

## Допоможіть! Мій океан червоніє!

«Допоможіть! мій океан червоніє!» — це настрій, який доволі часто охоплює менеджерів по всьому світу. Все більше й більше людей, ким би вони не були (менеджерами компаній, керівниками некомерційних організацій чи урядовцями), опиняються в океані кривавої конкуренції та прагнуть будь-що вибратися з нього. Можливо, маржа вашого бізнесу постійно зменшується. Можливо, конкуренція стає більш інтенсивною, що призводить до зростання витрат. Можливо, ви вже готові оголосити, що підвищення заробітної плати не буде. Це не та ситуація, в яку ми всі хотіли б потрапити. Однак саме в такому становищі опиняється чимало бізнесменів.

Як можна вирішити цю проблему? Уроки та інструменти, представлені в книзі, допоможуть вам відповісти на цей виклик незалежно від того, в якій галузі чи секторі економіки ви працюєте. Тут показано, як з червоного океану кривавої конкуренції вийти в блакитний океан безконфліктного ринкового простору, який характеризується новим попитом і значним зростанням прибутків.

Працюючи над книгою, ми звернулися до метафори про червоний та блакитний океани, оскільки червоні океани, здається, відображають реальність, з якою все частіше стикаються організації, а блакитні — це безмежні можливості, які можуть створити організації, про що свідчить історія

індустрії з моменту її зародження. Сьогодні, десять років потому, продано понад 3,5 млн примірників книги. Вона стала бестселером на п'яти континентах. Її перекладено рекордною кількістю мов — сорока трьома. Сам термін «блакитний океан» увійшов у діловий лексикон. Про стратегію блакитного океану вийшло понад 4 тис. статей та дописів у блогах, і щодня в усьому світі продовжують з'являтися нові статті.

Історії, які в них представлені, захоплюють. Є статті від власників малого бізнесу та приватних осіб з усього світу, які розповідають, що книга докорінно змінила їхні погляди на життя та вивела їхні професійні успіхи на новий рівень. У статтях керівників компаній йдеться про те, як стратегія блакитного океану допомогла їм вивести свій бізнес з червоного океану та створити новий попит. А в деяких статтях детально описано, як заради швидкого результату очільники уряду застосовували стратегію блакитного океану для досягнення найвищих результатів за найнижчих витрат у соціально важливих сферах — від підвищення якості життя в сільській місцевості до зміцнення внутрішньої й зовнішньої безпеки та подолання міністерської й регіональної замкненості [1].

Звертаючись до організацій, які використали ці ідеї, та працюючи з багатьма з них з моменту публікації першого видання цієї книги, ми багато чому навчилися, спостерігаючи за тим, як люди реалізували ці ідеї на практиці. Найбільш нагальні питання, з якими вони стикаються, впроваджуючи свої стратегії блакитного океану, такі. Як нам узгодити всю свою діяльність зі стратегією блакитного океану? Що робити, коли наш блакитний океан стає червоним? Як уникнути сильного тяжіння «червоноокеанічного мислення» — ми називаємо його «пасткою червоного океану», — навіть якщо ми реалізуємо стратегію блакитного океану? Саме такі питання спонукали нас до написання цього розширеного видання. У цій, новій, передмові спочатку йдеться про те, що нового з'явилося в книзі. Потім ми коротко підсумовуємо ключові моменти, які визначають і відрізняють стратегію блакитного

океану, та пояснюємо, чому ми вважаємо, що зараз ця стратегія потрібніша й актуальніша, ніж будь-коли раніше.

## Що нового в цьому виданні

У цьому виданні розширено один з існуючих розділів та додано два нові. Ось основні моменти, які показують суть ключових викликів і проблем менеджерів, а також способи їх вирішення.

**Узгодження: що це означає, чому це важливо та як його досягти.** Виклик, про який ми говорили й з яким стикаються організації, — як узгодити свою систему діяльності (включно з потенційною мережею зовнішніх партнерів) для створення стійкої стратегії блакитного океану на практиці. Чи існує простий, але всеосяжний метод, що гарантує узгодження ключових компонентів організації, від вартості до зиску для людей, для підтримки стратегічних зрушень, яких вимагає стратегія блакитного океану? Це важливо, оскільки компанії занадто часто зосереджуються лише на певних аспектах своєї організації, приділяючи менше уваги іншим аспектам, які теж повинні підтримувати стратегію для її сталого успіху. В цьому виданні спеціально досліджується питання узгодження в контексті блакитних океанів. Тут наведено приклади успіху та невдач в узгодженні, щоб показати не тільки те, як воно досягається на практиці, але й як легко його можна втратити. Проблемі узгодження присвячено розділ 9.

