

Зміст

Рятуйте! Мій океан червоніє	7
Передмова до оригінального видання	20
Подяки	23

ЧАСТИНА ПЕРША СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

Розділ 1. Створення блакитних океанів	31
Розділ 2. Аналітичні знаряддя й моделі	59

ЧАСТИНА ДРУГА УТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

Розділ 3. Реконструкція ринкових меж	89
Розділ 4. Фокус на загальній картині, а не на цифрах	134
Розділ 5. Вихід за межі наявного попиту	160
Розділ 6. Правильно дотримуйтеся стратегічної послідовності	178

ЧАСТИНА ТРЕТЯ УТІЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

Розділ 7. Подолання головних організаційних перешкод	217
Розділ 8. Як вбудувати процес утілення в стратегію	248
Розділ 9. Вирівнювання пропозицій цінності, прибутку й людського чинника	270

Зміст

Розділ 10. Оновлення блакитних океанів.....	287
Розділ 11. Уникайте пасток червоного океану.....	302

ДОДАТКИ

Додаток А. Нарис про історичні моделі створення блакитного океану.....	317
Додаток Б. Новація цінності.....	341
Додаток В. Ринкова динаміка новації цінності.....	346
Примітки.....	350
Бібліографія	363
Про авторів.....	377

Передмова до оригінального видання

Ця книга присвячується дружбі, відданості й вірі одне в одного. Саме завдяки дружбі та вірі ми й подались у мандри, заходившись досліджувати викладені в цій книзі ідеї, а потім написали й саму книгу.

Зустрілися ми двадцять років тому в аудиторії — один з нас на той час був професором, а інша — студенткою. Відтоді ми працюємо разом, пліч-о-пліч. Ця книжка — перемога не ідеї, а дружби, що для нас важить більше за будь-яку ідею зі світу бізнесу. Завдяки дружбі життя наше збагатилось, а наші світи покращили. Кожен з нас був не сам.

Не існує легких мандрів; не буває дружби, сповненої лише сміху. Утім, кожен день нашої мандрівки ми зустрічали радість, бо ж рушили набиратися знань і вдосконалюватися. Ми палко вірили в ідеї, викладені в книзі. Ці ідеї не для тих, хто думає лише про те, як вижити. Виживанням ми ніколи не цікавились. Якщо вам цього досить — далі не читайте. Однак, якщо вам кортить піти іншим шляхом, створити компанію і вибудувати з її допомогою майбутнє, у якому клієнти, співробітники, акціонери й суспільство — усі будуть у виграші, читайте далі. Ми не обіцяємо вам, що буде просто, але воно того варте.

Результати наших досліджень підтвердили, що немає компаній, які б не втрапляли в клопіт, достоту як не буває і вічно успішної галузі. Ми на власному досвіді дізналися, що люди, як і корпорації, іноді чинять розумно, а іноді — не дуже. Щоб домогтися біль-

шого успіху, слід з'ясувати, як саме нам вдалося дістати позитивний результат, і розібратися в тому, яким чином можна його систематично повторювати. Саме це й називаємо розумними стратегічними кроками, причому, як ми встановили, першорядне значення має стратегічний крок до створення блакитних океанів.

Стратегія блакитного океану покликана спонукати компанії вирватися з червоного океану конкуренції, створюючи для себе такої ринкової ніші, де можна не боятися конкурентів. Замість ділити з іншими наявний і часто дедалі менший — попит, при цьому постійно озираючись на конкурентів, стратегія блакитного океану пропонує підвищити попит і відмовитися від суперництва. Книга не тільки закликає компанії до такого кроку, а й пояснює, що для цього треба зробити. Спочатку ми даємо вам добір аналітичних інструментів і перспектив, що показують, до яких систематичних дій слід вдаватися, рухаючись запропонованим шляхом, а відтак розглядаємо принципи, що визначають стратегію блакитного океану й відрізняють її від стратегічних підходів, котрі ґрунтуються на конкуренції.

Наша мета полягає в тому, щоб сформулювати й реалізувати стратегію блакитного океану, зробивши її такою самою систематичною і дієвою, якою є конкуренція в червоних водах уже відомого нам ринку. Тільки тоді компанії зможуть зважено й відповідально підійти до створення блакитних океанів, максимально збільшивши свої можливості та звівши до мінімуму ризик. Жодна компанія — незалежно від розміру й віку — не може дозволити собі перетворитися на картяра з якогось річкового пароплава* Та й не мусить.

* Так називали людей, які фактично жили, граючи в азартні ігри, на теплоходах-казино, що ходили по річці Міссісіпі та інших американських річках; буквально: «картяр на пароплаві», себто «людина, котра йде на ризик з упевненим виглядом шахрая-професіонала».

