

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

STRATEGIJA PLAVOG OCEANA

Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu

Naslov izvornika
W. Chan Kim, Renée Mauborgne
Blue Ocean Strategy
Harvard Business School Publishing

Copyright © hrvatskog izdanja
MASMEDIA d.o.o., Zagreb, Savska 66
www.masmedia.hr

Nakladnici
Poslovni dnevnik
MASMEDIA

Za nakladnike
Slaven Andrašić

Urednik
Slaven Ravlić

Izvršna urednica
Ksenija Gredelj Vargović

Stručna redakcija
Jurica Pavičić

Lektura
Željko Jozić
Brigita Baričević

Izrada kazala
Ivana Kirinić

Proizvodnja
Vjeran Andrašić

Dizajn omota
Adverta d.o.o., Andrija Previšić

Računalna priprema teksta
Marko Keletić

Tisak
Grafički zavod Hrvatske

**W. Chan Kim
Renée Mauborgne**

Strategija plavog oceana

Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu

Prevela
Veronika V. Hitrec

Poslovni dnevnik
MASMEDIA

CIP – Katalogizacija u publikaciji
NACIONALNA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA – Zagreb

UDK 339.137.2

KIM, W. Chan
Strategija plavog oceana : Kako stvoriti prostor bez
konkurencije na tržištu /
W. Chan Kim, Renée Mauborgne;
prevela Veronika V.Hitrec.
Zagreb : Poslovni dnevnik : Masmedia, 2007.

Prijevod djela: Blue ocean strategy. - Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 978-953-157-499-0 (Masmedia)

1. Mauborgne, Renée

I. Novi proizvodi -- Modeli prodaje
II. Tržišta -- Konkurentnost

Posveta Prijateljstvu i našim obiteljima,
koji su naše svjetove učinili smislenima

Sadržaj

Predgovor.....	9
Zahvale	11

Prvi dio: Strategija plavog oceana

1. Stvaranje plavih oceana.....	17
2. Analitička pomagala i radni okviri.....	35

Drugi dio: Oblikovanje strategije plavog oceana

3. Rekonstruirajte granice tržišta.....	57
4. Usmjerite se na veliku sliku, ne na brojke.....	89
5. Dosegnite dalje od postojeće potražnje.....	107
6. Napravite ispravan strateški slijed	121

Treći dio: Provođenje strategije plavog oceana

7. Svladajte ključne organizacijske zapreke	149
8. Ugradite izvršenje u strategiju.....	171
9. Zaključak: Održivost i obnavljanje strategije plavog oceana.....	185

Dodatak A	191
Dodatak B.....	209
Dodatak C	213

Bilješke.....	217
Bibliografija	225
Kazalo tvrtki/marki/osoba.....	233
Kazalo pojmova	237
O autorima.....	245

Predgovor

Ovo je knjiga o prijateljstvu, privrženosti i uzajamnom povjerenju. Ona je takva zato što smo to prijateljstvo i povjerenje isticali na putovanju otkrivanja ideja u ovoj knjizi i slučajno došli u priliku da ih i napišemo. Susreli smo se prije dvadesetak godina u predavaonici – jedan profesor, drugi student. I od tada, radeći zajedno, tijekom putovanja često smo se osjećali kao dva mokra štakora u kanalu. Ova knjiga nije pobjeda ideje, već prijateljstva koje smatramo važnijim od bilo koje ideje u svijetu poslovanja.

Ono je obogatilo naše živote i naše svjetove učinilo ljepšima. Mi nismo sami.

Nijedno putovanje nije lako; nijedno prijateljstvo nije ispunjeno samo smijehom. No, bili smo svakodnevno na tom putu uzbuđeni, jer nam je misija bila nešto naučiti i poboljšati. Strastveno smo vjerovali idejama u ovoj knjizi. Ove ideje nisu za one čija je životna ambicija provući se ili tek preživjeti. To nikada nije bio naš interes. Ako možete biti zadovoljni time, nemojte je dalje čitati. No, želite li biti drukčiji, stvorite kompaniju koja gradi budućnost, u kojoj pobjeđuju kupci, zaposlenici, dioničari i društvo u cjelini, pročitajte je. Ne kažemo da je lako, ali se isplati.

