

Стратегия голубого океана как инструмент создания интеллектуальной собственности

Конькова Е.А.

РГАИС

Практическая значимость данной статьи состоит в том, чтобы доказать насколько построение бизнеса в алом океане менее эффективно с точки зрения предпринимательских ценностей по сравнению с алым океаном.

Гипотеза: при использовании инструментов стратегии голубого океана на начальном этапе компания будет иметь минимальную прибыль, но в дальнейшем прибыль будет увеличиваться в отличие от прибыли в алом океане.



Понятие «стратегия голубого океана» было получено из одноимённой книги В.Чан Кима и Рене Моборна. Суть её состоит в том, чтобы перестать бороться с конкурентами и найти новый рынок для работы. Таким образом, данная стратегия описывает возможность поиска и работы в новой, не занятой нише. Это поиск рынка, свободного от конкурентов. Противоположностью голубого океана является алый. Он представляет собой классическую модель рынка, полного конкурентов, где идёт так называемая «борьба за выживание», борьба за доступ к ресурсам.

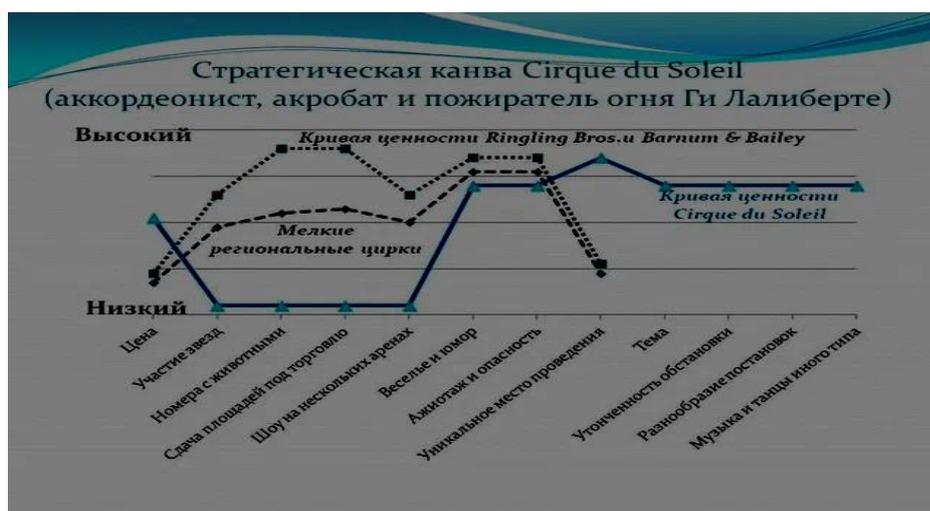
Интеллектуальная собственность - это нематериальные достижения человеческого интеллекта. В разрезе ИС «стратегия голубого океана» позволяет создать не только сам продукт, но и рынок для его продвижения.

В вышеупомянутой книге два профессора кафедры стратегического менеджмента анализируют создание «голубых океанов» в тридцати отраслях. Разберём основные инструменты стратегии.

Начнём с «модели шести путей». Для того, чтобы работать над продвижением продукта, компании совершают определённые действия: анализируют целевую аудиторию, разбивают её на сегменты, пытаются работать с сегментированным рынком. Но для «голубого океана» необходима другая стратегия: нужно понять кто и почему не становится клиентами. Для поиска новой ниши авторы предлагают «модель шести путей». Разберём их:

1. Изучение альтернативных отраслей. Пример: кинотеатры и скачивание фильмов в интернете. Это удовлетворение потребности в развлечениях. Компания, которая первая создала онлайн-кинотеатр (Tvigle), создала одновременно с ним и голубой океан. Через три года рынок наполняется конкурентами. Появляется Ivi и другие компании.
2. Изучение альтернативных сегментов в отрасли. Примером могут служить аудиокниги и электронные книги. Они являются взаимозаменяемыми и удовлетворяют потребность в чтении, но разными способами. Это как альтернативные решения в одной отрасли «онлайн-чтения».
3. Оценка цепочки потребителей. Ранее шприцы продавались только для нужд медицинских учреждений. Они были многоразовыми и кипятились. Для физических лиц не было в продаже шприцов в обычных аптеках. Тогда был создан голубой океан: появление одноразовых шприцов по доступной цене в аптеках.
4. Повышение ценности за счёт предложение дополнительных услуг. К примеру, ресторан может предоставлять услуги аниматора или ведущего, оформления мероприятий. Таким образом, тоже можно создать голубой океан. Так скажем, «лофт, где есть всё для вашего праздника».

