

ОДНА З НАЙКРАЩИХ КНИЖОК ЗІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА

БЕСТСЕЛЕР «THE NEW YORK TIMES»,
«THE WALL STREET JOURNAL» ТА «USA TODAY»

КНИЖКА РОКУ ЗА ВЕРСІЄЮ «AMAZON»

Перед вами — майже тридцятирічне дослідження глибин блакитного океану. Ґрунтуючись на досвіді прибуткових і неприбуткових компаній, автори сформували п'ятикрокову бізнес-стратегію. П'ять принципів, дотримуючись яких ви зможете оминати жорстоку конкуренцію переповнених ринків — червоних океанів — і вивести вашу компанію на цілковито новий рівень. Ви знайдете рекомендації, як дати раду поточному стану справ, зібрати ідеальну команду для подорожі до блакитного океану, зробити людяність, упевненість і творчу компетенцію інструментами створення ринку, відкрити океан неклієнтів і використати похибки для досягнення максимуму.

Книжка дає покрокову інструкцію, тестовану на практиці; містить висновки про те, що працює, а що ні; радить, як запобігти можливим пасткам та оминати підводні камені на вашому шляху.

«Перехід до блакитного океану» — чудова книжка: практична, корисна, не відірвана від реальності.

Inc.

Це poradник, у якому синтезовано багаторічний досвід, що допоможе організації успішно реалізувати та впровадити стратегію блакитного океану.

Forbes

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-5596-8



9 786171 255968

В. ЧАН КІМ
РЕНЕ МОБОРН

ПЕРЕХІД

ДО БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ



ВІД АВТОРІВ МІЖНАРОДНОГО БЕСТСЕЛЕРА
СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

ПЕРЕХІД ДО БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

ПОЗА КОНКУРЕНЦІЄЮ

В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

BUSINESS
MUST
READ

**BLUE OCEAN
SHIFT**

**W. CHAN KIM
RENÉE MAUBORGNE**

**BLUE OCEAN
SHIFT**

**В. ЧАН КІМ
РЕНЕ МОБОРН**

ПЕРЕХІД ДО БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

УДК 005.330
К 40

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

This edition published by arrangement
with Hachette Books, New York, New York, USA. All rights reserved

Перекладено за виданням:
Kim W. Chan. *Blue Ocean Shift: Beyond Competing* /
W. Chan Kim, Renée Mauborgne. — New York : Hachette Books, 2017. — 336 p.

Переклад з англійської *Тараса Фролова*

Дизайнер обкладинки *Аліна Ачкасова*

ISBN 978-617-12-5596-8
ISBN 978-0-316-31404-6 (англ.)

© W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2017
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2018
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад та художнє оформлення, 2018

Боротися, шукати, знайти і не здаватися.

Альфред Теннісон

ЗМІСТ

Передмова	7
ЧАСТИНА ПЕРША. ДОСЯГНЕННЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ	
Розділ 1. Відірватись від найкращих	10
Розділ 2. Основи стратегії створення ринків	34
Розділ 3. Як мислить стратег блакитного океану	51
Розділ 4. Людяність, упевненість і творча компетенція	66
ЧАСТИНА ДРУГА. П'ЯТЬ КРОКІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ	
КРОК ПЕРШИЙ: СТАРТУВАТИ	
Розділ 5. Обираємо місце для початку подорожі	86
Розділ 6. Збираємо правильну команду блакитного океану	104
КРОК ДРУГИЙ: ЗРОЗУМІТИ, ДЕ ВИ Є	
Розділ 7. Розбираємось у поточному стані справ	116
КРОК ТРЕТІЙ: УЯВИТИ, ДЕ ВИ ОПИНИТЕСЬ	
Розділ 8. Відкриваємо приховані больові точки, що обмежують вашу галузь	138
Розділ 9. Відкриваємо океан неклієнтів	157
КРОК ЧЕТВЕРТИЙ: ДІЗНАТИСЬ, ЯК ТУДИ ПОТРАПИТИ	
Розділ 10. Відтворюємо межі ринку. <i>Системно</i>	178
Розділ 11. Розвиваємо альтернативні можливості блакитного океану	205
КРОК П'ЯТИЙ: ЗРОБИТИ СВІЙ ХІД	
Розділ 12. Обираємо ваш хід до блакитного океану та проводимо швидку ринкову перевірку	224
Розділ 13. Фіналізація та початок вашого руху до блакитного океану	242
Епілог. Як країна досягла блакитного океану	259
Примітки	273
Бібліографія	278
Подяки	280
Про авторів	284

ПЕРЕДМОВА

Американський поет і есеїст Волт Вітмен у поезії «O me! O life!» розмірковує над турботами й тривогами, що визначають людський досвід. «What good amid these, O me! O life?»* — питає він. Його відповідь — до грандіозної гри, якою є життя, кожен з нас може зробити свій внесок у вигляді поетичного рядка — ніколи нас не полишала.

У житті багато випробувань і негараздів, щодо цього немає сумніву. Але в нашій силі формувати життя. Самим своїм існуванням ми можемо зробити внесок у вигляді поетичного рядка і таким чином вплинути на життя, можливо, навіть на його красу, хоча б трішки.

Яким буде ваш рядок? Яким буде наш? Ми постійно ставили собі це питання. Що ми хочемо ствердити? На якій оповіді хочемо зосередити свої зусилля в сподіванні, що таким чином додамо маленький рядок до величної гри, якою є життя, і допоможемо світу розвиватись?

Для нас, хто навчає бізнесу, світ, якому ми прагнули допомогти, не визначався конкуренцією та поділом ринків, де виграш одного означає програш іншого. Так, конкуренція існує, існує багато сценаріїв «виграш-програш», та не вони захопили нашу увагу, і нам зовсім не здавалося, що світу потрібно їх більше. Ми були захоплені й натхнені організаціями та особами, які пішли далі, по той бік конкуренції, щоб створити нові межі можливостей, зростання та робочих місць, туди, де успіх полягав не в тому, аби поділити наявний пиріг (який до того ж у багатьох випадках зменшувався), а в тому, щоб створити більший економічний пиріг для всіх — те, що ми називаємо *блакитними океанами*. Блакитні океани менше стосуються руйнування, більше — *неруйнівного*** творення, де виграш одного не має відбуватися за рахунок програшу іншого.

Та як перетворити прагнення на дію, намір — на реальність?

Нам необхідна дорожня карта, що розширить бачення, звільнить увагу, зупинить думки про обмежене сьогодення й дозволить творити

* У поезії «O я! O життя!» Волт Вітмен ставить питання про власне існування та про марність життя. Рядок, про який ідеться, завершує перелік викликів і труднощів на життєвому шляху: «Що доброго серед усього цього, о я, о життя?» (*Тут і далі прим. пер.*)

**Точніше, підриву і непідривного творення, як це буде названо далі в цій книжці.

можливості завтрашнього дня. А для цього ми маємо вселяти впевненість — у самих себе та у своїх людей; бо, хоча ми маємо вдосталь творчої енергії та здатності відновлюватись, водночас більшість із нас глибоко всередині є неймовірно тендітними та вразливими. Без впевненості у власних діях мало хто піде новим шляхом, і не має значення, наскільки точна дорожня карта. Ми прагнемо змін, але водночас боїмося, що не зможемо їх здійснити. Упевненість — це та чарівна властивість, що дозволяє нам підняти над сумнівами в собі, що їх має кожен. Упевненість показує емоційний шлях уперед, дозволяє вірити в самих себе та довіряти процесу.

Книга, яку ви тримаєте в руках, є нашою відповіддю на питання, як перетворити прагнення на дію, а намір — на реальність. У її основі — наше майже тридцятирічне дослідження блакитного океану, під час якого ми вивчали різні організації — великі і малі, прибуткові, неприбуткові й урядові, — що вирвалися з конкуренції наявних переповнених ринків, тих, що ми називаємо червоними океанами, до нових висот впевненості, до творення нових ринків, до зростання. Коли ми дослідили тих, кому вдалося здійснити такий перехід, а також тих, кому не вдалося, ми дізнались, що для того, аби будь-який процес почав працювати, він має враховувати наші сумніви і за допомогою перевірених кроків розвивати нашу впевненість, а ще розкривати в людях творчість.

