

Bestseller
internățional,
edipie revizuită
și adăugită

Peste 3,5
milioane de
exemplare vândute
în întreaga
lume

Strategia oceanului albastru

Cum
să creezi un spațiu de piață necontestat
și să faci concurența irelevantă

W. CHAN KIM și
RENÉE MAUBORGNE

PUBLICA

CUPRINS

Prefață 7

Mulțumiri 11

Partea I: Strategia oceanului albastru

1. Crearea oceanelor albastre 17

2. Instrumente analitice și contexte de lucru 42

Partea a II-a: Elaborarea strategiei oceanului albastru

3. Trasarea unor noi granițe ale pieței 71

4. Concentrarea asupra imaginii de ansamblu,
nu asupra cifrelor 116

5. Depășirea cererii existente 140

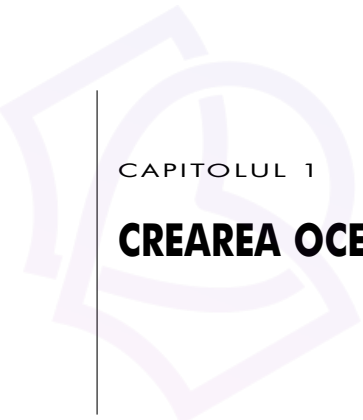
6. Respectarea criteriilor strategice 159

Partea a III-a: Implementarea strategiei oceanului albastru

7. Depășirea principalelor obstacole
organizaționale 197

8. Corelarea elaborării strategiei
cu implementarea sa 227

9. Concluzie: menținerea și regenerarea strategiei oceanului albastru	245
Anexa A	
O schemă a tiparului tradițional al creării oceanului albastru	253
Anexa B	
Inovația de valoare — o perspectivă reconstrucționistă asupra strategiei	277
Anexa C	
Dinamica pieței în cazul inovației de valoare	283
Note	287
Bibliografie	297
Index	307



CAPITOLUL 1

CREAREA OCEANELOR ALBASTRE

Guy Laliberté, care pe vremuri cânta la acordeon, mergea pe catalige și înghițea foc, este acum CEO la Circul Soarelui, unul dintre produsele culturale cel mai bine exportate de Canada. Create în 1984 de un grup de actori de stradă, reprezentațiile acestui circ au fost văzute de aproape patruzeci de milioane de oameni din nouăzeci de orașe ale lumii. În mai puțin de douăzeci de ani, Circul Soarelui a înregistrat un nivel al încasărilor pentru care celor de la Ringling Bros. and Barnum & Bailey (campionul mondial în industria circului) le-au trebuit peste o sută de ani.

Această evoluție rapidă este și mai remarcabilă pentru că nu a avut loc într-un sector atractiv al economiei, ci mai degrabă într-unul aflat în declin, pentru care analizele strategice tradiționale indicau un potențial de creștere limitat. Puterea furnizorilor de divertisment era semnificativă. La fel era și puterea cumpărătorilor. Mijloacele alternative de recreere — de la diferitele tipuri de distracție urbană la evenimentele sportive și la aparatura destinată amuzamentului în interiorul căminului — au aruncat o umbră din ce în ce mai întunecată asupra circului. Copiii plângeau mai degrabă după un *playstation* decât după un spectacol de circ. Acesta a fost unul dintre motivele pentru care industria respectivă înregistra o cerere aflată într-un declin constant și, în consecință, încasări și profituri în scădere. În plus, au apărut proteste din partea

organizațiilor pentru protecția animalelor. Ringling Bros. and Barnum & Bailey impuseseră standardele, iar circurile mai mici îi urmau, promovând în principiu spectacole similare la scară redusă. Din perspectiva strategiei bazate pe concurență, industria circului părea pe atunci neatractivă.

Un alt aspect fascinant în ceea ce privește succesul înregistrat de Circul Soarelui este acela că nu a reușit pe piață adresându-se clienților pe care îi avea deja acest sector în declin, care viza în mod tradițional copiii. Circul Soarelui nu a concurat cu Ringling Bros. and Barnum & Bailey. În schimb, și-a creat o nouă zonă de piață, nedisputată, astfel încât concurența a devenit irelevantă. Circul Soarelui s-a adresat unui segment de clienți cu totul nou: instituțiile și adulții dispuși să plătească un preț de câteva ori mai mare decât cel solicitat de circurile tradiționale, pentru o experiență inedită în divertisment. În mod simbolic, unul dintre primele spectacole puse în scenă de Circul Soarelui s-a numit „Noi reinventăm circul“.

Noile piețe

Circul Soarelui a avut succes fiindcă și-a dat seama că, pentru a reuși, companiile trebuie să înceteze a se mai concura unele pe altele. Singura cale de a depăși concurența este aceea de a nu mai încerca s-o depășești.

Pentru a înțelege ce anume a realizat Circul Soarelui, imaginați-vă un univers al pieței alcătuit din două feluri de oceane: unele roșii, celelalte albastre. Oceanele roșii reprezintă toate domeniile de activitate existente astăzi. Aceasta este zona de piață cunoscută. Oceanele albastre semnifică toate domeniile care astăzi încă nu există. Aceasta este zona de piață necunoscută.

În oceanele roșii, limitele fiecărei activități economice sunt definite și acceptate, iar regulile concurențiale ale jocului

sunt cunoscute.¹ În această situație, companiile încearcă să-și surclaseze rivalii, pentru a acapara o porțiune mai mare din cererea existentă. Pe măsură ce zona de piață se aglomerează, așteptările privind profiturile și creșterea se reduc. Produsele respective devin obiecte de uz curent, iar concurența acerbă însângerează oceanele.

