
SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
Podziękowania.	11

Część pierwsza: Strategia błękitnego oceanu

1. Tworzenie błękitnych oceanów	17
2. Narzędzia i schematy analityczne	45

Część druga: Formułowanie strategii błękitnego oceanu

3. Rekonstrukcja granic rynku	77
4. Koncentruj się na szerokiej wizji, nie na liczbach	125
5. Sięgaj poza istniejący popyt	151
6. Wybierz właściwą sekwencję strategiczną	171

Część trzecia: Realizacja strategii błękitnego oceanu

7. Przewycięzanie głównych przeszkód organizacyjnych. .	211
8. Wbuduj w swoją strategię jej realizację	245
9. Podsumowanie: Trwałość i odnawianie strategii błękitnego oceanu.	265

Spis treści

Dodatek A	273
Dodatek B.....	299
Dodatek C	305
Przypisy	309
Bibliografia.....	317
Indeks	325
O autorach	335

1. TWORZENIE BŁĘKITNYCH OCEANÓW

Niegdyś akordeonista, człowiek chodzący na szczudłach, połykacz ognia, Guy Laliberté jest dziś dyrektorem generalnym Cirque du Soleil, jednego z największych kulturalnych produktów eksportowych Kanady. Przedstawienia cyrku założonego w roku 1984 przez grupę artystów ulicznych obejrzało już niemal czterdzieści milionów ludzi w dziewięćdziesięciu miastach na całym świecie. W niespełna dwadzieścia lat Cirque de Soleil osiągnął taki poziom przychodów, na jaki potrzebował ponad stu lat globalny lider branży cyrkowej Ringling Bros. and Barnum & Bailey.

Ten błyskawiczny wzrost jest tym bardziej niesamowity, że nie został osiągnięty w jakimś atrakcyjnym sektorze, lecz w branży raczej schyłkowej, w której tradycyjna analiza strategiczna wykazuje ograniczony potencjał wzrostu. Siła podaży ze strony wybitnych gwiazd była ogromna. Taka też była siła nabywców usługi. Alternatywne formy zabawy – od różnego rodzaju miejskich rozrywek po wydarzenia sportowe i zabawy w domu – rzucają coraz dłuższy cień. Marzeniem dzieci jest raczej PlayStation niż wizyta w objazdowym cyrku. Dlatego między innymi branża ta cierpiała z powodu topniejącej publiczności, co z kolei przekładało się na coraz mniejsze przychody i zyski. Wzrastała też niechęć do wykorzystywania zwierząt

Strategia błękitnego oceanu

w cyrkach, podsycana przez obrońców praw zwierząt. Ringling Bros. and Barnum & Bailey ustalił standardy, a konkurujące z nim mniejsze cyrki zazwyczaj występowały w jego zminiaturyzowanych wersjach. Z perspektywy strategii opartej na konkurencji branża cyrkowa wydawała się nieatrakcyjna.

Innym wymownym aspektem sukcesu Cirque du Soleil było to, że wygrał on nie poprzez przejęcie klientów z kurczącej się branży cyrkowej, historycznie zaspokajającej potrzeby dzieci. Cirque du Soleil nie konkurował z Ringling Bros. and Barnum & Bailey, lecz stworzył nową, wolną przestrzeń rynkową, co sprawiło, że konkurencja stała się nieistotna. Odwoływał się do zupełnie nowej grupy klientów: do dorosłych i do klientów korporacyjnych, gotowych zapłacić kilkakrotnie wyższą cenę niż w tradycyjnym cyrku za nieznane dotąd wyjątkowe wrażenia. Zresztą trzeba podkreślić, że pierwsze przedstawienie Cirque du Soleil zostało zatytułowane „Odkrywamy na nowo cyrk”.

Nowa przestrzeń rynkowa

Cirque du Soleil osiągnął sukces, ponieważ zrozumiał, że aby wygrać przyszłość, firmy muszą przestać konkurować ze sobą. Jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie *prób* jej pokonania.

Aby zrozumieć, co osiągnął Cirque du Soleil, wyobraźmy sobie rynkowy wszechświat zbudowany z dwóch oceanów. Czerwone oceany reprezentują branże dziś istniejące. To znana przestrzeń rynkowa. Błękitne oceany oznaczają branże dziś *nie* istniejące. To nieznana przestrzeń rynkowa.

W czerwonych oceanach granice branży są określone i przyjęte, a reguły gier konkurencyjnych znane ¹. Tutaj firmy starają się prześcignąć swoich rywali i zagarnąć większą część istniejącego popytu. W miarę jak przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zatłoczona, perspektywy zysku i wzrostu są coraz bardziej ograniczone. Produkty stają się standardowymi towarami, a konkurencja na śmierć i życie zamienia czerwony ocean w morze krwi.

Z kolei błękitne oceany są określane jako niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowny wzrost.

Niektóre błękitne oceany są wprawdzie kreowane poza istniejącymi granicami branż, jednak większość jest tworzona z części czerwonych oceanów poprzez rozszerzanie granic istniejących branż, tak jak to zrobił Cirque du Soleil. W błękitnych oceanach konkurencja jest nieistotna, ponieważ reguły gry mają dopiero zostać ustalone.

Pomyślne przepłynięcie czerwonego oceanu i zdystansowanie rywali zawsze będzie ważne. Czerwone oceany zawsze będą miały znaczenie i zawsze będą faktem w życiu gospodarczym. Ale gdy podaż przewyższa popyt w coraz większej liczbie branż, konkurowanie o udział w kurczącym się rynku będzie konieczne, ale niewystarczające dla utrzymania wysokiego poziomu osiągnięć ². Firmy muszą wyjść poza ramy konkurowania. Aby zgarnąć dla siebie nowe zyski i nowe szanse wzrostu, powinny kreować błękitne oceany.

Niestety, błękitne oceany są przeważnie nieznane. Dominującym kierunkiem strategii działania w ciągu ostatnich dwu-

Strategia błękitnego oceanu

dziestu pięciu lat była strategia czerwonego oceanu, oparta na konkurencji ³. Wynikiem tego jest dość dobre zrozumienie, jak umiejętnie konkurować w czerwonych wodach, poczynając od analizy podstaw struktury ekonomicznej istniejącej branży, poprzez wybór pozycji strategicznej opartej na niskich kosztach, zróżnicowaniu lub ukierunkowaniu po analizę porównawczą konkurencji. Od czasu do czasu toczą się dyskusje na temat błękitnych oceanów ⁴. Niewiele jest jednak praktycznych wskazówek, jak je kreować. Bez ram analitycznych dla stworzenia błękitnych oceanów i reguł skutecznego zarządzania ryzykiem tworzenie błękitnych oceanów przypomina myślenie życzeniowe uważane przez menedżerów za zbyt ryzykowne, by stać się obroną strategią. Ta książka dostarcza ram praktycznych i analitycznych dla systematycznego poszukiwania i zajmowania błękitnych oceanów.