У «Досягненні блакитного океану» людям і людській особистості надано такої самої ваги, як і перевіреним процесам та інструментам створення ринку. Це зроблено для того, щоб вивести вас, вашу команду, вашу організацію з червоного до блакитного океану, де б процес належав людям, щоб вони рухали його до успіху. Книга дає покрокову інструкцію та містить перевірені в реальному житті висновки про те, що працює, що не працює і як запобігти можливим пасткам на вашому шляху.

Ми обрали поетичний рядок, який хочемо подарувати світу. Ми твердо віримо, що кожен із нас може відкрити нові межі та створити власну поезію. Нельсон Мандела одного разу зауважив: «Неможливе здається неможливим, допоки його не здійснити». Ми сподіваємось, ця книга допоможе вам здійснити неможливе.

Частина перша

**ДОСЯГНЕННЯ
БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ**

РОЗДІЛ 1

Відірватись від найкращих

«Коли я граю музику, то почуваюся наче в прекрасному, нескінченному світі».

2008 року в зруйнованому Іраку — країні, що потерпала від релігійних та етнічних конфліктів, скрути та війни, — Зухал Султан мала мрію. 17-річна іракська піаністка хотіла створити перший національний молодіжний оркестр країни та гастролювати з ним за кордоном. Однак в Іраку було мало музикантів або вчителів музики, які здобули формальну музичну освіту, мало якісних інструментів, а ще була культурна прірва, що протягом століть розділяла іракську молодь.

З чого почати? Через Інтернет Зухал знайшла диригента. Пол Мак-Аліндін, шотландський диригент і дипломований музикант, відгукнувся на її заклик та погодився очолити Національний молодіжний оркестр Іраку (НМОІ).

Полу знадобилось небагато часу, щоб зрозуміти, що йому треба бути не лише музикантом, але й стратегом, бо за тих умов оркестр не витримував конкуренції з іншими національними молодіжними оркестрами. Це дуже конкурентна галузь, де панують добре відомі європейські молодіжні оркестри з Франції, Італії, Іспанії, Великої Британії. Оркестри складаються з музикантів, які мають видатні виконавські здібності, ці оркестри запрошують солістів та диригентів світового рівня і бездоганно виконують класичні шедеври таких композиторів, як Брамс, Бетховен та Шопен. Пол зрозумів: для того аби виділитись та зберегти низькі витрати, НМОІ мусить порвати з традиціями, що панували в галузі, та переглянути саме поняття «національний молодіжний оркестр».

Замість того щоб зосередити увагу на технічній майстерності та музичній витонченості, НМОІ сконцентрувався на здатності музики лікувати, будувати мости через найглибші прірви, а також на прихованій величі іракського культурного спадку. Тому Пол зробив так, щоб оркестр менше покладався на виконавську майстерність та на витончений європейський репертуар і припинив запрошувати відомих солістів і диригентів, що суттєво скоротило видатки.

Натомість Пол і Зухал зібрали групу молодих музикантів, які вміли грати іракську арабську й курдську музику та виконували її так само добре, як Гайдна, Бетховена й Шуберта, чиї твори вони також грали. На подив багатьох, НМОІ зібрав молодих чоловіків і жінок, сунітів та шиїтів, арабів і курдів. Таким чином, Пол і Зухал створили оркестр, що продемонстрував сподівання й прагнення молодих іракців побудувати краще спільне майбутнє на руїнах війни. Мохаммед Аднан Абдалла, учасник НМОІ, сказав: «Музика — це мова миру, вона змушує людей любити одне одного. Коли музиканти сідають і грають разом, вони передають цю любов»¹.

Результат: НМОІ став відомим як «найвідважніший оркестр у світі» — цю назву він отримав від британського телеканалу *Sky News*. Можливо, молоді музиканти оркестру володіли не найвищою технікою виконання. Але, безперечно, цей оркестр найбільше надихав. Йому вдалося виділитись серед інших національних молодіжних оркестрів, отримати схвальні відгуки, овації та увагу всього світу. Оркестр залучив нові аудиторії, що ніколи раніше не відвідували концертів класичної музики, він мав найбільшу кількість прихильників у соціальних мережах серед усіх молодіжних оркестрів. Навіть більше: він показав молодим іракцям, що вони можуть творити іншу історію для своєї країни, не історію руйнувань, ненависті та війни, а історію миру, надії та солідарності².

Пол Мак-Аліндін — гарний і розумний диригент. Він працьовитий і докладає всіх зусиль, щоб запровадити зміни. Але він першим визнає, що він не геній і не звичайний підприємець. Багато в чому Пол схожий на більшість із нас. Однак, незважаючи на організаційні обмеження — від обмежених ресурсів до обмеженої кількості виконавців, — Пол та його оркестр розробили творчу й низьковитратну

стратегію, що дозволила оркестру виділитись на тлі жорстокої конкуренції.

Пол та молоді музиканти з НМОІ не єдині, кому це вдалось.

Від оркестру до фритюрниць для картоплі фрі

Погляньмо на *Groupes SEB*, міжнародну французьку корпорацію, засновану 1857 року. Як і більшістю великих, відомих міжнародних корпорацій, *Groupes SEB* керують професіональні менеджери, багато з них працюють у компанії довгі роки, компанія має сталу корпоративну культуру, бюрократію та внутрішню політику. Як і більшість виробників побутової техніки сьогодні, компанія зіткнулася з постійним зростанням конкуренції та тиском ринку. Зокрема, виробники електричних фритюрниць для картоплі фрі боролися за те, щоб виділитись на ринку, ціна якого щороку меншала на 10 %.

Визнавши необхідність вирватись із гострої конкуренції, Крістіан Гроб, тогочасний голова напряму електричних приладів для приготування їжі, та його команда вирішили кардинально змінити ситуацію. Професійні менеджери *Groupes SEB* були налаштовані дещо скептично. Зрештою, що можна зробити з фритюрницею для картоплі фрі, коли, здавалось, єдина сила, що рухає продажі, — ціна?

Крістіан та його команда міркували інакше. А раптом усі гравці галузі керуються однаковими припущеннями, але ці припущення обмежують привабливість продукту й потребу в ньому? Що станеться, якщо переглянути припущення? Крістіан та його команда вирішили так і вчинити — знайти базові принципи галузі й кинути їм виклик. Коли їм це вдалось, то вони зробили відкриття.

Команда Крістіана побачила, що всі гравці беззастережно визнавали два факти, які, по суті, і визначали галузь. Перший факт — для того щоб приготувати картоплю фрі, потрібен фритюр. Другий факт — для фритюру потрібно багато олії.

Очевидно? Так. Однак через припущення, що їх не ставили під сумнів, галузь не помітила купи проблем. 2,5 літра олії, необхідні для фритюру, коштували дорого. Гаряча олія робила фритюрниці небезпечними. Після приготування було важко позбутись олії, це

ускладнювало миття агрегату. На додачу через олію картопля перетворювалась на нездорову та надзвичайно жирну їжу.

