреслено вісім принципів успішної розробки й утілення стратегії блакитного океану, а також ризики, вплив котрих зменшується, якщо дотримуватися цих принципів.

Рис. 1.4. Вісім принципів стратегії блакитного океану

Принципи розробки <i>Перебудуйте межі ринку. Зосередьтеся на загальній картині, а не на цифрах. Вийдіть за межі наявної потреби. Правильно визначте стратегічну послідовність.</i>	Чинники ризику для кожного принципу ↓ Ризик пошуку ↓ Ризик планування ↓ Ризик масштабу ↓ Ризик бізнес-моделі
Принципи впровадження <i>Подолайте головні організаційні перешкоди. Вбудуйте реалізацію в стратегію. Зіставте вартість, прибуток і пропозицію. Оновлюйте блакитні океани.</i>	Чинники ризику для кожного принципу ↓ Організаційні ризики ↓ Ризики управління ↓ Ризик сталості ↓ Ризик оновлення

Урешті, ми завершуємо наше доповнене видання новим розділом, де концентруємося на десятих найпоширеніших пастках червоного океану, які змушують залишатись у ньому, навіть якщо все готове до плавання в блакитному. Особливу увагу приділяємо тому, як оминати ці пастки. Прагнемо наголосити на хибних уявленнях щодо цих пасток, щоб дати людям не лише правильний напрямок, а й навички, як на практиці застосовувати інструменти стратегії блакитного океану задля досягнення успіху.

Тепер перейдімо до розділу 2, який розповідає про основні аналітичні інструменти, що будуть використовуватися в усій цій книзі під час розробки та втілення стратегії блакитного океану.

Розділ 2

Аналітичні знаряддя й моделі

Протягом останніх десяти років ми розробляли набір аналітичних знарядь і моделей, волюючи зробити процес створення й утілення стратегії блакитного океану таким же системним і практичним, як процес конкурування в червоних водах ринкового простору. Ці аналітичні дослідження заповнюють величезну прогалину в царині стратегії. Для конкурування в червоних океанах був розроблений вражаючий набір інструментів і моделей, як-то п'ять сил для аналізу наявних у галузі умов і три відповідні стратегії, натомість для блакитних океанів жодних практичних засобів не було створено. Замість цього керівників закликали бути хоробрими й завзятими, вчитися на помилках і шукати революціонерів. Можливо, це й змушувало людей задуматись, але аж ніяк не могло замінити аналітику, таку необхідну для успішного плавання в блакитних водах. А коли бракує аналітики, важко очікувати від керівників, що вони дослухатимуться до закликів вирватися з кайданів конкуренції. Ефективна стратегія блакитного океану має бути націлена не на ризик, а на його мінімізацію.

Щоб покласти край цьому дисбалансу, ми вивчили роботу безлічі компаній зі всього світу й розробили практичну методологію подорожей блакитними океанами. Потім ми застосували й випробували ці інструменти на практиці, попрацювавши з компаніями, що прагнули створити блакитні океани, чим поповнили свої знаряддя. Представлені тут засоби й моделі використовуються в книзі під час розгляду восьми принципів розробки та реалізації стратегії блакитного океану. Як короткий вступ до опису цього інструментарію розгляньмо приклад однієї галузі – американського виноробства, – вказавши, як ці інструменти можна застосовувати на практиці з метою створення блакитних океанів.

Коротко про ситуацію. До 2000 року за сумарним споживанням вина Сполучені Штати посідали третє місце у світі із загальним обсягом продажів у 20 мільйонів доларів. Але, попри обсяги, усередині галузі панує шалена конкуренція. На внутрішньому ринку дві третини всіх продажів припадає на каліфорнійські вина. Вони впевнено конкурують із привезеними з Франції, Італії та Іспанії, а також із Нового Світу – Чилі, Австралії й Аргентини, які все наполегливіше орієнтуються на ринок США. Водночас значно зросли поставки вина зі штатів Орегон, Вашингтон і Нью-Йорк, а також із нових виноробних ділянок у Каліфорнії. Кількість вин на ринку суттєво збільшилась. Утім, споживачі зі Сполучених Штатів ніяк на це не зреагували. За споживанням вина на душу населення США вперто посідають тридцять перше місце у світі.

Інтенсивна конкуренція стала імпульсом до консолідації у виноробній промисловості. Вісім найбільших компаній виробляють понад 75 % усього вина в США, а на частку інших виноробних підприємств – їх приблизно тисяча шістсот – припадає решта 25 %. Панівна роль кількох найвагоміших гравців дає їм змогу впливати на дистриб'юторів, отримуючи для своєї продукції місце на полицях магазинів, і вкладати мільйони доларів у роздуті маркетингові бюджети. Водночас у Сполучених Штатах триває консолідація роздрібних торговців і дистриб'юторів, яка дозволяє їм упевненіше обстоювати свої інтереси перед численними виробниками вина. Розігруються титанічні битви за простір для роздрібної торгівлі та дистрибуції. Не дивно, що слабкі, погано керовані компанії дедалі частіше опиняються на узбіччі. Триває тиск із метою знизити ціни на вино.

Інакше кажучи, 2000 року у виноробній індустрії США панувала жорстока конкуренція, зростав тиск на ціни, збільшувалася можливість роздрібних продавців і дистриб'юторів обороняти власні інтереси, а також спостерігалися низький попит і дуже висока пропозиція. З погляду традиційного стратегічного мислення галузь навряд чи можна було вважати привабливою. Для стратегів головне питання полягало в тому, як виборсатися з цього червоного океану

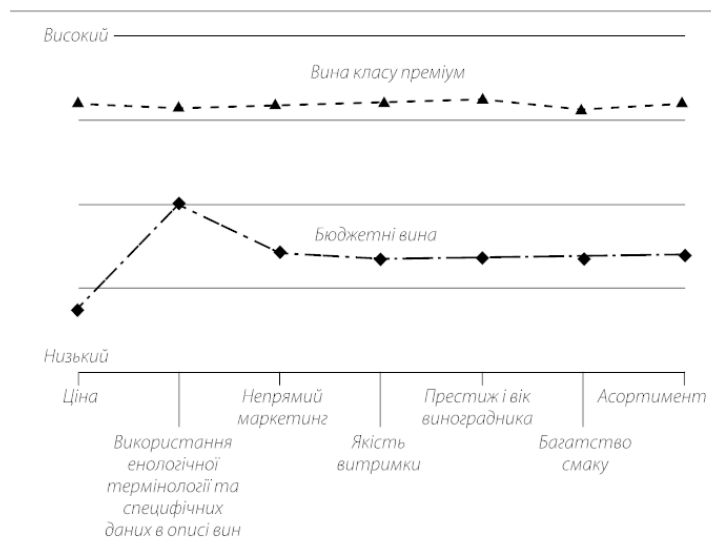
жорстокої конкуренції й стати поза конкуренцією взагалі? Як відкрити й завоювати блакитний океан ринкового простору, де були б відсутні конкуренти?

Щоб відповісти на це запитання, звернімося до *стратегічної канви* – аналітичної моделі, яка посідає центральне місце в новій цінності та у створенні блакитних океанів.

Стратегічна канва

Стратегічна канва постає водночас знаряддям діагностики й побудови захопливої стратегії блакитного океану. Вона виконує два завдання. По-перше, показує поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дає нагоду зрозуміти, куди вкладають кошти конкуренти, якими є особливості продукту, обслуговування, постачання, а також які конкурентні пропозиції отримують клієнти на ринку. На рис. 2.1 ця вся інформація відображена графічно. По горизонталі розташовані чинники, за якими розвивається конкуренція і куди спрямовуються інвестиції в певній галузі.

Рис. 2.1. Стратегічна канва виноробної промисловості США наприкінці 1990-х років



Виноробна промисловість США тривалий час відчуває вплив основних сімох чинників:

- Вартість пляшки вина.
- Естетичний і благородний вигляд упаковки, етикетка з переліком медалей і нагород, у тексті якої наявна таємнича енологічна термінологія, покликана підкреслити факт, що створення вина являє собою поєднання науки й мистецтва.
- Непрямий маркетинг, спрямований на підвищення обізнаності споживача в умовах переповненого ринку й на переконання дистриб'юторів і роздрібних торговців давати першість конкретному виноробному підприємству.
- Якість витримки вина.
- Престиж винокурні та її історія (наприклад, посилення на маєтки й замки із зазначенням віку підприємства).
- Багатство й витонченість смаку вина, зокрема наявність танінів та інших дубильних речовин.
- Асортимент вин, який охоплює всі гатунки винограду й усі вподобання покупців – від шардоне до мерло тощо.

