



## **ОПРЕДЕЛЯЕМ СТРАТЕГИЮ**

Стратегия голубого океана . . . . .	10
7 доменов успешности по Маллинзу . . .	14
Концепция ежа . . . . .	18
7 вопросов об инновациях по О'Коннору . . . . .	20

## **ФОРМУЛИРУЕМ ПРОБЛЕМУ**

Чек-лист CATWOE . . . . .	26
Рыбья кость . . . . .	28
Матрица рефрейминга . . . . .	32
Дерево критического качества . . . . .	36
5 шагов BADIR . . . . .	40

## **ИЩЕМ ПРИЧИНУ**

Выход в гембу . . . . .	46
Техника приоритизации MoSCoW . . . . .	52
Диаграмма спагетти . . . . .	56
8 измерений качества по Гарвину . . . . .	60
5 столпов мастер-данных . . . . .	64

## **МЕНЯЕМ К ЛУЧШЕМУ**

Восемь шагов по Коттеру . . . . .	70
Немодерируемая панель в UX . . . . .	74
Анализ изменений ADKAR . . . . .	78
Цикл решений по Бойду . . . . .	82
Метод Кепнера — Трего . . . . .	86

## **ИСПОЛЬЗУЕМ НА ВСЕХ ЭТАПАХ**

Бритва Оккама . . . . .	92
Fuckup Nights . . . . .	94
Шесть шляп де Боно . . . . .	98
Модель значимости стейкхолдеров . . .	102
Воркшоп . . . . .	106

# Стратегия голубого океана

BLUE OCEAN STRATEGY

Эта стратегия впервые упоминается  
в одноименной книге  
«Стратегия голубого океана»,  
выпущенной в 2005 году.

## ПРИМЕР

**Cirque du Soleil сформировал новый образ цирка с акцентом на взрослых как целевую аудиторию.** Традиционные цирковые представления ориентировались на детей, но Cirque du Soleil начал предлагать технически сложные и продвинутое представления с артистами мировой величины. Репертуар Цирка включал в себя номера, которые нельзя было увидеть больше нигде. Высокая стоимость билетов повлияла на целевую аудиторию, а привлечение мировых звезд цирка гарантирует, что океан еще долго будет «голубым».

## В ГОЛУБОМ ОКЕАНЕ

нет конкурентов —  
это «частный» океан, который  
компания создала сама путем  
формирования нового спроса.



## В КРАСНОМ ОКЕАНЕ

кишат «акулы бизнеса», царит  
жесточайшая конкуренция и льется  
кровь в борьбе за клиентов  
и прибыль.



**СУТЬ СТРАТЕГИИ** — в концентрации на растущем спросе и уходе от конкуренции в голубом океане вместо участия в конкурентной борьбе в красном океане.



«Принимая утром душ, не думайте, как обойти конкурента, — думайте об инновациях, которые сделают жизнь клиента лучше».

Джефф Безос, предприниматель

## ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ГОЛУБЫХ ОКЕАНОВ

### ● ПЕРЕСМОТР ГРАНИЦ СУЩЕСТВУЮЩЕГО РЫНКА.

**Узнайте логику выбора покупателя.**

Кинотеатры и рестораны — разные отрасли, но клиент выбирает их для приятного времяпрепровождения.

**Загляните в будущее.**

CNN первыми в мире перешли на круглосуточное вещание.

### ● ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ЦЕЛОСТНОЙ КАРТИНЕ.

Построение стратегии прочно связано с уже существующими рынками — объем рынка, позиции компаний, доли рынка и т. п. Так мы получаем информацию о красном океане. Для поиска голубого океана сфокусируйтесь на траектории развития компании, общем видении картины своего развития.

### ● ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ СПРОСА.

Для создания голубого океана просто хорошо знать своих клиентов – недостаточно. Обратите внимание на ваших не-клиентов. В нашем примере Circus de Soleil переключился с привычных клиентов, детей, на взрослых.

### ● ПРАВИЛЬНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ.

Удачная стратегия голубого океана подразумевает ответ «да» на вопросы:

1. Продукт имеет исключительную полезность для покупателя?
2. Подходит ли цена на продукт для покупателя?
3. Позволяют ли издержки получать прибыль?
4. Можно ли заранее предусмотреть препятствия для внедрения вашего продукта?

### ● ПРЕОДОЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ.

Чем сильнее изменения, тем значительнее будет сопротивление. При реализации стратегии голубого океана выделяют четыре основных препятствия: непонимание сотрудников, ограниченность в ресурсах, угасающая мотивация к изменениям и политические интриги.

**1****Низкие цена и ценность**

Упрощение продукта до приемлемого покупателем уровня, экономия за счет отказа от излишеств (Nokia — «фонарик»).

**2****Низкая цена**

Риск ценовой войны и низкой доходности. Чтобы следовать этому направлению, нужна минимальная себестоимость среди конкурентов (TP-LINK).

**3****Гибридная**

Низкие издержки и использование прибыли для их поддержания на низком уровне (Xiaomi).

**4****Дифференциация**

Захват рыночной доли за счет уверенности в качестве продукта (Apple).

**5****Сфокусированная дифференциация**

Уверенное позиционирование продукта в специфическом сегменте позволит оправдать существенный рост стоимости (Vertu).

**6****Рисковая высокомаржинальность**

Повышение цены без увеличения ценности возможно при отсутствии конкурентов или в краткосрочном периоде.

**7****Монополия на цену**

Если на рынке нет конкурентов, а покупатель сильно зависит от товара, то рост прибыли можно обеспечить за счет продажи упрощенной версии продукта по завышенным ценам. Правда, монополии живут недолго.

**8****Потеря доли рынка**

При снижении ценности на прежнем уровне цены неизбежно снизятся доля рынка и оборот продаваемой продукции.