Naše istraživanje potvrđuje da nema trajno izvrsnih kompanija, kao što nema ni postojano izvanrednih industrija. I kao što smo na svom vlastitom prevrtljivom putu otkrili, svi mi, kao i kompanije, činimo pametne i nešto manje pametne stvari. Da bismo poboljšali kvalitetu svog uspjeha, trebamo ispitati što smo činili da se stvori pozitivna razlika i spoznati kako to ponoviti na sustavan način. To je ono što zovemo razboritim strateškim kretanjima, a spoznali smo da je strateški pomak od istinske važnosti – stvaranje plavih oceana.

Strategija plavog oceana poziva kompanije da pobjegnu iz crvenog oceana krvave konkurencije stvaranjem neupitnog prostora na tržištu, koji čini konkurenciju sporednom. Umjesto dijeljenja postojeće – često skućene – potražnje te benchmarkinga konkurencije, strategija plavog oceana znači povećanje potražnje i odvajanje od konkurencije. Ova knjiga ne samo što osporava postojeću praksu kompanija, već im ujedno pokazuje kako postići promjenu. Prvo, predstavljamo skup analitič-

kih pomagala i radne okvire koji vam pokazuju kako sustavno raditi na tom izazovu i drugo, pomno objašnjavamo principe koji određuju i odvajaju strategiju plavog oceana od strateškog promišljanja temeljenog na konkurenciji.

Naš je cilj oblikovati i provesti strategiju plavog oceana kao sustavnu i provedivu, poput konkuriranja u crvenim vodama poznatog tržišnog prostora. Samo tada kompanije mogu pristupiti izazovu stvaranja plavih oceana na pametan i odgovoran način, a to je: maksimaliziranje povoljnih prilika i minimaliziranje rizika. Nijedna kompanija – velika ili mala, koja je već dugo na tržištu, ili novopridošla – ne može si dopustiti da bude kockar na riječnom brodu. I ni jedna kompanija ne bi to smjela činiti.

Sadržaj ove knjige temelji se na istraživanjima koja su trajala petnaest i više godina, na podacima koji se protežu stotinu i više godina unatrag te na nizu članaka objavljenih u *Harvard Business Reviewu*, kao i znanstvenim člancima, koji u različitim dimenzijama dotiču ovu temu. Prikazane ideje, analitička pomagala i radni okviri, dalje se godinama ispituju i pročišćavaju u poslovnoj praksi Europe, Sjedinjenih Američkih Država i Azije. Ova se knjiga temelji i proširuje taj rad, dajući pripovjedački oblik kojim se sabiru te ideje kako bi se ponudila jedinstvena radna okosnica. Taj se radni okvir ne odnosi samo na analitička stajališta oko stvaranja strategije plavog oceana, već ujedno na sva važna ljudska gledišta o tome kako povesti organizaciju i njezine ljude na to putovanje, sa željom da se te ideje provedu u djelo. Ovdje je razumijevanje toga kako izgraditi povjerenje i predanost, kao i shvaćanje važnosti intelektualnog i emocionalnog priznavanja, osobito izraženo i dovedeno do same biti strategije.

Povoljne prilike plavog oceana bile su izvan njega. Nakon što su bile otkrivene, tržišni se svemir bio proširio. To proširenje, vjerujemo, korijen je rasta. Pa ipak, još uvijek vlada slabo shvaćanje u teoriji i praksi kako sustavno stvoriti i dohvatiti plave oceane. Pozivamo vas da pročitate ovu knjigu i da naučite kako upravljati tim velikim proširenjem u budućnosti.

Zahvale

Dobili smo veliku pomoć pri nastajanju ove knjige. INSEAD nam je osigurao jedinstveno okruženje u kojem se provodilo naše istraživanje. Imali smo velike koristi od poklapanja teorije i prakse, koje postoje u INSEAD-u i zbog istinski globalnog sastava našeg fakulteta, studenata i izvršnog osoblja iz obrazovanja. Dekani Antonio Borges, Gabriel Hawawini i Ludo van der Heyden od početka su nas ohrabivali i pružali institucionalnu podršku, dopustivši nam blisku isprepletenost našeg istraživanja i održavanja predavanja. Pricewaterhouse-Coopers (PwC) i Boston Consulting Group (BCG) proširili su financijsku potporu za naše istraživanje; Frank Brown i Richard Baird iz PwC-a i René Abate, John Clarkeson, George Stalk i Olivier Tardy iz BCG-a bili su nam posebno dragocjeni partneri.