Ці чинники вважають базовими, коли йдеться про позиціонування вина як унікального напою для знавців, гідного подачі на стіл в особливих випадках.

Такою є засаднича структура виноробної промисловості США в ринковому розрізі. Тепер перейдімо до вертикальної осі стратегічної канви, де зазначено рівень пропозиції, який покупці мають, узявши до уваги всі наведені чинники конкуренції. Високий рівень означає, що компанія потужніше інвестує в розвиток цієї галузі та пропонує своїм клієнтам більше. Стосовно вартості, то вищий показник свідчить, відповідно, і про вищу ціну. Тепер можемо зазначити на графіку дані винарень за всіма обраними чинниками, щоб визначити стратегічний профіль кожної з них або криву цінності. *Крива цінності*, основний складник стратегічної канви, є графічним відображенням порівняльної ефективності роботи компанії, коли зважити на чинники конкуренції в цій галузі.

На рис. 2.1 показано, що, хоча станом на 2000 рік у США працювало понад тисяча шістсот виноробних підприємств, із погляду покупця їхні криві цінності практично зливалися між собою. Так, конкурентів у цій галузі дуже й дуже багато, але, розмістивши на стратегічній канві інформацію про бренди вин класу преміум, виявимо, що з позиції ринку всі вони послугуються фактично однаковими стратегічними підходами. Пропонуючи високі ціни, вони створюють високий рівень пропозиції за всіма чинниками конкуренції. Їхній стратегічний профіль відповідає класичній стратегії диференціації. З іншого боку, виробники недорогих вин також використовували практично однакові стратегічні підходи. Ціна на їхні вина була низькою, як і пропозиція за всіма ключовими чинниками конкуренції. Це класичні гравці низьких витрат. Ба більше: ціннісні криві вин класу преміум і недорогих практично не відрізняються одна від одної. Підходи цих двох стратегічних груп повторюються, єдиною відмінністю між ними є висота рівня пропозиції.

Аби спрямувати компанію на шлях потужного зростання прибутків за таких умов для конкретної галузі, замало рівнятися на конкурентів і намагатися переграти їх, пропонуючи трохи більше за дещо нижчу вартість. Така стратегія може ледь збільшити продажі, однак навряд чи виведе компанію на ринковий простір, позбавлений конкуренції. Велике дослідження споживацьких настроїв теж заледве відкриє шлях до блакитних океанів. Наше дослідження показує, що споживачі не зовсім собі уявляють, як можна створити не охоплений конкуренцією ринковий простір. Зазвичай їхня думка зводиться до вже знайомого нам «запропонуйте мені більше й дешевше». І це «більше» переважно стосується тих продуктів і послуг, котрі галузь пропонує на цей час.

Щоб радикально змінити стратегічну канву галузі, слід починати з переорієнтування фокусу стратегії з *конкурентів* на *альтернативи*, з *клієнтів* на *неклієнтів* цієї галузі³⁵. Щоб одночасно працювати над якістю і зменшенням витрат/цін, треба відмовитися від застарілої ідеї рівнятися на конкурентів і перестати робити вибір між диференціацією та низькими витратами. Змістивши стратегічний фокус із наявних конкурентів на альтернативні варіанти й неклієнтів, ви зможете зрозуміти, як переформулювати основну проблему, що непокоїть усіх причетних до цієї галузі, і так реконструювати ціннісні елементи покупця, які перебувають у прямій зоні впливу галузі. Традиційна стратегічна логіка, навпаки, змушує вас шукати ліпші, ніж у ваших конкурентів, розв'язки проблем, але в рамках вашої галузі.

Якщо говорити про виноробну промисловість США, то тут через традиційні погляди гуральні підприємства зосереджували увагу на надмірній престижності та якості вина у відповідній ціновій категорії. Це означало ускладнення характеристик вина з огляду на смакові шаблони, відомі всім виноробам і підкріплені системою конкурсів вина. Винороби, судді на

³⁵ Альтернатива – це щось більше, ніж заміник. До прикладу, ресторан є альтернативою кінотеатру. Ресторан намагається залучити потенційних клієнтів, які хочуть весело провести вечір, хоча сам не є ні безпосереднім конкурентом, ані заміником кінотеатру за своїми функціями. Існують три групи неклієнтів, на яких може звернути увагу компанія. Докладнішу інформацію про альтернативи й неклієнтів див. у цій книзі, у розділах 3 і 5 відповідно.

конкурсах і поціновувачі згодні з тим, що багатство смаку – специфіка структури й характеристики, що відображають неповторність ґрунту, сезону, а також майстерність винороба, наявність танінів, якість бочок і процес визрівання – це все дорівнює якості.

Проте є й альтернативні підходи. Наприклад, австралійська виноробна компанія *Casella Wines* переінакшила традиційне завдання виноробної промисловості, сформулювавши його для себе: як створити веселе нетрадиційне вино, яке б змогли пити геть усі. Навіщо? Вивчивши споживання альтернативних напоїв – пива, горілки й готових коктейлів, – яких у США продавали втричі більше, ніж вина, фірма з'ясувала, що основна маса дорослих американців вважає вино за «дурничку». Воно здавалося їм чимось далеким і претензійним, а багатство смакового букету створювало труднощі в його сприйнятті для пересічного споживача навіть попри те, що саме в цьому виробники й намагалися дійти досконалості. Збагнувши це, *Casella Wines* була готова визначити, як можна змінити стратегію американської виноробної промисловості та створити блакитний океан. Для цього фірма використала другий базовий різновид аналізу, що лежить у підґрунті блакитних океанів, – модель чотирьох дій.

Модель чотирьох дій

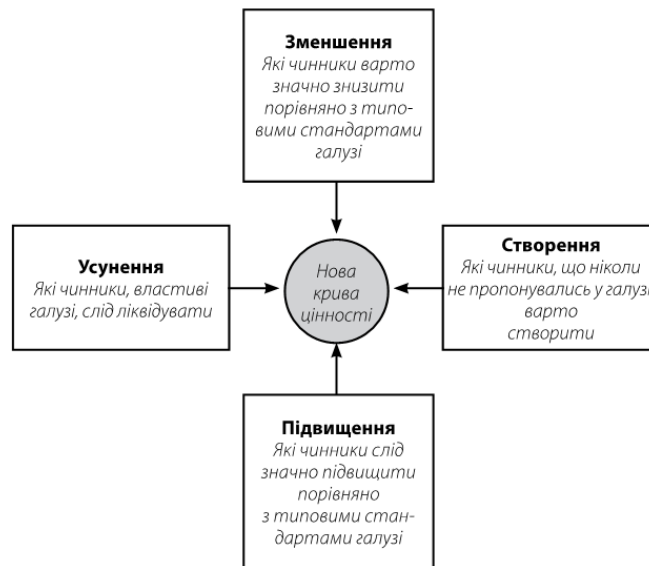
У процесі творення нової кривої, прагнучи реконструювати традиційні ціннісні елементи покупця, ми створили модель *чотирьох дій*. Як показано на рис. 2.2, для того щоб усунути компроміс між диференціацією та низькими витратами й створити нову криву цінності, треба відповісти на чотири головні питання, що стосуються стратегічної логіки й бізнес-моделі, притаманних цій галузі:

- Які чинники, властиві галузі, слід ліквідувати?
- Які чинники варто значно знизити порівняно з типовими стандартами галузі?
- Які чинники слід значно підвищити порівняно з типовими стандартами галузі?
- Які чинники, що ніколи не пропонувались у галузі, варто створити?

Перше питання змушує вас усвідомити нагальну потребу відмовитися від чинників, які тривалий час були предметом конкуренції у вашій галузі. Найчастіше вони сприймаються як належне навіть попри те, що можуть уже не мати жодної цінності, ба навіть її знижувати. Часто покупці починають цінувати зовсім інші якості, але компанії, захоплені конкурентною боротьбою, ніяк на це не реагують або ж узагалі не усвідомлюють необхідність змін.