Поставивши під сумнів загальноприйнятий підхід, команда змогла по-новому визначити завдання і з того, на розв'язанні якого зосередилась галузь (як зробити найкращу фритюрницю), переключилась на інше — як зробити найбільш апетитну, здорову, свіжу картоплю фрі без застосування фритюру. Так з'явився *ActiFry* — абсолютно новий тип техніки, призначеної для виготовлення картоплі фрі, що вперше був випущений у Франції 2006 року, а згодом почав продаватись по всьому світу. *ActiFry* не вимагає смаження в олії та використовує лиш одну столову ложку олії для приготування майже кілограма картоплі, що містить на 40 % менше калорій та на 80 % менше жиру, ніж така сама кількість картоплі, приготованої в традиційний спосіб. До того ж *ActiFry* легко миється, не має проблем із безпекою чи утилізацією олії. Картопля виходить дивовижна — хрустка зовні, м'яка всередині. Виграшна комбінація здорової, низькокалорійної і водночас смачної картоплі фрі змусила Опри Вінфрі* написати твіт про те, як сильно вона любить *ActiFry*. «Цей прилад... *ActiFry* змінив моє життя, — твітнула вона. — І вони не платять мені за те, щоб я про це написала»³. Потреба не лише перевершила можливості постачання в Європі; після твіту Опри ціна *Groupes SEB* на біржі підскочила на 5 %, і це завдяки лиш одному продукту. Конкурентам знадобилось п'ять років, щоб потрапити на цей ринок, і навіть тоді їм не вдалося захопити значну частку ринку, бо вони не могли зрівнятися з *ActiFry* через патенти, які зареєструвала *Groupes SEB*. Навіть сьогодні, більше ніж через десять років після виходу на ринок, *ActiFry* залишається світовим лідером. З появою *ActiFry* вартість галузі зросла приблизно на 40 %, ринок привабив зовсім нових клієнтів, які ніколи раніше не купували електричну фритюрницю.

Національний молодіжний оркестр та виробники фритюрниць для картоплі фрі належать до зовсім різних сфер. У цих сферах створюють різні пропозиції, конкурують по-різному, у них діють зовсім різні гравці.

* Опра Вінфрі (нар. 1954) — американська тележурналістка, продюсерка, ведуча ток-шоу «Шоу Опри Вінфрі».

Ці організації теж зовсім різні. Національний молодіжний оркестр Іраку — це нова неприбуткова організація, по суті, стартап. *Groupe SEB* — комерційна міжнародна корпорація зі 150-річною історією.

Та хоч які різні ці дві організації, у своїх сферах вони досягли успіху в один спосіб. Обидві переключилися з конкуренції, що панувала на наявному ринку, на створення нового ринкового простору. І хоч обидві організації, як усі, зіткнулися з організаційними обмеженнями, вони їх подолали, отримавши віру та співпрацю своїх людей. Це те, що ми називаємо **досягненням блакитного океану**. Досягнення блакитного океану — це постійний процес, що рухає вашу організацію та людей від нещадних ринків із кривавою конкуренцією — того, що ми називаємо червоними океанами, у яких повно акул, — до широких просторів блакитних океанів, або нових ринків, що позбавлені конкуренції.

Аби поглибити наше розуміння досягнення блакитного океану, подивімось на інший приклад, цього разу результат роботи уряду — напевне, однієї з найбільш бюрократичних інституцій, що опирається змінам; інституції, яку мало хто назве творчою та інноваційною.

Дар другого шансу

Сьогодні багато країн зіткнулися зі зростанням рівня злочинності, переповненими в'язницями та високим відсотком повторних злочинів. Така ситуація має серйозні наслідки. Вона дорого обходиться платникам податків. Загрожує безпеці громадян. Вона є згубною для людей, які скоїли злочин і тепер не можуть вирватись із кола негативу. Також ця ситуація негативно впливає на родини злочинців.

Більшість урядів вирішує проблему переповнених в'язниць у традиційні способи: будують більше в'язниць або тримають разом дрібних злочинців і рецидивістів з метою максимізувати використання ресурсів. Обидва підходи недостатньо ефективні. Будівництво нових в'язниць — дорога й довга справа, а об'єднання дрібних злочинців і рецидивістів перетворює в'язниці на злочинні університети.

В обох підходах приділено увагу переважно ув'язненню та забезпеченню суворого режиму охорони, а не реабілітації. Наприклад, у Каліфорнії з 1980 року побудували 22 в'язниці. Бюджет на утри-

мання в'язниць складає близько 9 мільярдів доларів. Але в'язниці залишаються переповненими, а кількість повторних злочинів сягає гігантських 65 %. Отже, наявні стратегії вирішення проблеми переповнених в'язниць, можливо, й успішні в тому, що стосується покарання, але невдалі в тому, чого суспільство потребує найбільше, — у реабілітації ув'язнених, аби вони стали корисними членами громади.

Коли 2010 року уряд Малайзії зіткнувся з цим викликом, то зрозумів, що лише зміна стратегії та організаційного фокуса може розірвати коло ув'язнень і зменшити злочинність. Тому уряд звернувся до саміту Національної стратегії «Блакитний океан» (НСБО). Уряд створив НСБО 2009 року, аби дослідити інноваційні стратегії та нові підходи, що за невеликих витрат могли б потужно вплинути на суспільство. Щомісяця саміт НСБО збирає очільників держави на рівні прем'єр-міністра, заступника прем'єр-міністра, керівників міністерств, а також високопосадовців, включно з представниками сил безпеки країни. Залежно від теми склад учасників саміту може різнитись, до участі запрошують і представників відповідного приватного сектора.

У пошуках творчого вирішення проблеми переповнення в'язниць саміт відмовився від світових практик. Натомість, як і Пол Мак-Аліндін у НМОІ та Крістіан Ґроб у *Groupe SEB*, учасники саміту вирішили знайти й поставити під сумнів припущення, на яких ґрунтувалася галузь, зокрема давнє уявлення, що всіх злочинців слід саджати до в'язниці. Чи є альтернатива дуже дорогим в'язницям суворого режиму, що може мати великий вплив за значно менших витрат?

Коли на саміті дослідили ці питання, то побачили можливість, що її досі не розглядали міністри та професіонали в галузі безпеки. Багато військових баз у країні мали великі земельні ділянки, якими не користувались. На базах була потужна охоронна інфраструктура, призначена для того, щоб не впускати порушників. Але ця інфраструктура також добре підходила для того, щоб не випускати ув'язнених. Ділянки можна було перетворити на ефективне середовище для дрібних злочинців (які складали найбільшу частину ув'язнених), витрати на охорону якого були б низькими.

Учасники саміту також поставили під сумнів інший традиційний підхід, що заважав уряду побачити можливості для реабілітації

злочинців: у реабілітації ув'язнених ключова компетенція перебуває за межами міністерства, що опікується в'язницями. Традиційно посадовці з цього міністерства відповідали за реабілітацію, але їхня компетенція полягала в ув'язненні та заходах безпеки, а не в освіті, прийомі на роботу чи потребах родини. А саме ці фактори є ключовими в успішній реабілітації, й інші міністерства могли забезпечити їх значно краще.

Коли саміт поставив під сумнів та переглянув сталі припущення, він досяг блакитного океану. Так народилась Громадська реабілітаційна програма (ГРП). Саміт, замість того щоб будувати дорогі в'язниці, уперше в світі створив центри ГРП для дрібних злочинців на земельних ділянках, що належали військовим. ГРП запропонувала таке вирішення проблеми перенаселення в'язниць, яке можна було втілити швидко й дешево і яке гарантувало, що дрібні злочинці будуть відокремлені від рецидивістів, а не піддані їхньому впливу. І це був лише початок.

Міністерства сільського господарства та вищої освіти були залучені до діяльності центрів ГРП і надавали високоякісне трудове навчання з розведення риби та вирощування високоврожайних культур, що їх потім продавали на відкритих ринках. Ув'язнені заробляли та відкладали гроші, отримувані від продажу продуктів, що їх вони вирощували. Таке навчання не лише давало цінні навички, але й показувало дрібним правопорушникам фінансову альтернативу злочину. ГРП через уповноваженого з прав людини також зв'язувалася з членами родин ув'язнених і заохочувала їх до більш регулярних відвідин, навіть надавала житло поблизу центрів ГРП, щоб під час відвідин родини залишались на довше.

Побачення в середньостатистичних в'язницях зазвичай відбувається через скляне вікно й триває півгодини. Натомість у центрах ГРП ув'язненим та їхнім дружинам, чоловікам, дітям дозволялось не лише обійматись, але й гратися разом. У такий спосіб загоюються рани, й ув'язнені згадують, наскільки їх люблять і наскільки важлива їхня реабілітація. Після звільнення Міністерство людських ресурсів надає колишнім ув'язненим послуги з пошуку роботи, а Міністерство у справах жінок, родини та громад надає позики, на які, якщо вони забажають, колишні ув'язнені можуть почати власний бізнес.