Ця книжка стала підсумком півтора десятка з лишкою років досліджень і вивчення даних за минулі сто з гаком років. Їй передавала ціла низка статей, оприлюднених у часописі *Harvard Business Review*, і академічних публікацій, присвячених різним аспектам цієї теми. Викладені в книзі ідеї, моделі та засоби не один рік випробували та допрацьовували на практиці в різних корпораціях на теренах Європи, Сполучених Штатів і Азії. Книга ґрунтується на цій роботі й розвиває її далі, об'єднуючи ці всі ідеї в загальну структуру. Вона охоплює не тільки аналітичні аспекти, що лежать у підвалинах стратегії блакитного океану, а й не менш значущі моменти, пов'язані з людьми, з тим, як скерувати цим шляхом організацію та її співробітників і запалити в них бажання втілювати ці ідеї в життя. Особливо наголошуємо на важливості розуміння того, як добиватися довіри і відданості, так само як інтелектуального й емоційного визнання. Ще ж надто, це розуміння править за наріжний камінь самої стратегії.

Можливості блакитних океанів були завжди, хоч куди оком кинь. У міру їхнього відкриття ринковий усесвіт ставав ширшим. Ми віримо, що це розширення і є запорукою зростання. Однак і в теорії, і на практиці люди часом не розуміють, яким чином можна систематично створювати блакитні океани й підгортати їх під свою руку. Ми запрошуємо вас прочитати цю книгу і дізнатись, як ви самі зможете стати рушієм у процесі розширення ринкового простору.

РОЗДІЛ 1

Створення блакитних океанів

Колишній акордеоніст, акробат і людина-жеривогонь Гі Лаліберт сьогодні є директором *Cirque du Soleil*, однієї з найбільших у Канаді компаній-експортерів культури. Вона вже познайомила зі своїми постановками майже сто п'ятдесят мільйонів чоловік у понад трьохстах містах світу. Менше ніж за двадцять років свого існування *Cirque du Soleil* почав брати такі прибутки, яких *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey* — світовим чемпіонам циркової індустрії — вдалося досягти тільки за сто з гаком років по своїй появі.

Це швидке зростання прикметне ще й тим, що сталося воно не в привабливій, а в занепадній індустрії, де проведений традиційний стратегічний аналіз свідчив про обмежені можливості зростання. Влада постачальників в особі зірок-виконавців була такою самою потужною, як і влада споживачів. Альтернативні види розваг — від усіляких міських шоу й спортивних заходів до домашніх забав — відсовували циркову індустрію дедалі глибше в тінь. Діти канючили в батьків гроші на ігрові приставки, а не на квиток на виставу мандрівного цирку. Почасти тому циркова індустрія невпинно втрачала клієнтів і, як наслідок, падали ви-торг і прибутки. Крім того, групи із захисту прав тварин усе ча-стіше виступали проти участі звірів у циркових виставах. *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey* задавали тон, а дрібні цирку, конкуруючи

між собою, ступали за ними слідом і створювали власні версії на порядок нижчі. Загалом, з погляду конкурентної стратегії циркова індустрія на позір була ні до ладу ні до складу.

Ще однією привабливою стороною успіху, завойованого *Cirque du Soleil*, стало те, що ця компанія перемогла не завдяки переманюванню клієнтів із занепадної циркової індустрії, історично орієнтованої на дітей. *Cirque du Soleil* не мірялася з *Ringling Bros* і *Barnum & Bailey*. Натомість компанія створила нову, незайняту ділянку ринку, вільну від конкурентів. Вона приваблювала цілком нову групу споживачів: дорослих і корпоративних клієнтів, ладних заплатити в кілька разів більше, ніж коштував квиток на звичайний цирк, задля того щоб побачити нову, небачену виставу. Назва одного з перших проектів *Cirque du Soleil* говорила саме за себе: «Ми винаходимо цирк наново».

Новий ринковий простір

Cirque du Soleil досяг успіху тому, що зрозумів: щоб перемагати в майбутньому, компаніям слід припинити конкурувати між собою. Єдиний спосіб перемогти конкуренцію — це відмовитися від прагнення перемогти.

Аби зрозуміти, чого досяг *Cirque du Soleil*, уявіть собі ринковий всесвіт, який складається з двох океанів: червоного та блакитного. Червоні океани символізують усі наявні на цей момент галузі. Це відома нам частина ринку. Блакитні океани означають усі галузі, котрих сьогодні ще не існує. Це невідомі ділянки ринку.

У червоних океанах межі галузі є визначені й узгоджені, а правила гри в конкуренцію всім відомі⁵. Тут компанії намагаються

перевершити своїх суперників, щоб перетягнути на себе більшу частину наявного попиту. Мірою того як на ринку стає чимраз тісніше, можливості зростати й отримувати прибуток дедалі меншають. Продукція перетворюється на ширвжиток, а безжальні конкуренти ріжуть один одному горлянки, заливаючи червоний океан кров'ю.

