



BIBLIOTEKA „USPEH“

107

STRATEGIJA PLAVOG OKEANA



KAKO SE IZBORITI ZA MESTO
NA TRŽIŠTU I UČINITI
KONKURENCIJU NEBITNOM



V. ČEN KIM
RENE MOBORNJ

Finesa

Beograd, 2021.

Naslov originala
Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested
Market Space and Make the Competition Irrelevant
Original work copyright 2015
Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Danica Banzić

Prevod

Una Piale

Lektura

Agencija Tekstogradnja

Korektura

Jelena Miladinović

Graficka priprema

iLearn d.o.o.

Dizajn korica

Marija Milenković

Štampa

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-048-0

Beograd, 2021

*Prijateljstvu i našim porodicama,
koje našem svetu daju smisao.*

UPOMOĆ! MOJ OKEAN POSTAJE CRVEN!



„**UPOMOĆ! MOJ OKEAN POSTAJE CRVEN!**“ – odslikava osećanje koje tako često muči rukovodiocima širom sveta. Sve više i više ljudi, bilo da su to rukovodioci kompanija, načelnici neprofitnih organizacija ili lideri u vladama, nađu se u okeanu krvave konkurencije i požele da isplivaju napolje. Možda se vaš biznis suočava sa sve nižim maržama. Možda konkurencija postaje sve jača, pa vaša ponuda polako postaje potrošna roba, a troškovi samo rastu. Možda ste svesni da ćete morati da objavite da neće biti povećanja plata. To je situacija u kojoj niko ne želi da se nađe. Pa opet, to je situacija u kojoj se mnogi od nas, nažalost, nađu.

Kako da se uhvatite ukoštac sa ovim izazovom? Lekcije, alati i šabloni koje ćete pronaći u „Strategiji plavog okeana“ pomoći će vam da se izborite sa ovim izazovom, kojoj god delatnosti ili ekonomskom sektoru da pripadate. Pokazaće vam kako da izađete iz crvenog okeana krvave konkurencije i uđete u plavi okean prostora na tržištu koji se odlikuje novom potražnjom i doslednim rastom profita.

Kada smo pisali „Strategiju plavog okeana“, koristili smo metafore crvenih i plavih okeana jer nam se činilo da crveni okeani pravilno oslikavaju realnost s kojom se susreće sve više organizacija, dok plavi okeani prikazuju bezgranične mogućnosti koje organizacije mogu da stvore, što potvrđuje istorija svih industrija počev od njihovog nastanka. Danas, deset godina kasnije, prodato je više od 4 miliona primeraka ove knjige. Postala je bestseller na pet kontinenata. Prevedena je na rekordna četrdeset šest jezika. A termin „plavi okean“ ušao je u poslovni rečnik. Objavljeno je preko četrdeset hiljada članaka i blogova o strategiji plavog okeana, dok u isto vreme i dalje svakodnevno izlaze novi članci o ovoj temi širom sveta.

Priče koje ćete naći u njima su fascinantne. Postoje članci koje su pisali vlasnici malih biznisa ili pojedinci iz celog sveta, koji pričaju kako je ova knjiga iz korena promenila njihov pogled na svet i uzdigla njihov profesionalni uspeh na viši nivo. U nekim člancima, s druge strane, rukovodioci pričaju kako im je strategija plavog okeana pružila uvid u to kako da svoj biznis „iznesu“ iz crvenog okeana i stvore sasvim novu potražnju. Postoje, opet, i članci koji u detalje govore o tome kako su lideri u državnim vladama primenili strategiju plavog okeana kako bi na svojim funkcijama ostvarili velike rezultate, brzo i uz malo troškova i na poljima od velike društvene važnosti, od poboljšanja kvaliteta života ljudi u ruralnim i urbanim sredinama, preko ojačavanja unutrašnje i spoljašnje sigurnosti, pa sve do „razbijanja“ poslaničkih i nacionalnih grupacija. (1)

S obzirom na to da smo stupili u kontakt sa organizacijama koje su primenile ove ideje i direktno sarađivale s mnogim drugima od objavljivanja originalnog izdanja „Strategije plavog okeana“, naučili smo mnogo samo posmatrajući koliko su napredovali koristeći ove ideje. Pitanja koja su im najbitnija u primeni sopstvene strategije plavog okeana jesu: Kako da postavimo sve aktivnosti tako da se uklapaju u strategiju plavog okeana? Šta da radimo kada naš plavi okean postane crven? Kako da izbegnemo jako gravitaciono privlačenje „razmišljanja crvenog okeana“ – koje mi

nazivamo „zamke crvenog okeana“ – čak i dok primenjujemo strategiju plavog okeana? Upravo su ova pitanja bila motiv za nastanak proširenog izdanja. U ovom predgovoru objašnjavamo šta novo donosimo u dodatnim poglavljima. Zatim sumiramo ključne tačke koje definišu i izdvajaju strategiju plavog okeana i dotiču se pitanja zašto verujemo da je strategija plavog okeana danas važnija i potrebnija nego ikada pre.

