

## Глава 2

# АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МОДЕЛИ

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

Чтобы покончить с этим дисбалансом, мы изучили множество компаний по всему миру и разработали практическую методологию путешествия по голубым океанам. Затем мы применили и протестировали эти инструменты на практике, поработав с компаниями, стремившимися к созданию голубых океанов, и тем самым пополнили и доработали свой инструментарий. Представленные здесь инструменты и модели будут использоваться на протяжении всей книги при рассмотрении шести принципов разработки и реализации стратегии голубого океана. В качестве краткого введения в этот инструментарий давайте на примере одной отрасли — американского виноделия — рассмотрим, как эти инструменты могут на практике использоваться для создания голубых океанов.

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

Интенсивная конкуренция стала двигателем консолидации в винодельческой промышленности. Восемь крупнейших компаний производят более 75% вина в США, а прочие винодельческие предприятия — по подсчетам их тысяча шестьсот — оставшиеся 25%. Доминирующая роль нескольких крупнейших игроков позволяет им воздействовать на дистрибьюторов, получая для своей продукции места на полках магазинов, и вкладывать миллионы долларов в раздутые маркетинговые бюджеты.

Одновременно в Соединенных Штатах идет консолидация розничных торговцев и дистрибьюторов, которая позволяет им увереннее отстаивать свои интересы перед лицом бесчисленных производителей вина. Разыгрываются титанические битвы за пространство для розничной торговли и дистрибуции. Неудивительно, что слабые, плохо управляемые компании все чаще оказываются выброшенными на обочину. Идет давление с целью снижения цен на вино.

Иными словами, в винодельческой индустрии США царит жестокая конкуренция, растет давление на цены, увеличивается возможность розничных продавцов и дистрибьюторов отстаивать свои интересы, а также наблюдается низкий спрос и очень высокое предложение. С точки зрения традиционного стратегического мышления отрасль едва ли можно считать привлекательной. Для стратегов же главный вопрос состоит в следующем: как вырваться из этого алого океана жестокой конкуренции и стать вне конкуренции вообще? Как открыть и завоевать голубой океан рыночного пространства, где отсутствовали бы конкуренты?

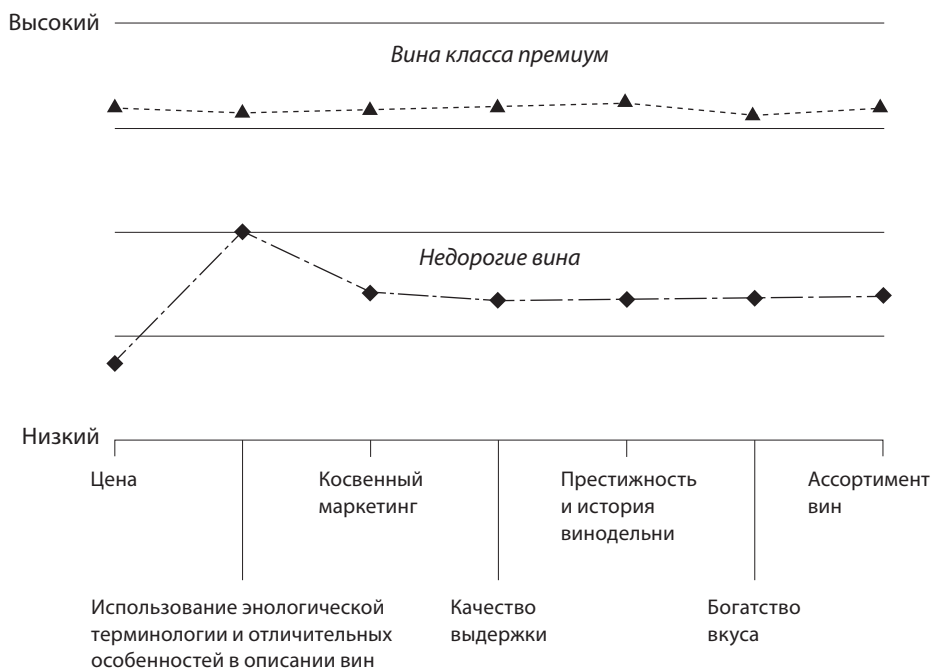
Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к *стратегической канве* — аналитической модели, занимающей центральное место в инновации ценности и в создании голубых океанов.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАНВА

Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения захватывающей стратегии голубого океана. Она выполняет две задачи. Во-первых, отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что собой представляют обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке. На рис. 2.1 вся эта информация отражена в графической форме. По горизонтали расположены

факторы, по которым идет конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли.