Блакитні ж океани, навпаки, позначають незаймані ділянки ринку, вимагають творчого підходу і дають нагоду зростати й одержувати високі прибутки. Хоча деякі блакитні океани створюються за межами усталених кордонів галузі, більшість із них, однак, виникає всередині червоних океанів, розсуваючи вже наявні галузеві межі — як це зробив *Cirque du Soleil*. У блакитних океанах конкуренція нікому не загрожує, бо ж правила гри ще тільки слід установити.

У червоних океанах завжди найважливішим є вміння плавати, обганяючи своїх конкурентів. Червоні океани ніколи не втраять свого значення і залишаються фактом ділового життя. Однак, коли пропозиція починає перевищувати попит у найрізноманітніших галузях, боротися за частку ринку хоч і необхідно, але вже замало для того, щоб підтримувати стійке зростання⁶. Компаніям слід вийти за рамки конкуренції. Щоб мати нові прибутки й можливості для подальшого розвитку, їм конче треба створювати блакитні океани.

Як на те, блакитні океани на мапі не зазначено. Усі стратегічні підходи останніх двадцяти п'яти років орієнтовані переважно на конкуренцію в червоних океанах⁷. Як наслідок, ми непогано розуміємося на тому, як боротися з конкурентами в червоних водах, починаючи з аналізу покладеної в підложжя галузі економічної структури, вибору стратегічної позиції — низькі витрати,

диференціація або фокусування — й аж до конкурентного бенчмаркінгу. Суперечки навколо блакитних океанів точаться й досі⁸. Однак практичних посібників зі створення таких океанів обмаль. Без відповідних аналітичних інструментів і розроблених принципів ефективного управління ризиками створення блакитних океанів залишається чимось із царини мрій і видається менеджерам надто ризикованою стратегією. Наша книга пропонує вам саме такі практичні схеми й аналітичні інструменти для систематичного пошуку блакитних океанів і їх завоювання.

Створення блакитних океанів являє собою тривалий процес

Хоча термін «блакитні океани» є досить новим, про самі океани цього не скажеш. Вони постають невід'ємною частиною ділового світу минувшини й сьогодення. Подивіться на світ, яким той був років 120 тому, і запитайте себе: скількох з нинішніх індустрій тоді не було і в заводі? Відповідь така: про засадничі галузі, як-от автомобілебудування, звукозапис, авіація, нафтопереробка, охорона здоров'я й управлінський консалтинг, тоді й не чули, у найкращому разі ці галузі тільки-но починали зароджуватися. Тепер переведемо стрілку всього на сорок років назад. Знову-таки, можна перерахувати безліч таких мультимільярдних галузей, як інвестиційні фонди, стільникові телефони, лептопи, роутери, світчі й мережеве обладнання, газові електростанції, біотехнології, дисконтна роздрібна торгівля, кур'єрська доставка поштових відправлень, мінівени, сноуборди і кава-бари, і це ще далеко не все. Лише чотири десятиліття тому жодна з цих галузей до пуття й не існувала.

Тепер переведемо годинники на двадцять або на п'ятдесят років уперед і запитаймо себе: скільки невідомих сьогодні

галузей з'явиться тоді? Якщо, виходячи з історичного досвіду, можна передбачати майбутнє, відповідь однозначна — їх виявиться чимало.

Істина є ось якою: галузі ніколи не стоять на місці. Вони постійно розвиваються. Робота їх удосконалюється, ринки зростають, а гравці приходять і йдуть. Історія вчить нас того, що маємо вкрай злегковажену можливість заснування нових ділянок і відтворення заново вже наявних. Навіть система *Standard Industrial Classification (SIC)*, запропонована *U. S. Census*, 1997 року поступилася місцем системі *North America Industry Classification Standard (NAICS)*. Згідно з новою системою десять секторів промисловості, запропонованих *SIC*, були перетворені на двадцять, щоб відображати новопосталі галузі⁹. Наприклад, сектор послуг, яким він був у старій системі, наразі перетворено на сім бізнес-секторів, від інформаційного до охорони здоров'я, крім того, з'явився сектор соціального забезпечення¹⁰. Якщо взяти до уваги, що ці системи створюються з метою стандартизації та збереження наступності, такі зміни свідчать про те, наскільки важило розширення блакитних океанів.

Утім, у стратегічному мисленні досі наголошувано пов'язані з конкуренцією стратегії червоних океанів. Почасти це пояснюється тим, що корпоративна стратегія відчуває на собі неабиякий вплив свого походження: хай там як, а рід вона веде від стратегії військової. Сама мова стратегії густо насичена військовими термінами: головні виконавчі «офіцери» (*chief executive officers*) перебувають у «штабі» (*headquarters*), а «військо» (*troops*) службовців — на «передовій» (*front line*). Описувана в такий спосіб стратегія націлена на сутичку з противником і на бій за певну ділянку землі строго певного розміру¹¹. Однак, на відміну від