ŠTA JE SVE NOVO U OVOM PROŠIRENOM IZDANJU

U ovom izdanju se nalaze dva nova poglavlja i proširenje trećeg. Evo glavnih tačaka koje prikazuju, ukratko, glavne izazove i probleme s kojima se rukovodioci susreću, i načine na koje ih rešavamo.

Usklađenost: Šta znači, zašto je od ključne važnosti i kako je dostići. Izazov o kome su nam mnogi pričali i koji smo i sami videli u mnogim organizacijama jeste pitanje kako da usklade svoj sistem aktivnosti – uključujući potencijalnu mrežu spoljašnjih partnera – s ciljem da kreiraju održivu strategiju plavog okeana u praksi. Postoji li jednostavan a opet sveobuhvatan metod koji će obezbediti da ključne komponente jedne organizacije, od vrednosti preko profita pa do zaposlenih, budu usklađene kako bi bile potpora strateškoj promeni neophodnoj za strategiju plavog okeana? To je važno jer se kompanije prečesto fokusiraju na određene dimenzije svojih organizacija i premalo obraćaju pažnju na druge dimenzije koje moraju podržati ovu strategiju kako bi ona uspeła na duže staze. U znak poštovanja prethodne knjige, ovo prošireno izdanje izričito istražuje pitanje usklađenosti u kontekstu plavih okeana. Predstavljamo slučajeve gde je usklađenost uspeła i one gde nije, kako bismo prikazali ne samo kako se ona postiže već i kako vam može pomoći. Poglavlje 9 bavi se problemom usklađenosti.

Obnavljanje: Kada i kako s vremenom obnavljati plave okeane. Sve kompanije doživljavaju uspeh ili propast zbog strateških poteza koje

čine ili ne čine. Samo ako shvatate u potpunosti proces obnavljanja, možete biti sigurni da stvaranje plavih okeana nije jedinstven slučaj već da se može institucionalizovati kao proces koji se unutar jedne organizacije iznova i iznova ponavlja. U ovom proširenom izdanju bavićemo se time kako da liderima stvaranje plavog okeana ne bude jedno, jedinstveno dostignuće već dinamičan proces koji se iznova obnavlja, kako na poslovnom tako i na korporativnom nivou firmi koje poseduju više biznisa. Ovde objašnjavamo dinamičan proces obnavljanja koji dovodi do održivog ekonomskog uspeha, kako za biznise jedne delatnosti u potrazi za plavim okeanom tako i za firme koje poseduju nekoliko biznisa i koje moraju da pronađu balans između plavih i crvenih okeana. Samim tim, podvući ćemo i dodatne uloge koje igraju strategije crvenog i plavog okeana u, s jedne strane, upravljanju profitom jedne firme dok sa druge strane, omogućavaju jak rast i znatnu dobit za naredni period. U poglavlju 10 pozabavićemo se pitanjem obnavljanja.

Zamke crvenog okeana: Koje su i zašto ih treba izbegavati. Na kraju, navodimo vam deset najčešćih zamki crvenog okeana u koje kompanije upadaju dok primenjuju strategiju plavog okeana. Ove zamke zadržavaju kompanije u luci crvenog dok pokušavaju da zaplove ka plavom okeanu. Da biste stekli pravu osnovu za stvaranje plavih okeana, veoma je važno da se pozabavimo ovim zamkama. Tek kada sasvim savladate koncept, moći ćete da izbegnete zamke i ispravno primenite povezane alate i metodologije kako bi se mogli preduzeti ispravni strateški potezi i započeti plovidba ka prozirnoplavim vodama. Poglavlje 11 pozabaviće se zamkama crvenih okeana.

ZBOG ČEGA JE OVA KNJIGA DRUGAČIJA?

Cilj strategije plavog okeana bio je jasan: da omogući bilo kojoj organizaciji – velikoj ili maloj, novoj ili već dobro poznatoj – da se uspešno uhvati ukoštac sa stvaranjem plavih okeana, i to na način koji pruža što više

prilika uz što manje rizika. Knjiga ispituje nekoliko uvreženih stanovišta iz oblasti strategije. Ako bismo morali da odaberemo pet ključnih tačaka zbog kojih je ova knjiga vredna vaše pažnje, to bi bile sledeće:

Konkurencija ne bi trebalo da bude centar strateškog razmišljanja. Previše kompanija dozvoljava da im konkurencija određuje strategiju. Ono što će vam pokazati strategija plavog okeana jeste da je ovaj fokus na konkurenciju prečesto upravo ono što zadržava kompanije u luci crvenog okeana. On stavlja konkurenciju, a ne klijenta, u centar strategije. Posledica toga jeste da vreme i pažnja kompanije bivaju usredsređene na otkrivanje rivala i odgovaranje na njihove strateške poteze, umesto na razmišljanje o tome kako kupcima pružiti skok u vrednosti – a to *nije* ista stvar.