**Оновлення: коли і як оновлювати блакитні океани з плином часу.** Всі компанії злітають і падають залежно від стратегічних кроків, до яких вони вдаються або, навпаки, не вдаються. Виклик, з яким стикаються організації, полягає в тому, як слід оновлювати блакитні океани з часом, адже кожен блакитний океан рано чи пізно перетворюється на підробку й стає червоним. Розуміння процесу оновлення є ключовим для того, щоб гарантувати, що створення

блакитних океанів не є разовим явищем і що його можна започаткувати в межах організації, надавши йому статусу повторюваного процесу. В цьому, розширеному, виданні розглядається, як створення блакитних океанів перетворити зі статичного досягнення на динамічний процес оновлення як на рівні окремого бізнесу, так і на корпоративному рівні для багатопрофільних компаній. У книзі сформульовано динамічний процес оновлення для створення стійких економічних показників і для окремого бізнесу, що прагне до блакитного океану, і для багатопрофільної організації, яка повинна збалансувати ініціативи щодо червоного та блакитного океанів. Водночас підкреслюються взаємодоповнюючі ролі, які стратегії червоного та блакитного океанів відіграють в управлінні сьогоdnішнім прибутком компанії, одночасно створюючи стійке зростання й цінність бренду на майбутнє. Цьому виклику оновлення присвячено розділ 10.

**Пастки червоного океану: що це таке і чому їх слід уникати.** Наостанок показано десять найпоширеніших пасток червоного океану, в які потрапляють компанії, реалізуючи стратегію блакитного океану на практиці. Ці пастки утримують компанії на якорі в червоному океані навіть тоді, коли вони намагаються підняти вітрила та вирушити до блакитного океану. Подолання цих пасток має вирішальне значення для того, щоб правильно налаштувати людей на створення блакитного океану. Правильне розуміння концепції дає змогу уникнути пасток і застосувати відповідні інструменти та методології так, щоб розробити правильні стратегічні дії, які дадуть змогу плисти до чистих блакитних вод. Проблемі пасток червоного океану присвячено розділ 11.

## Основні відмінності

Мета стратегії блакитного океану проста: дати будь-якій організації — великій чи малій, новій чи давно діючій — змогу прийняти виклик створення блакитного океану, максимізуючи

можливості та мінімізуючи ризики. Книга кидає виклик кільком довготривалим переконанням у сфері стратегії. Якби нам потрібно було виділити п'ять ключових моментів, що роблять книгу вартою уваги, вони були б такими.

**Конкуренція не повинна бути в центрі стратегічного мислення.** Занадто багато компаній дають конкуренції змогу керувати їхніми стратегіями. Однак стратегія блакитного океану показує, що надто частий акцент на конкуренції призводить до того, що компанії залишаються на якорі в червоному океані. Він ставить у центр стратегії конкуренцію, а не клієнта, і внаслідок цього час і увага компаній зосереджуються на порівняльному аналізі конкурентів і реагуванні на їхні стратегічні кроки, а не на розумінні того, як забезпечити стрибок у цінності для покупців, — а це *не одне й те саме*.

Стратегія блакитного океану виривається з тенет конкуренції. В основі книги лежить ідея переходу від конкуренції до створення нового ринкового простору, що робить конкуренцію неактуальною. Вперше ми висловили цю думку ще в 1997 році в статті *Value Innovation (Новації цінності)*, першій із серії наших статей для *Harvard Business Review*, які лягли в основу цієї книги [2]. Ми помітили, що компанії, які відриваються від конкурентів, мало уваги приділяють тому, щоб перевершити конкурентів або зайняти вигідну конкурентну позицію. Їхня мета — не обійти конкурентів, а здійснити якісний стрибок у вартості, який зробив би конкуренцію неактуальною. Зосередженість на новаціях цінності, а не настанова проти конкурентів, спонукає компанії кидати виклик усім факторам, за якими конкурує галузь, і не вважати, що конкуренція наче б то пов'язана з цінністю покупця саме тому, що вона є дівою.

