

Содержание

Предисловие	9
1. Инновация ценности: стратегическая логика быстрого роста	16
2. Справедливый процесс: управление в экономике знаний	43
3. Создание нового рыночного пространства	68
4. Как распознать выигрышную бизнес-идею	97
5. Построение картины будущего компании	120
6. Целенаправленное лидерство	138
7. Стратегия голубого океана	158
8. Как стратегия формирует структуру	180
9. Лидерство голубого океана	200
10. Ловушки алых океанов: модели мышления, подрывающие стратегии создания рынков	222
Об авторах	235

Предисловие

Стратегия голубого океана — одна из самых влиятельных бизнес-идей нашего времени. Отмеченная многими наградами одноименная книга, впервые опубликованная в 2005 году и переизданная в 2015 году, стала феноменом глобального масштаба. Мировой тираж книги превысил 3,6 миллиона экземпляров на 44 языках. Идею подхватили компании по всему миру, поскольку стратегия решает сложную задачу, с которой сталкиваются все руководители, независимо от географического положения и отрасли: создание нового рыночного пространства.

Возможно, многие директора и топ-менеджеры не знают, как появилась стратегия голубого океана. Ее теоретические основы, модели и инструменты создания нового рыночного пространства впервые были опубликованы в журнале *Harvard Business Review*. Эти статьи изменили представление руководителей о том, как следует понимать стратегию и обеспечивать ее реализацию. Бросив вызов общепринятым взглядам, они поставили под сомнение концепцию конкуренции как ключевого элемента

стратегии. В статьях идет речь о том, что прямая конкуренция приводит к имитации стратегии и ограничивает сферу возможностей для получения прибыли. Чтобы стабильно расти, компании должны освободиться от конкурентной борьбы, выйти на принципиально новый рынок. Кроме того, опровергается общепринятая идея о том, что суть стратегии сводится к выбору между дифференциацией и низкими издержками. Один из главных элементов концепции голубого океана — одновременное достижение дифференциации и низких издержек. Другими словами, компаниям важно постоянно улучшать как структуру издержек, так и предложение ценности для потребителей, вместо того чтобы добиваться успеха в чем-то одном в ущерб другому. Статьи были основой для разработки подхода, который со временем стал известен как «стратегия голубого океана».

В этой книге собраны все публикации, вышедшие до первого издания «Стратегии». Они дополнены статьями, которые были опубликованы в *Harvard Business Review* уже после выхода книги в свет. Основные концепции и инструменты стратегии изложены в их исходном виде. Представленные в порядке первоначальной публикации, статьи позволяют увидеть, как развивались идеи и инструменты стратегии. Авторы предлагают руководителям компаний новый подход к работе с этими идеями — от важнейшего первого шага, состоящего в изменении представлений компании о стратегии, до обеспечения успешной реализации стратегии голубого океана. Независимо от того, знакомы ли вы с книгой «Стратегия голубого океана», этот сборник статей даст возможность по-новому взглянуть на общепризнанную теорию, ее модели и инструменты, и применить их в работе своей организации.

В статьях шаг за шагом раскрывается нестандартное стратегическое мышление, определяющее стратегию голубого океана. В них объясняется процесс изменения стратегического фокуса компании, определения новых возможностей, разработки прибыльной бизнес-модели и преодоления организационных барьеров. Кроме того, статьи знакомят с такими аналитическими инструментами, как кривая ценности, стратегическая канва,

модель шести путей, модель четырех действий, карта первопроходца — переселенца — колониста, карта потребительской полезности, ценовой коридор для максимального охвата целевой аудитории и руководство по созданию бизнес-модели. Компании всего мира используют эти инструменты для разработки и реализации стратегии голубого океана. Понимание концепций, процессов и инструментов, представленных в этих статьях, крайне важно для команд специалистов по стратегиям, руководителей организаций и всех, кто несет ответственность за реализацию стратегии.