Ciągłe tworzenie błękitnych oceanów

Pojęcie *błękitnych oceanów* jest wprowadzie nowe, ale ich istnienie już nie. Są wrodzoną cechą życia gospodarczego, zarówno dawniej, jak i dziś. Cofnijmy się myślami sto lat wstecz i zadajmy sobie pytanie: Ile dzisiejszych branż było wówczas nieznanych? Odpowiedź: Wiele branż tak podstawowych jak przemysł samochodowy, fonograficzny, lotniczy, petrochemiczny, opieka zdrowotna czy konsulting zarządczy było zupełnie nieznanymi lub dopiero zaczynało powstawać. A teraz cofnijmy czas tylko o trzydzieści lat. I znów pojawia się mrowie branż, w których obraca się miliardami dolarów – fundusze powiernicze, telefonia komórkowa, elektroniczne paliwo gazowe, biotechnologia, sklepy dyskontowe, ekspresowe przesyłki kurierskie, minivany,

snowboard, bary kawowe, kino domowe – to tylko kilka przykładów. Zaledwie trzy dekady temu żadna z tych branż nie istniała w znaczący sposób.

A teraz przesunmy zegar o czterdzieści – albo nawet pięćdziesiąt – lat w przód i zadajmy sobie pytanie, jak wiele nieznanych dziś branż będzie najprawdopodobniej wtedy istniało. Jeśli historia jest w jakikolwiek sposób wyznacznikiem przyszłości, to odpowiedź brzmi: bardzo wiele.

Rzeczywistość jest taka, że branże przemysłu nigdy nie pozostają niezmiennie. Nieustannie ewoluują. Działania operacyjne są doskonalone, rynki rozszerzają się, ich gracze przychodzą i odchodzą. Historia uczy nas, że mamy zdecydowanie niedocenianą zdolność kreacji nowych branż i rekreacji istniejących. W rzeczywistości liczący sobie pięćdziesiąt lat amerykański system klasyfikacji branżowej (Standard Industrial Classification – SIC) opublikowany przez amerykański urząd statystyczny (U.S. Census) został zastąpiony w roku 1997 nowym systemem North America Industry Classification Standard (NAICS). Nowy system rozszerzył liczebność sektorów przemysłowych z SIC z dziesięciu do dwudziestu, co miało odzwierciedlać kształtującą się rzeczywistość, oferującą nowym branżom nowe terytoria ⁵. Istniejący w starym systemie sektor usługowy został na przykład obecnie poszerzony o siedem sektorów gospodarki obejmujących informatykę, opiekę zdrowotną i pomoc społeczną ⁶. Zakładając, że systemy te są tworzone w celu standaryzacji i ciągłości, taka zamiana pokazuje, jak znacząca jest ekspansja błękitnych oceanów.

Mimo to myślenie strategiczne wciąż koncentruje się przede wszystkim na opartych na konkurencji czerwonych oceanach.

Strategia błękitnego oceanu

Po części można to wytłumaczyć tak, że strategia korporacyjna ulega ze swej natury przemożnym wpływom strategii wojskowej. Już sam język strategii jest na wskroś przepojony odwołaniami do języka wojskowego – dyrektorzy generalni są po angielsku nazywani „oficerami” w „sztabie”, „oddziały” i „drużyny” działają na „froncie”. Opisana w ten sposób strategia odwołuje się do konfrontacji z oponentem i walki o określony teren, który jest ograniczony i niezmienny⁷. Jednak w przeciwieństwie do historii wojskowej, historia gospodarcza pokazuje nam, że wszechświat rynku nigdy nie był stały; o błękitnych oceanach można raczej powiedzieć, że były nieustannie kreowane na przestrzeni czasu. Koncentracja na czerwonych oceanach jest zatem zaakceptowaniem głównych czynników ograniczających, charakterystycznych dla wojny – ograniczonego terenu i potrzeby pokonania wroga dla osiągnięcia sukcesu – i odrzuceniem wyjątkowego atutu świata biznesu: zdolności tworzenia nowych przestrzeni rynkowych, przestrzeni bezspornych i wolnych.

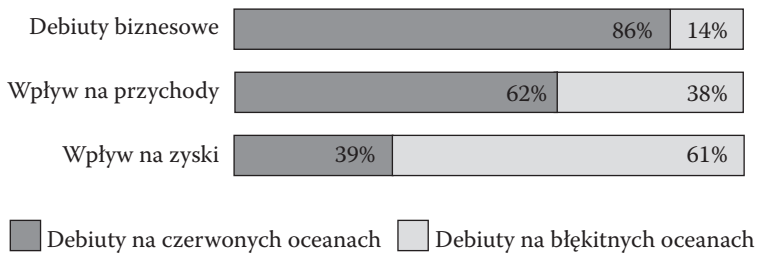
Wpływ tworzenia błękitnych oceanów na firmę

W ten sposób przystąpiliśmy do skwantyfikowania wpływu tworzenia błękitnych oceanów na wzrost firmy, wzrost mierzony zarówno przychodami, jak i zyskami. Zrobimy to analizując wejścia na rynek produktów 108 firm (zob. rysunek 1-1). Odkryliśmy, że 86% debiutów polegało na poszerzeniu linii, czyli na drobnych udoskonaleniach na terenie czerwonych oceanów istniejącej przestrzeni rynkowej. Przyniosły one jednak tylko 62% całkowitych przychodów i zaledwie 39% całkowitych zysków. Pozostałe 14% debiutów rynkowych było ukierunkowanych na tworzenie błękitnych oceanów. Wygenerowały one 38% całko-

witych przychodów i 61% całkowitych zysków. Zakładając, że te biznesowe debiuty obejmowały wszystkie inwestycje dokonane w celu stworzenia czerwonych i błękitnych oceanów (niezależnie od ich efektów w postaci późniejszych przychodów i zysków lub strat), korzyści ze stworzenia błękitnych wód, odbijające się

Rysunek 1-1

Zysk i konsekwencje wzrostowe wynikające z tworzenia błękitnych oceanów



na osiągnięciach, są ewidentne. Nie dysponujemy wprawdzie danymi na temat wskaźnika spektakularnych sukcesów różnych inicjatyw na terenach czerwonych i błękitnych oceanów, zaznaczyliśmy jednak globalne różnice w osiągnięciach będących wynikiem każdej z tych dwu strategii.