5. Добавить к функциям эмоции или к эмоциям функции. Так, к примеру, компания Emprana позволяет выбрать подарок-впечатление. Например, массаж, катание на мотоцикле, урок танцев. Обычно дарили просто сертификат на массаж, а у поздравляемого не было выбора подарка. Что получил, то получил. Emprana создала голубой океан в области подарков.
6. Пытаться заглянуть в будущее. Так с развитием интернета появились первые видео-звонки. Видеть и слышать человека одновременно тоже в своё время было голубым океаном.



Для создания голубого океана не обязательно искать новые отрасли. К примеру, обычное кафе можно превратить в «Республику кошек», где посетители смогут посидеть за одним столом с животным, а также сделать увлекательные снимки. Таких форматов по миру уже много: «котакафе», «ежеминутка» и другие. А на момент появления это был «голубой океан».

Рассмотрим также другие инструменты стратегии голубого океана.

Стратегическая канва. Это так называемый графический анализ продукта конкурентов и собственного ценностного предложения. Это инструмент диагностики рынка, поиска голубого океана в отрасли. На горизонтальной оси факторы, влияющие на конкурентоспособность. На вертикальной- усилия на создание ценности по каждому фактору.

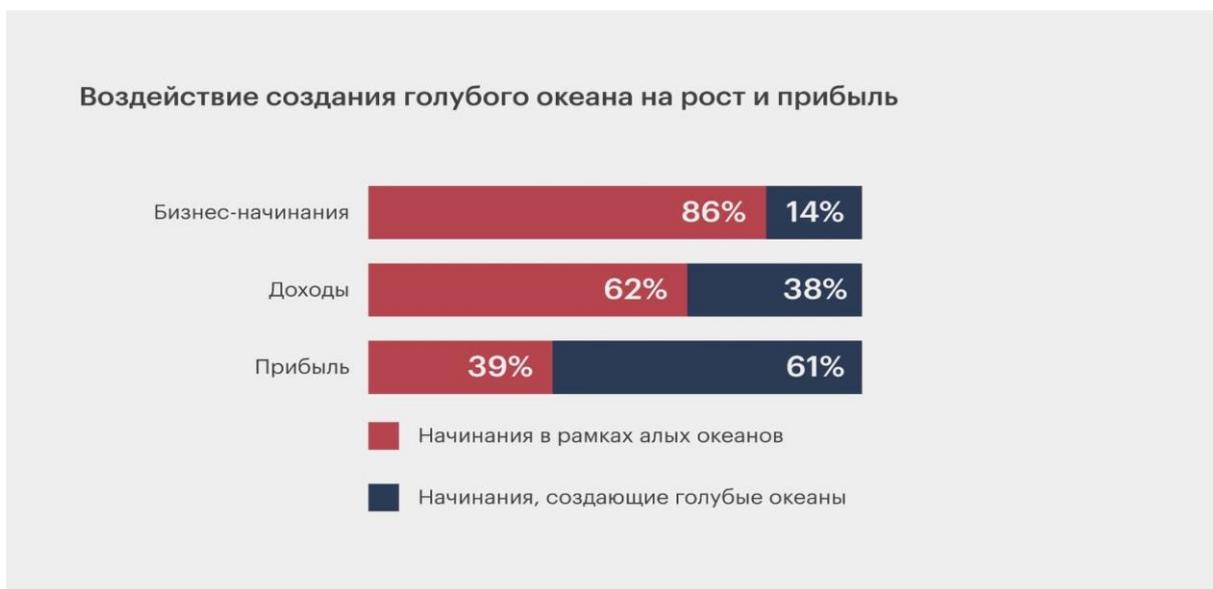
Например, Cirque du Soleil отказался от номеров с животными, зато повысил ажиотаж за счёт опасности акробатических трюков. Пример видим на рисунке.

