

Глава 3

Мышление стратега голубого океана

Почему стратеги голубого океана замечают новые возможности там, где другие видят только алые океаны снижающейся прибыли и убывающих темпов роста бизнеса? Потому что они не принимают на веру то, что все остальные считают само собой разумеющимся. Стратеги придерживаются подхода, позволяющего им ставить вопросы, чтобы выявить ошибочные идеи, лежащие в основе устоявшихся предположений, а также искусственные ограничения, которые мы невольно себе устанавливаем. Видение стратегов голубого океана сильно отличается от логики рыночной конкуренции, преобладающей в ментальных моделях большинства руководителей.

Для того чтобы составить исчерпывающее представление о том, как мыслят стратеги голубого океана, давайте проанализируем два стратегических хода (один из них сделала некоммерческая организация, работающая в области B2C, а другой — коммерческая организация в области B2B). Это позволит вам понять, как такое мышление применяется в различных отраслях.

От призывов к состраданию до смешных сценок за деньги

Вы можете себе представить, чтобы кто-то передвигался по городу авто-стопом, таская с собой холодильник? Или город, где «рыцари большой дороги» в одном лишь нижнем белье выпрашивали бы у водителей автомобилей и прохожих небольшие пожертвования? Или что ваш руководитель целый день проводит рабочие встречи, водрузив на нос мягкий шарик размером с мячик для гольфа? Добро пожаловать в британскую благотворительную организацию Comic Relief, созданную в 1985 году, и на «День красного носа» — мероприятие, которое она проводит раз в два года. За 16 «Дней красного носа», прошедших за все время существования Comic Relief, эта благотворительная организация собрала более 1 миллиарда фунтов в одной только Великобритании, а в 2017 году «День красного носа» принес более 73 миллионов фунтов.

А теперь представьте себе британскую благотворительную сферу деятельности в период появления Comic Relief. Этот океан был краснее красного. Тысячи существовавших в то время благотворительных организаций в большинстве случаев дублировали функции друг друга: в одном только Лондоне насчитывалось более 600 благотворительных фондов по борьбе с онкологическими заболеваниями и 200 учреждений для бездомных. Более того, немногим более чем за десять лет общее число благотворительных организаций возросло на 60%. При этом число британцев, перечислявших средства на благотворительность, сократилось на 25%. Люди устали от того, что их вынуждают испытывать чувство вины, от бесконечных просьб о пожертвованиях, от трудностей, связанных с выбором из множества вариантов благотворителей. Кроме того, они сомневались, действительно ли средства используются на благотворительные цели, а не идут на покрытие накладных расходов.

В то время благотворительные организации придерживались предсказуемой стратегии, которую мы наблюдали в самых разных отраслях.

Используя почти одинаковые подходы, эти организации бросали все силы на более эффективную конкуренцию в пределах существующего отраслевого пространства. Они фокусировали внимание на самых крупных клиентах — в данном случае на богатых, образованных, главным образом пожилых (от 55 до 64 лет) жертвователях. Они тратили огромные средства на маркетинг и мероприятия по сбору пожертвований, которые проводили на протяжении всего года. Они публично воздавали должное крупным пожертвованиям, чтобы вызывать у людей желание делать еще большие взносы. Они устраивали все более затейливые благотворительные приемы и в то же время прибегали к рекламным кампаниям, призванным пробудить в людях чувство вины. Они делали все, чтобы захватить более крупную долю снижающегося спроса в отрасли, и при этом фокусировались на тех же клиентах и факторах, за которые эта отрасль конкурировала уже долгое время. Все это влекло за собой крайне негативные последствия: уровень издержек повышался, спрос падал, что еще больше разочаровывало жертвователей.