Strategija plavog okeana oslobađa se okova konkurencije. Suština knjige jeste menjanje fokusa s nadmetanja na otvaranje novog prostora na tržištu. Ovu ideju smo izneli prvi put još 1997. godine u „Inovaciji vrednosti“, prvom delu naše serije članaka u *Harvardskom poslovnom pregledu*, koja čini osnovu ove knjige. (2) Primetili smo da kompanije koje se otmu jakom stisku konkurencije manje obraćaju pažnju na to da budu isti ili bolji od svojih rivala, ili da dođu do dobitničke pozicije u odnosu na konkurenciju. Njihov cilj nije da nadmaše konkurente. Cilj im je da ponude značajan skok u vrednosti, zbog čega bi konkurenti postali nebitni. Fokus je na inovaciji vrednosti, a ne na pozicioniranju u odnosu na konkurente i zbog toga kompanije preispituju sve faktore oko kojih se čitava industrija nadmeće, a da pri tome ne pretpostavljaju da samo zato što konkurencija nešto radi – to znači da to ima ikakvu vrednost za klijenta.

Na ovaj način, strategija plavog okeana daje smisao strateškom paradoksu s kojim se mnoge organizacije suočavaju: što se više one fokusiraju na konkurenciju, i teže da budu iste ili da ih nadmaše, to više – što je ironija – liče na svoje konkurente. A na to bi strategija plavog okeana

odgovorila – prestanite da izgledate kao konkurencija. Inovirajte vrednost i pustite da se konkurencija brine zbog vas.

Struktura industrije nije nešto što je dato; ona se može oblikovati.

U okviru oblasti strategije dugo se pretpostavljalo da je struktura industrije nešto što je dato i što se podrazumeva. Kada se struktura industrije posmatra kao nešto fiksno, firme prosto moraju da grade strategije oko nje. I tako strategija, kako to obično biva, počinje od analize industrije – setite se modela analize „pet sila“, ili njenog pretka „SWOT analize“ – gde se strategija bazira na poklapanju prednosti i slabosti jedne kompanije s prilikama i pretnjama prisutnim u toj industriji. Tako strategija postaje igra na sve ili ništa gde dobitak jedne kompanije predstavlja gubitak druge, jer su firme vezane za postojeće mesto na tržištu.

Strategija plavog okeana, nasuprot tome, prikazuje kako strategija može oblikovati strukturu tako da ide naruku organizaciji, a sve u službi stvaranja novog mesta na tržištu. Ona se zasniva na ideji da se granice tržišta i struktura industrije ne podrazumevaju, te da ih mogu rekonstruisati uverenja i postupci stratega. Kao što nam pokazuje istorija industrije, svakog dana se stvaraju nova mesta na tržištu kroz koje mašta i inovacija samo protiču. To nam dokazuju kupci koji kontinuirano traže alternativu u svakoj industriji, odbijajući da vide kognitivne granice koje industrije same sebi nameću ili da budu sputani njima. A firme to dokazuju dok stvaraju i obnavljaju već postojeće industrije, i uništavaju, menjaju i prevazilaze postojeće granice na tržištu kako bi stvorili sasvim novu potražnju. Na ovaj način strategija prelazi iz igre na sve ili ništa u igru koja to nije, i čak veoma neprivačne industrije mogu postati privlačne uz svestan rad i trud kompanije. Što znači da crveni okean ne mora da ostane crven. To nas dovodi do treće ključne tačke.

Strateška kreativnost može se sistematski otključati. Još od Šumpetrove vizije usamljenog i kreativnog preduzetnika, inovacija i kreativnost se u suštini posmatraju kao crna kutija, nedokučiva i nasumična. (3) I nije iznenađenje da se, s obzirom na takav pogled na inovaciju i kreativ-

nost, polje strategije uglavnom fokusira na pitanje kako se nadmetati u već utvrđenim tržištima, stvarajući arsenal analitičkih alata i osnova uz pomoć kojih se to uspešno postiže. Ali da li je kreativnost crna kutija? Kada je reč o umetničkoj kreativnosti ili naučnim dostignućima – kao što je Gaudijeva veličanstvena umetnost ili otkriće radijuma Marije Kiri – odgovor može biti da. No da li isto važi i za stratešku kreativnost koja pokreće inovaciju vrednosti, koja, s druge strane, otvara nov prostor na tržištu? Setite se „Fordovog” *modela T* među automobilima, „Starbacksa” među kafama, ili „Salesforcea” među softverskim kompanijama. Naša istraživanja kažu – ne. Ona ukazuju na česte strateške šablone koji stoje iza uspešnog kreiranja plavih okeana. Ovi šabloni su nam omogućili da razvijemo analitičke okvire, alate i metodologije na kojima počivaju plavi okeani, a koji će vam pomoći da sistematski povežete inovaciju s vrednošću i rekonstruirate granice jedne industrije na način koji će vam uvećati šanse a umanjiti rizik. I dok će sreća uvek, naravno, igrati značajnu ulogu, kao što je slučaj sa svim strategijama, ovi alati – kao što su strateško platno, okvir četiri akcije i šest pristupa do rekonstrukcije granica na tržištu – donose strukturu u ono što je kroz istoriju bio nestrukturiran strateški problem – odnosno pružaju organizacijama informacije o njihovoj sposobnosti da sistematski stvaraju plave okeane.