Rosnąca konieczność tworzenia błękitnych oceanów

Za rosnącą koniecznością tworzenia błękitnych oceanów stoi kilka sił napędowych. Coraz szybszy postęp technologiczny istotnie poprawił produktywność w przemyśle i umożliwił dostawcom oferowanie niespotykanego dotąd wyboru produktów

i usług. W konsekwencji w coraz większej liczbie branż podaż przewyższa popyt ⁸. Trend podążający ku globalizacji dodatkowo komplikuje sytuację. W miarę jak znikają bariery między krajami i regionami, a informacja o produktach i cenach staje się dostępna natychmiast i wszędzie, zanikają też nieustannie rynki niszowe i raje dla monopolii ⁹. Podczas gdy podaż rośnie w miarę jak zaostrza się globalna konkurencja, nie jest jasne, czy następuje globalny wzrost popytu, a statystyki wskazują nawet na spadek populacji na wielu rozwiniętych rynkach ¹⁰.

Konsekwencją tego jest przyśpieszenie utowarowienia produktów i usług, zaostrzająca się wojna cenowa i kurczące się marże zysku. Ostatnio prowadzone badania nad wiodącymi markami amerykańskimi potwierdzają ten trend ¹¹. Wykazują, że w głównych kategoriach produktów i usług marki na ogół stają się coraz bardziej do siebie podobne, a w miarę jak to postępuje, ludzie coraz częściej dokonują wyborów na podstawie ceny ¹². Ludzie nie przywiązują się już, tak jak w przeszłości, do tego, że ich środek do prania nazywa się Tide. Nie będą też koniecznie trwać przy Colgate, gdy w promocji oferowany jest Crest, i vice versa. W zatłoczonych branżach różnicowanie marek jest coraz trudniejsze zarówno w przypadku zmian ekonomicznych na lepsze, jak i na gorsze.

Wszystko to sugeruje, że środowisko biznesowe, w którym powstała większość strategii i podejść dominujących w dwudziestym wieku, zaczyna zanikać. W miarę jak czerwone oceany są coraz bardziej krwawe, w zarządzaniu trzeba coraz silniej koncentrować się na błękitnych oceanach, choć kohorty dzisiejszych menedżerów są przyzwyczajone do czegoś zupełnie innego.

Od przedsiębiorstwa i branży do posunięć strategicznych

Jak firma* może pokonać czerwony ocean krwawej konkurencji? Jak może stworzyć błękitny ocean? Czy istnieje systematyczne podejście do osiągnięcia czegoś takiego i do utrzymania wybitnych osiągnięć?

Pierwszym krokiem w naszych poszukiwaniach odpowiedzi na te pytania było określenie podstawowych jednostek analitycznych do naszych badań. W celu wytłumaczenia i zrozumienia podstaw wysokich osiągnięć literatura biznesowa jako jednostki analityczne wykorzystuje na ogół całe firmy. Ludzie zachwycają się tym, jak firmy osiągają silny, zyskowny wzrost za pomocą wybitnych zestawów komponentów strategicznych, operacyjnych i organizacyjnych. Nasze pytanie brzmi zatem: Czy istnieją *trwałe* „doskonałe” lub „wizjonerskie” firmy, które nieustannie wyprzedzają rynek i powtarzalnie tworzą błękitne oceany?

Weźmy na przykład *In Search of Excellence* (W poszukiwaniu doskonałości) lub *Built to Last* (Stworzone, by trwać)¹³.

Bestsellerowa książka *In Search of Excellence* została opublikowana dwadzieścia lat temu. Mimo to w ciągu dwóch lat od

* W książce tej będziemy konsekwentnie używać słowa „firma” w jego potocznym, a nie tylko prawnym znaczeniu odnoszącym się w szerokim zakresie do podmiotu gospodarczego, obejmując jego przedsiębiorstwo, formę prawną i znak firmowy, co odpowiada używanemu w książce angielskiemu słowu „company”, dosłownie oznaczającemu spółkę handlową, w odróżnieniu od „przedsiębiorstwa” (enterprise) czy „spółki” (w zależności od formy prawnej partnership lub company) (przyp. tłum.).

jej opublikowania niektóre z badanych firm zaczęły odchodzić w zapomnienie: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Jak udokumentowano w *Managing on the Edge*, dwie trzecie firm zidentyfikowanych w tej książce pospadało ze swoich pozycji liderów branżowych w ciągu pięciu lat od jej publikacji ¹⁴.

W książce *Built to Last* zostały powtórzone te same kroki. Odszukano „zwyczaje wizjonerskich firm, pomagające w osiągnięciu sukcesu”, firm mających długą historię najwyższych osiągnięć. Aby jednak uniknąć pułapki, w jaką wpadli autorzy *In Search of Excellence*, okres w jakim przeprowadzono badania dla *Built to Last* został rozciągnięty na cały czas życia firm, a analiza ograniczyła się do firm liczących co najmniej czterdzieści lat. Książka *Built to Last* również stała się bestsellerem.

Znów jednak, po bliższym zbadaniu, wyszły na jaw niedoskonałości i braki niektórych z wizjonerskich firm ukazanych w świetle jupiterów w książce *Built to Last*. Jak pokazano w opublikowanej ostatnio książce *Creative Destruction* (Twórcza destrukcja), wiele z sukcesu przypisywanego niektórym modelowym firmom z *Built to Last* wynikało raczej z osiągnięć całego sektora niż z zasług samych firm ¹⁵. Na przykład firma Hewlett-Packard (HP) spełniła kryterium *Built to Last* wymagające długotrwałego zajmowania pozycji wyprzedzającej rynek. W rzeczywistości jednak HP co prawda wyprzedzał rynek, ale można to było powiedzieć o całej branży sprzętu komputerowego. Co więcej, HP nie zdołał nawet wyprzedzić konkurencji w swojej branży. Posługując się tym i innymi przykładami, książka *Creative Destruction* podała w wątpliwość, czy „wizjonerskie” firmy stale wyprzedzające rynek w ogóle kiedykolwiek istniały. Wszyscy byliśmy świadkami stagnacji lub coraz słab-

szych osiągnięć firm japońskich, cieszących się sławą „rewolucyjnych” strategów w czasach ich rozkwitu na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

Jeśli zatem nie istnieje firma nieustannie odnotowująca najwyższe osiągnięcia i jeśli ta sama firma może być w jednej chwili olśniewająca, a w innej bardzo mizerna, wydaje się, że firma nie jest właściwą jednostką analityczną w badaniu korzeni wysokich osiągnięć i błękitnych oceanów.