Благотворительная организация Comic Relief использовала совершенно иной подход. Она придумала «День красного носа» — национальный день веселого общественного сбора пожертвований, а также организовала «Вечер красного носа» — комедийный телемарафон с участием знаменитостей, не получавших за это вознаграждения. Сегодня «День красного носа» стал в Великобритании почти национальным праздником, а узнаваемость бренда Comic Relief достигла 96%. Comic Relief смогла этого добиться, пересмотрев проблему благотворительной деятельности, сместив фокус внимания с того, как заставить богатых людей сделать пожертвования из чувства вины, на то, как вызвать у самых разных людей желание сделать что-нибудь смешное за деньги (по существу, речь шла о сборе пожертвований методом краудсорсинга). В то время как большинство благотворительных организаций проводят специальные мероприятия, чтобы привлечь внимание богатых людей, Comic Relief отказалась от дорогостоящих благотворительных раутов, круглогодичных мероприятий по сбору пожертвований, заявок на предоставление грантов,

а также консультационных услуг и услуг по уходу. Кроме того, Comic Relief не ориентируется на состоятельных жертвователей. Эта организация не хочет ограничивать себя столь крохотным сегментом и выбирает в качестве потенциальных благотворителей всех людей — бедных, богатых, молодых, пожилых и даже дошкольников! При определенной доле воображения и, возможно, малой толике храбрости даже самый бедный человек может сделать крупный вклад. В качестве примера можно привести девушку-турагента из Лондона, которая очень любила поболтать и уговорила своих друзей пожертвовать деньги, если она будет молчать на протяжении суток. Благодаря этому было собрано пожертвований на 500 фунтов. Еще один пример — волосатый «настоящий мужчина» из Манчестера, который сделал эпиляцию на всем теле, также собрав 500 фунтов. Для участия в сборе пожертвований достаточно лишь купить один из симпатичных маленьких красных носов, которые продаются повсюду и цена которых всего фунт за штуку. Все, кто имеет отношение к проведению телемарафона (в том числе телекомпания), предоставляют свои услуги безвозмездно, просто потому, что им нравится этот благотворительный проект и участие в нем укрепляет их репутацию.

Проведение качественной развлекательной программы с участием звезд, организация веселого общественного сбора пожертвований, во время которого каждый получает возможность почувствовать себя немного сумасшедшим, а также продажа маленьких красных носов по всей стране — так Comic Relief создает нечто уникальное и вдохновляющее и привлекает огромное количество людей. А поскольку «День красного носа» проводится только раз в два года, жертвователи просто не успевают устать от процесса сбора средств. У Comic Relief есть поклонники, а не сторонники. Более того, в отличие от других крупных британских благотворительных организаций, которые могут выделить на благотворительные цели около 87% своей прибыли, Comic Relief гарантирует, что все 100% пожертвований пойдут именно на благотворительность. Comic Relief действительно может выполнить «обещание

золотого фунта»^{*} благодаря низкому уровню издержек и покрытию невысоких административных затрат за счет спонсорской поддержки и инвестиционного дохода. Что касается затрат на маркетинг, то в Великобритании они равны нулю благодаря сарафанному радио, работу которого обеспечивают проходящие по всей стране мероприятия в рамках «Дня красного носа». В 2015 году благотворительная организация Comic Relief официально организовала «День красного носа» в США.

Энергия следует за вниманием

Вдохновляющая история, вне всяких сомнений. Но чему она нас учит? Можно ли утверждать, что Comic Relief создавалась по принципам алого океана? Для того чтобы выяснить это, давайте рассмотрим четыре группы вопросов. Анализируя их, обращайте внимание на то, что вы сами думаете о ситуации.

Первая группа вопросов. Если бы Comic Relief приняла отраслевые практики как данность и сформировала свою стратегию с опорой на признанные в Великобритании способы сбора пожертвований, разве возникла бы идея проведения «Дня красного носа»? Или велика вероятность того, что при столь интенсивной конкуренции, снижении спроса и повышении издержек эта организация вообще не появилась бы? Как насчет вас? Что бы вы сделали в данной ситуации?

Вторая группа вопросов. Если бы Comic Relief попыталась следовать эталонным практикам других благотворительных организаций, каким был бы вероятный результат? Comic Relief придерживалась бы другой стратегии? Или более вероятно, что чем больше эта организация фокусировалась бы на следовании лучшим практикам и попытках превзойти конкурентов, тем больше ее стратегия походила бы на стратегию конкурентов? Ваша компания тоже нередко этим занимается?