Kako smo tijekom godina imali pomoć izrazito talentirane grupe istraživača, naša dva predana suradnika na istraživanju, Jason Hunter i Ji Mi, koji su radili s nama posljednjih nekoliko godina, zaslužuju da budu posebno spomenuti. Njihova predanost, ustrajna podrška u istraživanju i težnja savršenstvu bili su bitni pri ostvarivanju ove knjige. Bili smo sretni zbog njihove prisutnosti.

Naši kolege sa škole dali su svoj doprinos idejama u ovoj knjizi. Članovi fakulteta INSEAD, posebice Subramanian Rangan i Ludo Van der Heyden, pomogli su nam svojim promišljanjem o našim idejama, dajući dragocjene osvrte i podršku. Mnogi s INSEAD fakulteta predavali su po našim idejama i radnim okvirima iz ove knjige menadžerskoj garnituri i polaznicima poslijediplomske nastave (MBA), dajući dragocjene povratne informacije koje su izoštravale naša razmišljanja. Ostali su nam pružali intelektualno ohrabrenje i snagu ljubaznosti. Zahvaljujemo im ovdje, a među njima su: Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud de Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-Francois Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanhe-

iser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky and Ming Zeng.

Bili smo sretni što smo imali globalnu mrežu praktičara i pisaca slučajeva. Njihov je velik doprinos bio u pokazivanju kako ideje iz ove knjige primijeniti u radu te pomažući pripremiti materijal za slučajeve u našem istraživanju. Među mnogobrojnim ljudima jedan zaslužuje da ga se posebno spomene: Marc Beauvois-Coladon, koji je radio s nama od samog početka i dao glavni doprinos poglavlju 4, koje se temelji na njegovim iskustvima na terenu provodeći naše ideje u kompanijama. U mnoštvu ostalih, rado bismo zahvalili Francisu Gouillartu i njegovim suradnicima: Gavinu Fraseru i njegovim suradnicima; Wayneu Mortensenu; Brianu Marksu; Kennethu Lauu; Yasushiju Shiini; Jonathanu Landreyju i njegovim suradnicima; Junanu Jangu; Ralphu Trombetti i njegovim suradnicima; Gaboru Burtu i njegovim suradnicima; Shantaramu Venkateshu; Miki Kawawi i njezinim suradnicima; Atulu Sinhi i njegovim suradnicima; Arnoldu Izsaku i njegovim suradnicima; Volkeru Westermannu i njegovim suradnicima; Mattu Williamsonu; Caroline Edwards i njezinim suradnicima. Cijenimo također suradnju s Accenture, koja je proizašla nakon odvajanja od Marka Spelmana, Omara Abbosha, Jima Saylesa i njihova tima. Zahvala također pripada Lucent Technologies za njihovu podršku.

Tijekom svog istraživanja susreli smo se s izvršnim direktorima kompanija i službenicima u javnome sektoru diljem svijeta, koji su nam velikodušno poklonili svoje vrijeme i viđenje, u velikoj mjeri oblikujući ideje iz ove knjige. Zahvalni smo im na tome. Među mnogim privatnim i javnim inicijativama za provedbu naših ideja u praksi, Value Innovation Program (VIP) Centra Samsung Electronics i Value Innovation Action Tank (VIAT) iz Singapura za vladine i privatne sektore bili su glavnim izvorima inspiracije i učenja. Posebice, Jong-Yong Yun iz Samsung Electronicsa i svi stalni tajnici vlade u Singapuru bili su dragocjeni partneri. Topla zahvalnost, također, članovima Value Innovation Network (VIN), globalnoj zajednici koja radi na skupini koncepcija inovacije vrijednosti – posebno onih koje ovdje nismo u mogućnosti navesti.

Konačno, željeli bismo se zahvaliti Melindi Merino, svojoj urednici, za njezine mudre komentare i povratne informacije, te izdavačkom timu Harvard Business School za njihovu predanost i entuzijazam. Hvala, također, našim sadašnjim i prošlim urednicima časopisa *Harvard Business Review*, posebice Davidu Championu, Tomu Stewartu,

Nan Stone i Joan Magretta. Dugujemo veliku zahvalnost poslijediplomskom i doktorskom studiju INSEAD i sudionicima programa za obrazovanje menadžera. Napose polaznicima nastave grupe Strategy, ali i Value Innovation Study Group (VISG) na njihovoj strpljivosti kada smo isprobavali ideje iz ove knjige. Njihova izazovna pitanja i ozbiljne povratne informacije pročišćavale su i jačale naše ideje.

