

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 величч 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, чії 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 *Groupe SEB*, міжнародну французьку корпорацію, засновану 1857 року. Як і більшістю великих, відомих міжнародних корпорацій, *Groupe 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 наряду електричних приладів для приготування їжі, та його команда вирішили кардинально змінити ситуацію. Професійні менеджери *Groupe 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, — твінула 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 *Groupe 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 *Groupe 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. *Groupes 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 *Groupes 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 склали 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 залишалися 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 впливає стратегічна зосередженість на конкуренції та перемозі у наявному ринковому просторі.

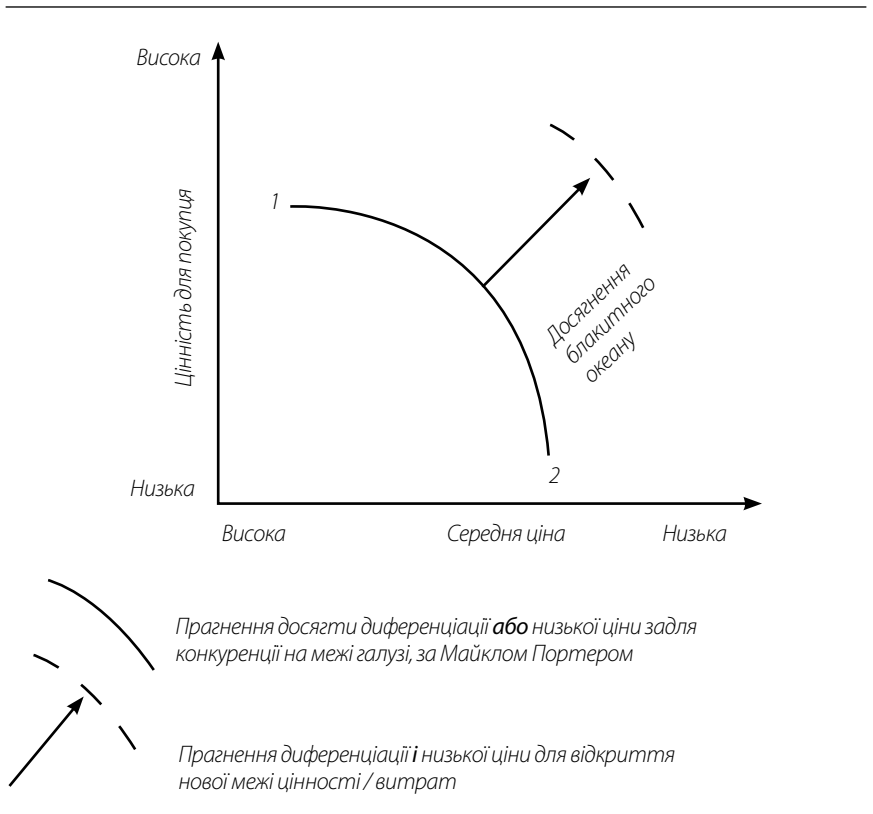
Однак логіка такої стратегії не спрацьовує, коли йдеться про ГРП. Мовою бізнесу, ГРП не визнала за даність наявний кордон ринку й не прагнула опинитись на межі продуктивності найкращих тюремних практик. Натомість вона досягла блакитного океану, чим порушила баланс цінності і вартості. ГРП першою вико-

* 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 Мічиган), 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 Мічигані 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,