Prin contrast, oceanele albastre sunt definite ca zone de piață virgine, cu o cerere care trebuie creată și cu o mare probabilitate de creștere economică profitabilă. Cu toate că unele oceane albastre sunt create foarte departe de limitele domeniilor existente, cele mai multe se ivesc din cadrul oceanelor roșii prin extinderea granițelor activităților existente, așa cum a făcut Circul Soarelui. În oceanele albastre, concurența este nerelevantă, deoarece regulile jocului încă nu au fost stabilite.

Va fi întotdeauna important să înoți performant în oceanele roșii, depășindu-ți competitorii. Oceanele roșii vor conta întotdeauna și vor fi mereu o realitate în lumea afacerilor. Dar atunci când oferta depășește cererea în tot mai multe ramuri economice, iar lupta se duce pentru o cotă dintr-o piață în scădere, deși necesar, totuși nu va fi suficient să menții înalta performanță.² Companiile au nevoie să evolueze dincolo de simpla concurență, iar pentru a lua în stăpânire profiturile potențiale și a beneficia de oportunitățile de creștere, ele au nevoie să-și creeze oceane albastre.

Din nefericire, oceanele albastre sunt, în mare măsură, neexplorate. În ultimii douăzeci și cinci de ani, preocuparea principală în elaborarea strategiei organizaționale s-a concentrat asupra oceanelor roșii, bazate pe ideea de concurență.³ Rezultatul a constat într-o înțelegere destul de bună a modului în care poți să concurezi abil în ape roșii, începând cu analiza structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziții strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj compe-

tativ sau pe o nișă de piață și ajungând până la evaluarea concurenților. Anumite discuții referitoare la oceanele albastre există.⁴ În orice caz, se găsesc puține îndrumări concrete legate de crearea lor. Fără un cadru analitic de lucru și fără principiile necesare administrării eficiente a riscurilor, crearea oceanelor albastre a rămas o dorință considerată prea riscantă pentru ca managerii s-o ia în calcul atunci când vine vorba de strategie. Această carte vă oferă contextele de lucru și analizele economice necesare urmăririi sistematice și stăpânirii oceanelor albastre.

Crearea continuă a oceanelor albastre

Deși expresia „oceane albastre” e nouă, nu la fel e și conceptul din spatele ei. Acesta reprezintă o caracteristică a afacerilor — trecute și prezente. Priviți înapoi, în urmă cu o sută de ani, și întrebați-vă câte dintre ramurile economice de astăzi erau pe atunci necunoscute. Răspunsul este că de multe activități care astăzi sunt de bază (producția de automobile, înregistrarea muzicii, aviația, petrochimia, prevenirea și tratarea bolilor și consultanța în management) nu auzise nimeni, ori abia începeau să fie descoperite. Acum, priviți cu doar treizeci de ani în urmă. Din nou, observăm că între timp a apărut o mulțime de domenii valorând multe miliarde de dolari — fondurile mutuale, telefonía celulară, uzinele electrice pe bază de gaz, biotehnologia, vânzarea la preț redus, poșta rapidă, camionetele, snowboard-ul, barurile expres și aparatura video pentru acasă — ca să numim doar câteva. Cu numai trei decenii în urmă, niciuna dintre aceste activități nu exista, în adevăratul sens al cuvântului.

Acum, priviți în viitor — peste douăzeci de ani (sau poate peste cincisprezece ani) — și întrebați-vă câte sectoare de activitate necunoscute azi e probabil să existe atunci.

Dacă istoria poate prevedea viitorul, atunci răspunsul este că vor exista multe.

În realitate, ramurile economice nu stau niciodată pe loc. Ele evoluează continuu. Activitatea se perfecționează, piețele se extind, iar jucătorii vin și pleacă. Istoria ne învață că avem o extrem de subestimată capacitate de a crea noi industrii și de a le recrea pe cele existente. De fapt, sistemul de clasificare a activităților din economia națională conceput în urmă cu o jumătate de secol — Clasificarea Industrială Standard (SIC) —, publicat de Biroul de Recensământ al Statelor Unite, a fost înlocuit în 1997 cu Standardul Nord-American de Clasificare Industrială (NAICS). Noul sistem extindea ramurile economice de la zece la douăzeci, pentru a reflecta realitățile noilor teritorii economice.⁵ De exemplu, sectorul serviciilor din vechiul sistem este acum defalcăt în șapte sectoare de afaceri, de la informații la sănătate și asistență socială.⁶ Având în vedere că aceste sisteme sunt concepute pentru standardizare și continuitate, o asemenea înlocuire arată cât de mare a fost extinderea oceanelor albastre.

Cu toate acestea, gândirea strategică s-a concentrat preponderent asupra strategiilor oceanului roșu, bazat pe concurență. Parțial, pentru că strategia corporatistă este foarte influențată de strategia militară — în care își are proveniența, de altfel. Chiar și terminologia folosită atunci când e vorba de o strategie de piață este saturată de referiri la domeniul militar: „oficiali“ în „cartierul general“, „trupe“ pe „câmpul de luptă“. Prezentată în această manieră, strategia se referă la înfruntarea unor oponenti și la bătălia dusă pentru o anumită bucată de pământ, care este atât limitată, cât și constantă. Dar, spre deosebire de război, istoria economiei ne arată că universul pieței nu a fost niciodată constant. Mai degrabă se poate spune că oceanele albastre au fost create în mod constant, de-a lungul timpului. Prin urmare, a ne concentra asupra oceanului roșu înseamnă a accepta factorii-cheie restrictivi ai războiului (un