Отже, стратегія блакитного океану пояснює стратегічний парадокс, з яким стикається багато організацій: чим більше вони зосереджуються на боротьбі з конкурентами, намагаючись відповідати їхнім перевагам і перевершити їх, тим більше вони, за іронією долі, стають схожими на конкурентів.

Стратегія блакитного океану відповідає на це так: перестаньте орієнтуватися на конкурентів; турбуйтеся про інновації, а через вас нехай непокояться конкуренти.

**Галузева структура не є заданою; її можна формувати.** В сфері стратегії довгий час вважалося, що галузева структура є сталою. Оскільки галузева структура визнається фіксованою, фірми прагнуть будувати свої стратегії на її основі. Отже, стратегія, як це зазвичай практикується, починається з аналізу галузі (згадайте аналіз «п'яти сил» або їхній далекий попередник — SWOT-аналіз), у якій стратегія полягає у приведенні сильних і слабких сторін компанії у відповідність до можливостей і загроз, наявних у існуючій галузі. Така стратегія фактично стає грою з нульовою сумою, коли виграш однієї компанії є програшем іншої, оскільки фірми обмежені існуючим ринковим простором.

Стратегія блакитного океану, навпаки, показує, як сформувати структуру на користь організації для створення нового ринкового простору. Вона ґрунтується на ідеї, що межі ринку та структура галузі не фіксовані й можуть бути змінені діями та переконаннями гравців галузі. Як показує історія галузі, нові ринкові простори створюються щодня і залежать лише від людської уяви. Покупці доводять це, торгуючи з альтернативними галузями та відмовляючись бути лімітованими когнітивними межами, які індустрія сама на себе накладає. Фірми доводять це, винаходячи та переосмислюючи галузі, руйнуючи та змінюючи існуючі ринкові кордони і виходячи за їхні межі, щоб створити новий попит. Отже, стратегія переходить від гри з нульовою сумою до гри з ненульовою сумою, і навіть непривабливу галузь можна зробити привабливою завдяки свідомим зусиллям компаній. Це означає, що червоний океан не повинен залишатися червоним. Це підводить нас до третьої відмінності.

**Стратегічну креативність можна проявляти систематично.** Починаючи з концепції Шумпетера про самотнього творчого підприємця, інновації та креативність розглядалися як чорна скринька, непізнана і випадкова [3]. Не

дивно, що, коли інновації та креативність розглядалися саме так, сфера стратегії переважно зосереджувалася на тому, як конкурувати на усталених ринках, створюючи арсенал аналітичних інструментів та меж для вмілого досягнення цієї мети. Але чи є творчість чорною скринькою? Коли йдеться про художню творчість чи наукові відкриття — згадайте величне мистецтво Гауді чи відкриття радіо Марією Кюрі, — відповідь може бути ствердною. Але чи можна те саме сказати про стратегічну творчість, яка стимулює ціннісні інновації, що відкривають нові ринкові простори? Подумайте про Model T Форда в автомобілебудуванні, Starbucks — у галузі кав'ярень чи Salesforce.com — у програмному забезпеченні для управління взаємовідносинами з клієнтами. В нашому дослідженні стверджується, що ні. У ньому виявлено загальні стратегічні закономірності, що стоять за успішним створенням блакитних океанів. Ці закономірності дали нам змогу розробити базові аналітичні межі, інструменти та методології, щоб систематично пов'язувати інновації з цінністю та реконструювати галузеві межі у спосіб, що максимізує можливості та мінімізує ризики. Хоча удача, звичайно, завжди відіграватиме певну роль, як і у всіх стратегіях, ці інструменти — такі як стратегічна канва, чотири дії та шість шляхів реконструкції ринкових кордонів — вносять структуру в те, що історично було неструктурованою проблемою в стратегії, надаючи організаціям можливість систематично створювати блакитні океани.

**Реалізація може бути вбудована в формулювання стратегії.** Стратегія блакитного океану поєднує аналітику з людським виміром організацій. Вона визнає і поважає важливість узгодження розуму і сердець людей з новою стратегією, щоб на рівні окремої людини люди приймали її з власної волі й добровільно переходили від примусового виконання до добровільної співпраці в її реалізації. Щоб досягти цього, стратегія блакитного океану не відокремлює формулювання стратегії від її виконання. Хоча такий розрив може бути характерним для більшості компаній, у нашому дослідженні