Друге питання змушує вас визначити, які продукти або послуги лише ускладнюють боротьбу за перемогу над конкурентами. У такій ситуації з *типовими стандартами галузі* компанії починають надавати клієнтам надлишкові послуги, чим збільшують свої витрати, проте не мають з цього жодного зиску.

Рис. 2.2. Модель чотирьох дій



Третє питання змушує вас побачити компроміси, на які ваша галузь змушує йти споживачів, і позбутись їх. Четверте питання допомагає виявити абсолютно нові джерела цінності для покупців, створити новий попит і змінити прийняту в галузі систему стратегічного ціноутворення.

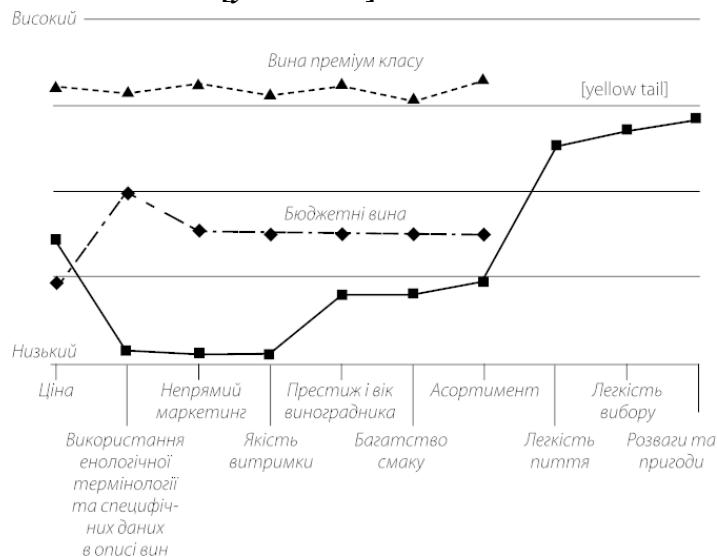
Відповівши на перші два запитання (про скасування й зниження), можна зрозуміти, як домогтися скорочення витрат порівняно з конкурентами. Під час наших досліджень з'ясувалося, що випадки, коли управлінці методично скасовують і зменшують чинники, котрі становлять предмет конкуренції в певній галузі, є дуже рідкісними. Як результат, маємо чимраз вищі витрати й складні бізнес-моделі. Два останні запитання, навпаки, допомагають зрозуміти, як можна підвищити цінність для покупця й створити новий попит. Усі разом вони дають змогу систематизовано з'ясувати, як реконструювати елементи цінності для покупця в альтернативних галузях, запропонувавши йому цілком нові можливості, але зберігши при цьому низьку структуру витрат. Особливо важливі дії щодо ліквідації та створення, які змушують компанію не обмежуватися вчинками, спрямованими на максимізацію цінності наявних чинників конкуренції. Ліквідація та створення сприяють тому, що компанії самостійно змінюватимуть чинники, позбавляючи актуальності правила конкуренції.

Застосувавши модель чотирьох дій до стратегічної канви вашої галузі, ви отримаєте абсолютно новий погляд на старі й усталені істини. У випадку з виноробством у США відбулося ось що: почавши мислити термінами цих чотирьох дій усупереч загальноприйнятій у галузі логіці та звернувши увагу на альтернативні варіанти й непостійних клієнтів, компанія *Casella Wines* виробила вино [*yellow tail*], стратегічний профіль якого виявився поза конкуренцією і створив блакитний океан. Замість пропонувати вино просто як вино, *Casella* витворила напій для вечірок, який задовольняв усіх: любителів пива, коктейлів і традиційних шанувальників вина. За два роки [*yellow tail*] – кумедний напій для вечірок – став брендом, який зростав найшвидше в історії австралійської й американської виноробної індустрії, а також чільним імпортованим у США вином, обігнавши французькі й італійські. До серпня 2003 року це було найпопулярніше в США червоне вино в 750-мілілітрових пляшках, яке продавали навіть активніше від каліфорнійських сортів. До середини 2003 року кількість продажів [*yellow tail*] становила близько 4,5 мільйона пляшок на рік. Незважаючи на перенасиченість світового ринку вином, виробники [*yellow tail*] ледве встигали задовольняти попит. Сьогодні, через десять років, це вино

можна купити в понад п'ятдесят країн світу, і щодня його шанувальники випивають до 2,5 мільйона келихів. За десятиліття цей бренд потрапив до п'ятірки найпотужніших у світі³⁶.

Ба більше, у тих випадках, коли великі виноробні компанії впродовж десятиліть інвестували в маркетинг, створюючи великі бренди, *[yellow tail]* одним стрибком випередив своїх солідних конкурентів, обійшовшись у перші роки без рекламної кампанії, просування в ЗМІ та споживчої реклами. Він не став красти у своїх конкурентів продажі, а розширив ринок: *[yellow tail]* привів на ринок вин осіб, котрі доти цікавилися не цим напоєм, а лише пивом і готовими коктейлями. Що цікаво: новачки у споживанні столових вин, як і любителі найдешевшого вина, стали пити напій частіше, а ті, хто пив дороге вина, «спустилися», щоб стати споживачами *[yellow tail]*.

Рис. 2.3. Стратегічна канва *[yellow tail]*



На рис. 2.3 показано, як ці чотири дії сприяли подоланню конкуренції у виноробній промисловості США. Тут ми можемо графічно порівняти стратегію блакитного океану *[yellow tail]* з підходами більше ніж тисячі шестисот виноробних підприємств – конкурентів у США. Як показано на рис. 2.3, крива цінності *[yellow tail]* відрізняється від інших. *Casella Wines* вдалася до всіх чотирьох дій: усунула, зменшила, підняла й створила – і в підсумку відкрила для себе не охоплений конкуренцією ринковий простір, що за два роки змінило виноробну галузь США.

Звернувши увагу на альтернативні варіанти – пиво й готові коктейлі, – а також згадавши про непостійних клієнтів, фірма *Casella Wines* створила три нові чинники у виноробній індустрії США: легкість пиття, простоту вибору, а також розваги й пригоди, відкинувши або знизивши решту. *Casella Wines* виявила, що пересічні американці не пили вина тому, що до його складного смаку досить важко звикнути. Пиво й готові коктейлі були, наприклад, набагато солодшими, і пити їх було простіше. Тому *[yellow tail]* – цілком нове поєднання характеристик вина з нескладним смаком, який сподобався безлічі споживачів алкогольних напоїв. Це вино приємне на смак, як готові коктейлі й пиво, і має нескладний присмак з вираженими фруктовими нотами. Солодкий фруктовий смак вина освіжає рот, стимулюючи без роздумів випити ще келих. З'явилося вино, котре легко пити, а для того, щоб гідно його оцінити, не потрібен особливий досвід.

³⁶ З 2008 до 2013 року рейтинг «Топ 100 найбільших марок алкогольних напоїв і вина у світі» представляв *[yellow tail]* як один з п'яти найповажніших винних брендів у всьому світі. Більше див.: <http://www.drinkspow-erbrands.com/>. Водночас у тому ж звіті *[yellow tail]* визначено найбільшою маркою серед алкогольних напоїв і вина Австралії у цей-таки період.

Окрім простого фруктового солодкого присмаку, виробники *[yellow tail]* значно скоротили або зовсім відкинули всі ті чинники, що були предметом конкуренції у виноробній промисловості: таніни, дубовий присмак, багатство смаку, витримку – усе, що брали до уваги, створюючи якісний напій, як недорогий, так і преміум класу. Коли зникла доконечна потреба у витримці вина, то виробники більше не мусили вкладати в неї кошти, а це дало змогу швидше окупити вироблене вино. Інші виробники вин критикували солодкий фруктовий присмак *[yellow tail]*, вважаючи, що він неабияк знижує якість вина й заважає людям поцінувати добрий виноград і споконвічну майстерність виноробів. Можливо, це й так, але вино *[yellow tail]* припало до смаку всім споживачам.