PRVI DIO



STRATEGIJA PLAVOG OCEANA

Poglavlje 1.

.....

Stvaranje plavih oceana

Nekoć svirač na harmonici, hodač na hoduljama i gutač vatre, Guy La-liberte, sada je CEO (Chief Executive Officer – glavni izvršni direktor) Cirque du Soleil, jednog od najvećih izvoznika kulturoloških vrijednosti Kanade. Stvoren 1984. od grupe uličnih izvođača, predstave cirkusa vidjelo je gotovo četrdesetak milijuna ljudi u devedeset gradova diljem svijeta. U manje od dvadesetak godina Cirque du Soleil je dostigao razinu prihoda Ringling Brosa i Barnum & Baileyja – globalnih majstora cirkuske industrije – kojima je trebalo više od stotinu godina da bi to postigli.

Taj nagli rast još čudnovatijim čini to što nije postignut u nekoj privlačnoj industrijskoj grani, već naprotiv u industrijskoj grani koja je u opadanju, u kojoj je tradicionalna strateška analiza upozorila na ograničene mogućnosti rasta. Moć dobavljača na strani izvođačkih zvijezda bila je velika. Jednako je takva bila i moć kupaca. Alternativni oblici zabave – počevši od različitih vrsta gradske zabave uživo, sportskih događanja, do kućnih zabava – dugo su bacali veliku sjenu. Djeca su više žudjela za PlayStationom negoli za posjetom putujućem cirkusu. Djelomično kao rezultat toga, industrija je trpjela od stalnog smanjenja broja posjetitelja, te zbog toga, od opadanja prihoda i dobiti. U porastu je, ujedno, bio negativan stav spram korištenja životinja u cirkusima, pod utjecajem grupa za zaštitu prava životinja. Ringling Bros i Barnum & Bailey su postavili standarde, a konkurirajući manji cirkusi su ih, u biti, slijedili u smanjenim verzijama. Prema tome, sa

stajališta strategije temeljene na konkurenciji, industrija cirkusa činila se neprivlačnom.

Drugo uvjerljivo stajalište uspjeha Cirque du Soleila je da nije pobijedio otimajući kupce iz već ionako skućene industrije cirkusa, koja se povijesno gledajući uglavnom obraćala djeci. Cirque du Soleil nije konkurirao Ringling Brosu i Barnum & Baileyju. Umjesto toga stvorio je neupitno nov tržišni prostor i time konkurenciju učinio sporednom. Obraćao se potpuno novoj skupini kupaca: odraslima i klijentima korporacija, koji su bili spremni platiti nekoliko puta višu cijenu u odnosu na tradicionalne cirkuse, za do sada neviđen doživljaj zabave. Važno je da je jedna od prvih predstava cirkusa nosila naziv “Mi ponovno izmišljamo cirkus”.

Nov tržišni prostor

Cirque du Soleil je uspio zato što je shvatio da za pobjedu u budućnosti kompanije moraju prestati međusobno konkurirati. Jedini način da bi se pobijedila konkurencija jest prestati se *truditi* pobijediti konkurenciju.

Da bi se shvatilo što je Cirque du Soleil postigao, pretpostavimo da je tržišni svemir sastavljen od dviju vrsta oceana: crveni oceani i plavi oceani. Crvene oceane predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas. To je poznat tržišni prostor. Plavi oceani označavaju sve industrijske grane koje danas *ne* postoje. To je nepoznat tržišni prostor.

U crvenim oceanima određene su i prihvaćene granice pojedinih industrijskih grana, poznata su pravila konkurentne igre.¹ Ovdje kompanije pokušavaju izbaciti svoje protivnike kako bi ugrabile veći dio postojeće potražnje. Kako tržišni prostor postaje pretrpan, izgledi za zarade i rast su smanjeni. Proizvodi postaju potrošnim dobrima, a rezanje vrata konkurenciji pretvara crveni ocean u krvavi.