Jak już wcześniej powiedziano, historia pokazuje również, że z upływem czasu sektory i branże są nieustannie tworzone i rozszerzane, i że warunki i granice tych sektorów i branż nie są zadane z góry, lecz mogą je kształtować indywidualni aktorzy. Firmy nie muszą ze sobą konkurować twarzą w twarz w obszarze danego sektora; Cirque du Soleil stworzył nową przestrzeń rynkową w branży rozrywkowej, a w konsekwencji osiągnął silny, zyskowny wzrost. Okazuje się zatem, że ani firma, ani sektor czy branża nie są najlepszymi jednostkami analitycznymi w badaniu korzeni zyskowego wzrostu.

Zgodnie z tą obserwacją, nasze badania pokazują, że to posunięcia strategiczne, a nie firma czy sektor, są właściwymi jednostkami analitycznymi dla wyjaśnienia zjawiska tworzenia błękitnych oceanów i trwałych wysokich osiągnięć. Posunięcie strategiczne jest zbiorem działań menedżerskich i decyzji związanych z wystąpieniem z poważną ofertą biznesową kreującą rynek. Na przykład firma Compaq została przejęta w roku 2001 przez Hewlett-Packarda i przestała być niezależnym podmiotem. Wynikiem tego mogło być przekonanie wielu osób, że poniosła ona porażkę. Nie przeczy to jednak posunięciom strategicznym związanym z kreowaniem błękitnego oceanu w branży

serwerów. Te posunięcia strategiczne nie tylko stały się częścią wspaniałego powrotu firmy w połowie lat dziewięćdziesiątych, ale otworzyły również wycenianą na miliardy dolarów przestrzeń rynkową w technice obliczeniowej.

Dodatek A, „Szkic historycznych wzorców tworzenia błękitnych oceanów”, zawiera krótki rys historyczny trzech reprezentatywnych branż amerykańskich, zaczerpnięty z naszej bazy danych: branża samochodowa – jak dostajemy się do pracy; komputerowa – co wykorzystujemy w pracy; i kinowa – dokąd idziemy zabawić się po pracy. Jak pokazano w dodatku A, nie znaleziono żadnej firmy ani branży, która mogłaby poszczycić się nieustającą doskonałością. Wszystkie strategiczne posunięcia, które doprowadziły do stworzenia błękitnych oceanów i wytyczyły nowe drogi silnego, zyskownego wzrostu, mają jednak uderzającą wspólną cechę.

Posunięcia strategiczne, które omawiamy – posunięcia owocujące produktami i usługami, które otworzyły i zajęły nową przestrzeń rynkową i cechowały się znaczącym skokiem popytu – to wspaniałe historie o zyskownym wzroście i prowokujące do myślenia opowieści o możliwościach utraconych przez firmy, które utknęły w czerwonych oceanach. Nasze badania bazują na tych strategicznych posunięciach i mają na celu zrozumienie wzorców, według których tworzone są błękitne oceany i rodzą się wybitne osiągnięcia. Przebadaliśmy ponad sto pięćdziesiąt posunięć strategicznych z lat 1880–2000 w ponad trzydziestu branżach i dokładnie przeanalizowaliśmy istotnych graczy związanych z każdym z tych wydarzeń. Badania objęły szeroki zakres branż, od hotelarstwa poprzez kino, handel detaliczny, linie lotnicze, energetykę, komputery, emisję programów radiowych i telewizyjnych, budownictwo, aż po przemysł

samochodowy i metalurgiczny. Przeanalizowaliśmy nie tylko zwycięzców, którzy stworzyli błękitne oceany, lecz również ich konkurentów, którzy osiągnęli mniejsze sukcesy.

Zarówno w poszczególnych posunięciach strategicznych, jak i w całym ich spektrum poszukiwaliśmy zbieżności istniejących w grupach, które stworzyły błękitne oceany, i w grupach tych, którzy odnieśli mniejsze sukcesy, tonąc w czerwonych oceanach. Poszukiwaliśmy też rozbieżności w tych dwóch grupach. Czyniąc to staraliśmy się odkryć wspólne czynniki prowadzące do tworzenia błękitnych oceanów i kluczowe różnice oddzielające zwycięzców od tych, którym jedynie udało się przetrwać, i od przegranych, zagubionych na czerwonych oceanach.

Nasza analiza ponad trzydziestu branż potwierdza, że ani branża, ani cechy organizacyjne nie mogą stanowić wyjaśnienia różnic między tymi dwiema grupami. Przetwarzając zmienne dotyczące branż, organizacji i strategii odkryliśmy, że tworzenie i zajmowanie błękitnych oceanów było dziełem i małych, i dużych firm, i młodych, i starych menedżerów, firm działających w atrakcyjnych i nieatrakcyjnych branżach, firm nowych i o ugruntowanej pozycji, prywatnych i publicznych, związanych z prostą i zaawansowaną technologią i wywodzących się z różnych krajów.

W naszej analizie nie udało się znaleźć żadnej nieustannie doskonalszej firmy ani branży. To, czego doszukialiśmy się w na pozór jednostkowych historiach sukcesu, było jednak spójne i zawierało wzorzec ¹⁶ wspólny dla wszystkich posunięć strategicznych służących tworzeniu i zajmowaniu błękitnych oceanów. Czy to Ford w roku 1908 ze swoim Modelem T, czy GM w 1924 z samochodami przemawiającymi do emocji, czy CNN

Strategia błękitnego oceanu

w 1980 z wiadomościami w czasie rzeczywistym, 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, czy Compaq, Starbucks, Southwest Airlines, czy Cirque du Soleil, czy też jakiegokolwiek inne, objęte naszymi analizami posunięcia prowadzące do błękitnego oceanu – wszystkie reprezentowały spójne na przestrzeni czasu i niezależne od branży podejście do strategii jego tworzenia. Naszymi badaniami staraliśmy się objąć również słynne posunięcia strategiczne w sektorze publicznym. Tam również znaleźliśmy uderzające podobieństwo.