* Golden Pound Promise — обещание все до последнего фунта пожертвований направить на благотворительные цели, а не на покрытие своих операционных затрат.
Прим. науч. ред.

Третья группа вопросов. Удовлетворенность клиентов и понимание их потребностей — это весьма актуальные проблемы. Большинство компаний регулярно отслеживают показатели удовлетворенности клиентов. Но если бы Comic Relief сосредоточилась на повышении уровня удовлетворенности состоятельных жертвователей, разве появилась бы идея предлагать всем людям (как богатым, так и бедным) делать что-то смешное за деньги? Или эти клиенты побуждали бы организацию делать то, что делают все остальные в отрасли, только лучше? Ваши клиенты по-прежнему удерживают ваше внимание на том, что есть?

Четвертая группа вопросов. Если бы Comic Relief стремилась либо к дифференциации, либо к низким издержкам, как это отразилось бы на ее стратегии? Обратила бы она в первом случае внимание на факторы, которые можно устранить, сократив при этом издержки? А снизив существующие издержки, создала бы она что-то новое? Как насчет вас? Вы исходите из предположения, что для дифференциации необходимо тратить больше денег, тогда как для достижения успеха за счет низких издержек придется пожертвовать уникальной ценностью, которую вы можете предложить?

От красных носов к голубым океанам на рынке B2B

Теперь давайте обратимся к B2B-сектору и проанализируем программное обеспечение CRM (Customer Relationship Management), которое используется для обеспечения взаимодействия между организацией и клиентами и определения перспектив продаж по всем направлениям бизнеса. Программное обеспечение CRM — это растущая отрасль с многомиллиардными долларовыми доходами. Неудивительно, что конкуренция в ней очень высока.

Крупные поставщики программных продуктов для планирования ресурсов предприятия (такие как SAP, Oracle и Microsoft) на протяжении многих лет занимали доминирующее положение в отрасли. У них было то, чего нет у многих стартапов, — большого объема ресурсов, необходимых

для покрытия очень высоких расходов на разработку продуктов. Тем не менее с точки зрения клиентов все предложения выглядели почти одинаково. Для удовлетворения запросов потребителей компании выпускали программное обеспечение, высокоадаптированное к их требованиям. Все они применяли традиционную бизнес-модель, подразумевавшую продажу бессрочных лицензий на программное обеспечение, установку пакетов программ на месте и их настройку в соответствии с требованиями клиента (что подразумевало как профессионализм поставщика, так и компетентность клиента). Кроме того, программное обеспечение необходимо было интегрировать с системами клиента, что могло повлечь за собой изменение рабочих процессов и инфраструктуры.

Другими словами, установка CRM-систем требовала больших временных и финансовых затрат, что увеличивало совокупную стоимость соответствующего пакета программ. Для получения особого статуса в отрасли и возможности успешно завершать сделки по продаже программного обеспечения поставщики придерживались, как правило, одной из следующих стратегий: либо пытались дифференцировать свой продукт с помощью дополнительного функционала, либо предлагали большие скидки на заключительном этапе переговоров. В любом случае все участники были нацелены на продажу программного обеспечения CRM тем компаниям, которые могли себе его позволить, — крупным корпорациям.

Парадоксальность ситуации в том, что поставщики программного обеспечения CRM, по сути, сами ограничивали спрос в своей отрасли, поскольку их продукт был сложным, требовал больших затрат на покупку и обслуживание, а установка была весьма трудоемкой.

И вот на рынок вышла компания [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), которую в 1999 году основали бывший топ-менеджер Oracle Марк Бениофф, а также Паркер Харрис, Дэйв Меленхофф и Фрэнк Домингес. Эта компания не приняла существующую структуру отрасли как данность и не поставила своей целью превзойти конкурентов. Вместо этого [Salesforce.com](https://www.salesforce.com) приложила максимум усилий, чтобы сделать конкуренцию ненужной, устранив все

те проблемы, которые отрасль создавала своим клиентам в прошлом, — проблемы, с которыми, как это ни парадоксально, компаниям приходилось мириться. Давайте остановимся на этом подробнее, поскольку эта проблема возникает во многих отраслях.