Рис. 2.1  
Стратегическая канва винодельческой промышленности США  
в конце 1990-х годов



В случае с винодельческой промышленностью США налицо семь основных факторов:

- стоимость бутылки вина;
- благородного вида упаковка, этикетка с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая энологическая терминология, чтобы подчеркнуть, что создание вина представляет собой науку и искусство;

- косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждение дистрибьюторов и розничных торговцев отдавать предпочтение конкретному винодельческому предприятию;
- качество выдержки вина;
- престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и замков и указанием возраста предприятия);
- богатство и утонченность вкуса вина, в том числе таниновый и дубовый привкус;
- ассортимент вин, охватывающий все сорта винограда и все предпочтения покупателей, от шардоне до мерло и т. д.

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

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

На рис. 2.1 показано, что, хотя в американской винодельческой индустрии насчитывается более тысячи шестисот винодельческих предприятий, с точки зрения покупателя их кривые ценности практически сливаются между собой. Да, конкурентов в этой отрасли очень и очень много, но, разместив на стратегической канве информацию о брендах вин класса премиум, мы обнаружим, что с точки зрения рынка все они обладают фактически одинаковыми стратегиями. Они предлагают высокие цены и создают высокий уровень предложения по всем факторам конкуренции. Их стратегический профиль соответствует классической стратегии дифференциации. Опять же с точки зрения рынка все они отличаются друг от друга, но одинаковым образом. С другой стороны, недорогие вина имеют также практически одинаковые стратегические профили. Цена на эти вина низкая, также как и предложение по всем ключевым факторам конкуренции. Это классические игроки низких издержек. Более того, кривые ценности вин класса премиум и недорогих вин выглядят практически одинаково. Стратегии этих двух стратегических групп повторяют друг друга, и единственная разница между ними заключается лишь в высоте уровня предложения.

Чтобы направить компанию по траектории мощного роста прибылей в подобных условиях, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги. Такая стратегия может слегка повысить продажи, однако вряд ли она выведет компанию к не охваченному конкуренцией рыночному пространству. Обширное исследование потребителей тоже вряд ли откроет путь к голубым океанам. В ходе наших исследований выяснилось, что потребители с трудом представляют себе, как можно создать не охваченное конкуренцией рыночное пространство. Обычно их точка зрения сводится к уже знакомому нам «предложите мне побольше и подешевле». И это «побольше» обычно относится к тем продуктам и услугам, которые отрасль предлагает в настоящее время.

Для фундаментального изменения стратегической канвы отрасли начинать необходимо с переориентации стратегии с *конкурентов*

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

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

Однако, рассмотрев альтернативные варианты, австралийская винодельческая фирма Casella Wines переформулировала стоящую перед винодельческой промышленностью задачу иным образом: как создать забавное нетрадиционное вино, которое смогут пить абсолютно все. Зачем? Изучив потребление альтернативных напитков — пива, спиртных напитков и готовых коктейлей, — которых в США продавалось втрое больше, чем вина, фирма обнаружила, что основная масса взрослых американцев считает вино «ерундой». Оно казалось им чем-то чуждым и претенциозным, а богатство вкусового букета создавало сложности для его восприятия средним потребителем, невзирая даже на то, что именно

в этом производители и старались добиться совершенства. Получив эту информацию, Casella Wines оказалась готова определить, каким образом можно изменить стратегию американской винодельческой промышленности и создать голубой океан. Для этого фирма занялась второй базовой разновидностью анализа, лежащей в основе голубых океанов: моделью четырех действий.

### МОДЕЛЬ ЧЕТЫРЕХ ДЕЙСТВИЙ

Чтобы реконструировать элементы ценности для покупателя при работе над новой кривой ценности, мы создали *модель четырех действий*. Как показано на рис. 2.2, для того чтобы разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую кривую ценности, нужно ответить на четыре основных вопроса, касающихся существующих данной отрасли стратегической логики и бизнес-модели.