Роздрібні виноторгівці в США пропонували покупцям безліч видів вина, однак масового споживача такий широкий вибір бентежив і пригнічував. Пляшки були схожі, тексти на етикетках рясніли енологічними термінами, зрозумілими лише поціновувачам і колекціонерам, а вибір був настільки великим, що продавці роздрібних крамниць відчували не менші труднощі, коли намагалися самі в цьому розібратись або порекомендувати вино спантеличеним потенційним покупцям. До того ж вишикувані рядами пляшки стомлювали клієнтів і позбавляли мотивації, ускладнюючи вибір і змушуючи пересічного покупця відчувати власну невпевненість.

Виробники *[yellow tail]* повністю змінили картину, забезпечивши простоту вибору. *Casella Wines* значно скоротила кількість пропонованих вин і створила лише два види: шардоне, найпопулярніше в США біле вино, і шираз – червоне. З етикеток прибрали технічний жаргон, зате створили помітну, просту, нетрадиційну етикетку із зображенням яскравого жовто-помаранчевого кенгуру на чорному тлі. Коробки з пляшками *[yellow tail]* були розфарбовані в такі ж яскраві кольори з великим написом «*[yellow tail]*» з боків. Виконували вони подвійну функцію: привертати увагу й демонстрували доступність і простоту вина.

Усі рекорди простоти вибору вино *[yellow tail]* побило тоді, коли його виробники зробили продавців роздрібних магазинів «послами» своєї марки, одягнувши їх у популярні в малонаселених районах Австралії бушменські капелюхи й непромокальні куртки. Натхненні фірмовим убранням, а також вином, яке спантеличувало їх самих, продавці постійно радили купувати *[yellow tail]*. Коротко кажучи, рекомендувати *[yellow tail]* стало просто весело.

Простота пропозиції, коли спочатку пропонували лише два гатунки вина – червоне й біле, – і визначила бізнес-модель *Casella Wines*. Скорочення терміну зберігання на складі спричинило збільшення обороту й зменшення витрат на утримання складських приміщень. Виробники *[yellow tail]* порушували всі наявні в галузі правила. *Casella Wines* першою стала розливати біле й червоне вино в пляшки однакової форми, і практика ця ще більше спростила виробництво й закупівлю, а відтак зовсім просто стало й викладати вино в крамницях.

Виноробна промисловість усього світу гордо рекламувала вино як витончений напій з довгою історією й традиціями. Це відбилося на цільовому ринку в Сполучених Штатах, який становлять добре освічені фахівці з доходом вище від середнього. У зв'язку з цим найкращим вважали підхід, коли згадувалась якість та історія виноградаря, історичні традиції замку або маєтку, а також перелічувалися присуджені вина медалі. Зрозуміло, стратегії зростання найбільших представників виноробної промисловості США були спрямовані на вищий сегмент ринку; з метою підтримати цей імідж у рекламу бренду інвестували десятки мільйонів доларів. Однак, звернувши увагу на споживачів пива й готових коктейлів, виробники *[yellow tail]* виявили, що цей елітний імідж жодним чином не впливає на широку публіку, а лише бентежить її. Тому *[yellow tail]* порвала з традиціями й створила те, що увібрало в себе всі властивості австралійської культури: сміливість, невимушеність, веселощі й жагу до пригод. Доступність стала мантрою: «Суть великої країни ... Австралія». Країна не мала традиційного виноробного іміджу. Брак великих літер у назві *[yellow tail]* разом з яскравими квітами та зображенням кенгуру були відлунням національних мотивів. На пляшках не вказували місця

вироблення. Виробники обіцяли, що напій вискакуватиме зі склянки, немов австралійський кенгуру.

Рис. 2.4. Сітка «усунути – зменшити – підняти – створити»: ситуація [yellow tail]

Усунути - Енологічну термінологію й особливості - Непрямий маркетинг - Якість витримки	Підняти Ціну супроти недорогих вин
Зменшити - Вік і престиж виноградаря - Багатство смаку - Асортимент	Створити - Легкість сприйняття - Легкість вибору, включно з підтримкою мереж роздрібної торгівлі - Розваги й пригоди

Як наслідок, [yellow tail] припало до смаку великій кількості споживачів алкогольних напоїв. Запропонувавши такий стрибок якості, виробники [yellow tail] підняли ціну на свої вина, зробивши її вищою за бюджетну та оцінивши пляшку в 6,99 долара, себто більше ніж удвічі супроти ціни найдешевших вин. З липня 2001 року, коли цей напій уперше з'явився на полицях роздрібних магазинів, продажі зростали без упину. Тепер, через десять років, ціна пляшки у США становить 7,49 долара.

Сітка «усунути – зменшити – підняти – створити»

Маємо ключовий третій інструмент для створення блакитних океанів. Це додатковий аналітичний механізм, котрий називають сіткою «усунути – зменшити – підняти – створити» (рис. 2.4). Він слугує для подальшого розвитку моделі чотирьох дій, змушуючи компанії не тільки поставити собі всі чотири питання, а й застосувати будь-які конкретні кроки у всіх чотирьох напрямках заради створення нової кривої цінності. Спонукаючи компанії заповнювати сітку діями щодо скасування і зниження, а також щодо підвищення та створення чинників, система відразу ж дає чотири переваги:

- Допомагає одночасно досягати й диференціації, і зменшення витрат, порушуючи компроміс «цінність—витрати».
- Моментально виявляє компанії, які займаються лише підвищенням і створенням, що призводить до зростання їхніх витрат і надто ускладнює продукти й послуги – таке часто трапляється в багатьох компаній.
- Менеджери будь-якого рівня легко розуміють цю систему й активно її реалізують.
- Заповнити сітку – непросте завдання, що спонукає компанії ретельно вивчати кожен конкурентний чинник, виявляючи припущення, зроблені ними несвідомо в процесі конкуренції.

Рис. 2.5. Сітка «усунути – зменшити – підняти – створити»

Усунути - Запрошення зірок - Номери за участю тварин - Оренду приміщень для роздрібної торгівлі - Одночасні шоу на кількох аренах	Підняти - Ціну - Унікальність місця проведення вистави
Зменшити - Веселощі й гумор - Збудження й небезпеку	Створити - Тему - Вишукану обстановку - Професійні музику й танці - Різноманіття постановок

На рис. 2.5 зображено сітку «усунути – зменшити – підняти – створити» для *Cirque du Soleil*, яка дає інший приклад практичного застосування цього інструменту й демонструє, що можна виявити за його допомогою. Тут слід нагадати, що чимало конкурентних чинників галузі, за які довго точилася боротьба, могли бути безболісно скасовані або знижені. *Cirque du Soleil* усунув низку традиційних особливостей, як-от номери за участю тварин, запрошення зіркових виконавців, а також одночасні шоу на кількох аренах. Ці чинники давно є загальноприйнятими в традиційній цирковій індустрії, і їхню актуальність ніколи не ставили під сумнів. Проте вистави з тваринами, як ми вже писали, часто викликають дискомфорт у глядачів. Такі номери зазвичай є одними з найдорожчих, адже включають у себе не лише вартість самих тварин, а й їхнє харчування, тренування, медичний догляд, житло, страхування й транспорт. Так само традиційним для циркових вистав є спеціальне запрошення зірок, хоча у свідомості публіки так званих зірок цирку завжди сприймали тривіально, достоту як кінозірок чи відомих співаків. Знову ж таки, запрошення потребували суттєвих витрат при незначній реакції глядачів. Зникли також і складні, багаторівневі майданчики для вистав. Вони ускладнюють глядацьке сприйняття вистави, оскільки нелегко переводити погляд з однієї арени на іншу, крім того, такий підхід потребує більшої кількості виконавців, і це призводить до очевидних утрат для кошторисі.