Результат: ГРП здійснила грандіозний ціннісний прорив для ув'язнених, їхніх родин та суспільства за низьких витрат уряду. Ось факти: з початку роботи центрів ГРП у 2013 році кількість рецидивістів серед дрібних злочинців упала приблизно на 90 % і становить 0,6 % від кількості рецидивістів у каліфорнійських в'язницях. Родини щасливі. Суспільство стало безпечнішим. Щодо витрат, то, порівняно з традиційними в'язницями, центр ГРП на 85 % дешевше збудувати і на 58 % дешевше підтримувати його діяльність. Якщо виходити з поточного рівня реабілітації, то ГРП у перші десять років принесе суспільству понад 1 мільярд доларів у вигляді зекономлених витрат.

Однак, можливо, найбільшим дарунком є те, яким чином ГРП змінює життя колишніх в'язнів, даючи їм надію, гідність та інструменти для того, щоб почати нове життя й перетворитись на корисних членів суспільства. Один із колишніх мешканців центру ГРП висловився так: «Я справді почуваюся, ніби мені дали другий шанс. Я навчився нового та зміг започаткувати власний бізнес із ремонту мотоциклів на гроші, які заробив у ГРП. Тепер я бачу майбутнє для себе».

Від конкуренції на ринку до створення ринку

Лідери організацій зазвичай ухвалюють рішення та діють відповідно до двох фундаментальних припущень. Перше полягає в тому, що межі ринку та умови галузі є даністю. Ви не можете їх змінити. Ви маєте побудувати свою стратегію з огляду на них⁴. Друге припущення — для того щоб досягти успіху в середовищі, що таким чином обмежене, організація має зробити стратегічний вибір між диференціацією та низькими витратами. Або вона надає споживачам більшу цінність за більших витрат або може надати помірну цінність за нижчих витрат. Та організація не може зробити і те, й інше. Тому стратегію розглядають як віднайдення балансу між цінністю і витратами⁵.

Однак чи справді це так? Чи не можуть організації сформувати межі ринків і той стан галузі, у якому працюють? Чи не можуть порушити баланс цінності і витрат, прагнучи того й другого?⁶

Подивіться на ГРП. Чи прийняв саміт НСБО за даність умови галузі, середовище, у якому стрімко зростали вартість в'язниць, рівень рецидивізму та злочинності? Ні. Саміт по-новому визначив ув'язнення

та реабілітацію злочинців. Учасники саміту звернулись до міністерств, що відають питаннями в'язниць, поліції, оборони та інших, і здійснили стратегічний та організаційний прорив, який змінив та наново сформував ці зовнішні умови.

ГРП не шукала балансу між цінністю і витратами. Програма зруйнувала цей баланс. Вона здійснила грандіозний прорив у цінності для ув'язнених, їхніх родин та суспільства за низьких витрат уряду. Ігноруючи критерії та порушивши світові практики, ГРП досягла блакитного океану, що лежав за межами відомого в галузі в'язниць, і водночас отримала довіру та підтримку відповідних міністерств.

Рисунок 1.1 відображає цю динаміку. Суцільна крива — це межа продуктивності, яку описав Майкл Портер*, вона вказує на межі галузі, є підсумком найкращих її практик⁷. Крива показує найвищий рівень якості, якого може досягти організація, та відповідні витрати за теперішнього рівня технології й найкращих бізнес-практик. По суті, це кордон, у якому здійснюється стратегія в наявному ринку — ринку червоного океану. У цьому кордоні всі гравці галузі мають рівну продуктивність — відношення цінності до витрат. Тому зміни між цінністю для покупця і витратами пропорційні: зростання одного означає зростання іншого. А це означає, що для того, аби стратегія для конкурентного ринку, тобто ринку червоного океану, була успішною, організація має врівноважити цінність і витрати. Організація може вирізнитись цінністю (це зветься диференціацією, позиція 1) або низькою ціною (позиція 2). Але вона не може вирізнитись тим і другим⁸. Якщо пропозиція організації перебуває в межах галузі, її неодмінно переможуть конкуренти, розташовані на межі. Звідси випливає стратегічна зосередженість на конкуренції та перемозі у наявному ринковому просторі.

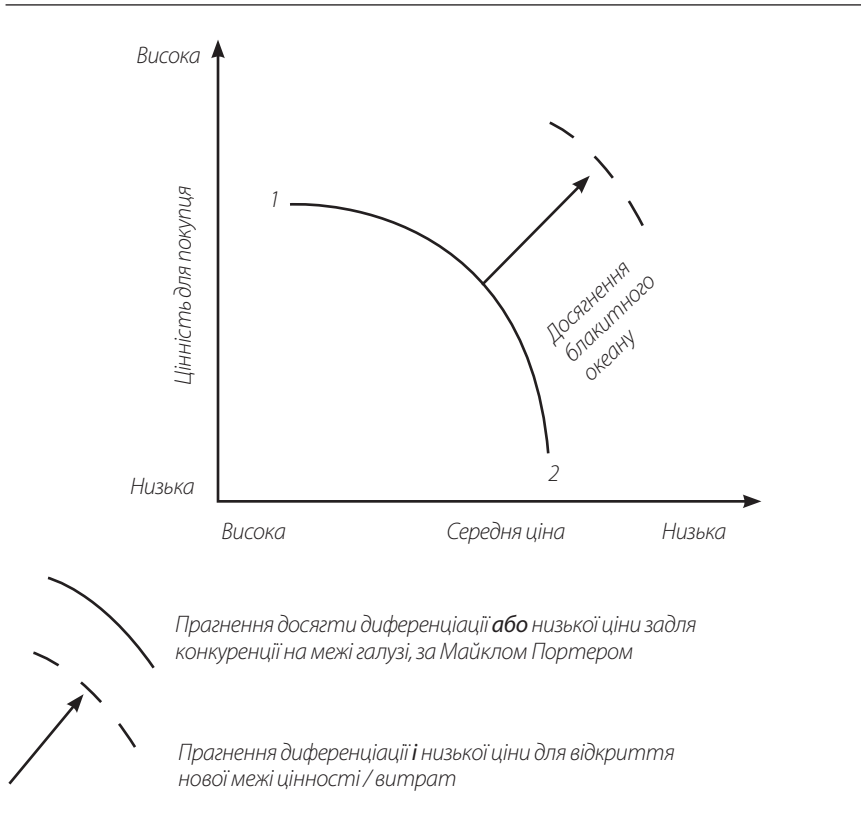
Однак логіка такої стратегії не спрацьовує, коли йдеться про ГРП. Мовою бізнесу, ГРП не визнала за даність наявний кордон ринку й не прагнула опинитись на межі продуктивності найкращих тюремних практик. Натомість вона досягла блакитного океану, чим порушила баланс цінності і вартості. ГРП першою вико-

* Майкл Портер (нар. 1947) — американський економіст, фахівець із бізнес-стратегій та питань конкуренції.

ристалала стратегію, що через поступові зміни у *виді* та *ступені* запропонованої цінності відкрила нову межу цінності/витрат. Саме так створюється новий ринок. Пунктирна лінія на рис. 1.1 показує цю альтернативну динаміку. Вона відображає стратегію, що прямує водночас і до диференціації, і до низької вартості. Завдяки відкриттю нової межі цінності/витрат здійснюється стрибок за кордони наявної кривої продуктивності галузі й виникає блакитний океан, а конкуренція на наявній межі не має значення⁹.

Хоча досягнення блакитного океану і здається дивом, насправді це не так. Насправді існує системний процес, доступний кожному, незалежно від того, вважаєте ви себе дуже творчими чи ні. Процес

Рис. 1.1. Від ринкової конкуренції до створення ринку



не тільки вказує на шлях, що веде з червоного до блакитного океану, але й викликає впевненість у людей, бо залучає їх до участі від самого початку, робить так, що вони розуміють і почувають себе залученими до досягнення блакитного океану. *ActiFry* від *Groupe SEB*, Національний молодіжний оркестр Іраку, Малайзійська громадська реабілітаційна програма — лише кілька прикладів досягнення блакитного океану, що його по всьому світу здійснили організації, які використовували цей процес повністю або частково.

