

«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.

[www.bookclub.ua](http://www.bookclub.ua)

ISBN 978-617-12-1640-2



9 786171 216402

В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ



В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

# СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

BUSINESS  
MUST  
READ

ЯК СТОРИТИ БЕЗХМАРНІЙ  
РИНКОВИЙ ПРОСТІР  
І ПОЗБУТИСЯ КОНКУРЕНЦІЇ



W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

# Blue OCEAN STRATEGY

**BUSINESS  
MUST  
READ**

**HOW TO CREATE UNCONTESTED  
MARKET SPACE AND MAKE  
COMPETITION IRRELEVANT**

В. ЧАН КІМ | РЕНЕ МОБОРН

# СТРАТЕГІЯ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

BUSINESS  
MUST  
READ

ЯК СТВОРИТИ БЕЗХМАРНИЙ  
РИНКОВИЙ ПРОСТІР  
І ПОЗБУТИСЯ КОНКУРЕНЦІЇ

ХАРКІВ  КЛУБ  
2016  СІМЕЙНОГО  
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 005.330  
ББК 65.29  
К 40

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

Надруковано за підтримки Harvard Business Review Press (USA)  
і Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Перекладено за виданням:

Kim W. Chan. Blue ocean strategy : how to create uncontested market space  
and make competition irrelevant / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. —  
Expanded edition. — Boston : Harvard Business School Publishing, 2015. — 288 p.

Переклад з англійської *Ігоря Андрущенка*

Дизайнер обкладинки *Ю. О. Сорудейкіна*

ISBN 978-617-12-1640-2 (укр.)  
ISBN 978-1-62527-449-6 (англ.)

© Harvard Business School Publishing  
Corporation, 2015  
© DepositPhotos.com / mihtander,  
обкладинка, 2016  
© Hetiго Ltd, видання українською  
мовою, 2016  
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-  
го Дозвілля», переклад і художнє  
формлення, 2016

*Моїм друзям і родині,  
які наповнюють змістом  
наші світи*



## Рятуйте! Мій океан червоніє

«Рятуйте! Мій океан червоніє» — таке почуття раз у раз охоплює менеджерів по всьому світу. Дедалі більше людей, чи то керівників компаній, чи то головів некомерційних організацій, чи то очільників уряду, помічають, що потрапили в океан кривавої конкуренції, і прагнуть із нього виборсатися. Можливо, ваш бізнес опинився в умовах, коли межі його звужуються. Можливо, конкуренція стає гострішою, і через це ваша пропозиція стрімко набридає, а витрати зростають. Можливо, вам ось-ось доведеться сказати, що підвищення зарплатні не бачити як своїх вух. Ніхто з нас не хотів би опинитися в такій ситуації. А проте, це ситуація, у яку потрапляють чимало.

Як вам розв'язати таку проблему? Уроки, зняряддя й конструкції «*Стратегії блакитного океану*» допоможуть вам упоратися з нею, хай у якій галузі чи якому секторі економіки ви працюєте. «*Стратегія*» показує вам, як змінити червоний океан кривавої конкуренції на блакитний океан відкритого ринкового простору, якому притаманні новий попит і стале зростання можливостей.

Коли ми писали «*Стратегію блакитного океану*», то послугоувалися метафорою червоного й блакитного океанів, адже червоні океани, здавалося, охоплюють реальність того, із чим дедалі частіше мають справу організації, тоді як блакитні океани відбивають — як від самого зародження свідчить історія промисловості — нескінченні можливості, що їх організації могли б



створити. Сьогодні, за десять років, продано понад 3,5 мільйона примірників книжки. Вона стала бестселером на п'яти континентах, її перекладено на рекордну кількість мов — аж сорок три! А термін «блакитний океан» увійшов до бізнес-жаргону. З'явилося понад чотири тисячі статей і записів у блозі на тему «стратегії блакитного океану», і щодня в усьому світі виходять дедалі нові статті.