Innowacja wartości: kamień węgielny strategii błękitnego oceanu

To, co zawsze oddzielało zwycięzców od przegranych w tworzeniu błękitnych oceanów, to podejście do strategii. Firmy uwięzione w czerwonym oceanie reprezentowały podejście konwencjonalne, wyścig w zwalczaniu konkurencji przez budowę pozycji obronnej w istniejącym porządku w branży. To zaskakujące, ale twórcy błękitnych oceanów nie porównują się z konkurencją za pomocą zestawu jakichś wskaźników (benchmark) ¹⁷. Zamiast tego posługują się inną logiką strategiczną, którą nazywamy innowacją w dziedzinie wartości lub krótko *innowacją wartości*. Innowacja wartości jest kamieniem węgielnym strategii błękitnego oceanu. Określamy ją tym mianem, ponieważ zamiast koncentrować się na pokonaniu konkurencji, stawia na koncentrację na tym, by konkurencja przestała być istotna, co jest możliwe przez stworzenie nowej wartości dla nabywców i własnej firmy, a tym samym otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej.

Innowacja wartości kładzie jednakowy nacisk na wartość i na innowację. Wartość bez innowacji skupia się najczęściej na *budowie wartości* w skali małych przyrostów, na czymś co zwiększa wartość, ale nie wystarcza do tego, by wyróżnić się na rynku ¹⁸. *Innowacja* bez wartości jest zazwyczaj powodowana technologią, bywa pionierstwem rynkowym lub działaniem futurystycznym, często nie trafiając w to, co chcą zaakceptować i za co chcą płacić nabywcy ¹⁹. W tym sensie ważne jest, by dokonać rozróżnienia między innowacją wartości a będącą jej przeciwieństwem innowacją technologiczną lub pionierstwem rynkowym. Nasze badania pokazują, że to, co w tworzeniu błękitnych oceanów odróżnia zwycięzców od przegranych, nie jest ani błyskotliwą technologią, ani „wejściem na rynek we właściwym czasie”. Takie okoliczności czasami też istnieją; częściej jednak wcale nie występują. Innowacja wartości pojawia się tylko wtedy, gdy firmy łączą w jedną całość innowację z użytecznością, ceną i pozycjami kosztowymi. Jeśli nie uda im się spiąć innowacji z wartością w taki właśnie sposób, innowatorzy w dziedzinie technologii i pionierzy rynkowi często znoszą jaja, które zbierają inne firmy.

Innowacja wartości jest nowym sposobem myślenia o strategii i nowym sposobem jej realizacji, w konsekwencji czego stworzony zostaje błękitny ocean i można uciec konkurencji. Co ważne, innowacja wartości sprzeciwia się jednemu z najpowszechniej uznawanych dogmatów strategii bazującej na konkurencji: wyborowi kompromisu między wartością a kosztami ²⁰. Panuje powszechne przekonanie, że firmy albo mogą tworzyć większą wartość dla swoich klientów ponosząc wyższe koszty, albo rozsądną wartość przy niższych kosztach. W tej sytuacji strategia jest pojmowana jako wybór między czymś wyjątko-

wym a niskim kosztem ²¹. W przeciwieństwie do osób podziela-
jących to przekonanie, ci, którzy chcą tworzyć błękitne oceany,
dążą równocześnie do wyjątkowości i do niskich kosztów.

Powróćmy do przykładu Cirque du Soleil. Dążenie do wy-
jątkowości przy równoczesnym zachowaniu niskich kosztów
stanowi istotę rodzaju rozrywki, jaką stworzył. W czasach jego
debiutu inne cyrki koncentrowały się na porównaniu ze swoimi
konkurentami i maksymalizacji udziału w zaspokojeniu stale
malejącego popytu. Robiły to powtarzając tradycyjne sztuki
cyrkowe. Polegało to na przykład na zdobywaniu najsławniej-
szych klaunów czy pogromców lwów. Taka strategia doprowadzi-
ła do zmiany struktury kosztów cyrków bez równoczesnego
istotnego wpływu na ich odbiór przez publiczność. W konse-
kwencji nastąpił wzrost kosztów bez równoczesnego wzrostu
przychodów, a spirala popytu na tego rodzaju rozrywkę coraz
bardziej się zacieśniała.

Działania te stały się zupełnie nieistotne, gdy pojawił się
Cirque du Soleil. Ani zwyczajny cyrk, ani klasyczna produkcja
teatralna – Cirque du Soleil zupełnie nie zważał na to, co ro-
biła konkurencja. Zamiast kierować się konwencjonalną logiką
pozostawiania w tyle konkurencji przez zaoferowanie lepszych
rozwiązań określonego problemu – stworzenia cyrku dającego
jeszcze więcej zabawy i silnych wrażeń – starał się zaoferować
ludziom zabawę i wrażenia typowe dla cyrku *oraz* równocze-
śnie wyszukaną rozrywkę intelektualną i bogactwo artystyczne
teatru. Tak więc dokonał on przededefiniowania samego proble-
mu ²². Przełamując ograniczenia rynkowe teatru i cyrku, Cirque
du Soleil doszedł do nowego spojrzenia nie tylko na klientów
cyrku, ale również tych, którzy klientami cyrku nie byli: klien-
tów teatru dla dorosłych.

To doprowadziło do stworzenia zupełnie nowej koncepcji całego cyrku, koncepcji, która przełamała przymus kompromisu między wartością a kosztem i stworzyła błękitny ocean nowej przestrzeni rynkowej. Przyjrzyjmy się różnicom. Podczas gdy inne cyrki koncentrowały się na przedstawieniach z udziałem zwierząt, na angażowaniu gwiazd, na oferowaniu równoczesnych pokazów na wielu arenach w formie trzech kręgów i na walce, by nie ustąpić innym w sprzedaży swojej produkcji, Cirque du Soleil nie przejmował się żadnym z tych czynników. A czynniki te przez długi czas były uznawane w tradycyjnym cyrku za zadane z góry i nikt nie kwestionował ich znaczenia. A jednak publiczność była coraz mniej przychylna wykorzystywaniu zwierząt. Co więcej, pokazy z udziałem zwierząt były jednymi z najkosztowniejszych elementów programu. Chodziło tutaj nie tylko o koszt samych zwierząt, ale również o koszt ich tresury, opieki medycznej, zapewnienia im schronienia, ubezpieczenia i transportu.

