



ПРОСВЕТЛЕНИЕ СВОЕГО МЕСТА НА КАРТЕ

Павло Шеремета

председатель правления и генеральный директор
Регионального Института Стратегии Голубого Океана
Восточной Европы и Центральной Азии

Как Украине найти свое место на экономической карте мира, где необходимо конкурировать с Китаем в сборке или с Калифорнией в дизайне, дабы не стать сырьевым придатком для обеих стран



Счастливые обладатели техники Apple, наверное, заметили современную экономическую «карту» мира на обратной стороне iPhone или iPad. Следуя минималистской традиции Apple, эта карта выражена очень коротко: Designed by Apple in California. Assembled in China («Дизайн сделан компанией Apple в Калифорнии. Собрано в Китае»).

При том, что в целом я люблю продукты Apple, эта «карта» меня в последнее время порядочно волнует, если не нервирует, ведь она не оставляет места ни Украине, в которой находится мое сердце, ни Малайзии, в которой пока находится мое тело, включая голову. Это «волнение» выражается в вопросе: как мы можем найти свое место на этой «карте»: конкурируя с Китаем в сборке или конкурируя с Калифорнией в дизайне.

Оба варианта, честно говоря, меня не очень радуют. Я работаю последние три года в Юго-Восточной Азии. Поэтому, рассматривая первый вариант (конкуренция с Китаем в сборке), необходимо знать, как работают китайцы.

12-14 часов в день, практически без выходных и практически без жалоб на монотонную работу на конвейере. Они знают, что на их место стоит очередь из сотен миллионов соотечественников из сельской местности западного, еще не модернизированного Китая, готовых «пахать» за зарплату в \$300-400. Хотя в прошлом году и появилась информация о серии самоубийств на заводах компании Foxconn, как раз и занимающейся сборкой продуктов Apple. Но это всего лишь небольшие «издержки» для страны с населением 1,3 млрд. человек...

Главная проблема в варианте конкурировать с Китаем в сборке — экономическая. Как вы думаете, сколько стоит сборка iPhone в Китае, учитывая, что новый iPhone стоит в среднем \$560? Журнал The Economist



ответил на этот вопрос — \$7¹. Нет, это не опечатка — это не \$70 и даже не \$17, это все-таки \$7. Хорошо, будем честны, это \$14, потому еще \$7 — это маржа той же компании Foxconn. А вы знаете, сколько на среднем iPhone зарабатывает Apple? 368 долларов (остальное — комплектующие). Неплохо, да?

Поэтому второй вариант (конкурировать с Калифорнией в дизайне), намного привлекательнее, но еще менее реалистичен. Для этого необходима инновационная экосреда с огромными капитализационными вложениями Силиконовой долины, привлекающая лучшие умы и предпринимательскую энергию человечества.

Конечно, остается еще и третий вариант: оставаться сырьевым придатком для Калифорнии и Китая.

Учитывая тенденцию роста цен на нефть, нефтяники России и Малайзии в хороших новостях не нуждаются. Но у меня есть хорошие новости для украинских металлургов, в последнее время сильно озабоченных конкуренцией с тем же Китаем. Не переживайте, следующие 10-15 лет Китай, заботясь о легких населения Поднебесной, будет активно сворачивать вредное производство тяжелой промышленности. «Если вы в Украине хотите этим дышать — милости просим». Однако такие «хорошие» новости, как и третий вариант, меня не очень вдохновляют.

Неужели опять «выхода нет»? Я думаю, что он есть. И состоит он в том, что Клейтон Кристенсен называет «прорывные инновации»², журнал *The Economist* — «бережливые инновации»³, а мы в мировой сети Институтов Стратегии Голубого Океана называем «ценностными инновациями»⁴.

Если классические инновации (автомобили BMW и Lexus, гостиницы Four Seasons Hotels, сложное медицинское оборудование от Philips, тот же iPhone) нацеливаются на «верхушку» пирамиды

¹ Apple and Samsung's symbiotic relationship: Slicing an Apple, *The Economist*, August 10th 2011.