Plavi oceani, naprotiv, određeni su neotvorenim tržišnim prostorom, stvaranjem potražnje i povoljnih poslovnih prilika za visoko unosan rast.

Premda su neki plavi oceani stvoreni daleko izvan postojećih granica industrijskih grana, većina njih je nastala proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana unutar crvenih oceana, kao što je to učinio Cirque du Soleil. U plavim oceanima konkurencija je sporedna jer pravila igre tek čekaju da se postave.

Uvijek će za uspješno plivanje u crvenom oceanu biti važno pobijediti konkurente. Crveni će oceani uvijek biti važni i ostatak će uvijek

činjenicom poslovnog života. No, kako u sve više industrijskih grana ponuda premašuje potražnju, konkuriranje za dio ugovorenih tržišta iako nužno, neće biti dovoljno da bi se održala visoka učinkovitost.² Kompanije se trebaju odmaknuti od konkurencije. Da bi se domogle nove zarade i povoljnih prilika za rast, one ujedno trebaju stvoriti plave oceane.

Nažalost, plavi oceani uglavnom nisu ucrtani u karte. Prevladavajuće usmjerenje rada na strategiji tijekom proteklih dvadeset i pet godina bilo je na strategijama crvenih oceana, koji se temelje na konkurenciji.³ Posljedica je bila prilično dobro poznavanje vještog konkuriranja u crvenim vodama, od analiziranja pozadine ekonomske strukture postojećih industrijskih grana, do odabiranja strateškog položaja niskih troškova: ili diferencijacije ponude ili usmjerenja na benchmarking konkurencije. Postoji određen broj rasprava oko plavih oceana.⁴ Međutim, malo je praktičnih uputa kako ih stvoriti. Bez analitičkih okvira za stvaranje plavih oceana i principa djelotvornog upravljanja rizikom, stvaranje plavih oceana ostalo je tek pustom željom, koja se čini prerizičnom da bi je voditelji slijedili kao strategiju. Ova knjiga daje praktične okosnice za rad i analitiku za sustavno traganje i zahvaćanje plavih oceana.

Neprekidnost stvaranja plavih oceana

Iako je pojam *plavi oceani* nov, njihovo postojanje nije. Oni su obilježje poslovnog života, prošlost i sadašnjost. Osvrnite se jedno stoljeće unatrag i priupitajte se: koliko je današnjih industrijskih grana tada bilo nepoznato? Odgovor: Za mnoge temeljne industrijske grane, poput automobilske, muzičke naklade, avionske, petrokemijske, skrbi o zdravlju, savjetovanja u upravljanju – nije se čulo ili su se u to vrijeme tek počele uzdizati. Sada okrenite sat unatrag samo za tridesetak godina. Ponovno, obilje milijardi dolara vrijednih industrijskih grana – zajednički fondovi, mobilni telefoni, plinske elektrane, biotehnologija, diskontna trgovina na malo, brza isporuka pošiljaka, mikrovalne pećnice, daske za skijanje (snowboards), kafići i kućni video – da spomenemo samo nekoliko. Samo tri desetljeća ranije, nijedna od tih industrijskih grana u konkretnijem smislu nije postojala.

Namjestite sada sat dvadeset godina unaprijed – ili možda pedeset – i zapitajte se: Koliko će danas nepoznatih industrijskih grana tada vrlo

vjerojatno postojati? Ako povijest na neki način predviđa budućnost, odgovor je ponovno: Mnoge od njih.

Činjenica je da industrijske grane nikada ne miruju. One se neprekidno razvijaju. Unapređuju se postupci, šire se tržišta, a igrači dolaze i odlaze. Povijest nas uči kako imamo golemu podcijenjenu sposobnost za stvaranje novih djelatnosti i ponovno oživljavanje postojećih. Pola stoljeća star sustav Standard Industrial Classification (SIC), koji je objavio U. S. Census, zamijenjen je 1997. godine sustavom North America Industry Classification Standard (NAICS). Novi je sustav proširio deset SIC industrijskih sektora u dvadeset kako bi odrazio zbilju pojavljivanja novih industrijskih područja.⁵ Sektor usluga po starom sustavu, primjerice, sada je proširen na sedam poslovnih sektora, počevši od informatičkog do pružanja zdravstvene i socijalne pomoći.⁶ Poznato je kako su ti sustavi programirani za standardizaciju i kontinuitet, pa takva zamjena pokazuje koliko je važno bilo proširenje plavih oceana.