Если нам необходимо сделать прививку, мы считаем само собой разумеющимся, что для этого придется сделать укол, даже если эта перспектива вызывает у большинства из нас содрогание. Отправляясь в аэропорт, мы готовы к очередям и определенному стрессу. А во время путешествия первым классом на внутренних авиалиниях США мы принимаем как должное тот факт, что в самолетах американских авиакомпаний кресла в салоне первого класса вряд ли будут расположены дальше друг от друга или будут больше наклоняться, чем в салоне экономкласса, несмотря на гораздо более высокую стоимость билетов.

Приняв решение вырваться из алого океана однотипных предложений, компания Salesforce.com приступила к реализации стратегии создания рынка, которая открыла голубой океан нового рыночного пространства. Эта компания разработала в высшей степени надежное, простое в применении решение CRM, доступ к которому можно получить через интернет и которое начинает работать с момента оформления ежемесячной подписки. Отсутствие необходимости приобретать лицензию на программное обеспечение и тратить ресурсы на инфраструктуру, развертывание и обслуживание пакета программ позволило сократить общую стоимость владения почти на 90%. Кроме того, Salesforce.com существенно снизила риски в связи с внедрением своего программного обеспечения, предоставив клиентам возможность отказаться от подписки в любой момент. Кроме того, с самого начала предлагая только одну версию программного обеспечения CRM, компания сократила затраты на разработку продукта. Помимо всего прочего, показатель интенсивности использования программного обеспечения позволял компании определять, какой функционал важен для пользователя, а какой нет, что давало возможность направить стратегические усилия компании на то, что имеет наибольшее значение для клиентов.

Итог: всего за десять лет с момента основания годовая выручка Salesforce.com превысила 1,3 миллиарда долларов. Компания привлекла в эту отрасль средние и даже небольшие компании, превращая неклиентов в клиентов по мере роста спроса. В настоящее время в Salesforce.com работает более 20 000 сотрудников, а ее выручка достигает 8 миллиардов долларов в год.

Безусловно, разработка программного обеспечения CRM и британские организации по сбору пожертвований — это совершенно разные отрасли. Тем не менее мы снова можем провести между ними поразительные параллели. Во-первых, остальные компании в отрасли придерживаются практически одинаковых подходов и фокусируются на существующих клиентах, что в большинстве случаев приводит к коммодитизации продуктов и ограничению масштаба рынка. Во-вторых, несмотря на то что представители отрасли пытаются получить более крупную долю существующего спроса, во многих случаях рыночное пространство общего потенциального спроса гораздо больше. Тем не менее компании действуют так, будто существующие границы рынка фактически определяют это пространство, хотя на самом деле эти границы не закреплены, а являются не более чем продуктом нашего разума. И наконец, компании могут пересмотреть принятую в отрасли стратегию, чтобы открыть новый рынок и обеспечить дифференциацию при сохранении низкого уровня издержек.

Но вопрос в следующем: как именно это сделать?

Смещение фокуса мышления — с алого на голубое

Какой склад ума выделяет стратегов голубого океана и чем их мышление отличается от логики алого океана? Поняв, как думают стратеги голубого океана, вы сможете применить эту логику, когда начнете свой путь к голубому океану. Она станет вашим компасом, указывающим стратегическое направление. Без правильного мышления инструменты создания

рынка, какими бы хорошими они ни были, скорее всего, будут неверно использованы на практике и не смогут обеспечить необходимый вам переход к голубому океану. По мере того как мы будем анализировать каждый из принципов, подумайте, как вы можете увидеть благоприятные возможности там, где раньше вы замечали лишь ограничения.

Стратеги голубого океана не принимают сложившиеся в отрасли условия как данность, а ставят перед собой задачу изменить их в свою пользу.