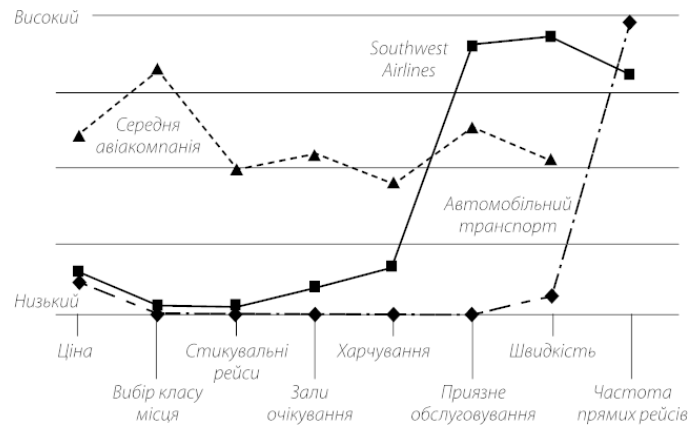
Три ознаки хорошої стратегії

Марка [*yellow tail*], як і *Cirque du Soleil*, створила унікальну, виняткову криву цінності, що відкрила перед нею блакитний океан. Як показано на стратегічній канві, крива цінності [*yellow tail*] має певний *фокус*: компанія не розпорошує зусилля по всіх ключових чинниках конкуренції. Її крива цінності *відрізняється* від показників інших гравців через те, що компанія вирішила не рівнятися до конкурентів, а розглянула альтернативні варіанти. *Слоган* стратегії [*yellow tail*] є цілком зрозумілий: приємне і просте вино, яке можна з задоволенням пити щодня.

Якщо дивитися через криву цінностей, ефективна стратегія блакитного океану, котру використовували й у [*yellow tail*], виявляє три додаткові чинники: фокус, дивергенцію та привабливий слоган. Без них стратегія компанії може стати заплутаною, нечіткою, складною для просування й потребуватиме високого рівня витрат. Усі чотири дії, що їх вживають задля створення нової кривої цінності, слід постійно спрямовувати на те, щоб вибудувана в результаті стратегія компанії мала такі характеристики. Ці три чинники є лакмусовим папірцем перевірки комерційної життєздатності ідей блакитного океану.

Вдалим прикладом до розуміння цих трьох чинників може стати стратегія авіакомпанії *Southwest Airlines*. Тут побачимо, як ці три чинники надають особливого значення ефективній стратегії компанії щодо оптимізації сфери авіаперевезень на короткі відстані (рис. 2.6). Компанія *Southwest Airlines* створила блакитний океан, звільнивши пасажирів від складного вибору між швидкістю авіатранспорту та економічністю і гнучкістю пересування автомобілем. Заради цього *Southwest Airlines* запропонувала своїм клієнтам високошвидкісні перевезення з частими вільотами за гнучким графіком і привабливими для більшості споживачів цінами. Скасувавши і знизивши значення одних конкурентних чинників у галузі авіаперевезень, підвищивши значення інших, а також створивши нові чинники, запозичені з альтернативної царини – автотранспорту, – *Southwest Airlines* змогла забезпечити пасажирів безпрецедентну зручність і здійснити стрибок у вартості за допомогою низькоцінної бізнес-моделі.

Рис. 2.6. Стратегічна канва *Southwest Airlines*



На стратегічній канві крива цінності *Southwest Airlines* помітно відрізняється від кривої її конкурентів. Стратегія компанії – це типовий приклад привабливої стратегії блакитного океану.

Фокус

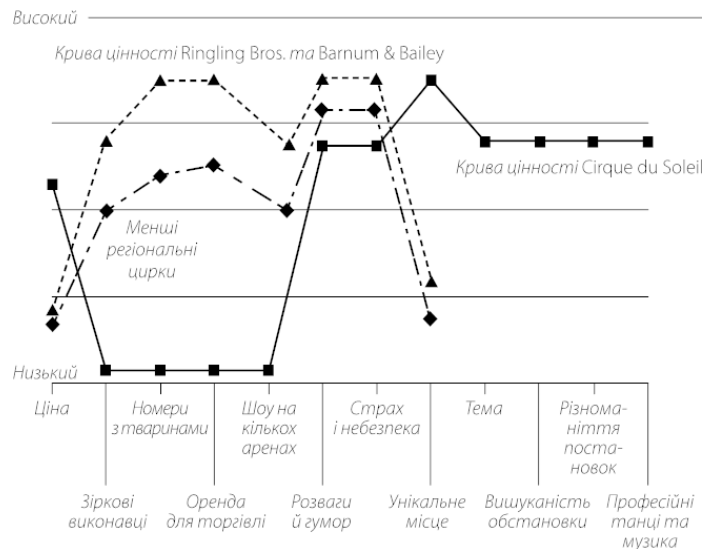
Фокус має кожна хороша стратегія, і стратегічний профіль компанії та крива її цінностей мусять відкрито вказувати на його наявність. Подивившись на стратегію *Southwest Airlines*, ми відразу можемо визначити, що компанія спирається лише на три чинники: приязне обслуговування, швидкість і часті прямі рейси. Зосередивши увагу на цих трьох напрямках, *Southwest Airlines* зуміла встановити ціни, вигідні навіть порівняно з витратами на автомобільні поїздки, при цьому без неактуальних інвестицій у харчування, зали очікування та місця різного класу. А ось її традиційні конкуренти, навпаки, інвестують у всі конкурентні для галузі чинники, тому їм набагато тяжче пропонувати ціни того самого рівня, що й у *Southwest Airlines*. Вкладаючи кошти в усі чинники поспіль, ці компанії узалежнюють свої дії від кроків конкурентів. Як наслідок, утворюються надто витратні бізнес-моделі.

Дивергенція

Якщо компанія вибудовує свою стратегію стрімко, реагуючи на дії конкурентів, то її стратегія втрачає свою неповторність. Про це свідчить схожість їжі, яку подають у всіх літаках, або однотипність зал очікування для пасажирів бізнес-класу. Тому на стратегічній канві реактивні стратегії зазвичай мають той самий профіль. Криві цінності конкурентів *Southwest Airlines* практично ідентичні, а тому можуть бути відображені на стратегічній канві однієї кривої.

На противагу цьому криві цінності компаній, які послуговуються стратегіями блакитного океану, ніколи не бувають схожими. За допомогою чотирьох дій – усунення, зменшення, підвищення і створення – вони диференціюють свої підходи, відрізняючись від середніх показників у галузі. Так, *Southwest Airlines* стала першопрохідцем у сфері прямих перельотів між невеликими містами; доти такі маршрути здійснювали через пересадкові вузли.

Рис. 2.7. Стратегічна канва *Cirque du Soleil*



Привабливий слоган

Хороша стратегія завжди має чіткий і привабливий слоган. «Швидкість літака за ціною поїздки на автомобілі – у будь-який час». Такий вигляд має – чи могло б мати – основне гасло *Southwest Airlines*. Що на це можуть сказати конкуренти компанії? Навіть найдосвідченіші рекламні агенції навряд чи змогли б створити щось привабливе зі звичного поєднання харчування, вибору класу місць, зал очікування та стикування рейсів зі стандартним обслуговуванням, не найвищими швидкостями й недешевими тарифами. Добрий слоган мусить не лише донести чітке повідомлення, а й містити правдиву рекламу того, що пропонують, інакше споживачі втратять довіру й цікавість до компанії. Власне кажучи, щоб оцінити ефективність і силу стратегії, досить дізнатися, чи має вона переконливий і правдивий слоган.

Як показано на рис. 2.7, стратегічний профіль *Cirque du Soleil* також відповідає трьом визначальним критеріям стратегії блакитного океану: фокус, дивергенція і слоган. Він дає нагоду графічно зіставити профілі *Cirque du Soleil* і його чільних конкурентів. Канва чітко показує, наскільки *Cirque du Soleil* відхиляється від традиційної логіки циркової індустрії. На графіку видно, що крива цінностей *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey* загалом дуже схожа на криву дрібніших регіональних цирків. Основна їхня відмінність полягає в тому, що пропозиція регіональних цирків нижча за кожним чинником конкуренції внаслідок обмеженості їхніх ресурсів.

Для контрасту крива цінностей *Cirque du Soleil* стоїть особно. Вона містить нові, нециркові чинники, як-от тема, різноманітність постановок, витончений інтер'єр і професійні музика й танці. Ці чинники геть не традиційні для циркової індустрії, запозичені з театру. Стратегічна канва ясно відображає традиційні чинники, які впливають на конкуренцію в галузі, а також нові, котрі спонукали до створення нового ринкового простору, що змінює стратегічну канву цілої галузі.

[*yellow tail*], *Cirque du Soleil* і *Southwest Airlines* створили блакитні океани в геть різних бізнес-ситуаціях і галузях. При цьому їхні стратегічні профілі вирізняють однакові три головні характеристики: фокус, дивергенція і слоган. Ці три критерії й керують процесом реконструкції, який провадять компанії з метою суттєво підвищити цінність як для споживачів, так і для себе.