Викладені в них історії захоплюють. В одних статтях власники малого бізнесу й окремі люди з усіх усюд обговорюють те, яким чином книга докорінно змінила їхні погляди на життя й допомогла піднести професійні успіхи на суттєво вищий рівень. В інших керівники розповідають про те, як стратегія блакитного океану дала їм змогу зрозуміти, що слід забирати свій бізнес із червоного океану й витворювати принципово новий попит. Утім, решта статей докладно змальовували, як заради швидкого результату очільники уряду застосували стратегію блакитного океану, прагнучи досягти щонайбільшого ефекту з найменшими витратами в соціально важливих сферах — від підвищення якості сільського й міського життя до зміцнення внутрішніх і зовнішніх цінних паперів і руйнування обмежень на міністерському та місцевому рівні<sup>1</sup>.

Звертаючись до організацій, які застосовували ідеї і безпосередньо працювали з ними багатьма, відколи побачило світ перше видання «Стратегії блакитного океану», ми дізналися чимало нового й зауважили, як далеко люди просунулися, напнувши вітрила цих ідей. Поміж питань, над котрими вони замислюються, утілюючи в життя свою стратегію, найчастіше трапляються такі: як упорядкувати всі наші дії в рамках нашої стратегії блакитного океану? що нам робити, коли наш блакитний океан почервонів? як уникнути сильних гравітаційних пас-

ток «червоного океану мислення» — ми звемо їх «капканами червоного океану», якщо вже шлях веде нас до стратегії блакитного океану? Саме такі питання стоять за появою нашого розширеного видання. У цій новій передмові ми спершу розкажемо, що ж тут нового. Потім коротко зрештимо ключові моменти, які визначають і відрізняють стратегію блакитного океану, і з'ясуємо, чому, на нашу думку, нині стратегія блакитного океану потрібніша й актуальніша, ніж будь-коли.

## Що є нового в цьому доповненому виданні?

До цього видання додано два нові розділи, а третій розширено. Ось основні моменти, які показують суть ключових завдань менеджерів і їхні дошкульні місця, а також те, як ми з ними даємо собі раду.

**Узгодження: що це означає, чому це є важливим і як цього досягти.** Виклик, що про нього ми говорили й що з ним на наших очах борються організації, являє собою вміння узгодити свою систему дій — включно з можливими інтернет- і зовнішніми партнерами — таким чином, щоб на практиці створити життєздатну стратегію блакитного океану. Чи існує простий, але комплексний метод, який гарантував би узгодження ключових компонентів організації (від вартості до зиску для людей), що надало б змогу підтримати стратегічні зрушення, котрих потребує стратегія блакитного океану? Це важить, оскільки компанії занадто часто зосереджуються на певних параметрах своїх організацій, звертаючи менше уваги на інші величини, які мали б підтримувати стратегію, щоб забезпечити їй сталий успіх. Визнаючи це, наше розширене видання спеціально досліджує проблему узгодження в контексті блакитних океанів. Ми знайомимо

з історіями успішного й невдалого узгодження, воліючи показати не тільки те, як цього досягнути на ділі, а й те, як можна нагоду проминути. Розділ 9 досліджує проблему узгодження.

**Оновлення: коли і як відновлювати блакитні океани з плином часу.** За будь-яким злетом і падінням компаній ховаються стратегічні кроки, до яких вони вдаються або ж, навпаки, які легковажать. Суть завдання, що постає перед організаціями, у тому, як відновлювати блакитні океани з плином часу, мірою того як кожен блакитний океан урешті-решт заступає його підробка, а сам він стає червоним. Розуміння процесу відновлення має ключове значення, бо переконує в тому, що створення блакитних океанів — це не поодинокий випадок, але його можна започаткувати в рамках організації, надавши статусу повторюваного процесу. У цьому розширеному виданні ми з'ясуємо, яким чином можуть обернути процес створення блакитних океанів зі статичного досягнення на динамічний процес оновлення як на рівні окремого бізнесу, так і на корпоративному рівні для багатопрофільних фірм. Тут ми викладаємо динамічний процес оновлення заради досягнення сталих економічних показників як для однопрофільної фірми, що створила блакитний океан, так і для багатопрофільної організації, котра мусить збалансувати почини червоного й блакитного океанів. При цьому ми підкреслюємо також додаткові ролі, що їх стратегії червоного й блакитного океанів відіграють в управлінні прибутком компанії на сьогодні в умовах забезпечення впевненого зростання і цінності бренда на майбутнє. Цю проблему оновлення розглядає розділ 10.