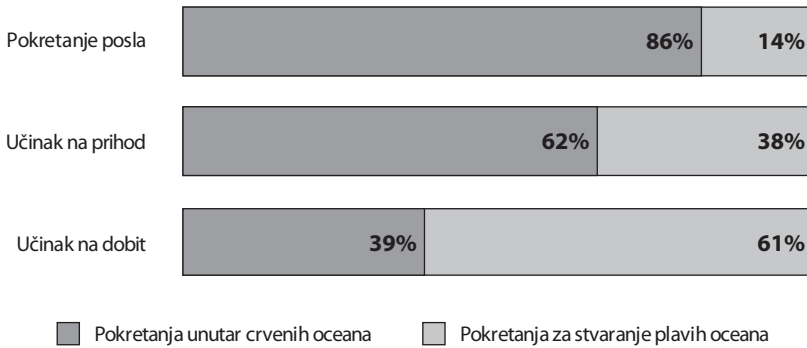
Pa ipak, prevladavajuće usmjerenje strateškog promišljanja ostalo je na strategijama crvenog oceana temeljenima na konkurenciji. Dio objašnjenja za to leži u činjenici što je strategija korporacija pod snažnim utjecajem svojih korijena u vojnoj strategiji. Sam jezik strategije duboko je nadahnut vojnim referencama – glavno izvršno osoblje jesu “časnici” u “glavnim stožerima”, “postrojbe” na “prvim crtama”. Opisana na takav način, strategija se odnosi na sukobljavanje s protivnikom i vođenje bitke za određeni komadić zemlje, koji je ograničen i postojan.⁷ Za razliku od rata, međutim, povijest industrije pokazuje nam kako tržišni svemir nikada nije bio postojan: Naprotiv, tijekom vremena stalno nastaju plavi oceani. Usmjeriti se na crveni ocean znači prihvatiti ključne ograničavajuće čimbenike rata – ograničen teren i potrebu da se pobijedi neprijatelj da bi se uspjelo – i odricati od izrazite snage poslovnog svijeta: sposobnost da se stvori nov neupitan tržišni prostor.

Učinak stvaranja plavih oceana

Hajdemo odrediti učinak stvaranja plavih oceana na rast kompanije količinski, u prihodima, ali i dobiti, prema istraživanjima o pokretanju novih poslova u 108 kompanija (vidjeti prikaz 1-1). Otkrili smo da je 86% uvedenih poslova bilo proširenje linije, a to znači umnožavanje nekih poboljšanja unutar crvenog oceana postojećeg tržišnog pro-

Prikaz 1-1

Posljedice za zaradu i rast od stvaranja plavih oceana



stora. Štoviše, na njih je otpadalo samo 62% od ukupnih prihoda i tek 39% ukupne dobiti. Preostalih 14% novih poslova bilo je usmjereno na stvaranje plavih oceana. Oni su stvorili 38% od ukupnih prihoda i 61% od ukupne dobiti. Poznato je kako pokretanje novih poslova uključuje ulaganja potrebna za stvaranje crvenih i plavih oceana (bez obzira na njihove kasnije posljedice po prihod i profit, uključujući i neuspjehe), a provedbene su koristi stvaranja plavih oceana očite. Premda nemamo podatke o procjeni uspjeha inicijativa crvenog i plavog oceana, globalne razlike između njih u provedbi su izražene.

Povećanje imperativa za stvaranje plavih oceana

Postoji nekoliko pokretačkih snaga iza porasta imperativa za stvaranje plavih oceana. Ubrzani tehnološki napredak bitno je poboljšao proizvodnost industrijskih grana i time omogućio dobavljačima da proizvedu do sada nezamislivu lepezu proizvoda i usluga. Posljedica je toga da u sve većem broju industrijskih grana ponuda premašuje potražnju.⁸ Trend prema globalizaciji čini situaciju još složenijom. Ukidanjem trgovinskih ograničenja između nacija i regija te trenutna globalna dostupnost informacija o proizvodima i cijenama imaju za posljedicu stalno nestajanje tržišnih niša i zaštite monopola.⁹ Dok je ponuda u usponu kako se pojačava globalna konkurencija, nema jasnih naznaka povećanja svjetske potražnje, a uz to statistički podaci