Podobnie, podczas gdy branża cyrkowa zabiegała o największe gwiazdy areny, w świadomości publiczności te niby-gwiazdy były bardzo pospolite w porównaniu z gwiazdami filmowymi. I znów, był to istotny element kosztów, niewiele znaczący dla widza. Spalonym pomysłem były też przedstawienia na trzech arenach. Takie porządki nie tylko wywoływały zniecierpliwienie u widzów, którzy musieli szybko przerzucać wzrok z jednej areny na drugą, ale również zwiększały zapotrzebowanie na aktorów, co pociągało za sobą oczywiste skutki kosztowe. A walka o utrzymanie poziomu sprzedaży, choć wydawała się być rzeczywiście dobrym sposobem na generowanie przychodów, w praktyce powodowała, że wysokie ceny zniechęcały publiczność do zakupu i sprawiała, że widzowie czuli się nabijani w butelkę.

Wciąż jeszcze trwający urok cyrku ograniczał się już tylko do trzech kluczowych czynników: namiotu, klaunów i klasycznych pokazów akrobatycznych, takich jak ekwilibrystyka czy występy karłów. Cirque du Soleil zachował więc klaunów, ale ich komizm nie był już slapstickowy, lecz zyskał wiele uroku i wyszukania. Dodano świetności namiotowi, elementowi, który – jak na ironię – wiele cyrków zamieniało na wynajęte sale widowiskowe. Widząc, że to wyjątkowe miejsce przez swoją symbolikę przechowuje magię cyrku, Cirque du Soleil wykorzystał klasyczny symbol cyrku, nadając mu wspaniały wygląd zewnętrzny i zapewniając większy komfort. Jego namioty były naprawdę imponujące i przypominały o niegdyśiejszej świetności cyrku. Nie było w nim już jednak trocin ani twardych ławek. Akrobaci i inni ekscytujący aktorzy pozostali, ale ich role zostały ograniczone i stały się elegantsze, dzięki dodaniu ich występom artystycznego charakteru i elementu intelektualnego.

Patrząc na rynkowe granice teatru, Cirque du Soleil zaoferował również nowe elementy, nietypowe dla cyrku, takie jak fabuła, a wraz z nią bogactwo intelektualne, artystyczne, muzyczne i taneczne, oraz zróżnicowanie wystawianych spektakli. Czynniki te, byty zupełnie nowe w branży cyrkowej, zostały zaczerpnięte z alternatywnej dziedziny branży rozrywkowej, jaką jest teatr.

W przeciwieństwie do tradycyjnych przedstawień cyrkowych złożonych z szeregu nie powiązanych ze sobą pokazów, każdy występ Cirque du Soleil miał na przykład jakiś motyw przewodni i fabułę, co przypominało raczej przedstawienie teatralne. Pomimo iż motyw przewodni jest dość ogólnikowy (w sposób zupełnie zamierzony), wnosi jednak do przedstawienia harmonię i element intelektualny – nie ograniczając równocześnie potencjału występów. Le Cirque zapożycza również

pewne pomysły z przedstawień na Broadwayu. Na przykład gra równocześnie różne przedstawienia zamiast dawać tradycyjne pokazy „takie same dla wszystkich”. Podobnie jak w przedstawieniach broadwayowskich, również każde przedstawienie Cirque du Soleil ma swoją oryginalną partyturę i oprawę muzyczną, za którą podążają wrażenia wizualne, oświetlenie i układ czasowy, w którym poszczególne występy nie są przypadkowe. Przedstawienia zawierają taniec abstrakcyjny i spirytualny – to elementy zaczerpnięte z teatru i baletu. Wprowadzając te nowe czynniki do swojej oferty, Cirque du Soleil stworzył bardziej wyszukane przedstawienia.

Co więcej, wprzegając w to koncepcję zróżnicowania spektakli i dając ludziom powody do częstszych wizyt w cyrku, Cirque du Soleil przyczynił się do radykalnego wzrostu popytu.

Krótko mówiąc, Cirque du Soleil oferuje to, co najlepsze i w cyrku, i w teatrze, eliminując lub ograniczając wszystko inne. Oferując bezprecedensową wartość użyteczną, Cirque du Soleil stworzył błękitny ocean i wynalazł nową formę rozrywki na żywo, formę wyraźnie różną od tradycyjnego cyrku i tradycyjnego teatru. Równocześnie, eliminując wiele najkosztowniejszych elementów cyrku, radykalnie poprawił strukturę kosztową, osiągając zarówno wyjątkowość, jak i niskie koszty. Le Cirque strategicznie ukształtował ceny swoich biletów na poziomie zbliżonym raczej do cen biletów do teatru, wielokrotnie przebijając cenę przyjętą w branży cyrkowej, zachowując równocześnie możliwość przyciągnięcia masowego, dorosłego klienta przyzwyczajonego już do cen biletów do teatru.

Na rysunku 1-2 przedstawiamy dynamikę wyjątkowości i niskich kosztów, sprzyjającą innowacji wartości.

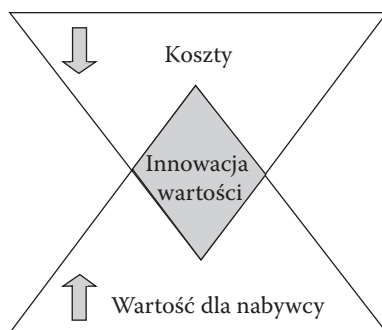
Strategia błękitnego oceanu

Rysunek 1-2

Innowacja wartości:

Kamień węgielny strategii błękitnego oceanu

Innowacja wartości jest tworzona w obszarze, w którym działania firmy korzystnie wpływają zarówno na strukturę kosztów, jak i na wartość oferowaną nabywcom. Oszczędności kosztowe są czynione przez eliminację i ograniczanie tych czynników, ze względu na które nasila się konkurencja w branży. Wartość dla nabywcy jest podnoszona poprzez wnoszenie i tworzenie elementów, których branża wcześniej nie oferowała. Z upływem czasu następuje dalsza redukcja kosztów dzięki efektowi ekonomii skali osiąganemu w miarę jak rośnie skala wolumenu sprzedaży tego, co generuje najwyższą wartość.



Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów

Jak pokazano na rys. 1-2, w tworzeniu błękitnego oceanu chodzi o obniżanie kosztów i równoczesne podwyższanie wartości dla nabywców. W ten właśnie sposób osiągnąć jest skok wartości zarówno dla firmy, jak i dla jej klientów. Ponieważ wartość dla nabywcy wynika z użyteczności i ceny, które firma oferuje nabywcy, i ponieważ wartość dla firmy wynika z jej cen i kosztów, innowacja wartości jest osiągnięta tylko wtedy, gdy cały system użyteczności, ceny i kosztów jest w firmie odpowiednio ułożony. To właśnie takie całościowe podejście do takiego systemu przyczynia się do tego, że stworzenie błękitnego oceanu

staje się trwałą strategią. Strategia błękitnego oceanu integruje całą gamę funkcjonalnych i operacyjnych działań firmy.