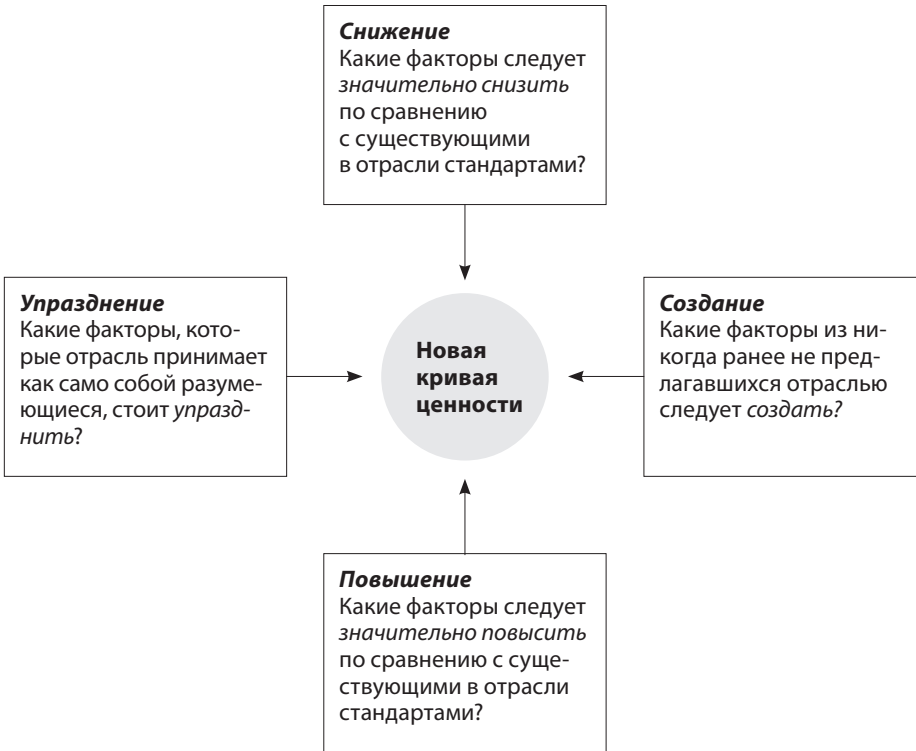
- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует *упразднить*?
- Какие факторы следует *значительно снизить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует *значительно повысить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует *создать*?

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



однако компании, равняющиеся на *бенчмаркинг*, никак на это не реагируют, а порой и не замечают перемен.

Рис. 2.2  
Модель четырех действий



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

Третий вопрос заставляет выявить и избавиться от компромиссов, на которые ваша отрасль заставляет идти потребителей. Четвертый вопрос помогает обнаружить абсолютно новые источники ценности

для покупателей, создать новый спрос и изменить принятую в отрасли систему стратегического ценообразования. Ответив на первые два вопроса (об упразднении и снижении), можно понять, каким образом удастся сократить издержки по сравнению с конкурентами. В ходе наших исследований выяснилось, что случаи, когда менеджеры методично занимаются упразднением и уменьшением факторов, являющихся предметом конкуренции в данной отрасли, очень редки. Результат — растущие издержки и сложные бизнес-модели. Вторые же два вопроса, напротив, помогают понять, каким образом можно повысить ценность для покупателя и создать новый спрос. Все вместе они позволяют методично выяснить, как вы можете реконструировать элементы ценности для покупателя в альтернативных отраслях, предложив ему совершенно новые возможности и сохраняя при этом низкую структуру издержек. Особенно важны действия по упразднению и созданию, заставляющие компанию не ограничиваться действиями, направленными на максимизацию ценности существующих факторов конкуренции. Упразднение и создание заставляют компании самостоятельно изменять факторы, тем самым лишая актуальности существующие правила конкуренции.