Izvršenje se može pretvoriti u formulisanje strategije. Strategija plavog okeana je strategija koja spaja analitiku s ljudskim aspektom jedne organizacije. Ona prepoznaje i poštuje važnost činjenice da umovi i srca zaposlenih moraju da se usklade s novom strategijom da bi, na nivou individue, ljudi tu strategiju prihvatili kao svoju, i svojom voljom prešli iz izvršenja zadataka iz obaveze u svojevoljnu saradnju s ciljem da se strategija sprovede. Kako biste ovo postigli, strategija plavog okeana ne razlikuje formulisanje strategije od izvršenja. Iako je ovaj jaz obeležje poslovanja većine kompanija, naša istraživanja pokazuju da je ono takođe obeležje spore i upitne primene i mehaničkog izvršavanja zadataka, u najboljem slučaju. Umesto da to radi, strategija plavog okeana od samog početka

ugrađuje izvršenje u samu strategiju, kroz praktikovanje fer procesa smišljanja i izvođenja strategije.

Tokom dvadeset pet godina, pisali smo u brojnim akademskim i menadžerskim člancima i objavama (4) o uticaju fer procesa na kvalitet izvršenja odluka. Ono što će obelodaniti strategija plavog okeana jeste da fer proces priprema plodno tlo za implementaciju, time što izaziva ona najfundamentalnija osećanja, osnove svake akcije: poverenje, posvećenost i voljnu saradnju između ljudi duboko utkanih u organizaciju. Poverenje, posvećenost i voljna saradnja nisu samo obični stavovi i ponašanja. Oni su neopipljivi kapital. Omogućavaju kompanijama da se izdvoje po brzini, kvalitetu i doslednosti izvršavanja i da primene strateške promene brzo i po niskoj ceni.

Postupni model za stvaranje strategije. Oblast strategije iznedrila je pregršt novih otkrića o sadržaju strategije. Pa ipak, ni najmanje nas nije informisala o ključnom pitanju – kako uopšte stvoriti strategiju. Naravno, znamo kako da pravimo planove. Ali, kao što i sami znamo, proces planiranja ne dovodi nas do strategije. Ukratko, nemamo teoriju o stvaranju strategije.

I iako postoji mnogo teorija koje objašnjavaju zašto kompanije doživljavaju neuspeh – ili uspeh, one su uglavnom deskriptivne prirode, a ne preskriptivne. Ne postoji postupni model koji služi kao uputstvo koje na konkretan način diktira kako kompanije mogu formulisati i izvesti svoje strategije kako bi došle do znatnog učinka. Takav model se nalazi u ovoj knjizi u kontekstu plavih okeana, kako bi vam pokazao na koji način kompanije mogu izbeći zamke *nadmetanja na tržištu*, i dostići inovacije koje će dovesti do *stvaranja tržišta*. Šablon prikazan ovde, koji će vam pomoći u kreiranju strategije, formiran je na osnovu naših strateških praksi na terenu, u saradnji s mnogim kompanijama tokom poslednje dve decenije. On pomaže rukovodiocima da formulišu strategije koje su inovativne i koje donose bogatstvo.

ZAŠTO STRATEGIJA PLAVOG OKEANA IMA SVE VEĆU VAŽNOST?

Kada smo prvi put objavili „Strategiju plavog okeana“, 2005. godine, mnoge sile su pokretale pitanje važnosti stvaranja plavih okeana. Na vrhu te liste bila je činjenica da konkurencija u postojećim industrijama postaje sve jača, a pritisak na troškove i sticanje profita postaje sve veći. Ove sile nisu nestale. Naprotiv, samo su postale jače. Ali pored ovih, u poslednjih deset godina pojavilo se nekoliko novih globalnih trendova, i to brzinom koju je malo ko mogao predvideti kad je naša knjiga prvi put objavljena. Verujemo da će zbog ovih trendova stvaranje plavih okeana biti još važniji strateški zadatak u budućnosti. Ovde ćemo istaći samo neke od njih bez namere da u potpunosti pokrijemo njihov sadržaj.

Sve veća potražnja za novim kreativnim rešenjima. Samo pogledajte širok dijapazon industrija koje su fundamentalno zaslužne za ono što smo: zdravstvo, prosvetni sistem, fakulteti, finansijske usluge, elektroenergija, životna sredina, vlada, gde su zahtevi visoki ali su prilivi novca i budžeti – niski. Tokom poslednjih deset godina, svaka od ovih industrija našla se u teškom periodu. Teško da je postojao neki period u istoriji sveta kada je strategijama igrača u tolikom broju industrija i sektora bila neophodna fundamentalna obnova. Da bi ostali relevantni, svi ovi igrači sve češće moraju da obnavljaju i iznova smišljaju svoje strategije kako bi došli do inovativnih vrednosti, i to uz manje troškove.