W przeciwieństwie do tego, innowacje na przykład w dziedzinie produkcji mogą zostać osiągnięte na poziomie podsystemu, bez zasadniczego wpływu na całościową strategię firmy. Innowacja w procesie produkcyjnym może na przykład poprawić strukturę kosztów firmy i tym samym wzmocnić jej istniejącą strategię lidera niskich kosztów, nie zmieniając oferowanej przez nią użyteczności. Tego rodzaju innowacje mogą wprowadzić pomoc w ugruntowaniu, a nawet w poprawieniu pozycji firmy w istniejącej przestrzeni rynkowej, jednak takie podejście podsystemowe rzadko prowadzi do stworzenia błękitnego oceanu nowej przestrzeni rynkowej.

W tym sensie innowacja wartości jest czymś więcej niż tylko *innowacją*. Jest *strategią* obejmującą cały system działań firmy²³. Innowacja wartości wymaga, by firmy zorientowały cały swój system na osiągnięcie *skoku* wartości zarówno dla nabywców, jak i dla nich samych. Jeśli zabraknie tego integralnego podejścia, innowacja pozostanie odległa od istoty strategii²⁴. Rysunek 1-3 przedstawia kluczowe cechy definicyjne strategii czerwonych i błękitnych oceanów.

Bazująca na konkurencji strategia czerwonego oceanu zakłada, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry zadane i że firmy są zmuszone do walki w ramach tych ograniczeń. Założenie to jest nazywane przez akademików poglądem *strukturalistycznym* lub *determinizmem środowiskowym*²⁵. W przeciwieństwie do tego innowacja wartości bazuje na poglądzie, że granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane przez działania i przekonania aktorów

Strategia błękitnego oceanu

tej branży. Nazywamy to poglądem *rekonstrukcjonistycznym*. W czerwonym oceanie wyjątkowość kosztuje, ponieważ firmy konkurują, stosując te same zasady dobrych praktyk. Tutaj strategiczne wybory, jakich muszą dokonywać firmy, odnoszą się do dążenia albo do wyjątkowości, albo do obniżki kosztów. W świecie rekonstrukcjonistycznym celem strategicznym jest jednak tworzenie nowych zasad dobrych praktyk poprzez łamanie istniejących kompromisów między wartością i kosztem, czyli poprzez tworzenie błękitnego oceanu. (W celu zapoznania się z dalszą dyskusją na ten temat zob. załącznik B: „Innowacja wartości: Rekonstrukcjonistyczny pogląd na strategię”).

Rysunek 1-3

Porównanie strategii czerwonego oceanu i strategii błękitnego oceanu

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
Zwalczanie konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Cirque du Soleil złamał zasady dobrych praktyk branży cyrkowej, osiągając i wyjątkowość, i niskie koszty. Dokonał tego re-

konstruując różne elementy spoza istniejących granic branży. Czy zatem Cirque du Soleil, w którym wyeliminowano, ograniczono, wprowadzono i stworzono różne elementy, jest nadal prawdziwym cyrkiem? A może teatrem? A jeśli jest teatrem, to jakiego rodzaju – broadwayowskim, operą, baletem? Nie jest to oczywiste. Cirque du Soleil zrekonstruował elementy zaczerpnięte z każdego z tych rodzajów sztuki i w efekcie końcowym jest równocześnie każdym z nich po trosze i żadnym z nich w całości. Stworzył błękitny ocean nowej, wolnej przestrzeni rynkowej, która jak dotąd nie ma jeszcze powszechnie przyjętej nazwy branżowej.

Formułowanie i wprowadzanie w życie strategii błękitnego oceanu

Pomimo iż warunki ekonomiczne wskazują na coraz silniejszą konieczność tworzenia błękitnych oceanów, panuje powszechne przekonanie, że szanse na sukces są niższe, gdy firmy próbują sięgać poza istniejącą przestrzeń branżową²⁶. Chodzi jednak o to, jak osiągnąć sukces w błękitnym oceanie. W jaki sposób firmy mogą systematycznie maksymalizować szanse, minimalizując równocześnie ryzyko związane z formułowaniem i wprowadzaniem w życie strategii błękitnego oceanu? Jeśli zabraknie nam zrozumienia zasad maksymalizacji szans i minimalizacji ryzyka związanego z tworzeniem i zajmowaniem błękitnych oceanów, zmaleją szanse na powodzenie naszej inicjatywy błękitnego oceanu.

Nie istnieje oczywiście coś takiego jak strategia zupełnie pozbawiona ryzyka²⁷. Strategia zawsze będzie nosiła w sobie za-

Strategia błękitnego oceanu

równie szanse, jak i ryzyko, niezależnie od tego, czy będzie dotyczyła inicjatyw w ramach czerwonego, czy błękitnego oceanu. Obecnie jednak pole gry jest bardzo nie zrównoważone na korzyść narzędzi i schematów analitycznych wspomagających osiąganie sukcesów w czerwonych oceanach. Jak długo pozostanie to prawdą, czerwone oceany wciąż będą dominować w planach strategicznych firm, nawet jeśli biznesowy nakaz chwili będzie przemawiał za tworzeniem błękitnych oceanów. Być może tak właśnie należy wyjaśniać to, że firmy, pomimo iż czują potrzebę wyjścia poza istniejącą przestrzeń branżową, wciąż jeszcze wiele mają do zrobienia, by poważnie odpowiedzieć na tę potrzebę.

Ta książka jest próbą odniesienia się do tej nierównowagi poprzez zaproponowanie metodologii wspierającej naszą tezę. Przedstawiamy tutaj zasady i schematy analityczne służące osiągnięciu sukcesu w błękitnych oceanach.

W rozdziale 2 wprowadzamy narzędzia i schematy analityczne kluczowe dla stworzenia i zajęcia błękitnych oceanów. Co prawda w innych rozdziałach wprowadzamy jeszcze w miarę potrzeby dodatkowe narzędzia, jednak te właśnie są wykorzystywane w całej książce. Firmy mogą z własnej inicjatywy wprowadzać zmiany w swoich branżach lub w fundamentach rynku poprzez celowe stosowanie tych narzędzi i schematów błękitnych oceanów, osadzonych zarówno na szansach, jak i na ryzyku. W następnych rozdziałach wprowadzamy zasady sprzyjające skutecznemu formułowaniu i wprowadzaniu w życie strategii błękitnego oceanu i wyjaśniamy, jak łącznie z analityką mogą być zastosowane w działaniu.