Поставьте под сомнение свою стратегическую логику. В первой статье сборника — «Инновация ценности: стратегическая логика быстрого роста» — вводится концепция, которая стала краеугольным камнем стратегии голубого океана. Ким и Моборн говорят о том, что быстрорастущие компании отличаются от остальных тем, как их руководители понимают стратегию: какие вопросы ставят, какие возможности видят и используют, как относятся к риску. Руководство большинства компаний фокусируется на том, чтобы догнать или превзойти конкурентов (традиционная стратегическая логика), тогда как главы быстрорастущих компаний стремятся создавать продукты, по которым нет прямой конкуренции. Последние добиваются успеха, обеспечивая *скачки ценности* для клиентов, а не сравнивая результаты своей работы с результатами конкурентов. Для описания этой принципиально отличающейся стратегической логики авторы ввели термин «инновация ценности». На примере таких компаний, как Accor и Virgin Atlantic, в статье вводятся два инструмента изменения стратегической логики вашей команды: кривая ценности и карта «первопроходец — переселенец — колонист» (ППК). Кривая ценности — это графическое отображение сравнительной эффективности работы компании с учетом ключевых факторов успеха в отрасли. Карта же позволяет оценить портфель направлений бизнеса компании с точки зрения наличия благоприятных возможностей для роста.

Используйте справедливый процесс. Когда руководители предпринимают серьезные попытки что-то изменить, не задействуя сотрудников,

результатом становится отсутствие доверия и вовлеченности. Практика показывает, что большинство людей не будут поддерживать конечные результаты, если считают несправедливым процесс их достижения. В статье «Справедливый процесс: управление в экономике знаний» показано, как неэффективный процесс может разрушить результат, даже если приняты правильные решения. Авторы предлагают три принципа (вовлеченность, объяснение и ясность ожиданий), которые помогают добиться того, чтобы сотрудники компании считали процесс справедливым. Придерживаясь этих принципов, руководители смогут использовать их энергию и креативность для достижения целей организации.

Найдите рынки, на которых нет конкуренции. Создание нового рыночного пространства требует иной модели стратегического мышления, однако руководители зачастую не знают, с чего начать. В статье «Создание нового рыночного пространства» дан практический способ формирования инновации ценности путем ухода от конкуренции различными способами (альтернативные отрасли, стратегические группы, группы покупателей, предложение дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональная ориентация отрасли и даже временной аспект). В ней предлагается инструмент, известный сейчас как «модель шести путей» — речь идет о шести способах выйти в своих размышлениях за общепринятые границы конкуренции. На примере компаний The Home Depot, Intuit, Polo Ralph Lauren, Bloomberg и Starbucks показано, как создать новое рыночное пространство, реконструировав границы рынка. Еще один инструмент, предназначенный для построения новой кривой ценности, — матрица «упразднить — снизить — повысить — создать» (известная как «модель четырех действий»).

Определите, какая идея имеет коммерческий потенциал. После выявления потенциальных новых рынков высшему руководству предстоит выбрать, какими из них следует заняться. Три инструмента (карта полезности для покупателя, ценовой коридор для максимального охвата целевой аудитории и руководство по созданию бизнес-модели) помогают

избавиться от неопределенности в этом вопросе. Статья «Как распознать выигрышную бизнес-идею» объясняет, как работает каждый из этих инструментов, и подкрепляет теорию примерами из практики компаний Charles Schwab Corporation, Southwest Airlines и Swatch.

Визуализируйте новую стратегию. В статье «Построение картины будущего компании» вводится важнейший инструмент под названием «стратегическая канва» (аналитическая модель, имеющая решающее значение для инновации ценности и создания голубых океанов). Вы узнаете, как создать визуальную картину стратегии, доступную для понимания и коммуникации, а также вовлекающую сотрудников организации. Рассматривается построение стратегической канвы с помощью структурированного процесса, который обозначен термином «четыре этапа визуализации стратегии» (визуальное пробуждение, визуальное исследование, визуальная ярмарка стратегий и визуальная коммуникация). Процесс подробно проиллюстрирован на примере отрасли ближнемагистральных авиаперевозок и европейской компании по предоставлению финансовых услуг.

Преодолейте организационные барьеры. В случае любого изменения стратегии (особенно в сторону голубого океана), представляющего собой отклонение от сложившегося положения вещей, руководители сталкиваются с рядом препятствий — когнитивных, связанных с ресурсами, мотивационных и политических (модель, которую авторы обозначают как «четыре препятствия на пути реализации стратегии»). В статье «Целенаправленное лидерство» показано, как преодолеть эти препятствия и добиться быстрых фундаментальных перемен с низкими издержками и при поддержке со стороны сотрудников.