При соединении всех точек на стратегической канве получается «кривая ценностей». Далее необходимо создать ценностное предложение. Для этого отвечаем на вопросы: влияние каких факторов снизить/ повысить, какие факторы создать/ ликвидировать. Таким образом, учитывая ответы на вопросы рисуем новую кривую ценностей. Она должна стать «голубым океаном», если не совпадает с ценностями конкурентов («алый океан»).

Правильная стратегическая последовательность. Это проверка, станет ли идея прибыльной. Авторы видят данную проверку следующим образом:

Как определить верную цену? В обычной ситуации мы анализируем рынок и конкурентов («алый океан»). В «голубом» мы анализируем альтернативы. Создатели книги придумали «ценовой коридор». Цена может быть высокой, средней и низкой, соответственно. Отличие в сложности копирования. Товар может быть защищён (наличием патентов, интеллектуальных прав) и количеством ресурсов, нужных для копирования. Ценовой диапазон (коридор) — это та цена, которую покупатели платят за удовлетворение своей потребности. Примеры уровней мы видим на рисунке ниже:

По подсчётам авторов, компании направляют 86% своих усилий на так называемые алые океаны. Но это приносит им 62% доходов и только 39% прибыли. Основную прибыль (61%) создают голубые океаны.





Перейдём в цифрам.

Возьмем компанию NetJets, создавшую голубой океан долевой собственности на самолеты. Менее чем за двадцать лет, прошедших с момента ее основания, NetJets обогнала по темпам роста многие авиакомпании. В ее распоряжении были более пятисот самолетов, и она предлагала более двухсот пятидесяти тысяч рейсов в почти полторы сотни стран. Сегодня NetJets владеет более чем семьюстами самолетами, совершающими рейсы в сто семьдесят стран мира. В 1998 году NetJets была приобретена Berkshire Hathaway и в результате этой сделки превратилась в мультимиллиардную компанию с самым большим в мире парком частных реактивных самолетов. Успех NetJets объясняли ее гибкостью, сокращением времени перелетов, беспроблемным обслуживанием, повышенной надежностью и стратегическим ценообразованием. А истина в том, что NetJets реконструировала границы рынка и создала собственный голубой океан благодаря тому, что обратила внимание на альтернативные отрасли.

Наиболее выгодными клиентами авиакомпаний являются корпорации. NetJets рассмотрела существующие альтернативы и обнаружила, что, когда люди бизнеса отправляются в командировку самолетом, у них есть два основных варианта: они могут лететь первым или бизнес-классом коммерческого рейса или же воспользоваться собственным самолетом компании, специально приобретенным для корпоративных нужд. Стратегический вопрос таков: почему корпорация делает тот или иной выбор? Внимательно изучив ключевые факторы выбора между этими двумя вариантами, при этом упразднив или понизив

значение всех остальных, NetJets создала собственную стратегию голубого океана.

Задайте себе вопрос: почему корпорации выбирают коммерческие рейсы для своих сотрудников? Очевидно, что не из любви к долгим очередям на регистрацию и досмотр, суматошным пересадкам, ночевкам в зале ожидания или переполненным аэропортам. Скорее в коммерческих рейсах их привлекает лишь цена. С одной стороны, коммерческие рейсы позволяют избежать высоких, к тому же единовременно выплачиваемых и фиксированных инвестиций в приобретение многомиллионного самолета. С другой стороны, компания покупает лишь необходимое количество корпоративных авиабилетов в год, сокращая переменные издержки и снижая вероятность потери летных часов, нередко возникающих при наличии у корпорации собственных самолетов.

NetJets создала концепцию продажи самолета по долям, в США – вплоть до одной шестнадцатой. Одна шестнадцатая доля дает пятьдесят летных часов в год. По цене от 400 тысяч долларов (плюс оплата услуг пилота, технического обслуживания и прочих ежемесячных расходов) владельцы могут приобрести долю в самолете стоимостью в семь миллионов долларов. Таким образом, клиенты пользуются всеми удобствами частного самолета по цене билета в первый или бизнес-класс. Сравнив путешествие первым классом с полетом на частном самолете, Национальная ассоциация деловой авиации (National Business Aviation Association) обнаружила, что, если сложить все прямые и косвенные затраты – на отели, питание, время перелета и прочие расходы, – стоимость полетов первым классом коммерческой авиакомпания окажется выше. Что касается NetJets, то компании удастся избежать фиксированных издержек, для покрытия которых другие авиакомпании пытаются до отказа заполнять пассажирами все более и более крупные по вместимости самолеты. Благодаря меньшему размеру самолетов, использованию не самых крупных региональных аэропортов и ограниченному числу персонала NetJets сводит издержки к минимуму.