² Disruptive innovation — «Инновация, которая «подрывает» рынок, улучшая продукт или услугу неожиданным для рынка образом, в основном через снижение цены или разработку продукта для другой категории потребителей». — Clayton M. Christensen, 2003, *The Innovator's Solution*, Boston: HBS.

³ Frugal innovation — «Инновация, которая начинается с потребностей беднейших слоев населения планеты и пересматривает не только продукт, а и все производственные процессы для того, чтобы удовлетворить эти потребности». — *New masters of management. A special report on innovation in emerging markets*, *The Economist*, April 15th 2010.

⁴ Value innovation — «Одновременное преследование дифференциации и низких затрат». — Kim W Chan, Mauborgne Renee. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Boston: HBS, p.12-18.



с ее наивысшим доходом, создавая для нее товары и услуги с постепенными улучшениями, то прорывные/бережливые/ценностные инновации⁵ следуют противоположной стратегии. Они нацеливаются на «базу» пирамиды, создавая для нее радикально упрощенные товары и услуги.

Хорошими примерами таких инноваций является мини-электрокардиограф Мас 400, созданный индийской исследовательской лабораторией компании General Electric. Он помещается на ладони, имеет только 4 кнопки, может работать как от сети, так и на батарейках и стоит \$800, а не \$2000. Кардиограмма на таком оборудовании стоит всего \$1, становясь доступной для широких масс во все мире. Причем такое оборудование не является «второсортным». Наоборот, Мас 400 — результат последних достижений науки и техники.

Индийская компания Tata Motors производит автомобили Tata Nano стоимостью \$2200. Понятно, что это, мягко говоря, «очень базовая» версия автомобиля без кондиционера или даже подушек безопасности. Как гневно сказал недавно один из участников моего семинара в Украине, «Я никогда на таком дерьме ездить не буду». И не надо — ответил я. Для успеха компании вполне достаточно будет миллиарда потребителей в Индии. (Для укрепления этого успеха можно добавить еще несколько сот миллионов в Китае, Пакистане, Бангладеш, Индонезии.)

Одна из старейших индийских промышленных групп Godrej & Boyce Manufacturing создала холодильник, работающий на батарейках, цена которого всего \$70. (Кстати, самая дешевая модель холодильника, произведенного в Украине, стоит \$200, если я не ошибаюсь.)

Анураг Гупта, предприниматель в отрасли телекоммуни-

**«В ПОИСКЕ ПРОСВЕЩЕНИЯ
КАЖДЫЙ ДЕНЬ ЧТО-ТО
ДОБАВЛЯЕТСЯ. В ПОИСКЕ
ЖЕ ПРОСВЕТЛЕНИЯ
КАЖДЫЙ ДЕНЬ ЧТО-ТО
УДАЛЯЕТСЯ».**

ЛАО ЦЗЫ

⁵ С технической точки зрения, прорывные, бережливые и ценностные инновации это не одно и то же. Но эти понятия достаточно близки друг к другу, чтобы можно использовать данные термины в одном ряду.



каций, сократил отделение банка всего лишь к смартфону и сканеру отпечатков пальцев. Это позволяет ввести услуги банкоматов среди потребителей в сельской местности. Скандинавский Skype (с сильной эстонской составляющей) создал платформу для бесплатных видеозвонков и заработал на продаже компании Microsoft за \$8,5 млрд.

Малазийская группа Tune Hotels создала успешную международную сеть гостиниц с лозунгом «Пятизвездочный сон за однозвездочную цену». Крохотные номера в гостинице действительно имеют отличную «пятизвездочную» кровать и душ и стоят только \$5. (Стоит отметить, что за полотенца, мыло, кондиционер и Интернет надо платить отдельно.)

Малазийская бюджетная авиакомпания Air Asia уже в третий год подряд выигрывает статус лучшей бюджетной авиакомпании в мире и недавно сделала Airbus самый большой заказ в его истории — 200 самолетов на сумму \$18 млрд. Все это основывается на успешном внедрении лозунга «Теперь каждый может летать», кстати, в стране с населением всего 27 млн. человек.