Сведите все воедино. В статье «Стратегия голубого океана» (первой, где раскрывается идея и вводится сам термин) авторы демонстрируют разницу между стратегиями алого и голубого океанов. Опираясь на результаты исследований, базовые концепции и уникальную логику, лежащую в основе теории, они объясняют, что представляет собой стратегия

голубого океана и чем она не является, а также показывают, как применить стратегические шаги по созданию голубого океана на практике.

Сформируйте бизнес-среду. По большому счету существует два типа стратегий: *структуралистские*, в которых операционная среда воспринимается как данность (предположение, характерное для алых океанов), а также *реконструкционистские* (стратегия голубого океана), подразумевающие формирование новой среды. Структуралистский подход сохраняет свою ценность и актуальность (алые океаны будут существовать всегда), однако реконструкционистский подход более уместен в определенных экономических и отраслевых условиях. В статье «Как стратегия формирует структуру» рассказывается, как выбрать правильный подход, а также (какую бы стратегию вы ни предпочли) согласовать три стратегических предложения: предложение ценности, привлекающее покупателей; предложение выгоды, позволяющее компании зарабатывать благодаря этому предложению ценности; предложение, связанное с человеческим фактором, которое мотивирует людей (работающих на компанию или с ней) на реализацию ее стратегии.

Раскройте таланты сотрудников организации. Неэффективное лидерство — основная причина незаинтересованности персонала в результатах деятельности компании. Однако ни один руководитель не хочет быть плохим лидером. Проблема в том, что у многих топов нет четкого понимания того, как мотивировать сотрудников и добиться от них максимальной отдачи. Руководители могут научиться этому, практикуя подход, который авторы называют «лидерство голубого океана». В одноименной статье идет речь о том, как с помощью ключевых концепций и инструментов стратегии голубого океана (таких, как канва лидерства — адаптированный вариант стратегической канвы, а также матрица «упразднить — снизить — повысить — создать») проанализировать, что на самом деле делают лидеры и какие меры помогут им повысить мотивацию сотрудников и улучшить бизнес-показатели. Представленные в статье инструменты, предназначенные для применения на всех уровнях

(менеджеров высшего, среднего и низшего звена), расширяют возможности лидерства, раскрывают таланты сотрудников организации.

Позаботьтесь об успешной реализации стратегии создания рынка.

Изучив успехи и неудачи перехода к голубому океану, авторы выделили общий фактор, неизменно подрывающий реализацию стратегий создания нового рынка. Это модели мышления менеджеров, принимающих участие в процессе. Существует шесть характерных убеждений, которые встроены в модели мышления менеджеров. Эти установки удерживают компании в алых океанах и мешают совершить переход к голубым океанам рыночного пространства, лишённого конкуренции. В статье «Ловушки алых океанов» подробно рассматриваются эти модели мышления и даются подсказки менеджерам, как их избегать.

Стратегия голубого океана повлияла и на повседневную жизнь руководителей, развивающих свои компании, и на академический мир. Эту теорию преподают более чем в 1800 университетах мира. Концепция подкреплена конкретными данными, носит системный характер и основана на ряде аналитических инструментов и моделей, поэтому притягивает как ученых, так и менеджеров. Однако какими бы эффективными ни были все эти системные идеи и инструменты, в конечном счете формирование стратегии голубого океана — это акт творчества, суть которого состоит в том, чтобы иначе взглянуть на окружающий мир и раскрыть креативность сотрудников организации.

Инновация ценности: стратегическая логика быстрого роста

В условиях жесткой конкуренции компаниям нелегко добиться прибыльного роста*. Почему же некоторым из них все же удается достичь устойчивых темпов роста как выручки, так и прибыли? Изучая опыт быстрорастущих компаний и их менее успешных конкурентов, мы обнаружили, что секрет кроется в подходе к стратегии. Различия заключаются не в том, что руководители отдают предпочтение какому-то аналитическому инструменту или модели, а в существующих в компании базовых убеждениях, касающихся стратегии. Менее успешные компании придерживаются традиционного подхода: стремятся опережать конкурентов. Напротив, быстрорастущие компании не пытаются догнать или превзойти соперников. Применяя стратегическую логику, которую мы обозначаем термином «инновация ценности», они стремятся к тому, чтобы конкуренция стала неуместной.