Чтобы понять оставшуюся часть формулы, применяемой NetJets, задайте себе вопрос: почему состоятельные люди предпочитают летать корпоративными самолетами, а не коммерческими рейсами? Уж, конечно, не затем, чтобы выбрасывать миллионы долларов на приобретение самолетов. И не затем, чтобы держать перегруженный задачами летный отдел, который мучается с расписаниями и всеми прочими административными вопросами. И не затем, чтобы платить за так называемые рейсы «порожняком», когда надо перегонять самолет с базы туда, где он потребуется. Скорее корпорации и состоятельные люди покупают частные самолеты для того, чтобы в значительной степени сократить время разездов, избежать суеты переполненных аэропортов, летать из одной точки в другую без пересадок, сохранять силы и энергию, чтобы, едва приземлившись, уже бежать по делам. NetJets выстроила свою стратегию именно на этих преимуществах. В то время как 70 % коммерческих рейсов садятся и взлетают лишь из тридцати аэропортов на всей территории США, NetJets предлагает доступ еще к двум тысячам аэропортов, разбросанных по всей стране, а также к пяти тысячам аэропортов по всему миру, причем все они находятся в непосредственной близости от бизнес-центров и различных популярных мест. При международных перелетах ваш самолет прибывает прямо к таможене.

Возможность осуществлять прямые перелеты из пункта в пункт и увеличившееся в разы число аэропортов, где приземлялись самолеты, позволили забыть о необходимости пересадок; поездки, в которых прежде приходилось целую ночь дожидаться следующего самолета, теперь занимают один-единственный день. Время между выходом из автомобиля и вылетом измеряется не часами, а минутами. Например, коммерческий рейс из Вашингтона в Сакраменто в среднем длится 10,5 часа, а самолету NetJets требуется всего 5,2 часа; из Палм-Спрингс в Кабо-Сан-Лукас коммерческий рейс продолжается в среднем 6 часов, а рейс NetJets – всего 2,1 часа. Благодаря NetJets удалось значительно сократить общее время поездки.

Но, вероятно, самым привлекательным является то, что самолет всегда готов к вылету через четыре часа после вызова. Если самолет в данный момент

недоступен, NetJets зафрахтует для вас другой. И последнее – в списке, но не по значению – это то, что NetJets значительно повысила безопасность и предложила клиентам индивидуальное обслуживание в полете: например, возможность получить на борту свои любимые блюда и напитки.

Дав клиентам то лучшее, что можно было взять у коммерческих рейсов и частных самолетов, NetJets открыла новый мультимиллиардный голубой океан, где клиенты получали удобство и скорость частного самолета по низкой фиксированной цене. А как же конкуренты? Если верить NetJets, то за прошедшие без малого тридцать лет доля компании в открытом ею голубом океане по-прежнему в пять раз превышает долю ближайшего конкурента.

Мы определили основные инструменты «стратегии голубого океана». Но, не стоит думать, что «голубой океан» вечен. Вспомните, как открывалось первое тайм-кафе. Количество клиентов превышало во много раз пропускную способность. В настоящий же момент тайм-кафе «на каждом углу» и перестали пользоваться спросом. Почему? «Голубой океан» получил много копий и стал «алым». Нужно снова анализировать ценности по стратегической канве и искать новый «голубой океан». Океан нуждается в постоянном совершенствовании и обновлении.

Какие отрасли можно назвать альтернативными вашей? Почему клиенты выбирают между ними? Обратив особое внимание на ключевые факторы, которые заставляют покупателей выбирать между альтернативными отраслями, отбросив или снизив значение всех прочих факторов, вы можете создать голубой океан нового рыночного пространства.