И все же я считаю, что лучшим примером прорывных/ценностных инноваций этого десятилетия является iPad. Объединяя в одном продукте ноутбук (с электронной почтой, Интернетом, деловыми приложениями и компьютерными играми) фотоальбом, газетный киоск, книжную полку, фонотеку и еще много чего, Apple успешно создал новую категорию товара — планшетики (иначе говоря, радикально упрощенные ноутбуки), в которой он до сих пор является бесспорным лидером, несмотря на жесткую американскую и азиатскую конкуренцию.

На основе всех выше перечисленных примеров и книги Чана Кима и Рене Моборн «Стратегия Голубого Океана» можно предложить следующую методологию прорывных/бережливых/ценностных



инноваций. Самое главное, на какое-то время забудьте о потребителях и подумайте о непотребителях.

Почему они не потребляют ваш товар или услугу? Слишком дорого, как в случае с классическими авиалиниями и современным навороченным электрокардиографом? Перебои с электроэнергией, как в Индии? Слишком сложно и гламурно выбирать «правильное» вино, как в случае с потребителями пива, но непотребителями вина? Подумайте про шесть методов перереформатирования отрасли.

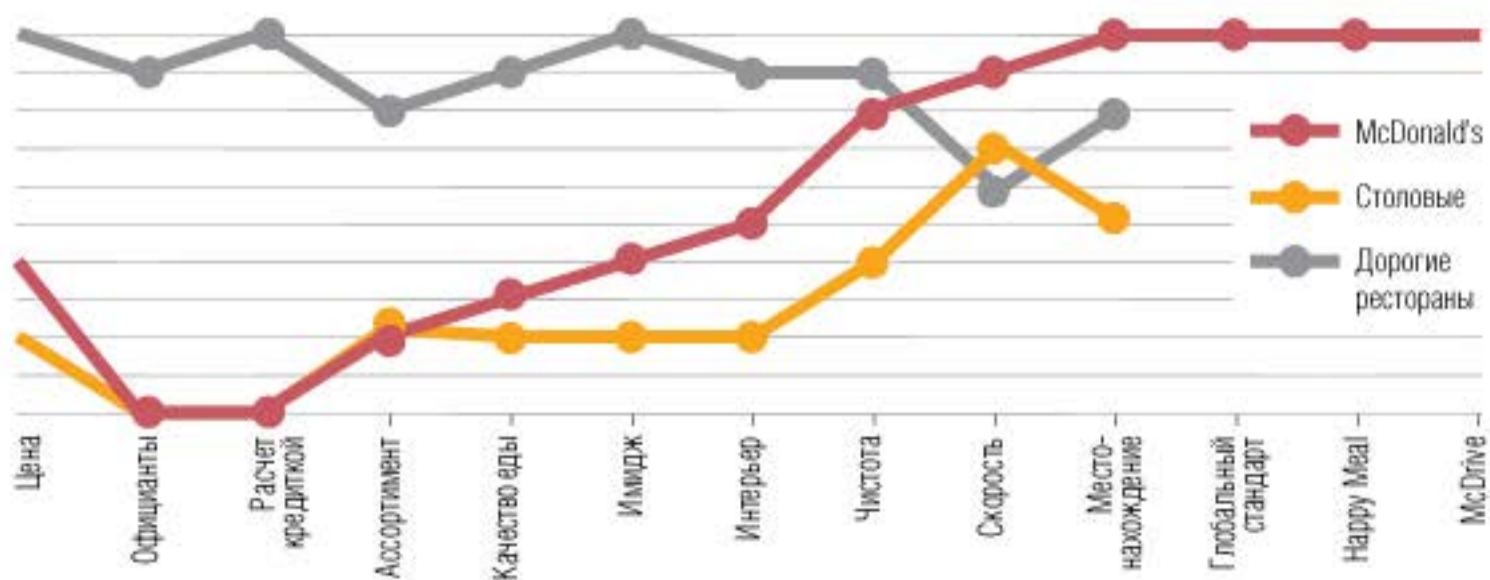
1 Спросите себя, какие альтернативы используют непотребители, ведь как-то они удовлетворяют свою потребность в таком виде товара или услуги?

Например, они все равно как-то передвигаются из точки А в точку Б по городу (Tata Nano как альтернатива моторикше) или по стране (Air Asia как альтернатива автомобилю).