Istnieją cztery podstawowe zasady skutecznego formułowania strategii błękitnego oceanu. W rozdziałach od 3 do 6 po ko-

lei je omawiamy. W rozdziale 3 identyfikujemy ścieżki, którymi podążając, możemy systematycznie tworzyć wolną przestrzeń rynkową w różnych domenach branżowych, osłabiając w ten sposób *ryzyko poszukiwań*. Uczymy, jak sprawić, by konkurencja stała się nieistotna, przez przyjrzenie się sześciu konwencjonalnym ograniczeniom konkurencji i otwieranie ważnych z komercyjnego punktu widzenia błękitnych oceanów. Na tych sześciu ścieżkach koncentrujemy się na obserwacji alternatywnych branż, grup strategicznych, grup nabywców, oferty komplementarnych produktów i usług oraz funkcjonalnej i emocjonalnej orientacji branży, a nawet ram czasowych.

W rozdziale 4 pokazujemy, jak poradzić sobie z procesem planowania strategicznego w firmie, by wznieść się ponad drobne udoskonalenia i stworzyć innowację wartości. Prezentujemy alternatywę dla istniejącego procesu planowania strategicznego, który jest często krytykowany jako ćwiczenie polegające na przetwarzaniu liczb i przywiązujące firmy do drobnych udoskonalień. Zasada ta pozwala zapanować nad *ryzykiem planowania*. Wykorzystując podejście oparte na wizualizacji, skłaniające nas do koncentrowania się raczej na wielkiej wizji niż na wikłaniu się w liczby i żargon, rozdział ten proponuje czteroetapowy proces planowania, umożliwiający zbudowanie strategii prowadzącej do stworzenia i wykorzystania szans leżących w błękitnych oceanach.

Rozdział 5 pokazuje, jak maksymalizować rozmiar błękitnego oceanu. By stworzyć jak największy rynek związany z nowym popytem, w rozdziale tym podważamy konwencjonalną praktykę polegającą na coraz bardziej szczegółowej segmentacji w celu lepszego zaspokojenia potrzeb istniejących klientów. Praktyka ta często prowadzi do coraz większego zawężania rynków doce-

lowych. W rozdziale tym pokazujemy, jak – w przeciwieństwie do tych konwencjonalnych działań – agregować popyt nie poprzez koncentrację na różnicach dzielących konsumentów, ale poprzez opieranie się na dysponujących ogromną mocą wspólnych cechach nie-klientów, i dzięki temu maksymalizować rozmiar stworzonego przez nas błękitnego oceanu i wyzwolonego nowego popytu, a zatem minimalizować *ryzyko skali*.

Rozdział 6 przedstawia szkic strategii umożliwiającej nie tylko skok wartości dla nabywców masowych, ale również zbudowanie realnego modelu biznesowego zapewniającego osiągnięcie i utrzymanie wzrostu. Rozdział pokazuje też, jak upewnić się, czy firma tworzy model biznesowy czerpiący korzyści z tworzonych przez siebie błękitnego oceanu. Odnosi się to do *ryzyka modelu biznesowego*. W rozdziale tym przedstawiamy kolejność, w jakiej powinniśmy tworzyć strategię, by zapewnić sobie to, że tworząc nowe terytorium biznesowe wygramy zarówno my sami, jak i nasi klienci. Taka strategia odpowiada następującej sekwencji: użyteczność, cena, koszt i przyjęcie.

Rozdziały 7 i 8 są ukierunkowane na zasady, dzięki którym możliwa jest skuteczna realizacja strategii błękitnego oceanu. W szczególności rozdział 7 wprowadza pojęcie *przywództwa w punkcie krytycznym*. Pokazuje ono menedżerom, jak mobilizować organizację do przewyższania głównych problemów organizacyjnych blokujących wdrożenie strategii błękitnego oceanu. Dotyczy to *ryzyka organizacyjnego*. Rozdział ten pokazuje, jak przywódcy i menedżerowie mogą wspólnie przewyższać przeszkody poznawcze, związane ze środkami i zasobami, motywacją, a także mające charakter polityczny, pomimo ograniczeń czasu i środków na realizację strategii błękitnego oceanu.

Rozdział 8 przemawia za integracją tworzenia strategii i jej realizacji, co ma na celu motywowanie ludzi do działania. Dzięki temu możliwe jest też wdrożenie strategii błękitnego oceanu w sposób, który wpisuje ją głęboko w całą organizację. W rozdziale zostaje wprowadzone pojęcie *rzetelnego procesu*. Ponieważ strategia błękitnego oceanu siłą rzeczy jest odejściem od status quo, w rozdziale tym pokażemy, jak rzetelny proces ułatwia zarówno tworzenie, jak i wdrażanie strategii przez mobilizację ludzi do dobrowolnego współdziałania niezbędnego do realizacji strategii błękitnego oceanu. Odnosi się to do *ryzyka zarządzania* związanego z zachowaniami i postawami ludzkimi.

Rysunek 1-4

Sześć zasad strategii błękitnego oceanu

Zasady związane z formułowaniem strategii	Czynnik ryzyka neutralizowany przez każdą z tych zasad
Rekonstrukcja granic rynku	↓ Ryzyko poszukiwań
Koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach	↓ Ryzyko planowania
Sięganie poza granice istniejącego popytu	↓ Ryzyko skali
Właściwa kolejność elementów strategicznych	↓ Ryzyko modelu biznesowego
 Zasady dotyczące realizacji strategii	 Czynnik ryzyka neutralizowany przez każdą z tych zasad
Przezwyciężanie głównych przeszkód organizacyjnych	↓ Ryzyko organizacyjne
Wbudowanie realizacji w strategię	↓ Ryzyko zarządzania

Na rysunku 1-4 wymieniamy sześć zasad prowadzących do skutecznego sformułowania i realizacji strategii błękitnego oceanu oraz ryzyko neutralizowane przez każdą z tych zasad.

Strategia błękitnego oceanu

W rozdziale 9 omawiamy dynamiczne aspekty strategii błękitnego oceanu – kwestie trwałości i odnawialności.

Przejdźmy zatem do rozdziału 2, w którym przedstawiamy podstawowe narzędzia i schematy analityczne wykorzystywane później w całej tej książce do sformułowania i realizacji strategii błękitnego oceanu.