Наша подорож до блакитного океану

Розуміння того, чим є досягнення блакитного океану, та процесу, завдяки якому воно відбувається, не прийшло до нас одразу. Це розуміння — результат дослідницької подорожі, що тривала майже тридцять років, інколи всупереч усьому. Три десятиліття тому ми були свідками тривожного явища, що вразило наші розуми й серця і завдяки якому ми опинились на нашому шляху. Тоді, у середині 1980-х, як ніколи загострилась міжнародна конкуренція і вперше у своїй історії американські компанії почали швидко втрачати позиції в одній галузі за іншою. Від мотоциклів до автомобілів, від землерийних машин до побутової електроніки, американських виробників тіснили нові конкуренти — японські корпорації.

Оскільки ми тоді працювали дослідниками в Енн-Арборі (штат Мічіган), то не лише читали про наслідки конкуренції, а й на власні очі бачили їх. Зовсім поруч була автомобільна столиця Сполучених Штатів — Детройт, і місто було спустошене. Велика Трійка — *General Motors*, *Ford* і *Chrysler* — урізала робочі місця. Бізнеси закривались. Люди були налякані. У Мічігані хтось навіть почав плюндрувати японські машини, що стояли на вулицях, через страх і тривогу, що їх викликали нові сильні конкуренти. Ми зрозуміли ситуацію, коли приїхали автомобілем до Детройта. Здавалось, ми їдемо вулицями міста-привида, що поступово занепадає. Ми обоє в той час були банкрутами, їздили на побитих старих автомобілях. Місто також здавалось побитим — побиті були його дух та економіка.

По суті, економіка розвинутих країн переходила до нової фази, що несла новий виклик. Вона виходила з ситуації, у якій перебувала

з завершення Другої світової війни, коли попит перевищував пропозицію, і потрапляла в скруту, коли пропозиція перевищувала потреби, а це означало ще більше зростання конкуренції. Американські компанії, може, і були першими, хто відчув тягар цих змін, та ми були переконані, що компанії по всьому світу, навіть у Японії, рано чи пізно муситимуть розв'язувати цю проблему. Якщо вони не підготуються, то занепадуть, так само як занепавав колись потужний Детройт.

Із цим розумінням, з розчаруванням та журбою від того, що ми побачили, ми вирішили зрозуміти не те, як подолати або сповільнити новопосталу реальність, а те, як не лише вижити, але й розвиватись у час, коли по всьому світу загострилась конкуренція. Так з'явилися питання нашого дослідження, зокрема: яким чином компанія може вирватися з кривавої конкуренції червоного океану і досягти потужного, прибуткового зростання? Що потрібне, аби сягнути далі, ніж сягнули найкращі, створити новий ринок та зробити конкуренцію несуттєвою?

Перші результати нашого дослідження були опубліковані в серії статей, присвячених питанням стратегії та менеджменту, у *Harvard Business Review*, а також у наукових журналах¹⁰. На основі цих статей і була написана наша перша книга «Стратегія блакитного океану». Уперше опублікована 2005 року та доповнена й розширена 2015-го, «Стратегія блакитного океану» була перекладена 44 мовами і стала бестселером у всьому світі. Довгі роки наполегливого зосередження, долання труднощів та стійкості — ось справжня історія появи цього бестселера, який «миттєво» отримав світове визнання.

По суті, «Стратегія блакитного океану» подала всю множину ринків як таку, що складається з двох типів ринків: червоних і блакитних океанів. Червоні океани — це всі галузі, які існують зараз і в яких організації конкурують. Блакитні океани — це всі галузі, які ще мають бути створені, з яких приходять прибуток і зростання. Узявши за основу наше дослідження 150 стратегічних ходів, що були зроблені протягом понад 100 років у тридцяти галузях, ми показали в книзі концептуальні відмінності та приховані закономірності, що відрізняють **ходи з ринкової конкуренції** — те, що ми називаємо **стратегією червоного океану**, — від **ходів зі створення ринку** — те,

що ми називаємо **стратегією блакитного океану**. Книга пропонує аналітичні інструменти для створення блакитних океанів і звертала увагу на те, чому стратегія червоного океану є теорією ринкової конкуренції, а стратегія блакитного океану — теорією створення ринку, що робить конкуренцією несуттєвою. Невдовзі терміни *червоний океан*, *блакитний океан* і *стратегія блакитного океану* ввійшли до повсякденної мови бізнесу.

Хвиля інтересу почала зростати зі швидкістю, на яку ми не чекали: окремі люди, уряди, компанії та неприбуткові організації по всьому світу почали дивитись на навколишній світ крізь призму червоного і блакитного океанів. Поважні організації побачили, що перебувають у червоному океані і мають ужити заходів, аби вирватися звідти й створити блакитний океан. Підприємці сперечались про необхідність шукати можливості блакитного океану й повного уникнення червоних океанів. Фокус дискусії та інтересу перейшов на зовсім новий рівень: від «Що таке стратегія блакитного океану» до «Як нам застосувати теорію та інструменти, щоб здійснити стрибок із червоного океану до блакитного?»

Підприємці та стартапи шукали конкретні кроки й системні процеси, що з мінімальним ризиком привели б їх до створення та захоплення блакитного океану. Поважні компанії прагнули зрозуміти, як їм потрапити у відкриті води. Їхні міркування були приблизно такі: у нас бюрократична культура, і вона чинить спротив змінам. Де ми маємо розпочати процес? І як ми захопимо людей ідеєю та залучимо їх до процесу, адже все, що вони знають, усе, з чим їм комфортно, — це конкуренція, яка відбувається за вже встановленими в галузі правилами? З досвіду вони знали, що, хоч якими творчими будуть їхні ідеї, хоч які зусилля вони докладатимуть для втілення змін, жодного прориву не буде, якщо не звернути увагу на людський складник процесу. Для вдалого досягнення блакитного океану вони хотіли дізнатись, як усупереч організаційним перешкодам переконати людей і заручитись їхньою співпрацею.

Для того щоб відповісти на такий дослідницький виклик, ми вирішили дослідити тих, хто застосував нашу теорію та методологію у власних організаціях для створення й захоплення блакитних оке-

анів. У поле дослідження потрапили окремі люди та організації, як, наприклад, Пол Мак-Аліндін та Національний молодіжний оркестр Іраку, Крістіан Гроб і його команда з *Groupe SEB*, саміт НСБО, що його організував малайзійський уряд і який з моменту утворення у 2009 році створив та реалізував понад сто проектів, побудованих на стратегії блакитного океану¹¹. Ми проаналізували їхні успіхи та невдачі й винесли уроки з їхнього досвіду, щоб зрозуміти, що працює, що не працює і як уникнути можливих помилок.

Багато цих людей та організацій звернулись до нас або до учасників нашої світової мережі блакитного океану за порадами. Вони хотіли дізнатись, як і де почати подорож, як застосувати інструменти до нових можливостей, як визначити потенційну ідею для створення блакитного океану, як зібрати потрібну команду, щоб її втілити. Вони також хотіли дізнатись, як зміцнити довіру людей та їхню впевненість у процесі, бо лише з ними вони могли знайти волю та рішучість для прориву. Як ви побачите пізніше, однією з цих компаній була *Kimberly-Clark Brazil*, виробник товарів широкого вжитку, що впливала з криваво-червоного океану, яким є бразильська галузь виробництва туалетного паперу з оборотом у 1,5 мільярда доларів, і започаткувала новий галузевий стандарт у форматі блакитного океану *Compacto*.