Sve veći uticaj i upotreba javnih megafona. Teško je poverovati, ali pre samo deset godina organizacije su kontrolisale većinu informacija koje su dolazile do javnosti – o njihovim proizvodima, uslugama i ponudama. Danas je to istorija. Nezaustavljivi talas društvenih mreža, blogova, mikroblogova, video-platформи, korisničkih sadržaja i internet ocenjivanja, koji je skoro pa sveprisutan širom sveta, usmerio je moć i kredibilitet sa organizacija na – pojedince. Da ne biste bili žrtva već pobednik u novoj realnosti, ono što nudite mora se isticati više nego ikada ranije.

To pokreće ljude da tvituju pohvale o vama, a ne pokude; da vam daju pet zvezdica; da kliknu na „lajk“ a ne „dislajk“; da svakodnevno slušaju o vašim ponudama jer su vas označili kao „omiljene“ na društvenim mrežama; pa čak ih inspiriše i da pišu pozitivne članke o vama na svojim blogovima. Ne možete sakriti ni preterano reklamirati svoju verziju nekog već postojećeg proizvoda sada kad bukvalno svako ima globalni megafon.

Lokacijska promena u budućoj potražnji i rastu. Kada ljudi širom sveta pričaju o rastućim tržištima budućnosti, Evropa i Japan jedva da se pomenu ovih dana. Pa čak i Sjedinjene Američke Države, iako su i dalje najveća ekonomska sila na svetu, sve više borave u zapečku kada je reč o rastu u budućnosti. Umesto njih, danas su Kina i Indija, da ne pominjemo zemlje kao što je Brazil, na vrhu te liste. U prethodnih deset godina, sve tri zemlje su se popele na vrh liste od top deset ekonomskih sila. Pa ipak, ova nova vrsta ekonomskih sila ne liči na velike ekonomske džinove na koje se svet, kroz istoriju, uglédao i na koje je računao da će plasirati dobra i usluge koje nastaju širom sveta. Za razliku od velikih zarada po glavi stanovnika koje ćemo zateći u ekonomski razvijenim svetskim zemljama, ova velika tržišta u nastanku su proizvod veoma niskih, doduše rastućih, zarada po glavi stanovnika veoma brojnih populacija. Zato je pristupačna cena u ponudi jedne organizacije sada važnija nego ikada pre. Ali ne dajte se zavarati. Sama niska cena nije dovoljna. Jer iste ove velike populacije takođe imaju sve veći pristup internetu, mobilnim telefonima i TV programu koji bruše njihovu prefinjenost u odabiru, njihove zahteve i želje. Da biste pridobili pažnju – a i novčanike – ovih sve pronicljivijih potrošača, potrebna je i niska cena, ali i različitost.

Sve veća brzina i lakoća kojom se postaje ozbiljan svetski igrač. Kroz istoriju, najveće svetske kompanije dolazile su prvenstveno iz Sjedinjenih Američkih Država, Evrope i Japana. Ali to se menja neverovatnom brzinom. Tokom poslednjih petnaest godina, broj kompanija iz Kine u *Fortune 500* povećao se za više od dvadeset puta, broj kompanija iz Indije se povećao oko osam puta, a broj kompanija iz Južne Amerike se više

nego duplirao. Ovo nam govori da sve ove velike ekonomije ne predstavljaju samo okeane nove potražnje koja samo čeka da se otključa. One predstavljaju okeane novih potencijalnih konkurenata s globalnim ambicijama, nimalo različitim od kompanija „Toyota”, „General Electric” ili „Unilever”.

Ali ne rastu samo kompanije sa ovih velikih tržišta u nastajanju. To je samo vrh ledenog brega onoga što nas čeka u budućnosti. Tokom poslednje decenije dogodila se fundamentalna promena u ceni i lakoći kojom se može postati globalni igrač iz bukvalno bilo kog ćoška sveta. To je trend koji bukvalno nijedna organizacija ne može sebi priuštiti da zanemari. Razmislite o samo šaćici činjenica. Uz lakoću i pristupačnu cenu postavljanja vebajta, bilo koji biznis može dobiti svetski izlog; danas ljudi iz bilo kog dela sveta mogu da sakupe novac tzv. *kraudfandingom*. Uz usluge koje pružaju, na primer Gmail ili Skype, troškovi komunikacije su znatno opali; transakcije se sada mogu brzo i ekonomično obaviti uz korišćenje usluga kao što je PayPal, dok kompanije poput Alibaba.com čine potragu i proveru snabdevača širom sveta relativno brzom i lakom. Postoje još i pretraživači – ekvivalent svetskim poslovnim direktorijumima – koji su besplatni. Što se tiče reklamiranja na svetskom nivou, postoje Twitter i YouTube, gde možete oglašavati svoju ponudu besplatno¹. Sada kada je cena učešća tako niska, novi igrači iz bukvalno svih delova sveta mogu sve više da učestvuju i nadmeću se na svetskim tržištima, nudeći svoje šarolike usluge. Naravno, iako ovi trendovi ne umanjuju sve barijere na putu do pozicije svetskog igrača, one sasvim sigurno pojačavaju svetsku konkurenciju. Da biste se istakli na ovim prepunjenim tržištima, morate biti kreativni u inovaciji vrednosti.