Применяя модель четырех действий к стратегической канве вашей отрасли, вы получаете абсолютно новый взгляд на старые общепринятые истины. В случае с виноделием в США произошло следующее: начав мыслить в терминах этих четырех действий, пойдя против принятой в отрасли логики и обратив внимание на альтернативные варианты и неклиентов, компания Casella Wines создала вино [yellowtail] («Желтый хвост»), стратегический профиль которого оказался вне конкуренции. Был создан голубой океан. Вместо того чтобы предлагать вино в качестве вина, Casella создала напиток для вечеринок, который годился для всех: для любителей пива, любителей коктейлей и любителей прочих напитков, не относящихся к винам. За два года забавный напиток для вечеринок [yellowtail] стал самым быстрорастущим брендом в истории австралийской и американской винодельческой индустрии, а также основным

импортируемым в США вином, обогнав при этом французские и итальянские вина. К августу 2003 года это было самое популярное в США красное вино в 750-миллилитровых бутылках, продававшееся более активно, чем калифорнийские сорта. К середине 2003 года среднее количество продаж [yellowtail] составляло 4,5 миллиона бутылок в год. Мировой рынок был перенасыщен вином, однако производители [yellowtail] едва поспевали удовлетворять спрос.

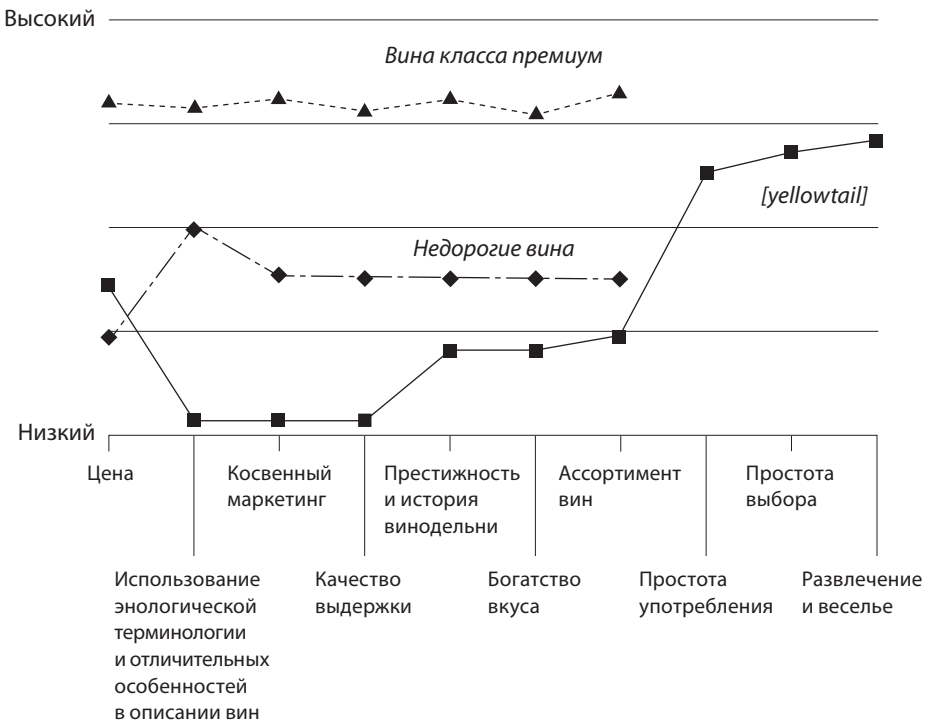
Более того, там, где крупные винодельческие компании десятилетиями инвестировали в маркетинг, создавая крупные бренды, [yellowtail] одним прыжком опередил своих солидных конкурентов, обойдясь безо всякой рекламной кампании в СМИ и без потребительской рекламы. Он не стал красть у своих конкурентов продажи — он расширил рынок: [yellowtail] привел на рынок вин тех, кто прежде пил не вино, а пиво и готовые коктейли. Более того, новички — потребители столовых вин стали пить вино чаще, подтянулись к ним и любители самого дешевого вина, а те, кто пил дорогие вина, спустились с высот, чтобы стать потребителями [yellowtail].