upozoravaju na opadanje broja stanovnika u mnogim razvijenim tržištima.¹⁰

Posljedica je bila ubrzano pretvaranje proizvoda i usluga u potrošnu robu, jačanje bitke cijenama i smanjenje profitne marže. Nedavna istraživanja velikog broja industrijskih grana o glavnim američkim robnim markama potvrdila su taj trend.¹¹ Ona su objelodanila kako za glavne kategorije proizvoda i usluga robne marke općenito postaju sve sličnijima, a što one više nalikuju jedna drugoj, ljudi ih sve više odabiru na osnovi cijene.¹² Ljudi više ne ustrajavaju, za razliku od prošlosti, da njihov prašak za pranje rublja mora biti Tide. Niti će nužno biti vjerni Colgateu ako je Crest na rasprodaji ili obratno. U pretrpanim djelatnostima razlikovanje robnih marki postaje sve težim u ekonomskom usponu, ali i u opadanju.

Sve to pokazuje kako poslovna okolina, u kojoj je nastala većina strategija i pristupa menadžmentu u 20. stoljeću, sve više nestaje. Kako crveni oceani postaju sve krvaviji, menadžment treba više voditi računa o plavim oceanima nego što je to sadašnja čvrsto povezana skupina menadžera navikla.

Od kompanije i industrijske grane prema strateškom pomaku

Kako kompanija može prekinuti s crvenim oceanom krvave konkurencije? Kako može stvoriti plavi ocean? Postoji li sustavan pristup da bi se to postiglo i da se time održi visoka učinkovitost?

U traganju za odgovorom naš je početni korak bio pojmovno odrediti temeljnu jedinicu analize za naše istraživanje. Da bi se shvatili korijeni visoke učinkovitosti, poslovna literatura uobičajeno upotrebljava kompaniju kao temeljnu jedinicu analize. Ljudi su zadivljeni kako kompanije postižu snažan, unosan porast s osebnim skupom strateških, operativnih i organizacijskih značajki. Naše je pitanje, međutim, bilo: postoje li *postojano* "izvrsne" ili "vizionarske" kompanije, koje neprekidno nadmašuju tržište i svaki put ponovno stvaraju plave oceane?

Razmotrimo, primjerice, *In Search of Excellence* i *Built to Last*.¹³ Najbolje prodavana knjiga *In Search of Excellence* izdana je prije dvadeset godina. Pa ipak, u dvije godine od njezina izdanja znatan broj kompanija koje su bile predmetom istraživanja počeo je lagano odlaziti u zaborav: Atari, Chesebrough-Pond's, Dana General, Fluor, National Semiconductor. Kao što

je potkrijepljeno dokazima u časopisu *Managing on the Edge*, dvije trećine tvrtki koje su u knjizi bile istaknute kao uzori pale su sa svog položaja vođe u industrijskoj grani unutar pet godina od njezina izdanja.¹⁴

Knjiga *Built to Last* nastavila je istim stopama. Temeljito je proučavala “uspješne navike vizionarskih kompanija” koje su imale dugoročno bilježene vjerodostojne tragove superiornog djelovanja. Da bi se izbjegli propusti iz knjige *In Search of Excellence*, razdoblje istraživanja u knjizi *Built to Last* bilo je prošireno na čitav životni vijek kompanija, dok je njezina analiza bila ograničena na tvrtke stare više od četrdeset godina. *Built to Last* je također postala najprodavanijom knjigom.

Ponovilo se isto, nakon pomnijeg ispitivanja nedostaci u nekim vizionarskim kompanijama koje su bile u središtu pozornosti u knjizi *Built to Last* došli su na vidjelo. Kao što je ilustrirano u novoj knjizi *Creative Destruction*, mnogo toga što se pripisivalo nekim kompanijama uzorima u knjizi *Built to Last* bilo je zapravo rezultat djelovanja industrijskog sektora, a ne samih kompanija.¹⁵ Hewlett-Packard (HP) je, primjerice, zadovoljio kriterije iz knjige *Built to Last* dugoročno nadmašujući zahtjeve tržišta. Zapravo, dok je HP bio ispred zahtjeva tržišta, isto je to bilo i s cjelokupnom industrijom računalne opreme (hardver). Štoviše, HP nije čak niti nadmašio konkurente unutar industrijske grane. Iz ovog i drugih primjera, knjiga *Creative Destruction* se pitala jesu li “vizionarske” kompanije, koje su neprestano ispred zahtjeva tržišta, uopće ikada postojale. Svjedoci smo zaostajanja ili opadanja u djelovanju japanskih kompanija koje su bile glasoviti “revolucionarni” stratezi na svom vrhuncu kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih.