Когда руководители компаний разрабатывают стратегию, они почти всегда начинают с анализа отраслевых условий: происходит ли в отрасли рост, стагнация или спад? Цены на сырье повышаются или падают? Конкуренты строят новые заводы, запускают новые линейки продуктов, увольняют сотни сотрудников или нанимают новых талантливых специалистов? Потребительский спрос растет или снижается? Большинство топ-менеджеров выстраивают свои стратегии, исходя из ответов на эти вопросы. Иначе говоря, структура определяет стратегию¹. Такой подход носит детерминистский характер*, поскольку он, во-первых, подразумевает, что внешняя среда ограничивает стратегические возможности компании; во-вторых, привязывает представления руководителей к сложившимся в отрасли условиям.

Этот подход прекрасно работает в контексте перспективных отраслей. Но что, если структура отрасли малопривлекательна, а основной конкурент едва сводит концы с концами или даже терпит убытки? Какой в таком случае будет ваша стратегия? Согласиться на меньшие, чем у остальных, убытки или выйти из отрасли? Обе альтернативы не вдохновляют и не оставляют возможности встать на путь устойчивого прибыльного роста. Что осознаёт стратег голубого океана и о чем часто забывают большинство из нас, так это то, что именно отдельные компании формируют

* Детерминизм (от лат. *determinare* — ограничивать, определять) — учение о взаимосвязи и взаимной определенности всех явлений и процессов. При таком подходе к экономической системе признается, что каждое действие дает строго определенный результат. *Прим. науч. ред.*

существующие в отрасли условия. При этом отдельные компании могут не только формировать отраслевые условия, но и определять сущность этих условий, как это сделали Comic Relief и Salesforce.com.

Подумайте о самых крупных отраслях. Разве в начале XX века компания Ford не создала массовый рынок в автомобильном секторе, подобно тому как впоследствии это сделали Хегех в сфере копировальной техники и Canon в области персональных копировальных аппаратов? А как насчет McDonald's в сегменте ресторанов быстрого обслуживания? Apple в отрасли приложений или FedEx — в сфере экспресс-доставки? Или даже DryBar, которая вывела на рынок США салоны, предлагавшие исключительно услуги по укладке волос — вы не найдете там ни стрижки, ни окрашивания, ни химической завивки.

Отдельные компании своими идеями способны не только приводить в движение целые отрасли, но и задавать тон существующим отраслям и создавать новые². Границы отрасли не являются чем-то незыблемым. Они столь же изменчивы, как ваше воображение. И ирония в том, что в большинстве случаев ухудшение условий в той или иной отрасли происходит по вине самих компаний. Вспомните хотя бы о почтовой службе США, которая в настоящее время балансирует на грани краха, поскольку потребители все чаще используют такие альтернативы, как электронная почта или службы экспресс-доставки (даже несмотря на то, что они гораздо более дорогостоящие). Почему падает спрос на услуги государственной почтовой службы? Разве причина только в том, что новые альтернативные отрасли невероятно сильны? Отчасти да. Но главная причина — крайне негативный опыт взаимодействия клиентов с почтой. Сколько раз вы приходили в почтовое отделение и получали быстрое обслуживание, потому что все окошки открыты, очередей нет, а работники действительно рады вас обслужить? Был ли этот опыт настолько приятным, что вы захотели бы его повторить? Скорее всего, нет. Более вероятно, что вы отстояли длинную очередь с недовольным выражением лица. Или прождали пятнадцать минут, а потом развели руками и ушли,

испытав разочарование из-за потраченного зря времени и поклявшись больше никогда туда не возвращаться.