На рис. 2.3 показано, как эти четыре действия привели к выходу из конкуренции, охватывающей винодельческую промышленность США. Здесь мы можем графически сравнить стратегию голубого океана [yellowtail] с более чем тысячей шестьюстами винодельческими предприятиями, конкурирующими в США. Как показано на рис. 2.3, кривая ценности [yellowtail] отличается от остальных. Casella Wines предприняла все четыре действия: упразднила, снизила, повысила и создала — и в итоге открыла для себя не охваченное конкуренцией рыночное пространство, за два года изменившее облик винодельческой отрасли США.

Обратив внимание на альтернативные варианты — пиво и готовые коктейли, а также подумав о неклиентах, фирма Casella Wines создала в винодельческой индустрии США три новых фактора: простоту употребления, простоту выбора, а также веселье и развлечение — и отбросила либо снизила все остальные. Casella Wines обнаружила, что многие

американцы не пили вина из-за того, что к его сложному вкусу довольно трудно привыкнуть. Пиво же и готовые коктейли были, например, гораздо слаще, и пить их было проще. Поэтому [yellowtail] представляет собой абсолютно новое сочетание характеристик вина, образующее несложный вкус, который понравился множеству потребителей алкогольных напитков. Подобно готовым коктейлям и пиву, вино приятно на вкус и обладает ясным незамысловатым привкусом с выраженными фруктовыми нотами. Сладкий фруктовый вкус вина освежает небо, заставляя пьющего без раздумий пропускать еще стаканчик. Появилось вино, которое легко пить, и для того, чтобы оценить его по достоинству, не требуется особого опыта.

Рис. 2.3  
Стратегическая канва [yellowtail]



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

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

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

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

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

Винодельческая промышленность по всему миру с гордостью рекламировала вино как утонченный напиток, обладающий долгой историей и имеющий свои традиции. Это отразилось на целевом рынке в Соединенных Штатах: его составляют образованные профессионалы с доходом выше среднего. В связи с этим наилучшим был подход с упоминанием качества и истории винодельни, исторических традиций замка или поместья, а также перечислением присужденных вину наград. Разумеется, стратегии роста, принадлежавшие крупнейшим представителям винодельческой промышленности США, были нацелены на высший слой рынка; для поддержания этого имиджа в рекламу бренда инвестировали десятки миллионов долларов. Однако, обратив внимание на потребителей пива и готовых коктейлей, производители [yellowtail] обнаружили, что этот элитный имидж никак не влияет на широкую публику, а лишь смущает ее. Поэтому Casella Wines порвала с традициями и создала нечто, вобравшее в себя все свойства австралийской культуры: смелость, непринужденность, веселье и приключенческий дух. Доступность была

как мантра: «Суть великой страны... Австралия». Австралия не имела традиционного винодельческого имиджа. Отсутствие заглавных букв в названии [yellowtail] вкупе с яркими цветами и изображением кенгуру было отголоском мотивов этой страны. И винодельню на бутылках не указывали. Производители обещали, что вино станет выпрыгивать из стакана, как австралийский кенгуру.

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

### РЕШЕТКА «УПРАЗДНИТЬ — СНИЗИТЬ — ПОВЫСИТЬ — СОЗДАТЬ»

Есть и третий инструмент, являющийся ключевым для создания голубых океанов, — решетка *упразднить — снизить — повысить — создать* (рис. 2.4). Он служит для дальнейшего развития модели четырех действий, заставляя компании не только задать все четыре вопроса, но и предпринять по всем четырем направлениям какие-либо *конкретные шаги* для создания новой кривой ценности. Побуждая компании заполнять решетку действиями по упразднению и снижению, а также по повышению и созданию факторов, система сразу же дает компаниям четыре преимущества:

- заставляет одновременно добиваться и дифференциации, и низких издержек, нарушая компромисс «ценность — издержки»;
- моментально выявляет компании, которые занимаются лишь повышением и созданием, что приводит к росту их издержек и зачастую излишне усложняет продукты и услуги — такое нередко встречается во многих организациях;

- менеджеры любого уровня легко понимают эту систему и активно вовлекаются в процесс ее реализации;
- заполнить решетку означает для компании тщательнейшим образом изучать каждый фактор, по которому ведется конкуренция в данной отрасли, выявляя те допущения, которые сделаны ими неосознанно в процессе конкурентной борьбы.