Ako nema kompanija koje bi u svom djelovanju bile vječno na vrhuncu, ako ista kompanija može biti genijalna u jednom trenutku i bezumna u drugom, čini se da kompanija nije prikladna jedinica analize u otkrivanju uzroka vrhunske učinkovitosti i plavih oceana.

Povijest, prema ranijoj raspravi, pokazuje kako se industrijske grane stalno stvaraju, s vremenom proširuju te da uvjeti i granice industrijskih grana nisu zadani; pojedini činitelji ih mogu mijenjati. Kompanije ne moraju neposredno konkurirati u određenom prostoru industrijske grane; Cirque du Soleil je stvorio nov tržišni prostor u sektoru zabave, ostvarujući snažan unosan rast kao rezultat. Čini se da niti kompanija niti industrijska grana nisu najbolje jedinice analize u istraživanju uzroka unosnog rasta.

U skladu s tim zapažanjem naše istraživanje pokazuje da je strateški pomak, a ne kompanija ili industrijska grana, prava jedinica analize da

bi se objasnilo stvaranje plavih oceana i održive vrhunske učinkovitosti. Strateški je pomak skup menadžerskih postupaka i odluka uključenih u stvaranje glavne tržišne poslovne ponude. Compaq je, primjerice, bio 2001. godine pripojen Hewlett-Packardu i prestao je biti nezavisnom kompanijom. Mnogi bi taj potez mogli ocijeniti kao neuspješnost kompanije. To, međutim, nije onemogućilo strateška kretanja plavog oceana, koja je Compaq učinio u stvaranju industrije poslužitelja (servera). Ta strateška kretanja nisu bila samo dio snažnog povratka kompanije sredinom 1990-ih, već su ujedno otvorila nov tržišni prostor u računalnoj industriji vrijedan više milijardi dolara.

Dodatak A, "Skica povijesnih obrazaca stvaranja plavog oceana", daje povijesni pregled triju reprezentativnih industrijskih grana u SAD-u, koji je izveden iz naših izvora podataka: automobilska industrija – kako idemo na posao; računalna industrija – što koristimo na poslu; i kinematografska industrija – kamo se nakon posla idemo zabavljati. Kao što je pokazano u Dodatku A, nije pronađena niti kompanija niti industrijska grana koje bi bile neprekidno izvrsne. No, čini se kako postoje izrazite zajedničke značajke u strateškim kretanjima koje su stvorile plave oceane i vodile prema novim putovima snažnog i unosnog rasta.

Strateški pomaci o kojima raspravljamo – kretanja koja su donijela proizvode i usluge koji su otvorili i zauzeli nov tržišni prostor, te imali za posljedicu značajno povećanje potražnje – sadrže velike priče o unosnom rastu kao i turobne pripovijesti o propuštenim poslovnim prilikama kompanija koje su ostale zalijepljene za crvene oceane. Svoje smo istraživanje gradili oko tih strateških pomaka kako bismo shvatili obrazac po kojem su se stvarali plavi oceani i postizala vrhunska učinkovitost. Predmetom našeg ispitivanja bilo je više od stotinu i pedeset strateških pomaka učinjenih od 1880. do 2000. godine u više od tridesetak industrijskih grana, a pomno su bili ispitani važniji poslovni igrači u svakom od tih događanja. bilo je različitih industrijskih grana: od hotela, kinematografske industrije, trgovine na malo, zrakoplovne industrije, energetske, računalne, mediji te građevinske, automobilske industrije, do čeličana. Nismo analizirali samo pobjedničke poslovne igrače, koji su stvorili plave oceane, već i njihove manje uspješne konkurente.

Unutar određenog strateškog pomaka i kroz strateška kretanja istražili smo sličnosti između grupa koje su stvarale plave oceane, isto tako i unutar manje uspješnih igrača uhvaćenih u crvenom oceanu. Ujedno smo tražili odstupanja između tih dviju grupa. Čineći to pokušali smo