Як читати криву цінності

Стратегічна канва дає компаніям змогу побачити майбутнє із сьогодення. Для цього компанія має навчитися читати криву цінності галузі, де приховано багатство стратегічних знань про нинішній стан справ і про майбутнє бізнесу.

Стратегія блакитного океану

Перше питання, на яке відповідає крива цінності, – чи приречений бізнес на успіх? Коли крива цінності компанії або її конкурентів відповідає трьом критеріям оптимальної стратегії блакитного океану: має фокус, дивергенцію і привабливий для ринку слоган, – це означає, що компанія знайшла правильний шлях. Ці три критерії, як лакмусовий папірець, визначають комерційну перспективність ідей блакитного океану.

З іншого боку, коли кривій цінності компанії бракує фокусу, її структура витрат, найімовірніше, буде високою, а бізнес-модель у ділянці запровадження й реалізації – складною. Без дивергенції стратегія компанії виявиться шаблонною й нічим не вирізнятиметься. Якщо немає привабливого слогана, який щось повідомляє споживачам, це означає, що компанією рухають внутрішні сили або вона є класичним прикладом новації заради новації, без доброго комерційного потенціалу й шансів природним шляхом обійти конкурентів.

Компанія, захоплена червоним океаном

Коли крива цінності компанії збігається з кривою цінності її конкурентів, це означає, що компанію, очевидно, захопив червоний океан жорстокої конкуренції. Явно чи приховано стратегія компанії відображає прагнення обійти конкурентів у витратах або якості. Це свідчить про уповільнене зростання, якщо тільки, за щасливим збігом обставин, галузь, до котрої належить компанія, не розвивається сама по собі. У цьому випадку зростання компанії обумовлене не її стратегією, а таланом.

Надмірна пропозиція, що не дає зиску

Коли крива цінності компанії на стратегічній канві показує високі значення за всіма чинниками, постає питання: а чи відповідає частка, яку компанія має на ринку, та її прибутковість розмірам інвестицій? Коли ні, то стратегічна канва сигналізує про те, що компанія, можливо, занадто дбає про своїх клієнтів, пропонуючи їм забагато з того, що додає чимраз більшу цінність для покупців. Щоб оцінити новацію, компанія мусить вирішити, які чинники їй слід ліквідувати й знизити – а не лише підвищити й створити, – щоб крива цінності відрізнялася від інших.

Стратегічні суперечності

Чи має стратегія суперечності? Існують сфери, де компанія пропонує високий рівень одного з конкурентних чинників, однак не звертає уваги на ті, що його підтримують. Наприклад, компанія інвестує великі кошти в те, щоб її веб-сайтом було легко користуватися, але при цьому забуває скорегувати низьку швидкість завантаження сторінок. Стратегічні суперечності можуть бути й між рівнями вашої пропозиції та ціни. Так, приміром, автозаправна компанія

виявила, що пропонує «менше за дорожче» – менше число послуг, ніж її основний конкурент, але за вищими цінами. Не дивно, що ринкова частка компанії швидко зменшувалася.

Компанія, яку рухають внутрішні сили

У який спосіб компанія описує конкурентні чинники, властиві саме цій галузі, вибудовуючи стратегічну канву? Чи вживає вона слово «мегагерц» замість «швидкість» або «темальна температура води» замість «гаряча вода»? Чи виражено конкурентні чинники в зрозумілих покупцеві термінах, які він може оцінити, а чи використані професіоналізми? Мова, якою послуговуються під час складання стратегічної канви, дає змогу зрозуміти, чи сформульовано стратегічне бачення компанії з урахуванням перспективи «ззовні», котру визначає попит, або на ґрунті погляду «зсередини», тобто виходячи з діяльності самої компанії. Аналіз мови стратегічної канви показує, наскільки далеко вона перебуває від формування попиту в галузі.

Наведені тут знаряддя та моделі є важливими засобами аналізу, які й надалі будуть використані в цій книжці. За потреби ми додаватимемо до них інші інструменти. Саме поєднання цих аналітичних методів і шести принципів створення та втілення стратегії блакитних океанів дозволяє компаніям уникнути конкуренції й розблокувати беззаперечний ринковий простір.

Тепер перейдімо до першого принципу – реконструкції меж ринку. У наступному розділі обговоримо способи збільшення можливостей та зниження ризиків у процесі створення блакитних океанів.

Частина друга.

Утворення стратегії блакитного океану

Розділ 3

Реконструкція ринкових меж

Перший принцип стратегії блакитного океану полягає в реконструкції ринкових меж, що дає нагоду вирватися зі світу конкуренції та створити блакитний океан. Цей принцип мінімізує ризик пошуку, з яким стикаються багато компаній. Складність полягає в тому, щоб успішно виокремити з маси наявних варіантів комерційно вигідні можливості блакитного океану. Це – основне завдання, бо ж менеджери не можуть дозволити собі уподібнюватися картярів з річкового пароплава та робити ставки на стратегію, довіряючи лише власній інтуїції чи сподіваючись на випадок.

У своїх дослідженнях ми прагнули з'ясувати, чи існують типові моделі реконструкції меж ринку, що мають на меті створити блакитний океан. Якщо такі є, ми хочемо з'ясувати, чи застосовуються вони в усіх галузях – від виробництва споживчих і промислових товарів до фінансів і сфери послуг, телекомунікацій та інформаційних технологій, фармацевтики й бізнесу для бізнесу – або ж вони прив'язані до конкретних галузей.

Нам пощастило виявити чіткі моделі створення блакитних океанів. Якщо точніше, ми знайшли шість чільних підходів до зміни ринкових меж. Ми назвали це *моделлю шести шляхів*. Такі шляхи застосовують у всіх галузях і виводять компанії на дорогу до комерційно вигідних ідей блакитних океанів. Жоден із цих шляхів не потребує якогось особливого бачення або вміння зазирати в майбутнє. Усі вони мають на меті розглянути вже наявні дані так, щоб спостерегти нову перспективу. Ці шляхи ставлять під сумнів шість основних припущень, що лежать у підґрунті стратегій багатьох компаній, завдяки чому ті залишаються в полоні червоних океанів. Якщо говорити конкретніше, то компанії зазвичай діють так:

- В однаковий спосіб бачать свою галузь і зосереджуються на необхідності бути в ній першими.
- Розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних груп (наприклад, автомобілі класу люкс, економічні моделі, сімейні авто) і прагнуть вирізнитись у своїй стратегічній групі.
- Зосереджуються на однакових групах клієнтів – чи це закупівельники (у виробництві офісного обладнання), користувачі (у швейній індустрії), чи особи, що «мають вплив» (у фармацевтичній промисловості).
- Однаковим способом визначають спектр продуктів і послуг, які пропонує галузь.
- Орієнтуються на функціональну чи емоційну привабливість галузі.
- Зосереджують увагу на одному періоді часу – нерідко під впливом погроз з боку конкурентів, – коли розробляють стратегію.

Що дужче компанії поділяють цю традиційну думку про способи конкуренції, то більшої схожості набувають їхні методи конкурентної боротьби.

Щоб виборсатися з червоних океанів, компанії мусять зруйнувати загальноприйняті межі – способи конкуренції. Замість діяти в цих рамках, управлінцям слід постійно зазирати за них, створюючи блакитні океани. Їм конче треба розглядати всі можливі альтернативи, наявні серед інших ділянок, стратегічних груп, груп споживачів, додаткових товарів і послуг, функціонально-емоційних галузевих орієнтацій, навіть у часових проміжках. Такий підхід дає ком-

паніям змогу краще розібратися в тому, як змінити ринкові реалії та відкрити для себе блакитні океани. Подивімося, який вигляд має кожен із цих шести шляхів.

Шлях перший. Розглянути альтернативні галузі

У широкому сенсі слова компанії конкурують не тільки з іншими компаніями всередині своєї галузі, а й із компаніями, що працюють в інших галузях, де виробляються альтернативні продукти й послуги. Альтернатив завжди більше, ніж замінників. Продукти або послуги, що мають різний зовнішній вигляд, але виконують однакові функції (чи дають однакові результати), зазвичай є *замінниками* одне одного. З іншого боку, *альтернативні варіанти* залучають продукти або послуги, котрі мають відмінні функції й форми, але однакове призначення.