Компании роют себе могилу чаще, чем полагают, а потом обвиняют в своем крахе внешние рыночные факторы, которые им неподвластны. Стратеги голубого океана этого не делают. Они отказываются принимать сложившиеся в отрасли условия как должное и не обвиняют их в своих трудностях. Они ищут ответы внутри и не позволяют отраслевым условиям диктовать им, что возможно и что выгодно. Общая отраслевая логика помогает понять окружающий мир, но ограничивает творческое мышление, поскольку вынуждает не сомневаться в предположениях и не анализировать идеи, а защищать сложившееся положение вещей. Кроме того, она отнимает у вас силы. Стив Джобс сказал об этом так: «Вам говорят, что мир таков, каков он есть... Но такая жизнь страшно ограничена. Жизнь может стать намного ярче и интереснее, если вы поймете одну простую вещь. И заключается она в том, что всё вокруг вас, всё то, что вы называете жизнью, было создано людьми, которые были нисколько не умнее вас. И вы можете всё изменить, можете на многое повлиять, можете создать что-то свое, и другие люди будут этим пользоваться. Главное — отделиться от представления о том, что жизнь неизменна и ее нужно просто прожить. Жизнь нужно осознать, ее можно изменить, улучшить, оставить в ней свой след. И поняв это, вы уже никогда не будете прежними»³. Стратеги голубого океана опираются в своих действиях именно на такое понимание — оно расширяет их творческие возможности и побуждает серьезно взвешивать, стоит ли отбрасывать новые идеи.

Стратеги голубого океана не стремятся превзойти конкурентов, их цель — сделать конкуренцию ненужной.

Многие компании угодили в ловушку конкуренции⁴. Как правило, принимая отраслевую структуру как данность, руководители компаний сравнивают показатели своей работы с показателями конкурентов и ставят себе задачу превзойти их, чтобы, как им кажется, обеспечить себе конкурентное преимущество. Вряд ли можно говорить о стратегии,

не затрагивая концепцию формирования конкурентного преимущества, однако концентрация внимания исключительно на этом факторе влечет за собой непредвиденные и зачастую парадоксальные последствия, поскольку подразумевает имитационные, а не инновационные подходы к рынку. Как такое возможно? Крайне важно понять этот момент, поскольку он, по всей вероятности, оказывает на вашу компанию и ваш бизнес гораздо большее влияние, чем вы думаете.

Давайте начнем с очевидного. У любой успешной компании по определению есть конкурентное преимущество. У Comic Relief и Salesforce.com — бесспорно. Иметь конкурентное преимущество — это хорошо, и никто с этим не спорит. Его наличие говорит о том, чего именно достигла компания, какой результат дала ее стратегия. В статистике это обозначается термином *зависимая переменная*. Проблема в том, что со временем люди начали отождествлять конечный результат успешной стратегии, а именно конкурентное преимущество, с процессом получения этого результата, или *независимой переменной*. В итоге от руководителей компаний все настойчивее требуют создания конкурентных преимуществ, чтобы превзойти конкурентов.

На первый взгляд это выглядит логично: если у успешной компании есть конкурентные преимущества, значит, создание конкурентного преимущества — это прямой путь к успеху. Проблема — в установках. Когда от руководителей требуют обеспечить конкурентное преимущество, что они делают? Анализируют действия конкурентов и бросают все силы на то, чтобы стать лучше, чем они. При таком подходе стратегическое мышление руководителей невольно возвращается к конкуренции, и она, а не ценность для потребителя, становится определяющим фактором стратегии развития. Таким образом, компания ограничивает свое представление о факторах конкуренции и общих предположениях, из которых исходят ее конкуренты, и продолжает двигаться по традиционному пути.

Но будет ли такая стратегия эффективной? Наши исследования говорят о том, что нет, особенно если вы работаете во все менее

привлекательной отрасли. Фокус на обеспечение конкурентных преимуществ не позволяет задуматься о преобразовании старых отраслей и создании новых, а значит, вы продолжите идти по тому же пути конкурентной борьбы, что и все остальные.