Інші застосовували теорію й методологію блакитного океану самостійно. Ми дізнались про них із чуток, листування або статей у пресі та познайомилися з ними. Серед них — *citizenM*, мережа доступних готелів люкс-класу. Наразі вона розширюється по всьому світу, а її штаб-квартира розташована в Амстердамі. Мережа має найвищі оцінки рівня задоволення клієнтів і водночас — найнижчі витрати. Інша компанія — це *HealthMedia*, що у 2006 році пережила складні часи, з обсягом продажів лише в шість мільйонів доларів. За керівництва Теда Дако компанія створила новий ринок цифрового медичного консультування, і всього за два роки її було продано корпорації *Johnson & Johnson* за 185 мільйонів доларів. А ще є *Wawa*, американська мережа невеликих супермаркетів, закусочних та заправок, що посідає 36 місце в списку найбільших приватних компаній США. Компанія за керівництва свого колишнього директора (тепер віце-президента) Говарда Стокела використала

інструментарій та ідеї блакитного океану і досягла вибухового зростання. З пропозицією блакитного океану *Wawa* продовжує зростати за керівництва теперішнього директора Кріса Гейсенса.

У цілому наш аналіз охопив кейси зі сфер «бізнес для споживачів» та «бізнес для бізнесу», а також громадський і неприбутковий сектор. Завдяки застосуванню на практиці та нашим подальшим дослідженням ми дізнались не лише про спільні фактори, що зумовлюють успіх у досягненні блакитного океану, але й про пастки та перешкоди, які чекають на цьому шляху.

Щоб оцінити цінність та можливість застосувати наші знахідки у великому масштабі, ми також проаналізували й порівняли закономірності, що лежать за стратегічними ходами інших організацій, які досягли блакитного океану. Нашою метою було розширювати й поглиблювати розуміння того, як вирватись із конкурентного середовища та створити нові ринки. Дослідження організацій, що здійснили цей прорив, використовуючи наш інструментарій та ідеї, а також тих, що ними не користувались, є ключем, який відкриває повнішу картину закономірностей та динаміки процесу створення ринку.

Отже, після десятиліття нових досліджень та аналізу ми отримали глибше розуміння того, що потрібне для успішного процесу досягнення блакитного океану. Усе зводиться до трьох ключових складників.

Три складники досягнення блакитного океану

Перший складник — точка зору блакитного океану, що дозволить вам розширити горизонти й змінити ваше розуміння можливостей.

Організації, що виходять на нову межу цінності/витрат, мислять інакше. Вони думають про речі, про які не думають організації, зосереджені виключно на конкуренції в наявному ринку. Такі організації виходять на фундаментально інший комплекс питань, що дозволяє їм побачити й зрозуміти можливості, ризикувати у свіжий та інноваційний спосіб. Так вони можуть осмислити інші *види* та *ступені* цінності, які пропонують своїм споживачам, такі види й ступені, що їх інші або взагалі не бачать, або нехтують ними, бо вважають неможливими чи несуттєвими. З широким полем зору вони, наприклад,

можуть задумати створення національного молодіжного оркестру, що, незважаючи на нестачу досвідчених музикантів чи якісних інструментів, заслуговує на світове визнання, бо став прикладом подолання культурних розбіжностей і засобом пропаганди миру. Такі організації можуть уявити будівництво реабілітаційних центрів для дрібних злочинців на військових базах, навіть якщо це кидає виклик традиційному розподілу функцій армії, поліції та адміністрації в'язниць. Вони можуть уявити створення нової фритюрниці, що готує свіжу, смачну і більш здорову картоплю фрі і обходиться без смаження картоплі в олії.

Дуже багато організацій лишуються заручниками найкращих практик галузі, від яких не можуть відмовитись. Якщо ж прийняти точку зору стратега блакитного океану, то вона дозволить вам побачити те, що може бути, а не обмежувати себе тим, що є. Подібний спосіб мислення розширює ваші горизонти й гарантує, що ви дивитесь у правильному напрямку. Без розширення поля зору та переорієнтації прагнення відкрити нові межі цінності/витрат схоже на біг на захід, коли ви дивитесь на схід, — байдуже, як швидко ви біжите, бо ви ніколи туди не потрапите.

Хоча правильна точка зору надзвичайно важлива для багатьох з нас, її ще недостатньо, щоб замислити й відкрити нові межі цінності/витрат. Це один з найбільших викликів, з якими зустрічається організація. Організації хочуть вибратись із червоного океану. Хочуть досягти блакитного океану. Навіть мають його бачення. Однак їм бракує інструментів для створення ринку та інструкцій, щоб перетворити своє бачення на реальність.

Отже, другим складником є практичні інструменти для створення ринку та відповідні рекомендації щодо використання цих інструментів, які допоможуть перетворити бачення блакитного океану на переконливу комерційну пропозицію, що створює новий ринковий простір.

Якщо правильне бачення залежить від зміни в стратегічному мисленні, що відбувається завдяки ставленню інших питань, то, володіючи інструментами для створення ринку та інструкцією щодо їх використання, ви можете поставити правильні питання у правильній точці процесу й оцінити значущість відповідей. Разом інструменти

й інструкції розвивають творчі компетенції працівників і надають структуру й параметри, що впорядкують ваше мислення; ви зможете замислити й відкрити те, чого інші не бачать, та уникнути пасток, у які потрапляє більшість організацій. Крок за кроком це допомагає вам знайти відповідь на головні питання й відкрити революційну межу цінності/витрат. Як поставити під сумнів зовнішні та внутрішні уявлення про ваш бізнес та місце на ринку? Як ви визначите океан неспоживачів, щоб створити новий попит? Як ви можете створити пропозиції, що будуть виділятися, але при цьому збережете низькі витрати? І як почати створювати бізнес-модель, яку буде використовувати ваша організація, аби реалізувати ваше бачення на ринку й отримати прибуток?

Наочність робить ці інструменти й моделі настільки потужними, тому, незалежно від конкретного рівня освіти чи творчого потенціалу, їх легше зрозуміти й ними легше користуватись. Завдяки тому що в схемі чи діаграмі на одній сторінці можна показати, як співвідносяться між собою критично важливі фактори, кожен з інструментів дозволяє всім учасникам процесу побачити, як з'являються відповіді на запитання, і таким чином усі залишаються, так би мовити, на одній хвилі.

У нашому «Переході до блакитного океану» ми запропонували ці інструменти, але, як кажуть, диявол ховається в деталях. У цій книжці ми глибоко зануримось у деталі: покажемо, як зібрати правильну команду, як запустити процес, як і в якій послідовності систематично застосовувати кожен інструмент, щоб отримати результати та уникнути можливих перешкод чи подолати їх. Ми не пропонуємо уроків з п'єдесталу висотою в 10 кілометрів. Натомість даємо управлінцям практичні інструкції до кожного кроку, що веде з червоного океану до блакитного.

Досягнення блакитного океану — це подорож, яка приносить зміни. Для того щоб відкрити нову межу цінності/витрат, необхідно дещо більше за зрозумілу ідею. Аби рушити до нових меж, вам потрібно взяти з собою людей. Кожен професіонал, досягнувши певного віку, розуміє: без добровільної співпраці людей можна намертво застрягнути на шляху. Хоча більшість стратегій не приділяють уваги людському аспекту організації, ваша має це зробити.

Тому третім складником є гуманність процесу, те, що ми назвали «людяність», яка надихає людей, зміцнює їхню впев-

неність у володінні процесом та змушує рухати його до вдалого завершення.

Більшість організацій стикаються з внутрішніми перешкодами, що заважають змінам. Це може бути когнітивна перешкода, бо люди прив'язалися до статус-кво. Перешкода може бути політичною, такою, що виникла внаслідок глибоких розбіжностей або структурного відособлення, яке поглиблює внутрішню напругу та розбрат в організації. А може, це мотиваційна перешкода, бо люди зосереджуються на потрібному для того, щоб звести кінці з кінцями, але їм бракує енергії, пристрасті та запалу для справжніх змін. Наприклад, Пол Мак-Аліндін та Національний молодіжний оркестр Іраку зіткнулися з серйозною перешкодою, коли довелось зібрати в одній команді людей, які роками були розділені братовбивчою війною. У *Groupe SEB* серйозними перешкодами виявились традиційні способи роботи та скептицизм. Уряд Малайзії зіткнувся з перешкодами, що обмежують більшість сучасних урядів, — міністерська відособленість та міжміністерські конфлікти, не говорячи вже про мотиваційні перешкоди в ментальності державного службовця-бюрократа.