Рис. 2.4

Решетка «упразднить — снизить — повысить — создать»: [yellowtail]

**Упразднить**

Энологическую терминологию и особенности  
Качество выдержки  
Косвенный маркетинг

**Повысить**

Цену относительно недорогих вин  
Участие магазинов розничной торговли

**Снизить**

Богатство вкуса  
Выбор наименований вин  
Престиж винодельни

**Создать**

Простоту употребления  
Простоту выбора  
Веселье и приключенческий дух

Рис. 2.5

Решетка «упразднить — снизить — повысить — создать»: Cirque du Soleil

**Упразднить**

Приглашение звезд  
Номера с участием животных  
Сдачу в аренду площадей для розничной торговли  
Одновременное шоу на нескольких аренах

**Снизить**

Веселье и юмор  
Возбуждение и опасность

**Повысить**

Уникальность места проведения представления

**Создать**

Тему  
Утонченную обстановку  
Разнообразие постановок  
Музыку и танцы иного типа

На рис. 2.5 изображена решетка «упразднить — снизить — повысить — создать» для Cirque du Soleil. Мы можем еще раз увидеть этот



инструмент в действии и продемонстрировать, что может быть обнаружено с его помощью. Здесь следует напомнить, что многие конкурентные факторы отрасли, по которым долго велась борьба, могли быть безболезненно упразднены или снижены.

### ТРИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОРОШЕЙ СТРАТЕГИИ

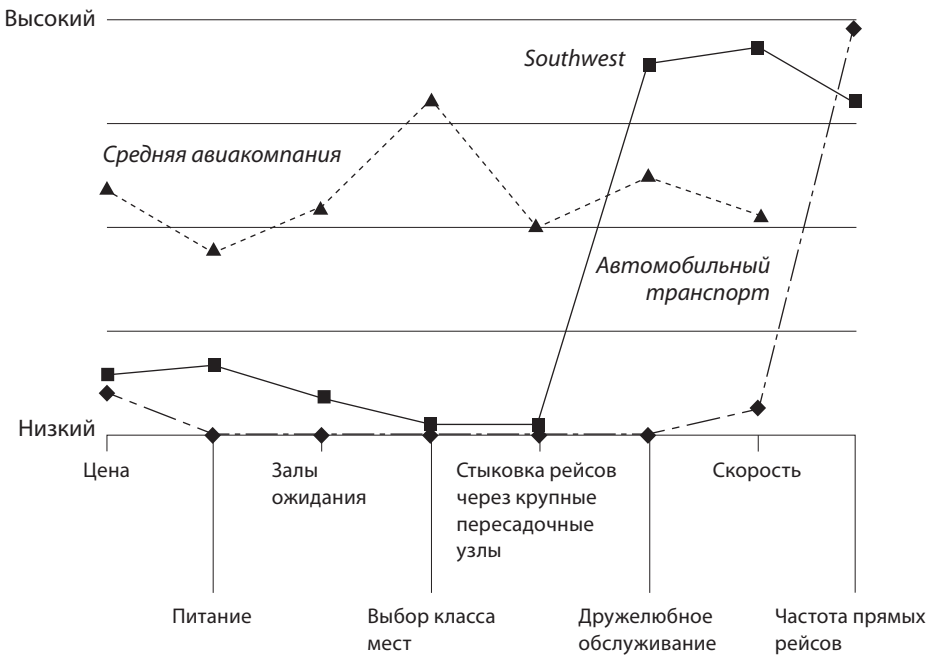
Casella Wines, как и Cirque du Soleil, создала уникальную, исключительную кривую ценности, открывшую перед ней голубой океан. Как показано на стратегической канве, кривая ценности [yellowtail] имеет определенный *фокус*; компания не распыляет усилия по всем ключевым факторам конкуренции. Ее кривая ценности *отличается* от показателей других игроков — это результат того, что компания не стала равняться на конкурентов, а вместо этого рассмотрела альтернативные варианты. *Девиз* стратегии [yellowtail] ясен: забавное безыскусное вино, которое можно с удовольствием пить хоть каждый день.