В противоположность описанному подходу стратеги голубого океана сфокусированы не на создании конкурентных преимуществ, а на том, как сделать конкуренцию ненужной⁵. Они игнорируют все, что происходит в контексте конкурентной борьбы. Их прежде всего интересует, что необходимо, чтобы завоевать массового потребителя, даже не прибегая к маркетингу. Почему здесь сделана оговорка о маркетинге? Не потому, что компании такого рода не верят в маркетинг и не прибегают к нему, как это делают все остальные. Они, как и все, признают его важность. Просто цель стратегов голубого океана в том, чтобы побудить свои компании создать настолько привлекательные продукты, что любой, кто увидит их или попробует использовать, не сможет не отозваться о них с восторгом. Майкл Леви, один из основателей компании citizenM, которая открыла новый рынок доступных отелей класса люкс, сказал об этом следующее: «Наша цель не в том, чтобы заполнить номера, полагаясь на маркетинг. Мы хотим сформировать такой опыт пребывания в нашем отеле, который сам по себе станет маркетинговым приемом, поскольку люди будут постоянно рекомендовать наши гостиницы и размещать их фотографии в Facebook и Instagram». Именно эта идея лежала в основе требования Стива Джобса к компании Apple о создании «безумно великих» продуктов, а не просто таких, которые были бы лучше, чем у конкурентов.

Как только компания начинает придерживаться такого подхода к постановке стратегических задач, тщетность следования практикам конкурентов становится очевидной. Он заставляет руководителей переосмыслить все факторы, которые определяют конкуренцию в отрасли, и начать стремиться к качественному скачку ценности. Постепенное улучшение действительно может обеспечить конкурентное преимущество, но только качественный скачок ценности способен сделать конкуренцию ненужной.

Стратеги голубого океана не борются за существующих клиентов, а стремятся создать и удержать новый спрос.

Даже если вы руководите небольшой компанией или некоммерческой организацией, как правило, удовлетворение потребностей клиентов — ваш основной приоритет. Большинство компаний регулярно в той или иной форме проводят оценку удовлетворенности клиентов. Они пытаются получить от клиентов обратную связь, узнать, что им нравится, что не нравится, как, по их мнению, компания справляется со своими задачами и что ей необходимо улучшить. Полученная информация во многих случаях позволяет глубже понять, что ценят потребители. Это, в свою очередь, обеспечивает более точную сегментацию рынка и более высокий уровень кастомизации продуктов. Как результат, почти всегда удовлетворенность клиентов растет. Возможно, вы думаете: «Совершенно верно. Именно так мы и поступаем. И у нас это классно получается». Или: «У нас есть отличный способ сделать так, чтобы наши продукты максимально отвечали индивидуальным запросам клиентов».

Стремление повысить удовлетворенность клиентов имеет массу преимуществ, но его недостаток в том, что оно удерживает компанию в алом океане существующего рыночного пространства. В большинстве отраслей есть общие определения, кто принадлежит к числу клиентов: например, пожилые, состоятельные, образованные люди — в сфере благотворительности, или крупные корпорации с разветвленной структурой — в отрасли, производящей программное обеспечение CRM. От общего определения зависит, на что эти компании будут расходовать свои силы и ресурсы. Сосредоточенность на существующих клиентах полезна, когда в отрасли происходит рост, но она начинает ограничивать развитие, если спрос стагнирует или тем более падает, потому что компании лишают себя возможности рассмотреть потенциал нового спроса за пределами отрасли. Пример Comic Relief и Salesforce.com показывает, что во многих отраслях существующие клиенты — это всего лишь капля в море по сравнению со множеством неклиентов, которых можно привлечь с помощью стратегии создания рынка⁶.

Помимо всего прочего, если вы зададите своим клиентам вопрос: «Как мы можем сделать вас более счастливыми?», их ответы сведутся к хорошо знакомому «Предложите нам больше за меньшую цену». Такая расстановка приоритетов почти всегда приводит к тому, что компания просто предлагает все более эффективные способы решения существующей в отрасли проблемы, что удерживает ее в ловушке алого океана⁷. Сфера розничной торговли США расплачивается за такой подход в конце каждого года, когда клиенты, привыкшие к предпраздничным распродажам, требуют начинать эти распродажи как можно раньше и предлагать еще большие скидки. В результате уже в октябре в магазинах можно увидеть праздничные декорации. А как насчет устойчивого, прибыльного роста? Возможно, покупатели и рады ранним распродажам и скидкам, но при этом объем розничных продаж почти не увеличивается, а рентабельность продолжает падать.