**Пастки червоного океану: що це таке й чому їх слід уникати.** І нарешті, ми показуємо десять найпоширеніших пасток червоного океану, у які, як бачимо, потрапляють компанії, утілюючи на

практиці стратегію блакитного океану. Ці пастки тримають компанії, мов якір, в океані червоному, навіть коли ті намагаються напнути вітрило й майнути в блакитний. Розгляд цих пасток має вирішальне значення з огляду на правильне розуміння людьми процесу створення блакитних океанів. Слушно зрозумівши концепцію, можна уникнути пасток і застосовувати передбачені нею інструменти та методи достоту так, щоб за допомогою правильних стратегічних дій вирушити до чистих блакитних вод. Розділ 11 розглядає проблему червоних океанських пасток.

## У чому полягає головна розбіжність?

Мета стратегії блакитного океану є простою — дати будь-якій організації — великій чи маленькій, новій або добре знаній — нагоду підійти до завдання створення блакитних океанів через максимізацію можливостей і мінімізацію ризиків. Книга бере під сумнів кілька усталених поглядів у царині стратегії. Якби ми мусили спинитися на п'яти ключових моментах, які впадають у вічі, змушуючи замислитися над прочитаним, то йшлося б власне про них.

**Конкуренція не мусить бути в центрі стратегічного мислення.** Забагато компаній дозволяють конкуренції тримати на припоні їхні стратегії. Утім, завдяки стратегії блакитного океану легко зрозуміти, що цей акцент на конкуренції значно частіше тримає компанії на якорі в червоному океані. Він кладе за підвалини стратегії конкуренцію, а не клієнта. Унаслідок цього компанії гайнують час і звертають пильну увагу на оцінювання конкурентів і пошук відповідей на їхні стратегічні ходи, а не на розуміння того, як здійснити стрибок у цінності для покупців — що не те саме.

Стратегія блакитного океану пориває із засиллям конкуренції. У центрі книги маємо уявлення про перехід від конкурування до створення нового ринкового простору, а звідси уневажнення конкуренції. Уперше цю думку ми виклали ще 1997 року в розвідці «*Value Innovation*», першій з нашої серії статей у *Harvard Business Review*, які становлять підґрунтя цієї книги<sup>2</sup>. Ми помітили, що компанії, які вириваються з конкуренції, не надто прагнуть позмагатися, перемогти суперників або доскочити сприятливого конкурентоздатного становища. Вони не ставили собі за мету перевершити конкурентів. Вони мали запропонувати якісний стрибок у цінності, і це уневажнило конкуренцію. Наголос на запровадженні новацій у цінності, а не настанова проти конкурентів спонукає компанії кидати виклик усім чинникам конкурентної галузі й не вважати, будцімто конкуренція пов'язана з цінністю покупця саме тому, що вона є дієвою.

Таким чином, стратегія блакитного океану розуміє значення стратегічного парадоксу, з яким стикається чимало організацій: що більше вони зосереджені на подоланні конкуренції, а також прагненні позмагатись і вразити своїми перевагами, то дужче, хай як це парадоксально, уподібнюються до своїх конкурентів. Стратегія блакитного океану відповідає на це: покинь зважати на конкуренцію. Зосередься на новації цінності, і нехай конкуренція подбає за тебе.

**Структури галузі немає; їй можна надати форму.** Царина стратегії вже давно передбачала, що існує структура галузі. Якщо структуру галузі вважають за сталу, фірми змушені будувати свої стратегії, засновані на ній. І тому стратегія, як це зазвичай буває на практиці, починає з аналізу галузі — я маю на увазі аналіз п'яти сил або його далекий попередник SWOT-

## 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

Популярне видання

*КІМ В. Чан, МОБОРН Рене*

**Стратегія блакитного океану.  
Як створити беззмарний ринковий простір  
і позбутися конкуренції**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*  
Координатор проекту *С. І. Мозгова*  
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*  
Редактор *Н. В. Бордукова*  
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*  
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*  
Коректор *О. М. Пікалова*

Підписано до друку 29.09.2016.  
Формат 60х90/16. Друк офсетний.  
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 24.  
Наклад 10 ф000 пр. Зам. № .

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

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»  
61012, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.  
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.  
[www.globus-book.com](http://www.globus-book.com)