* Прибыльный рост предполагает способность компании увеличивать выручку и получать возврат на инвестированный капитал в течение ряда лет. *Прим. науч. ред.*

Bert Claeys — бельгийская компания, которая управляет сетью кинотеатров. В 1960–1980-х годах киноиндустрия Бельгии постепенно приходила в упадок. Конкуренцию ей составили видеомагнитофоны, а также спутниковое и кабельное телевидение. Зрители стали реже ходить в кино, посещаемость упала с восьми до двух раз в год. К концу 1980-х многие компании кинопроката были вынуждены прекратить деятельность.

Выжившие организации вели прямую конкурентную борьбу за сокращающийся рынок. Они предпринимали одни и те же шаги: превращали кинотеатры в мультиплексы, способные вмещать до десяти залов, расширяли репертуар фильмов, привлекая все потребительские сегменты, продавали продукты питания и напитки, увеличивали количество сеансов.

В 1988 году компания Bert Claeys открыла Kinepolis, и усилия конкурентов потеряли смысл. Не будучи ни обычным кинотеатром, ни мультиплексом, Kinepolis стал первым в мире мегаплексом с 25 залами на 7600 мест. Bert Claeys предложила любителям кино более качественное времяпрепровождение в кинотеатре и уже за первый год захватила 50% рынка в Брюсселе. Позже она увеличила свою рыночную долю еще на 40%. В настоящее время для большинства бельгийцев пойти в кино — значит провести вечер в мегаплексе Kinepolis.

Чем же Kinepolis отличается от других бельгийских кинотеатров? В типичном мультиплексе маленькие залы, чаще всего в них не более 100 мест, экраны размером 7 на 5 метров и проекционное оборудование, рассчитанное на 35-миллиметровую пленку. В залах Kinepolis до 700 мест, а проход между рядами настолько широкий, что зрители могут не подниматься, чтобы пропустить кого-то. Компания Bert Claeys установила в залах огромные кресла с индивидуальными подлокотниками. Наклон пола позволяет всем зрителям полностью видеть экран. Экраны размером 29 на 10 метров размещены на собственных опорах, что предотвращает передачу акустических колебаний от одного экрана к другому. Во многих залах установлено проекционное оборудование, рассчитанное

на 70-миллиметровую пленку, а также самая современная звуковая аппаратура. Помимо всего прочего, в компании Bert Claeys не стали соблюдать распространенное в отрасли правило — размещать кинотеатры в первоклассных объектах недвижимости в центре города. Kinerpolis построили у окружной дороги, в 15 минутах езды от центра города. Посетители мегаплекса могут бесплатно парковать свои автомобили на большой, хорошо освещенной автостоянке. (Компания была готова к тому, что придется потерять пешеходный трафик ради решения проблемы, с которой сталкивается в Брюсселе большинство любителей кино, — дефицит парковочных мест и высокая стоимость парковки.)

Bert Claeys предложила потребителям комфортное пребывание в кинотеатре без повышения стоимости билетов, поскольку концепция мегаплекса позволяет добиться одного из самых низких уровней издержек в отрасли. Средний объем затрат в расчете на одно зрительское место в Kinerpolis составляет около 70 тысяч бельгийских франков, что в два раза меньше среднего отраслевого показателя в Брюсселе. Чем это можно объяснить? Размещение мегаплекса за пределами города обходится дешевле, чем в центре. Размер мегаплекса позволяет экономить на закупках. У крупной компании больше рычагов воздействия на кинодистрибьюторов и более высокая рентабельность. Все 25 залов обслуживает одна центральная касса, у них общая зона ожидания. Благодаря этому Kinerpolis получает экономию на оплате труда персонала и накладных расходах.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ИДЕИ

Вы изо всех сил стараетесь опережать конкурентов? В этом нет необходимости. Вместо того чтобы пытаться догнать или превзойти их по таким показателям, как издержки или качество, сделайте так, чтобы другие участники рынка потеряли свою значимость. Закрепите за собой новое рыночное пространство, которое не рискнули занять конкуренты.