U današnje vreme su i izazovi s kojima se susrećemo, ali i prilike koje nam se pružaju – veliki. Pružajući vam metodologiju i alate koje organizacije mogu primeniti kako bi uplivala u plave okeane, nadamo se da će

¹ U međuvremenu su i ovi servisi počeli naplaćivati svoje usluge oglašavanja, *prim.prev.*

vam ove ideje pomoći da se sa ovim izazovima uhvatite ukoštac i stvorite za sebe nove prilike, koje će nam svima doneti dobro. Strategija, na kraju krajeva, i nije samo za biznise. Ona je za sve – za umetnost, za neprofitne organizacije, javni sektor, čak i za države. Pozivamo vas da nam se pridružite na ovom putovanju. Jedno je jasno: svetu su potrebni plavi okeani.

PREDGOVOR ORIGINALNOM IZDANJU



OVO JE KNJIGA o prijateljstvu, lojalnosti i uzajamnom poverenju. Upravo zbog tog prijateljstva i poverenja upustili smo se u istraživanje ideja koje ćete pronaći u ovoj knjizi, i na kraju ih i zapisali.

Sreli smo se pre dvadeset godina u učionici – jedno od nas dvoje je bilo profesor, drugo student. I od tada radimo zajedno, često se na tom svom putovanju osećajući kao dva mokra pacova u uličnom slivniku. Ova knjiga nije pobeda jedne ideje, već pobeda prijateljstva koje smatramo važnijim od bilo koje ideje u svetu biznisa. To prijateljstvo nam je obogatio život, a naše svetove učinilo lepšim. Nismo sami.

Nijedno putovanje nije lako; nijedno prijateljstvo nije ispunjeno samo smehom. Pa ipak, mi smo tokom ovog putovanja bili uzbuđeni svakoga dana, jer je naša misija bila da učimo i usavršavamo se. Strastveno verujemo u ideje koje se nalaze u ovoj knjizi. Te ideje nisu namenjene onima čija je ambicija da „izguraju dan“, ili tek da prežive. Nas to nikada nije

interesovalo. Ako je vama to dovoljno u životu – ne čitajte dalje. Ali ako želite da ostavite trag, da stvorite kompaniju koja obećava budućnost u kojoj pobeđuju kupci, zaposleni, akcionari i društvo u celini – nastavite s čitanjem. Ne kažemo da je lako, ali vredno je truda.

Naše istraživanje potvrđuje da nema trajno izuzetnih kompanija, baš kao što nema ni trajno izuzetnih industrija ili delatnosti. I kao što smo otkrili na sopstvenom strmom putu, svi mi, kao i kompanije, radimo i pametne i nešto manje pametne stvari. Da bismo poboljšali kvalitet svog uspeha, treba da proučimo šta je to što smo uradili a dovelo je do pozitivnog rezultata, i da shvatimo kako to sistematski da ponavljamo. To je ono što nazivamo pametnim strateškim potezima, a utvrdili smo da je najbitniji strateški potez – stvaranje plavih okeana.

Strategija plavog okeana poziva kompanije da napuste crveni okean krvave konkurencije stvaranjem na tržištu prostora koji će konkurenciju učiniti nebitnom. Umesto deljenja postojeće – često skućene – potražnje i nadmetanja s konkurentima, svrha strategije plavog okeana jeste povećanje potražnje i odvajanje od konkurencije. Ova knjiga ne poziva kompanije samo da prekinu dosadašnju praksu već im pokazuje i kako to da učine. Prvo, predstavljamo skup analitičkih alata i okvira koji vam pokazuju kako sistematski da se uhvatite ukoštac sa ovim izazovom i, drugo, objašnjavamo principe koji definišu i izdvajaju strategiju plavog okeana od strategije zasnovane na konkurenciji.

Naš cilj je da formulisanje i sprovođenje ove strategije učinimo isto tako sistematičnim i operativnim kao što je nadmetanje u crvenim vodama poznatog tržišnog prostora. Tek nakon toga kompanije će biti u stanju da se oprobaju u stvaranju plavih okeana na pametan i odgovoran način, koji istovremeno umnožava prilike i smanjuje rizike. Nijedna kompanija – bila ona velika ili mala, već utvrđena na tržištu ili novopridošla – ne može sebi dozvoliti da se ponaša kao pijani milioner.

Sadržaj ove knjige zasnovan je na istraživanjima koja su trajala više od petnaest godina, podacima koji datiraju od pre stotinu i više godina, na nizu članaka objavljenih u *Harvardskom pregledu poslovanja*, kao i na naučnim radovima o različitim dimenzijama ove teme. Ideje, alati i analitički okviri predstavljeni ovde dalje su testirani i pročišćavani tokom dugog niza godina u korporativnoj praksi Evrope, Sjedinjenih Američkih Država i Azije. Ova knjiga je utemeljena na tom radu i proširuje ga dajući mu narativni oblik koji sve te ideje sažima s ciljem da ponudi jedinstveni radni okvir. Taj radni okvir se ne odnosi samo na analitičke aspekte stvaranja strategija plavog okeana, već i na sve važne ljudske aspekte pitanja kako povesti organizaciju i ljude zaposlene u njoj na to putovanje i u njima probuditi volju da te ideje sprovedu u delo. Ovde se, kao suština strategije, posebno ističe izgradnja poverenja i predanosti, kao i shvatanje važnosti intelektualnog i emocionalnog vrednovanja.