Стратеги голубого океана не ведут борьбу за привлечение большего числа существующих клиентов, они переводят фокус своего внимания на неклиентов, чтобы создать новый спрос. Они выявляют болевые точки (такие как, например, призывы к состраданию), из-за которых люди не хотят становиться клиентами компании. Такой подход позволяет им собрать ценную информацию о том, как открыть новое рыночное пространство.

Как вы узнаете на пути к своему голубому океану, именно неклиенты позволяют получить представление о том, что ограничивает спрос в вашей отрасли и как вы можете решить эту проблему. Это лучшая возможность создать новый спрос там, где нет конкуренции, а не просто получить малую долю высыхающего алого океана.

Стратеги голубого океана стремятся обеспечить как дифференциацию, так и низкие издержки. Их цель — разрушить компромисс между ценностью и издержками.

С точки зрения стратега алого океана необходимо делать выбор между дифференциацией и низкими издержками. Стратеги голубого океана идут по другому пути: они смотрят на стратегию создания рынка не как

на подход «или-или», а как на подход «и-и». Иными словами, они стремятся обеспечить как дифференциацию, так и низкие издержки⁸.

Вспомните благотворительную организацию Comic Relief. Маленькие красные носы, увлекательный сбор пожертвований, отказ от круглогодичных мероприятий в пользу уникального события, происходящего раз в два года, — так Comic Relief стала одной из самых дифференцированных благотворительных организаций. При этом она сохранила низкие издержки, поскольку, в отличие от традиционных представителей этой сферы, не тратила время и деньги на дорогостоящие приемы, не подавала заявки на гранты, чтобы получить финансовые средства от правительственных организаций и фондов, и не занималась предоставлением консультационных услуг и так далее. Comic Relief продает маленькие красные носы в розничных магазинах — от супермаркетов до бутиков модной одежды. По некоторым оценкам, она избавилась от более чем 75% операций, свойственных традиционным благотворительным организациям. У Comic Relief очень низкие расходы на содержание персонала, поскольку большую часть работы по сбору пожертвований добровольно выполняют обычные люди, совершая безобидные смешные выходки и привлекая других таких же обычных людей. Более того, благодаря широкому освещению «Дня красного носа» в СМИ и работе сарафанного радио Comic Relief удается избегать больших рекламных расходов. В результате эта организация смогла сломать компромисс между ценностью и издержками и провести его новую границу.

Компании, стремящиеся к дифференциации на фоне конкурентов, делают ставку на то, что следует предлагать больше. Компании, которые стремятся к лидерству по издержкам, ставят акцент на то, что следует предлагать меньше. Оба подхода — жизнеспособные стратегические альтернативы. Тем не менее и тот и другой будут удерживать вас в алом океане, вынуждая функционировать на существующей в отрасли границе продуктивности. Для того чтобы предложить потребителям качественный рост ценности и разрушить компромисс между ценностью

и издержками, стратеги голубого океана сосредоточивают внимание как на том, что необходимо упразднить и снизить, так и на том, что следует повысить и создать. Именно одновременное стремление к дифференциации и снижению издержек позволяет им опередить конкурентов, сформировать позитивный фон откликов потребителей и привлечь не просто новых клиентов, а завоевать настоящих верных поклонников.

Расширение поля зрения

Принять видение стратега голубого океана — все равно что взглянуть на ночное небо и увидеть созвездие, к которому долгое время было приковано внимание вашей отрасли, а затем повернуть голову и заметить бескрайние просторы Вселенной, которые прежде не попадали в поле вашего зрения. Так вы смещаете фокус мышления с ограничений на новые возможности. Отныне вы будете двигаться в верном направлении: ставить под сомнение структуру отрасли, отказываться от отраслевой логики, обращать внимание на неклиентов и разрабатывать стратегию, направленную на обеспечение как дифференциации, так и низких издержек. Ведь невозможно рассчитывать на создание голубого океана, если мыслишь как стратег алого океана.

А теперь давайте перейдем к следующей главе, в которой речь пойдет о том, какую роль фактор человечности играет в процессе перехода к голубому океану, как он позволяет вселить в сотрудников уверенность, раскрыть их креативную компетентность, повысить их вовлеченность в процесс и сделать их его движущей силой.