2 Посмотрите, есть ли возможность соединить своим предложением разрыв между традиционными стратегическими группами в отрасли.

Например, Tune Hotels имеют «пятизвездочную» кровать и месторасположение, но «одnozвездочные» размер комнаты и дополнительные гостиничные услуги (например, бассейн и спортзал, которых на самом деле в гостиницах Tune Hotels нет). Как видно на стратегической канве ниже, McDonald's соединяет быстрое обслуживание, присущее столовым с чистотой и абсолютно премиальным месторасположением, присущим лучшим ресторанам.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАНВА ОТРАСЛИ ПИТАНИЯ



3 Посмотрите, есть ли возможность сфокусироваться на другом звене в цепочке потребителей, чем это делает отрасль.

Например, мой iPad сразу в день покупки был «экспроприирован» моей в то время трехлетней дочерью, которая, еще не умея читать, интуитивно научилась на нем играть значительно быстрее, чем многие взрослые. Она — пользователь, но не покупатель. Может, и в вашей отрасли есть пользователи, потребности которых до сих пор игнорировались и на которых следует сосредоточить продукт в то время, когда все другие конкуренты фокусируются на покупателях.

4 Стоит изучить, что происходит до, во время и после потребления товара или услуги, и постараться снять «точки боли» потребителей.

Например, тот же iPad создан таким образом, что им удобно пользоваться лежа. Обычным ноутбуком удобно пользоваться только сидя и наклоняясь к нему. Лежа на нем работать неудобно — это и есть «точка боли».

5 Постарайтесь переориентировать эмоциональный или функциональный посыл в отрасли.

Apple смог «эмоционализировать» отрасль телекоммуникационной и компьютерной техники и превратить свой бренд в китч, а клиентов — в миссионеров. Скайп, наоборот, смог «функционализировать» до сих пор в общем-то эмоциональную отрасль личного общения.

6 Изучите тенденции, происходящие на развитых рынках, и попытайтесь «оседлать» новые тенденции еще даже до их прихода на ваш рынок.

Малазийская группа компаний Tune увидела тенденцию к путешествиям широких масс населения, а не только элиты и успешно создала две услуги, уже упомянутые выше: бюджетную авиакомпанию Air Asia и сеть бюджетных гостиниц Tune Hotels.

Изложенные выше шесть путей пересмотра границ рынка должны привести нас к четырем решениям: какие

**НА КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ
ЗАБУДЬТЕ О ПОТРЕБИТЕЛЯХ
И ПОДУМАЙТЕ
О НЕПОТРЕБИТЕЛЯХ.
ПОЧЕМУ ОНИ НЕ
ПОТРЕБЛЯЮТ ВАШ ТОВАР
ИЛИ УСЛУГУ?**



факторы, которые потребители считают некритичными, можно (1) удалить или (2) уменьшить. А какие критически важные факторы нужно (3) увеличить или (4) создать. Создатели iPad нашли решение этой задачи (см. рисунок).

Переходя от «поэзии» к «прагматике», а именно к деньгам, очень важно тоже отметить ценовую стратегию Apple по отношению к iPad. Компания использо-

вала свои огромные запасы денег на счете для того, чтобы закупить большое количество комплектующих на годы наперед по самым низким ценам, которые только возможны⁶. Делая это, Apple фактически создает дефицит некоторых комплектующих для конкурентов, вынужденных потом за них переплачивать, увеличивая таким образом свои издержки и сокращая свою прибыльность. Пока никто — ни американские, ни даже азиатские конкуренты — не смогли успешно предложить продукт дешевле, чем iPad. Посмотрим, удастся ли это сделать Amazon с их Kindle Fire.

Несколько тысячелетий назад Лао Цзы сказал: «В поиске просвещения каждый день что-то добавляется. В поиске же просветления каждый день что-то удаляется».

Для того чтобы обрести место на современной экономической карте мира путем прорывных/бережливых/ценностных инноваций, нам нужно одновременно что-то добавлять и что-то удалять в своем предложении на глобальный рынок. То есть нужно быть одновременно и просвещенными, и просветленными. ☐



⁶ Apple Lower prices Are All Part of the Plan — New York Times, October 23, 2011