Prilike koje pružaju plavi okeani oduvek su bile tu negde. Kako su s vremenom otkrivane i istraživane, tako se i tržišni univerzum sve više širio. To širenje je, uvereni smo, srž daljeg rasta. Pa ipak, i u teoriji i u praksi i dalje vlada opšte nerazumevanje pitanja kako se plavi okeani sistematski stvaraju i sprovode. Pozivamo vas da pročitate ovu knjigu i naučite kako da postanete pokretač ovog širenja u budućnosti.

Autori

ZAHVALNOST



MALI SMO VELIKU POMOĆ u radu na ovoj knjizi. INSEAD nam je obezbedio jedinstveno okruženje za sprovođenje istraživanja. Izuzetno nam je koristilo ukrštanje teorije i prakse, koje se sprovodi u INSEAD-u, kao i globalni sastav našeg predavačkog osoblja, studenata i izvršnog osoblja u nastavi. Dekani Antonio Borhes, Gabrijel Havavini, Ludo van der Hejden od početka su nas ohrabivali i pružali nam fundamentalnu podršku, dozvoljavajući nam da blisko povežemo naše istraživanje i predavanja. „Pricewaterhouse-Coopers” (PwC) i „Boston Consulting Group” (BCG) proširili su finansijsku podršku za naše istraživanje; Frenk Braun i Ričard Bird iz PwC-a i Rene Abate, Džon Klarkson, Džordž Stok i Olivije Tardi iz BCG-a bili su nam posebno dragoceni partneri.

Budući da smo tokom godina imali pomoć izrazito talentovane grupe istraživača, naša dva predana saradnika na istraživanju, Džejson Hanter i Dži Mi, koji su radili s nama poslednjih nekoliko godina, zaslužuju da budu posebno spomenuti. Njihova posvećenost, istrajna podrška u istra-

živanju i težnja ka perfekciji bili su od suštinskog značaja u realizaciji ove knjige. Blagosloveni smo njihovim učesćem.

Naše kolege iz škole takođe su dale doprinos idejama u ovoj knjizi. Nastavno osoblje INSEAD-a, posebno Subramanijan Rangan i Ludo van der Hejden, pomoglo nam je da dobro promislimo o svojim idejama i dalo nam dragocene komentare i podršku. Mnogi članovi nastavnog osoblja INSEAD-a predavali su po našim idejama i metodama iz ove knjige menadžerskim garniturama i polaznicima postdiplomske nastave (MBA), pružajući nam na taj način dragocene povratne informacije koje su dodatno oblikovale naše misli. Drugi su nam pružali intelektualno ohrabrenje i privrženost. Zahvaljujemo im se ovde. Među njima su: Ron Adner, Žan-Luj Barzo, Ben Benzau, Anri-Klod de Betinji, Majk Brim, Lorens Kapron, Marko Cekanoli, Karel Kul, Arnu de Mejer, Ingemar Diriks, Garet Dijas, Džordž Ipen, Pol Evans, Čarls Galunik, Anabel Gauer, Havijer Himeno, Dominik Eo, Nil Džons, Filip Laser, Žan-Fran-soa Manzoni, Džens Mejer, Klod Mišo, Digan Moris, Kuj Nguen-Huj, Subramanijan Rangan, Džonatan Stori, Hajnc Tanhajzer, Ludo van der Hejden, Dejvid Jang, Piter Zemski i Ming Zeng.

Imali smo i neverovatnu sreću da sarađujemo s globalnom mrežom stručnjaka i analitičara. Oni su dali značajan doprinos prikazivanju kako ideje iz ove knjige treba primeniti u radu i pomagali u pripremi konkretnih primera u našem istraživanju. Među mnogobrojnim ljudima, jedan čovek zaslužuje da se posebno spomene: Mark Buvua-Koladon, koji je radio s nama od samog početka i dao ogroman doprinos poglavlju 4, zasnovanom na njegovim iskustvima u primeni naših ideja u kompanijama. U moru drugih, želimo da se zahvalimo i Fransisu Giljardu i njegovim saradnicima; Gevinu Frejžeru i njegovim saradnicima; Vejnu Mortensenu; Brajanu Marksu; Kenetu Lauu; Jasušiju Šiini; Džonatanu Lendriju i njegovim saradnicima; Džunanu Đangu; Ralfu Trombeti i njegovim saradnicima; Gaboru Burtu i njegovim saradnicima; Šantaramu Venkatešu; Miki Kavavi i njenim saradnicima; Atulu Sinhi i njegovim

saradnicima; Arnoldu Izaku i njegovim saradnicima; Vokeru Vestermanu i njegovim saradnicima; Metu Vilijamsonu; i Kerolajn Edwards i njenim saradnicima. Cenimo takođe saradnju s „Accenture”, koju smo otpočeli s Markom Spelmanom, Omarom Abošom, Džimom Sejsom i njihovim timom. Zahvalnost pripada i kompaniji „Lucent Technologies” za njihovu podršku.