Наприклад, щоб дати лад своїм фінансам, ви можете купити і встановити пакет фінансових програм, найняти сертифікованого бухгалтера або ж просто скористатись олівцем і папером. Ще в наші дні є всілякі додатки, які допомагають із цим. Програми, бухгалтер і олівець взаємозамінні. Вони неабияк відрізняються між собою, проте виконують одну функцію: допомагають людям керувати власними фінансами.

Натомість продукти чи послуги можуть відрізнятися своїм виглядом і виконувати різні функції, слугуючи при цьому тій-таки меті. Візьмімо, приміром, кіно й ресторани. Спільних ознак у них обмаль, та й функція у ресторанів абсолютно конкретна: вони покликані задовольняти потребу у вишуканій їжі та спілкуванні. Це призначення виразно відрізняється від пропонованої кінотеатрами візуальної розваги. Однак попри різні форми й функції ресторанів і кінотеатрів, люди, втім, відвідують і перші, і другі з однією метою: добре провести вечір. Ресторан і кінотеатр – не замінники, але альтернативи на вибір.

Щоразу, ухвалюючи рішення про покупку, покупець про себе зважає (хоча часом і несвідомо) всі наявні альтернативи. Ви хочете весело провести дві години? Що для цього можна зробити? Піти в кіно, до масажиста або посидіти в сусідній кав'ярні з улюбленою книжкою? І в окремих покупців, і в закупівельників товарів промислового призначення в голові відбувається однаковий розумово-інтуїтивний процес.

Опинившись у ролі продавців, ми часто з якоїсь причини відмовляємося від цього процесу. Продавці вряди-годи жартують над тим, як їхні клієнти роблять вибір з наявних альтернатив. Зміни в ціні, зміна моделі, навіть нова рекламна кампанія можуть викликати неймовірний відгук конкурентів у рамках однієї галузі, проте в альтернативній галузі на цей демарш зазвичай ніхто й оком не кине. Галузеві часописи, торгові виставки та споживчі рейтинги лише зміцнюють вертикальні мури, що відокремлюють одну ділянку від іншої. Та найчастіше саме простір, який лежить між альтернативними галузями, дає нагоду здійснити новацію цінності.

Візьмімо компанію *NetJets*, що створила блакитний океан часткової власності на літаки. Менше ніж за два десятки років *NetJets* обігнала за темпами зростання не одну авіакомпанію, має у своєму розпорядженні понад п'ятсот літаків і пропонує більше двохсот п'ятдесяти тисяч рейсів у майже півтори сотні країн. Сьогодні ця цифра є ще більшою, парк перевищує сімсот одиниць, які літають у понад сто сімдесят країн. 1998 року фірму придбала *Berkshire Hathaway*, сьогодні є мультимільярдною компанією з найбільшим приватним флотом літаків у світі. Успіх *NetJets* пояснювали її гнучкістю, скороченням часу перельотів, безпроблемним обслуговуванням, підвищеною надійністю та стратегічним ціноутворенням. А істина полягає в тому, що *NetJets* реконструювала межі ринку та створила власний блакитний океан завдяки тому, що звернула увагу на альтернативні галузі.

Найвигіднішими клієнтами авіакомпаній є корпорації. *NetJets* розглянула наявні альтернативи і з'ясувала, що, коли комівояжери збираються летіти у відрядження літаком, вони мають два основні варіанти. З одного боку, можуть летіти першим або бізнес-класом комерційного рейсу. З іншого – компанія може придбати літак спеціально для корпоративних потреб. Стра-

тегічне питання таке: від чого залежить вибір корпорації? Уважно вивчивши ключові чинники, зважаючи на які, корпорації вибирають між цими двома варіантами, при цьому скасувавши або знизивши значення всіх інших чинників, *NetJets* створила власну стратегію блакитного океану.

Розгляньте таке питання: чому для поїздки своїх співробітників корпорації вибирають комерційні рейси? Очевидно, що не з любові до стояння в довгих чергах на реєстрацію й огляд, до гарячкових пересадок, ночівель у залі очікування або до переповнених аеропортів. Найімовірніше, їх приваблює в комерційних рейсах лиш одне – ціни. З одного боку, комерційні рейси дозволяють уникнути високих, один раз виплачуваних і фіксованих інвестицій у придбання багатомільйонного літака.

З іншого боку, компанія купує тільки необхідну кількість корпоративних авіаквитків на рік, скорочуючи змінні витрати і знижуючи ймовірність утратити льотні години, яка часто виникає за наявності в корпорації власних літаків.

NetJets запропонувала своїм клієнтам одну шістнадцяту частку власності в американському літаку, п'ятнадцять інших часток якої розділено між іншими клієнтами, причому кожен з них отримує п'ятдесят літних годин на рік. За ціною від 400 тисяч доларів (плюс оплата послуг пілота, технічне обслуговування та інші щомісячні витрати) власники можуть придбати частку в літаку вартістю в сім мільйонів доларів³⁷. Таким чином, клієнти послуговуються всіма зручностями приватного літака за ціною комерційних авіаквитків. Зіставивши мандрівку першим класом з польотом на приватному літаку, Національна асоціація ділової авіації (*National Business Aviation Association*) виявила: якщо скласти всі прямі й непрямі витрати – на готелі, харчування, час перельоту, інші витрати, – вартість польотів першим класом комерційної авіакомпанії виявиться значно вищою³⁸. Якщо брати *NetJets*, то при цьому компанії вдається уникнути непомірних фіксованих витрат, для покриття яких інші авіакомпанії намагаються вщерть заповнювати пасажирами дедалі місткіші літаки. Завдяки меншому розміру літаків, використанню не найбільших регіональних аеропортів та обмеженому числу персоналу *NetJets* зводить свої витрати до мінімуму.

Щоб зрозуміти іншу частину формули *NetJets*, поставте собі інше запитання: чому люди вважають за краще літати корпоративними літаками, а не комерційними рейсами? Звичайно, не для того, щоб викидати мільйони доларів на придбання літаків. І не для того, щоб тримати перевантажений справами літний відділ, який мордується з розкладами й вирішенням усіх інших адміністративних питань. І не для того, щоб платити за так звані упорожні рейси, коли треба переганяти літак з бази туди, де він буде потрібен. Швидше корпорації й олігархи купують приватні літаки для того, щоб значною мірою скоротити час поїздок, уникнути метушні переповнених аеропортів, літати з одного пункту в інший без пересадок і мати значну вигоду від результативнішої й енергійнішої роботи керівників, які, щойно приземлившись, ладні вже бігти у справах. *NetJets* вибудувала свою стратегію саме на цих перевагах. Доки 70 % комерційних рейсів сідали і злітали лише з тридцяти аеропортів на всій території США, *NetJets* запропонувала доступ до ще п'яти з половиною тисяч аеропортів, розкиданих по всій країні й розташованих поблизу бізнес-центрів. Виконуючи міжнародний переліт, ваш літак опиняється просто біля митниці.

Унаслідок можливості здійснювати прямі перельоти з одного пункту в інший і збільшення аеропортів, де приземлялися літаки, відпала потреба в пересадках; коли раніше під час мандрівки доводилося цілу ніч чекати на наступний літак, тепер ця поїздка забирає один-єдиний день. Час між виходом з автомобіля й вильотом вимірюється не годинами, а хвилинами. Наприклад, якщо комерційний рейс із Вашингтона в Сакраменто зазвичай дорівнює 10,5 годинам, літаку *NetJets* треба всього 5,2 години; з Палм-Спрінгс у Кабо-Сан-Лукас комерційним

³⁷ Доступно онлайн. Див.: <http://www.fractionalnews.com/comparisons/fractional-program-comparison.html>.

³⁸ J. Balmer (2001).