Іронія в тому, що наше дослідження показало: дві найпоширеніші практики, на які організації покладаються під час виконання, і є причинами, через які зазнають поразки більшість зусиль, спрямованих на зміни. По-перше, більшість організацій ставляться до створення стратегії та її втілення як до різних видів діяльності, що виконуються по черзі. Група людей розробляє стратегію, а потім передає її іншим для втілення. Здебільшого наукові дослідження стратегії та інновацій наполягають на такому розділенні та послідовності. По-друге, коли доходить до втілення стратегії, більше часу та уваги приділяють упровадженню структурних змін та застосуванню методу «батоба і пряника», що охоплює зміни сфери контролю, узгодження стимулів, визначення ключових показників і т. ін.

Хоча батоба, пряники та структурні зміни виконують певну функцію, вони не дуже надихають людей та не дуже посилюють їхню впевненість, а саме це є критично важливим для досягнення трансформаційної зміни. Аби її досягти, організації мають, по суті, діяти в спосіб, протилежний тому, у який вони діють зазвичай.

Замість того щоб розглядати виконання як те, що відбувається після оформлення стратегії, виконання від початку має бути вбудованим у стратегію, інакше люди не зможуть нею оволодіти. Також ви маєте звернути увагу на емоції та психологію ваших людей, а не витратити значну частину енергії на керування механічними важелями, такими як структура, покарання та винагороди. Якщо ви зможете надихнути людей визнати стратегію своєю та стати рушійною силою її втілення, то вони доведуть зміни до кінця і подолають організаційні обмеження, з якими ви зустрінетесь.

Як запалити людські серця й душі та спрямувати їх відповідно до вашої нової стратегії? Зрештою, зміни викликають відчуття небезпеки, і, звернувшись до людей із закликом здійснити стрибок у блакитний океан, ви просите їх полишити те, що вони знають, та рушити до нових меж. Однак, на диво, вивчаючи організації, що успішно досягли блакитного океану, ми побачили, що люди ставали більш творчими й енергійними, а виконання стратегії не ставилось під сумнів, — саме такої ситуації слід прагнути, але її зазвичай важко досягти. Чому? Чим більше ми міркували, тим більше розуміли, що причина полягає в процесі, який бере до уваги людей, їхні страхи, непевність, їхню потребу в повазі, їхнє прагнення мати значення. Ми намагалися знайти слово, яке вхопило б це явище та описало його найкращим чином. Найкращим словом виявилось *людяність*.

Ми зрозуміли: по суті, успішне досягнення блакитного океану є людським процесом. Процес не заперечує людяності, навпаки, заохочує її, так що ми відчуваємо себе значно більш компетентними та впевненими, ніж могли уявити. Людяність надихає нас повільно рухатись уперед. Людяність визнає наш скепсис, відчуття незахищеності, страх того, що ми не впораємось, сумніви щодо існування блакитних океанів, потребу в інтелектуальному та емоційному визнанні, завдяки якому ми відчуваємо, що нас цінують. Вбудовуючи людяність у процес, організація може змінити психологію колективу та створити емоційне тло для змін незалежно від того, скільки осіб налічує колектив — 5 чи 10 000.

У процесі досягнення блакитного океану це відбувається тому, що процес не вимагає від людей змінюватись, але послаблює страхи

та зміцнює довіру. Це у свою чергу стає можливим завдяки атомізації, особистим відкриттям та справедливому процесу протягом усієї подорожі. Наше дослідження показало, що ці елементи є ключовими для створення людяності, бо звертаються до людини на фундаментальному рівні. Гарна новина в тому, що ці елементи можна відтворити в будь-якій організації.

Рисунок 1.2 в одній схемі передає суть успішного досягнення блакитного океану. Три складники на схемі доповнюють один одного і разом працюють на таке досягнення. Однак будьте уважні! Нам вдалось визначити ці три складники досягнення блакитного океану — бачення блакитного океану; інструменти для створення ринку та інструкції з їхнього використання; людяність у процесі — не тому, що в кожному випадку ми їх правильно розуміли. Насправді організації часто переживали розчарування й труднощі, коли ми розуміли ці складники неправильно. Ми навчилися на помилках, більшість із них змусила нас іще сильніше наголосити на необхідності залучити всі три складники до процесу.

Для того щоб організація здійснила стрибок із червоного океану до блакитного, потрібен не один день і не одна спроба. Та не потрібні й довгі роки. Хоча *ActiFry* від *Groupe SEB* знадобилося два роки, щоб вийти на ринок (у цей час вони реєстрували складні патенти),

Рис. 1.2. Три ключові складники успішного досягнення блакитного океану



Національний молодіжний оркестр Іраку та Громадська реабілітаційна програма малайзійського уряду досягли блакитного океану майже за рік. Коли організація бачить вагомні докази того, що може здійснити прорив у межах цінності/витрат, то енергія починає зростати, а з великою енергією розкривається бажання рухатись із червоного океану до блакитного.

Чому для вас важливий стрибок до блакитного океану

Немає сумніву в тому, що багато галузей потребують нових меж цінності/витрат. Наприклад, охорона здоров'я. Або енергетика. Хоча державну освіту в США зазвичай не розглядають як окрему галузь, вона також має бути переосмислена. Хоча автомобільна промисловість наразі не перебуває в стані падіння, вона потребує нових недорогих розв'язань проблеми забруднення довкілля. Банківським та фінансовим інституціям конче необхідні нові стратегії, щоб досягти стабільних високих результатів.

За прогнозами ООН, якщо теперішні рівні зростання населення та споживання збережуться, то до 2030 року нам буде потрібний еквівалент двох наших планет, щоб створити достатню для всіх нас кількість ресурсів і свіжого повітря¹². Щоб запобігти тому, що вважають неминучими кризами, нам потрібно вийти на межу цінності/витрат у таких основних та різних сферах, як виробництво й постачання води в містах, доступ до електрики та її використання, містобудування та управління містами.

Візьміть будь-яку галузь і спитайте, чи не треба їй дістатись блакитного океану. Сьогодні різні галузі — від будівництва до перукарень, від рекламних агенцій до юридичних компаній, від паперових фабрик до видавництва — зазнають негативного впливу жорсткої конкуренції, збільшення видатків, стагнації чи зниження продажів. Навіть у громадських та неприбуткових галузях, таких як поштовий зв'язок, музеї, бібліотеки, благодійні фонди та оркестри класичної музики, попит знизився, видатки та конкуренція збільшились, і організації зазнають фінансових труднощів.

Коротко кажучи, ми всі потерпаємо через червоні океани, що нас оточують. Щоб змінити ситуацію, маємо створити більше твор-

чих стратегій, що дозволять вийти до нових меж цінності/витрат, а отже, до нових обріїв прибуткового зростання. Нам потрібні досягнення блакитних океанів.

А вам?

Можливо, ваша ситуація схожа на ту, у яку потрапили Пол Мак-Аліндін та Національний молодіжний оркестр Іраку. Ви керуєте або є частиною молодшої організації, по суті, стартапу або малого мейн-стрімового бізнесу. Ви розумієте, що вам потрібно вирватись із червоного океану, втекти від жорсткої конкуренції, аби збільшити дохідність, але не знаєте як. Або, можливо, ви є частиною великої, добре відомої організації, що має встановлені порядки, культуру й бюрократію, схожі на ті, з якими зустрілись Крістіан Ґроб та його команда в *Grpue SEB*. Ваша організація застрягла в червоному океані кривавої конкуренції, але ви сумніваєтесь, чи зможе вона відірватись від комерціалізації та цінової конкуренції, що її переслідує, а якщо зможе, то як саме. Здається, світогляд людей замкнувся на старому способі мислення, однак ви знаєте, що для того, аби вибороти майбутнє, потрібен стратегічний прорив. Або ви частина урядового департаменту, чи міністерства, чи іншої державної організації, чії підходи та практики вже неактуальні. Ви знаєте, що необхідні фундаментальні зрушення, аби збільшити цінність та зберегти витрати, але уявлення не маєте, як зрушити з місця все це.

Якщо ви впізнали одну з описаних ситуацій, досягнення блакитного океану — саме те, що вам необхідне.