Как это сделать? Станьте инноватором ценности: найдите радикальные идеи, которые обеспечат качественный скачок ценности для потребителей.

Инноваторы ценности ставят вопрос так: «Что, если мы начнем с нуля и забудем все, что нам известно о существующих в отрасли правилах и традициях?» Поставив этот вопрос, создатели CNN заменили традиционный формат новостной сети круглосуточной трансляцией новостей со всего мира в режиме реального времени.

Инноваторы ценности не стремятся создать конкурентное преимущество, однако новаторские методы работы позволяют им достичь именно этого. Например, авиакомпания Virgin Atlantic сократила обслуживание пассажиров первого класса и направила сэкономленные средства на увеличение ценности для пассажиров бизнес-класса. Для них создали более удобные кресла и предоставили бесплатный трансфер в аэропорт и из аэропорта. В итоге компания смогла привлечь больше пассажиров не только бизнес-класса, но и тех, кто летает экономом или первым классом других авиакомпаний.

Компания Bert Claeyс почти не тратит денег на рекламу, поскольку получает от потребителей множество положительных отзывов, которые передаются из уст в уста.

В отрасли, которая считалась непривлекательной, Kinopolis удалось добиться впечатляющего роста и прибыли. Теперь благодаря мегаплексу бельгийские любители кино чаще посещают кинотеатры, а люди, которые никогда не ходили в кино, также были привлечены на этот рынок. Вместо того чтобы бороться с конкурентами за целевые сегменты рынка, компания Bert Claeyс сделала конкуренцию неуместной (рис. 1.1).

Почему другие бельгийские кинопрокатчики не пошли по такому пути? У них, в том числе и у Bert Claeyс, был обширный опыт некупаемых инвестиций в сети кинотеатров по всей Бельгии. Строительство мегаплекса в формате Kinopolis потребовало бы от некоторых компаний меньше инвестиций, чем понадобилось Bert Claeyс. Большинство кинопрокатчиков прямо или косвенно рассуждали следующим образом: рынок сокращается, поэтому не нужно инвестировать, особенно во внеоборотные активы. Повысить эффективность можно, если превзойти конкурентов по всем ключевым показателям. Необходимо показывать лучшие фильмы, предоставлять качественные услуги и активно заниматься продвижением.

ПРИМЕНЕНИЕ ИДЕИ НА ПРАКТИКЕ

Для того чтобы стать инноватором ценности, рассмотрите следующие стратегии на примере французской сети отелей Ассор.

Исходите из того, что вы можете формировать отраслевые условия. В середине 1980-х годов в сегменте бюджетных отелей во Франции было два типа гостиниц: дешевые, с плохими кроватями и высоким уровнем шума, а также более дорогие отели, с первоклассными удобствами и хорошими условиями для сна. Компания Ассор вывела эту отрасль на качественно новый уровень — предоставила экономным путешественникам отличные недорогие номера.

Сфокусируйтесь на том, что представляет наибольшую ценность для потребителей. В Ассор определили, что необходимо клиентам всех бюджетных отелей: полноценный сон и низкая цена.

Проанализируйте, как можно изменить предложение, чтобы привлечь клиентов на выбранном рынке. Упраздните все, что не представляет ценности для потребителей или уменьшает эту ценность. Упростите сложные продукты, которые создавались с целью превзойти конкурентов. Улучшайте функции, представляющие ценность для клиентов, чтобы им больше не приходилось идти на компромиссы. Создайте новые функции, которые ваша отрасль никогда не предлагала.