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

Давайте рассмотрим стратегию авиакомпании Southwest Airlines, чтобы понять, как эти три качества через инновацию ценности придают особое значение эффективной стратегии компании в области перестройки отрасли авиаперевозок на короткие расстояния (рис. 2.6). Компания Southwest Airlines создала голубой океан, избавив клиентов от мучительного выбора между скоростью авиатранспорта, с одной стороны, и экономичностью

и гибкостью передвижения на автомобиле — с другой. Для этого Southwest предложила своим клиентам высокоскоростной транспорт, отправляющийся часто, по гибкому графику, и отличающийся весьма привлекательными для множества потребителей ценами. Упразднив и снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли авиатранспорта и повысив значение других, а также создав новые факторы, взятые из альтернативной отрасли — автотранспорта, — Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность и создать скачок ценности с помощью бизнес-модели с низкими издержками.

Рис. 2.6  
Стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines



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

### Фокус

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

### Дивергенция

Если компания выстраивает свою стратегию реактивным образом, реагируя на действия конкурентов, то ее стратегия утрачивает всю уникальность. Об этом свидетельствует схожесть пищи, подаваемой во всех самолетах, или однотипность залов ожидания для пассажиров бизнес-класса. Поэтому на стратегической канве реактивные стратегии, как правило, имеют один и тот же профиль. Кривые ценности конкурентов Southwest практически идентичны, а потому могут быть отображены на стратегической канве одной и той же кривой.

В противоположность этому кривые ценности компаний, обладающих стратегиями голубого океана, никогда не бывают похожими друг на друга. С помощью четырех действий — упразднения, снижения, повышения и создания — они делают свои стратегии отличными от средних показателей по отрасли. Так, Southwest стала первопроходцем в области

прямых перелетов между небольшими городами; прежде в отрасли такие маршруты проходили через пересадочные узлы.

### Привлекательный девиз

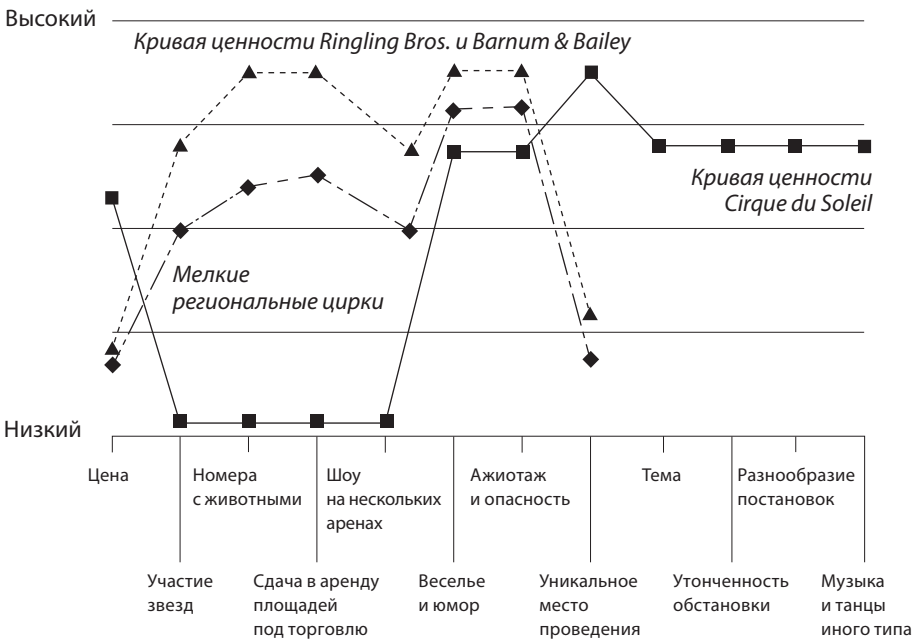
У хорошей стратегии всегда есть четкий и привлекательный девиз. «Скорость самолета по цене поездки на автомобиле — в любое время». Так выглядит — или мог бы выглядеть — основной лозунг Southwest Airlines. Что тут могли сказать конкуренты компании? Даже самые опытные рекламные агентства вряд ли были бы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

Как показано на рис. 2.7, стратегический профиль Cirque du Soleil также соответствует трем определяющим критериям стратегии голубого океана: фокус, дивергенция и девиз. Стратегическая канва Cirque du Soleil позволяет сравнить графическое изображение ее стратегического профиля с профилями ее основных конкурентов. Канва ясно показывает, насколько Cirque du Soleil отклоняется от традиционной логики цирковой индустрии. На рисунке видно, что кривая ценности Ringling Bros. и Barnum & Bailey в целом очень схожа с кривой более мелких региональных цирков. Основное их различие заключается в том, что предложение региональных цирков ниже по каждому фактору конкуренции вследствие ограниченности их ресурсов.