На що чекати

Перш ніж розібратись, як відбувається досягнення блакитного океану, у розділі 2 ви ознайомитесь із основними поняттями та механізмами створення ринку, які вам необхідно знати. У цьому розділі буде розглянуто питання, чим *насправді* є стратегія створення ринку і як вона працює. Ми розглянемо ключові питання: чому увага виключно на творчому руйнуванні та підривних інноваціях обмежує нас і чому ці два підходи дають лише часткове пояснення створення нових ринків. Яким чином існує відмінний всесвіт ринкових можливостей, що ґрунтуються на неруйнуванні, можливостей, які зазвичай не роз-

глядають, хоча мали б розглядати. І чому інновації, що їм аплодують економісти та які вони пропагують, не завжди є тими, що відкривають нові комерційно привабливі ринки на нових межах цінності/витрат; і чому вам необхідно розуміти відмінності між цими інноваціями.

Розділи 3 і 4 закладають основи досягнення блакитного океану. Розділ 3 розповідає про світогляд та особливий спосіб мислення, притаманний стратегу блакитного океану, отже, ви зможете запозичити ментальні моделі, необхідні для досягнення блакитного океану. Розділ 4 розповідає про те, як працює процес досягнення блакитного океану. Розділ акцентує важливість поняття людяності й пояснює, яким чином людяність надихає та посилює довіру людей до процесу настільки, що вони оволодівають ним і стають двигуном процесу та його результатів. У розділі також показано, як у процесі зміцнюється творча компетенція людей.

Наступні розділи присвячено обговоренню п'яти кроків для досягнення блакитного океану. На кожному кроці ми пропонуємо новий інструмент або інструменти, що забезпечать структурну й аналітичну підтримку поступового руху вашої організації до блакитного океану. Ми покажемо, як застосовувати інструменти у вашій ситуації, пояснимо, як тлумачити результати, вкажемо на потенційні пастки, що чекають у роботі з інструментами, та обговоримо, як оминати ці пастки, щоб досягти успіху. Водночас ви навчитесь природно вбудовувати людяність у кожен крок, так що ваша команда відчуватиме впевненість, необхідну для дослідження нових можливостей, оволодіння процесом та результатами його розвитку. У цьому розумінні виконання вбудоване в процес, і люди воліють узяти участь у досягненні блакитного океану, коли процес уже запущений.

Зокрема, перший крок покаже, як почати з визначення правильного масштабу вашого прориву до блакитного океану та добору правильної команди. Другий крок спрямовано на те, щоб отримати чітку картину поточної ситуації у вашій галузі та показати всім членам команди необхідність досягнення блакитного океану. На цьому кроці ваші люди навчатимуться вибиратись із власних посадових та ієрархічних коконів, щоб побачити загальну картину. Для побудови потужного майбутнього на третьому кроці процесу починається

ПРО АВТОРІВ

В. Чан Кім та Рене Моборн — викладачі стратегії в *INSEAD*, який постійно входить до числа найкращих бізнес-шкіл, та співдиректори Інституту стратегії «Блакитний океан» *INSEAD*, що розташований у Фонтенбло, Франція. Вони є членами Світового економічного форуму, увійшли до п'ятірки найкращих викладачів бізнес-шкіл за версією *MBA Rankings*. Кім є консультантом Європейського Союзу та декількох країн. Моборн входила до Наглядової ради історично чорних коледжів і вищих навчальних закладів при президенті протягом двох термінів президентства Барака Обами. Вони консультували, радили та спілкувалися з урядами й компаніями по всьому світу й опублікували багато статей-бестселерів, серед іншого, у *Harvard Business Review*, *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *MIT Sloan Management Review*, *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Financial Times*.

Вони автори книги «Стратегія блакитного океану», якої продано понад 3,6 мільйона примірників, яка стала однією з найбільш значущих та впливових книг про стратегію. Її видано 44 мовами, вона є лідером продажів на п'яти континентах. «Стратегія блакитного океану» здобула безліч нагород, зокрема премію «Найкраща бізнес-книга 2005 року» на Франкфуртському книжковому ярмарку. 2005 року вона увійшла до десятки найкращих бізнес-книг за даними сайту *Amazon.com* та переліку сорока найвпливовіших книжок в історії Китайської Народної Республіки (1949—2009) поряд із «Дослідженням про природу і причини багатства народів» Адама Сміта, а також зі «Свободою вибору» Мілтона Фрідмана.

Кім та Моборн входять до трійки найкращих гуру-менеджерів у світі за версією *Thinkers50*, а Моборн посіла найвище з місць у цьому списку серед жінок за весь час його існування. Вони отримали численні наукові та управлінські нагороди по всьому світу, ввійшли до Зали слави лідерів за версією часопису *Fast Company*. Вони отримали премію *Nobels Colloquia Prize* за лідерство в діловому

Про авторів

й економічному мисленні, а також премію Елдріджа Гейнса, що її присуджують Академія міжнародного бізнесу та Меморіальний фонд Елдріджа Гейнса для підтримки міжнародного бізнесу, за найкращу оригінальну працю в галузі міжнародного бізнесу. Вони є лауреатами премії *Prix des Dirigeants Commerciaux de France 2009* у категорії «Бізнес-стратегії». *L'Expansion* назвав Кіма і Моборн «гуру майбутнього номер один», а *The Sunday Times* (Лондон) — «двома яскравими європейськими мислителями». *The Observer* зауважив, що Кім і Моборн — це «гуру майбутнього, які вразять діловий світ».

Вони є засновниками Світової мережі блакитного океану (*BOGN*), міжнародної спільноти, яка практикує концепції блакитного океану, які вони розробили. До *BOGN* належать науковці, консультанти, керівники та державні чиновники. Щоб дізнатись більше про авторів та *BOGN*, завітайте на www.blueoceanshift.com.

Популярне видання

КІМ В. Чан, МОБОРН Рене

Перехід до блакитного океану

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *О. В. Приходченко*
Редактор *Р. А. Трифонов*
Художній редактор *А. В. Ачкасова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *О. М. Шелест*

Підписано до друку 20.08.2018.
Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 18.
Наклад 3000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика “Глобус”»
61052, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com



В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

BUSINESS
MUST
READ

ЯК СТВОРИТИ БЕЗХМАРНИЙ
РИНКОВИЙ ПРОСТІР
І ПОЗБУТИСЯ КОНКУРЕНЦІЇ

«СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» — одна з найвідоміших книг зі стратегічного планування останніх десятиріч. За 10 років із часу виходу з друку не полишала Топ-10 бізнес-видань на Amazon, стала бестселером на п'яти континентах, перекладена більш ніж 40 мовами та розійшлася накладом у 3,5 мільйона примірників.

Викладені в ній ідеї довели свою ефективність не лише в бізнесі, але й у діяльності некомерційних організацій, державному секторі, виконавчій владі та навіть у мистецтві.

Це нове й розширене видання доповнено досвідом практичного застосування стратегії, рекомендаціями з перетворення досягнень на постійний процес оновлення та аналізом найпоширеніших пасток, які чекають на шляху до створення комерційно переконливого блакитного океану.

Бізнес без конкуренції — це реальність! Суперництво існує лише там, де в червоному океані кривавої боротьби за споживача під агресивними гаслами «захопити», «змусити» чи «витіснити» компанії змагаються за право вивести на ринок черговий звичний товар у новій обгортці. Але, щоб створити справді успішний бізнес, необхідно запропонувати щось особливе! Слід вийти на широкий простір блакитного океану — вільний від конкуренції ринок новаторських пропозицій. Ця книга, що стала справжньою філософією успіху, пропонує створити нову бізнес-модель за 150 стратегічних кроків, уже пройдених автогігантом Ford, фітнес-компанією Curves, виробником побутової техніки Philips, магазином цифрової музики iTunes, цирком Du Soleil та тисячами інших лідерів ринку.

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»
пропонує розміщення реклами
на нашій книжковій продукції :
логотипи, закладки, флаєри, листівки,
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 78 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

**З пропозиціями звертайтеся за адресою:
trade@ksd.ua**