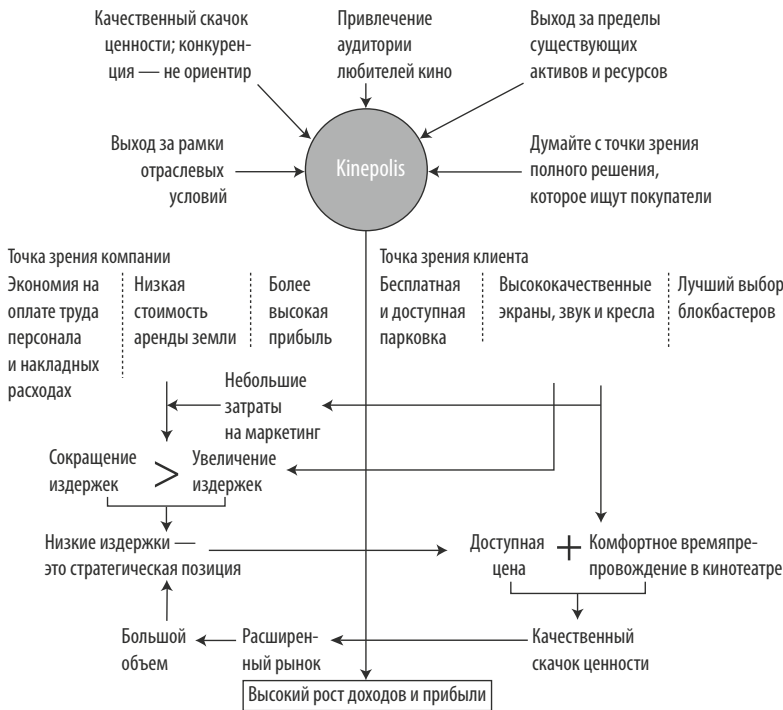
Пример. Компания Ассор создала новую концепцию — сеть отелей экономкласса Formule 1. Она отказалась от ресторанов и больших холлов, решив, что целевые клиенты смогут без них обойтись. Администраторы работали только в пиковый период заселения и выселения гостей. Корпусную мебель заменили полками и вешалкой для одежды. Кроме того, компания улучшила ряд функций: например, обеспечила хорошую звукоизоляцию, построив здания из дешевых модульных блоков.

В Bert Claeys придерживались особой стратегической логики. Компания задалась целью создать кинотеатр нового формата, посещение которого должно было стать для зрителей не лучшим, а совершенно иным по сравнению с другими кинотеатрами. Компания рассуждала как новый участник рынка. Она стремилась охватить широкий круг посетителей кинотеатров, сфокусировавшись на общих потребностях множества людей. Для того чтобы предоставить любителям кино пакет услуг, представляющих для них большую ценность, компания отказалась от традиционных

представлений о том, каким должен быть кинотеатр. И все это было сделано при одновременном сокращении затрат. На рис. 1.1 показано, как Kinopolis добивается прибыльного роста.

Рис. 1.1

Факторы прибыльного роста компании Bert Claeys, владельца мегаплекса Kinopolis



Различия между традиционной логикой и логикой инновации ценности

Традиционная стратегическая логика и логика инновации ценности отличаются друг от друга пятью базовыми аспектами стратегии. От выбора логики зависит, какие вопросы задают руководители, какие возможности они ищут и используют, как относятся к риску (рис. 1.2).

Рис. 1.2

Два типа стратегической логики

Пять элементов стратегии	Традиционная логика	Логика инновации ценности
Отраслевые предположения	Отраслевые условия — это данность	Отраслевые условия можно изменить
Стратегический фокус	Компания должна создавать конкурентные преимущества. Цель — превзойти конкурентов	Конкуренция — это не целевой ориентир. Занять доминирующее положение на рынке позволит добиться качественного скачка ценности
Клиенты	Компания должна сохранить и расширить клиентскую базу путем дальнейшей сегментации и кастомизации. Важно сфокусироваться на различиях в том, что ценят клиенты	Компания ориентируется на множество потребителей и не боится потерять часть клиентов. Инноватор ценности фокусируется на общих элементах того, что ценят клиенты
Активы и возможности	Компания должна использовать существующие активы и возможности	Компанию не ограничивает то, что уже есть в ее распоряжении. Необходимо ставить вопрос так: что бы мы сделали, если бы начинали с чистого листа?
Продукты	Традиционные границы отрасли определяют, какие продукты предлагает компания. Цель компании — максимально увеличить ценность своих предложений	Инноватор ценности предлагает решение, которое ищут клиенты, даже если придется выйти за пределы традиционных предложений отрасли

АНАЛИЗ ИСТОКОВ БЫСТРОГО РОСТА

Мы изучили опыт более 30 компаний из разных стран, работающих в 30 отраслях. Среди них были организации с высокими темпами роста выручки и прибыли, а также компании с менее впечатляющими результатами. Выясняя причины различий между двумя группами компаний, мы побеседовали с сотнями менеджеров, аналитиков и исследователей, создали стратегические, организационные профили и профили эффективности, а также изучили отраслевые и организационные закономерности. Кроме того, мы сравнили эти группы по параметрам, определяющим потенциал роста компании. Растут ли частные предприятия быстрее, чем акционерные общества? Какое влияние оказывает на компании темп роста их отрасли? Есть ли у предпринимательских стартапов преимущество над действующими участниками рынка? Могут ли компании, которые возглавляют креативные, молодые люди, развиваться быстрее организаций, работающих под руководством опытных менеджеров?