Tokom istraživanja susreli smo se sa izvršnim direktorima kompanija i javnim službenicima širom sveta koji su nam velikodušno poklonili svoje vreme i znanje, u velikoj meri oblikujući ideje ove knjige. Zahvalni smo im na tome. Među mnogim privatnim i javnim inicijativama sprovođenja naših ideja u praksi, *Value Innovation Program* (VIP) Centra u „Samsung Electronicsu” i Value Innovation Action Tank (VIAT) u Singapuru za vladin i privatni sektor bili su glavni izvori inspiracije i učenja. Konkretno, Jun Džong-Jong iz „Samsung Electronicsa” i svi državni sekretari vlade u Singapuru bili su nam dragoceni partneri. Srdačno se, takođe, zahvaljujemo članovima *Value Innovation Networka* (VIN), globalne zajednice koja primenjuje koncepte inovacije vrednosti u praksi – posebno onima koje ovde nismo u mogućnosti da navedemo.

Konačno, želeli bismo da se zahvalimo Melindi Merino, našoj urednici, na njenim mudrim komentarima i povratnim informacijama, i izdavačkom timu Poslovne škole Harvard na predanosti i entuzijazmu. Hvala, takođe, našim sadašnjim i nekadašnjim urednicima u časopisu *Harvardski poslovni pregled*, posebno Dejvidu Čempionu, Tomu Stjuartu, Nan Stoun i Džoun Magreti. Dugujemo veliku zahvalnost i katedrama za magistarske i doktorske studije INSEAD-a i učesnicima programa za obrazovanje menadžera. Konkretno, polaznicima kurseva Strategije, ali i Inovacije vrednosti (Value Innovation Study Group – VISG) na njihovoj strpljivosti kada smo isprobavali ideje iz ove knjige. Njihova teška pitanja i promišljene povratne informacije razjašnjavale su i jačale naše ideje.



Od objavljivanja prvog izdanja naše knjige, mnogi ljudi, pored onih već pomenutih u zahvalnici, zaslužuju da budu spomenuti zbog podrške koju su nam pružali i njihovog doprinosa u poslednjih deset godina. Din Frenk Braun je imao viziju da osnuje INSEAD – Institut Strategije plavog okeana (INSEAD Blue Ocean Strategy Institute (IBOSI), a dekani Ilijan Mihov i Piter Zemski su nastavi da podržavaju njegov rast. Uz viziju i podršku naših dekana, uspeali smo da stvorimo brojne programe strategije plavog okeana (BOS programe) za rukovodioce i mastere poslovnih studija na osnovu filmova baziranih na teoriji, što je nov pedagoški pristup čiji je cilj da dopuni konvencionalne teorijske slučajeve za diskusije na studijama. Zahvalni smo celom našem predavačkom osoblju koje je druge podučavalo BOS teoriju, simulaciju i kurseve na master poslovnim studijama, izvršnim master poslovnim studijama i izvršnim programima na INSEAD-u. Među predavačima koji već nisu pomenuti nalaze se profesori Endru Šipilov, Fares Buluz, Guoli Čen, Dži Mi, Majkl Šil, Džejms Konstantini i Loren Matis. Supspecijalizanti i istraživači, pored onih već pomenutih, koji zaslužuju da ih posebno pomenemo jesu Zunaira Munir, Oh Jong Ku, Katrina Ling i Majkl Olenik. Cenimo njihovu podršku u smišljanju materijala za predavanja o strategijama, industrijskim studijama i aplikacijama vezanim za plave okeane. Voleli bismo da se zahvalimo Fondaciji „Beaucourt” na njihovoj velikodušnoj finansijskoj podršci našeg istraživanja.

Među mnogim javnim i neprofitnim inicijativama koje su sprovele naše ideje u praksu, Institut Strategije plavog okeana u Maleziji (MBO-SI) i Inicijativa predsednika Baraka Obame iz Bele kuće o koledžima i fakultetima koji su u istoriji ostali zapamćeni kao „crni koledži“ pružili su nam nov podsticaj da primenimo i proširimo našu BOS teoriju na oblasti liderstva, preduzetništva i neprofitnog sektora. Zahvalni smo, između ostalog, svim državnim liderima u Maleziji kako u javnim tako i u

privatnim sektorima i predsednikovom Odboru saveta o istorijski poznatim „crnim koledžima“ i fakultetima. Dužni smo zahvalnost i Džej Von Parku i njegovim kolegama supspecijalizantima na MBOSI-ju, Robertu Bongu i njegovim saradnicima, i Piteru Ngu i njegovim saradnicima. Na MBOSI-ju, voleli bismo da se zahvalimo i našim BOS službenicima Kasiji Dudi i Džuli Li na njihovoj entuzijastičnoj podršci i neumornoj posvećenosti, zajedno s Kregom Vilkiem, na njegovoj podršci u istraživanju. Na kraju, šaljem toplu zahvalnicu našem IBOSI osoblju punom podrške, Melani Pipino i Mari-Fransoa Pikerez, na njihovoj stalnoj pomoći i posvećenosti.