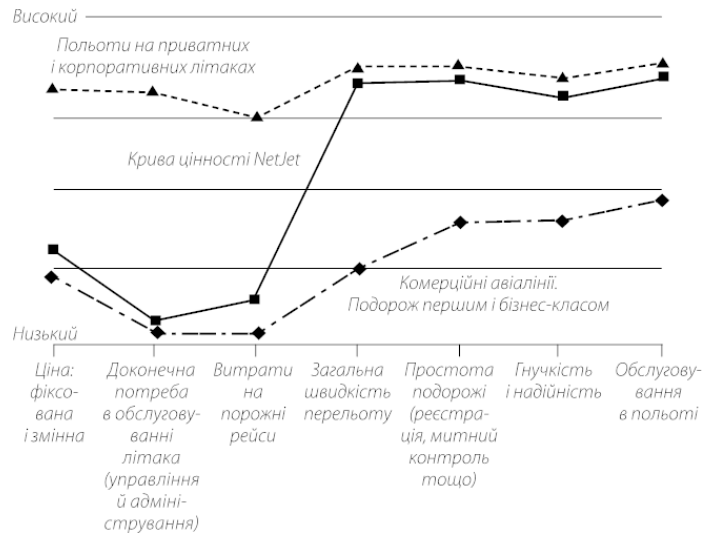
рейсом можна дістатися за 6 годин, а рейсом *NetJets* – лише за 2,1 години. За допомогою *NetJets* вдалося значно скоротити загальний час подорожі.

Імовірно, найпривабливішим є те, що ваш літак завжди готовий до вильоту за чотири години після виклику. Якщо якийсь борт зараз недоступний, *NetJets* зафрахтує для вас інший. І останнє – у списку, але не за значенням – те, що *NetJets* значною мірою підвищила безпеку й запропонувала клієнтам індивідуальне обслуговування в польоті: наприклад, можливість отримати на борту свої улюблені страви та напої.

Давши клієнтам те найкраще, що можна було взяти від комерційних рейсів і приватних літаків, та усунувши всі інші чинники, *NetJets* відкрила новий мультимільярдний блакитний океан, де клієнти отримували зручність і швидкість приватного літака за низькою фіксованою ціною і з низькими змінними витратами, характерними для комерційних рейсів (рис. 3.1). А як же конкуренти? Нині, майже по тридцятьох роках, частка *NetJets* у блакитному океані, якщо вірити самій компанії, досі в п'ять разів перевищує частку найближчого конкурента³⁹.

Найбільший успіх на теренах Японії в галузі телекомунікацій від 80-х років минулого століття теж бере початок з розглянутого нами першого шляху. Тут піде мова про запущений компанією *NTT DoCoMo* 1999 року проект *i-mode*. Послуга *i-mode* змінила способи спілкування й доступу до інформації в Японії. *NTT DoCoMo* зрозуміла, як можна створити блакитний океан, коли замислилася над тим, чому люди вибирають між мобільним зв'язком та Інтернетом. Після зняття обмежень у японській телекомунікаційній індустрії на ринку з'явилися нові компанії-конкуренти, а цінові й технологічні перегони стали звичайною справою. Як наслідок, витрати зростали, а середній дохід від користувача падав. *NTT DoCoMo* вирвалася з цього червоного океану жорстокої конкуренції, створивши блакитний океан бездротової передачі даних, і це змінило індустрію мобільного зв'язку й Інтернету.

Рис. 3.1. Стратегічна канва *NetJets*



NTT DoCoMo поставила собі питання: у чому перевага Інтернету порівняно з мобільним зв'язком, і навпаки? Хоча Інтернет пропонує незліченну кількість інформації й послуг, найпопулярнішими були електронна пошта, звичайна інформація (як-от новини, прогнози погоди й бази телефонних номерів) і розваги (переважно ігри, спортивні заходи й музика). До основних недоліків Інтернету належали висока вартість комп'ютерного обладнання, надлишок інформації, необхідність входити в мережу, а також страх передавати через Інтернет відомості про кре-

³⁹ *Berkshire Hathaway Inc., 2010 Annual Report.*

дитну картку. З іншого боку, серед переваг стільникових телефонів можна було назвати їхню мобільність, передачу голосу й простоту використання.

NTT DoCoMo зруйнувала наявну на той час необхідність обирати між цими двома варіантами, але не через створення нової технології, а просто сфокусувавшись на головних перевагах Інтернету порівняно з мобільними телефонами, і навпаки. Усі інші чинники компанія скасувала або знизила. У створеного нею зручного інтерфейсу є одна проста кнопка *i-mode* («i» означає «інтерактивний», «Інтернет», «інформація» й англійський займенник «I» – «я»), натиснувши яку споживач може відразу дістати доступ до кількох популярних сервісів Інтернету. Замість завантажувати вас нескінченною інформацією, як це постійно відбувається в Інтернеті, кнопка *i-mode* виконує функції консьєржа в готелі, приєднуючи вас тільки до заздалегідь обраних і схвалених сайтів, які надають найпопулярніші інтернет-послуги. Це дає нагоду швидко й без проблем орієнтуватися в мережі. Попри те що телефон з режимом *i-mode* коштує на 25 % дорожче від звичайного мобільного телефона, ця сума все-таки значно нижча за вартість ПК або ноутбука, а телефон забезпечує ще й високу мобільність.

Окрім голосового зв'язку, система *i-mode* застосовує просту білінгову послугу, завдяки якій користувач щомісяця отримує єдиний рахунок, де перелічено всі використані через *i-mode* мережеві послуги. Це неабияк знижує кількість рахунків користувачів і звільняє їх від необхідності надавати інформацію про кредитну картку. А оскільки послуга *i-mode* автоматично спрацьовує щоразу, як ви увімкнули телефон, користувачі завжди приєднані до мережі та їм не треба морочитися з введенням логіна.

Ані звичайний стільниковий телефон, ані ПК чи ноутбук не можуть конкурувати зі своєю кривою цінності телефонів, оснащених *i-mode*. До 2009 року, через 10 років після запуску сервісу, кількість передплатників цієї послуги досягла 50 мільйонів, а доходи від передачі даних, зображень і тексту виросли з 295 мільйонів єн (2,6 мільйона доларів) 1999 року до 1,589 мільярда єн (17 мільярдів доларів). Послуга *i-mode* не просто переманила клієнтів у конкурентів. Вона відчутно розширила ринок, привернувши до нього молодих і старших користувачів, і перетворила користувачів лише голосового зв'язку на споживачів сервісу передачі голосу і даних. *I-mode* був першим у світі смартфоном, який почали широко використовувати. Так було до 2007 року, коли з'явився *iPhone*, що стало серйозним викликом для *i-mode* й створило новий, навіть вагоміший блакитний океан (дивіться четвертий шлях).

Багато інших історій успіху розповідають про вміння побачити альтернативні можливості й створити нові ринки. Фірма *Home Depot* пропонувала експертизу професійних підрядників з оновлення житла за набагато нижчими цінами, ніж придбання будівельних матеріалів та інструментів у господарчих магазинах. Запропонувавши клієнтам значні переваги обох альтернативних галузей і скасувавши або скоротивши всі інші чинники, фірма *Home Depot* перетворила латентну потребу в поліпшенні житла на реальну, зробивши пересічних власників житла творцями. Компанія *Southwest Airlines* звернула особливу увагу на автомобілі як альтернативу до літаків, запропонувавши клієнтам швидкість повітряних подорожей за ціною поїздки на автівок та створивши блакитний океан перельотів на близькі відстані. Так само вчинила й *Intuit* – побачила в олівці головну альтернативу комп'ютерним програмам щодо ведення особистих фінансів і розробила веселе нескладне програмне забезпечення *Quicken*. Сьогодні, через понад тридцять років, *Quicken* досі тримає першість у продажах програмного забезпечення, а *Intuit* вивчає можливості створити нові блакитні океани онлайнових фінансових сервісів і додатків.

Які галузі можна назвати альтернативними до вашої? Чому клієнти вибирають між ними? Приділивши пильну увагу ключовим чинникам, які змушують покупців обирати між альтернативними галузями, відкинувши або знизивши значення решти чинників, ви можете створити блакитний океан нового ринкового простору.

Шлях другий. Розглянути стратегічні групи всередині галузі

Часто можна створити блакитний океан, вивчивши альтернативні галузі або дослідивши стратегічні групи. Стратегічними групами називають компанії, які працюють в одній галузі й мають схожі стратегії. У більшості галузей усі компанії можна об'єднати в невелике число стратегічних груп на підставі відмінностей у їхніх стратегіях.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.