В итоге мы пришли к выводу, что ни один из этих факторов не имеет системного значения. Быстрого роста достигали как небольшие, так и крупные организации, высокотехнологичные компании и их полные противоположности, новые и существующие участники отрасли, частные предприятия и акционерные общества, а также компании из разных стран.

Фактор, который имел первостепенное значение (во всех без исключения случаях), — представления руководителей компаний этих двух групп о стратегии. Во время интервью с менеджерами мы просили их описать свои стратегические шаги, а также размышления, лежавшие в основе этих шагов. Это позволило нам понять их взгляды на пять классических элементов стратегии: отраслевые предположения, стратегический фокус, клиентов, активы и возможности, а также продукты. Мы были поражены результатами анализа информации, полученной в ходе этих интервью. Все руководители быстрорастущих компаний (независимо от отрасли) говорили о том, что мы обозначаем термином «инновация ценности». Руководители менее успешных компаний рассуждали о стратегии в традиционном ключе.

Заинтригованные этим выводом, мы задались вопросом, применяют ли руководители быстрорастущих компаний свою стратегическую логику в процессе реализации бизнес-инициатив на рынке. Оказалось, что применяют.

Изучив бизнес-инициативы около ста компаний, мы дали количественную оценку воздействия инновации ценности на выручку и прибыль компании. Хотя 86% инициатив представляли собой линейное расширение (другими словами, сводились к постепенным улучшениям), на их долю приходилось 62% выручки и 39% прибыли. Оставшиеся 14% бизнес-инициатив (настоящая инновация ценности) обеспечили 38% выручки и 61% прибыли (в обоих случаях речь о совокупных показателях).

Отраслевые предположения

Многие руководители воспринимают ситуацию в отрасли как данность и разрабатывают стратегию с учетом всех сложившихся обстоятельств. Инноваторы ценности поступают иначе — ищут нестандартные и коммерчески успешные идеи, а также стремятся обеспечить качественный скачок ценности. Если бы компания Bert Claeyс считала

отраслевые условия жесткими рамками, она никогда не создала бы мегаплекс. Компания придерживалась бы разрушительной стратегии извлечения максимальной выгоды из своего бизнеса или бесперспективной стратегии конкуренции за долю на сокращающемся рынке. Вместо этого компания создала Kinopolis и вышла за пределы отраслевых условий.

Стратегический фокус

Многие организации позволяют конкурентам влиять на свое стратегическое мышление. Они сравнивают свои сильные и слабые стороны с сильными и слабыми сторонами конкурентов, фокусируясь при этом на создании конкурентных преимуществ.

Американские телевизионные сети много лет использовали одинаковый формат новостных программ. Все телесети транслировали их в одно и то же эфирное время и конкурировали по таким критериям, как анализ событий, профессионализм подачи новостей и популярность ведущих. В 1980 году на сцену вышла компания CNN, которая создала качественный скачок ценности, не конкурируя с другими телесетями. CNN стала транслировать новости со всего мира в реальном времени, двадцать четыре часа в сутки. В итоге компания не только завоевала лидерство в области глобального новостного вещания (и создала при этом новый спрос во всем мире), но и смогла вести круглосуточную трансляцию новостей при затратах, составлявших пятую часть затрат на один час новостей в традиционных телесетях.

Придерживаясь традиционной стратегической логики, компании на пределе возможностей конкурируют за постепенное увеличение рыночной доли. Логика инновации ценности начинается с амбициозного стремления занять доминирующее положение на рынке. Инноваторы ценности никогда не говорят: «Вот что делают конкуренты; давайте и мы сделаем это в ответ». Они отслеживают действия конкурентов, но не возводят их в ранг эталона.