А вот кривая ценности Cirque du Soleil стоит особняком. В нее введены такие новые, нецирковые факторы, как тема, разнообразие постановок, утонченный интерьер и музыка и танцы иного типа. Эти факторы,

совершенно нетрадиционные для цирковой индустрии, позаимствованы из альтернативной индустрии развлечений — театра. В этом смысле стратегическая канва ясно отражает традиционные факторы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и также новые факторы, которые привели к созданию нового рыночного пространства, что изменило стратегическую канву отрасли.

Рис. 2.7  
Стратегическая канва Cirque du Soleil



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

## РАСШИФРОВКА КРИВОЙ ЦЕННОСТИ

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

### *Стратегия голубого океана*

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

С другой стороны, когда кривой ценности компании не хватает фокуса, ее структура издержек, скорее всего, будет высокой, а бизнес-модель в области внедрения и реализации — сложной. Без дивергенции стратегия компании окажется шаблонной и ничем не будет выделяться. Если нет привлекательного девиза, который что-то сообщает потребителям, то это означает, что компанией движут внутренние силы или она представляет собой классический пример инновации ради инновации без хорошего коммерческого потенциала и шансов естественным путем обойти конкурентов.

### *Компания, застрявшая в алом океане*

Когда кривая ценности компании совпадает с кривой ценности ее конкурентов, это означает, что компания, скорее всего, застряла в алом океане безжалостной конкуренции. Эксплицитная или имплицитная стратегия компании отражает стремление обойти конкурентов в области издержек или качества. Это сигнализирует о замедленном росте, если только компания по счастливому стечению обстоятельств не выигрывает за счет отрасли, которая сама по себе растет. В этом случае рост компании уже обусловлен не ее стратегией, а удачей.

### *Чрезмерное предложение, не дающее отдачи*

Когда кривая ценности компании на стратегической канве показывает высокие значения по всем факторам, встает такой вопрос: а соответствуют ли имеющиеся у компании доля рынка или прибыльность размеру инвестиций? Если нет, то стратегическая канва сигнализирует о том, что компания, возможно, излишне заботится о своих клиентах, предлагая им слишком многое из того, что добавляет инкрементальную ценность для покупателей. Чтобы провести инновацию ценности, компания должна решить, какие факторы ей следует упразднить и снизить — а не только повысить и создать, — чтобы ее кривая ценности отличалась от остальных.

### Некогерентная стратегия

Когда кривая ценности компании напоминает спагетти и скачет вверх-вниз без какого-либо ритма или имеющихся на то причин, а предложение можно описать как «ниже-выше-ниже-ниже-выше-ниже-выше», это сигнализирует о том, что у компании нет последовательной стратегии. Вероятно, ее стратегия основана на не связанных между собой подстратегиях. Возможно, порознь они имеют смысл и помогают вести бизнес, занимая людей работой, но все вместе они никак не приводят к тому, чтобы компания стала отличаться от основного конкурента, и не дают четкого стратегического видения. Зачастую это является признаком функциональных или структурных неполадок в построении организации.

### Стратегические противоречия

Есть ли в стратегии противоречия? Существуют области, в которых компания предлагает высокий уровень одного из факторов конкуренции, однако не обращает внимания на другие, его поддерживающие. Например, компания инвестирует большие средства в то, чтобы ее сайтом было легко пользоваться, но при этом забывает скорректировать низкую скорость загрузки страниц. Стратегические противоречия

могут существовать и между уровнями вашего предложения и цены. Так, например, автозаправочная компания обнаружила, что предлагает «меньше, но дороже» — меньшее число услуг, чем основной конкурент, но по более высоким ценам. Неудивительно, что рыночная доля компании быстро уменьшалась.

#### Компания, движимая внутренними силами

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

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

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