

**W. Chan Kim, Renne Mauborgne**

## **“STRATEGIJA PLAVOG OCEANA”**

**Veronika V. Hitrec**

### **NEUPITAN TRŽIŠNI PROSTOR STRATEGIJE PLAVOG OCEANA**

Prijevod knjige “Blue Ocean Strategy” autora profesora W. Chan Kim i profesorice Renee Mauborgne konačno je, u siječnju 2007. godine, u Hrvatskoj ugledao svjetlo dana, gotovo dvije godine nakon prvog objavljivanja Harvard Business School Pressa. Oboje su profesori ugledne poslovne škole za strategiju i menadžment INSEAD iz Fontainebleau, malog mjesta u blizini Pariza.

Plavi ocean je metafora za posve drugačije promišljanje o strategijama i načina upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija nego što je to do sada bilo uobičajeno. Novi pristup zasniva se na otkrivanju neosporavanog i neupitnog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporednom činjenicom poslovanja.

Poslovni svijet današnjice uređen je pretežno prema načelima i logici crvenih oceana, temeljenima na konkurenciji u poznatom tržišnom prostoru. Crveni oceani metafora su za krvavu i bespoštednu konkurenciju interesa, koja je bitna odrednica globalne ekonomije i tržišta u ovom stoljeću.

Poslovna publicistika obiluje literaturom koja današnje rukovoditelje poduzeća i organizacija upućuje i priprema kako nadvladati konkurenciju da bi se postigao rast i unosna zarada. To isto vrijedi i za obrazovni proces na fakultetima i poslovnim školama.

Za ilustraciju, čini se prikladnim spomenuti vrlo popularno štivo s kraja 80-ih autora Harvey Mackay B.: “Kako plivati s morskim psima i preživjeti?”

No, ono što nedostaje, ili je prisutno u znatno manjoj mjeri, jest znanje i umijeće kako konkurenciju kao jednu od dviju bitnih tržišnih snaga učiniti nevažnom, sporednom. Dakle, kako osporiti uobičajenu, općeprihvaćenu spoznaju i mudrost upravljanja poslovanjem.

Knjiga “Strategija plavog oceana” sa svojih 220 stranica podijeljenih u tri dijela i devet poglavlja upravo je na tom tragu.

Prvi dio u dvama poglavljima govori čitatelju što je strategija plavog oceana, kako se stvaraju plavi oceani, te koja analitička sredstva i radni okviri pri tome mogu pomoći.

Drugi dio u četiri poglavlja vodi čitatelja u područje oblikovanja strategije plavog oceana. Plavi oceani nastaju: preoblikovanjem postojećih granica tržišta; usredotočavanjem na veliku sliku, ne na brojeve; otkrivanjem prikrivene tržišne zbilje koja se nalazi izvan postojeće potražnje, te postavljanjem ispravnog strateškog redosljeda pri stvaranju strategije.

Treći dio kroz svoja tri poglavlja razmatra načine provođenja strategija plavog oceana u poslovnoj svakodnevnici. Za uspješno izvršenje strategije rukovoditelji poduzeća, organizacija moraju biti

unaprijed pripremljeni za ključne prepreke unutar organizacije, koje mogu ometati, zakočiti ili pak onemogućiti provedbu čak i najboljih strategija. Riječ je o spoznajnim ograničenjima, nedostatnim resursima, te motivacijskim i političkim preprekama. Da bi se izbjegla neugodna iznenađenja i uz to vezani rizici upravljanja, valjalo bi u samom procesu izrade strategije ugraditi ujedno i njezino provođenje.

U devetom poglavlju sažete su u zaključak teorijske teze i rezultati iskustvenih istraživanja autora koji se nalaze u prethodnim poglavljima. Zaključak upućuje na komercijalnu održivost i potrebu za ponovnim obnavljanjem i stvaranjem strategija plavog oceana.

U prilogu knjige nalaze se dodaci A, B i C. Dodatak A prenosi povijesnu sliku stvaranja plavih oceana iz triju reprezentativnih industrija SAD-a. Riječ je o automobilskoj, računalnoj i kinematografskoj industriji. Dodatak B obrađuje Inovaciju vrijednosti – Rekonstrukcijsko gledanje na strategiju, a dodatak C bavi se Tržišnom dinamikom vrijednosti.

Strategija plavog oceana plod je dugogodišnjih istraživanja poslovne prakse u Europi, SAD i Aziji, koja su provodili autori i njihovi brojni suradnici, te podataka starih stotinu i više godina, koji su poslužili kao građa za izradu Povijesne skice strategije plavih oceana u dodatku A.

Širina i bogatstvo istraživanja poslovne prakse predstavljeni su u četrdesetak primjera kroz sva poglavlja knjige, a služe kao podrška pri obrađivanju konkretnih slučajeva u stvaranju i provođenju strategija plavog oceana. Mnogobrojni primjeri iz različitih industrija – od Cirque du Soleil industrije zabave, proizvodnje vina [yellow tail], cementa, montažnih kuća, autobusa za javni prijevoz, farmaceutske industrije, javnog sektora kao što je primjer stvaranja plavog oceana u policiji New Yorka (NYPD), industrije obrane SAD-a i F-35 borbenog aviona za Pentagon, do računalne industrije, medija, financijskih usluga, usluga zračnog prijevoza i ostalog - trebali su dokazati nepobitnu činjenicu: stvarati plave oceane moguće je bez obzira na vrstu industrije, u postojećim ili novopokrenutim poslovima, poduzećima koje vodi

mlada ili stara uprava, pa čak i bez obzira na vrijeme. Obrazac je uvijek sličan. Treba razviti sposobnost za inovaciju vrijednosti, ponuditi skok u vrijednosti za kupce, protegnuti se iznad postojeće potražnje, otvoriti novi neupitan tržišni prostor, te tako konkurenciju učiniti nevažnom i za uspjeh u poslovanju sporednom realnošću.

Teorijska ishodišta u knjizi rezultat su niza tema iz znanstvenih članaka autora objavljenih tijekom desetljeća u prestižnom časopisu Harvard Business Review, provjeravanih potom u predavanjima na poslijediplomskom i doktorskom studiju u INSEAD-u.

Znanstveno istraživački naponi dvoje autora očituju su ponajprije u predstavljanju analitičkih pomagala, koja u praksi mogu pomoći pri procjeni kada, kako i uz što manji rizik stvarati plave oceane. Dragocjena analitička pomagala za stvaranje komercijalno održive i uspješne strategije plavog oceana jesu: izrada krivulja vrijednosti i njihovo prikazivanje pomoću platna strategije; radni okvir za četiri akcije ili mreža čimbenika koje bi valjalo ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti; vodstvo u prijelomnom trenutku; indeks strategije plavog oceana; šest načela ili smjerova koji vode stvaranju strategije plavog oceana i drugo.

Što je napokon strategija plavog oceana? U čemu je bit njezine posebnosti u odnosu na općeprihvaćenu poslovnu mudrost, mogao bi se upitati "čovjek s ulice" - metafora koja obvezuje na jednostavnost i jasnoću odgovora. Najlakši put do spoznaje jest osobno iskustvo, a potvrdilo je to i iskustvo autora ove knjige, da se najbolje uči iz primjera koji su vidljivi i lako shvatljivi. Iskoristimo stoga tu jednostavnu istinu.

U siječnju 2006. grad Zagreb bio je domaćin utrke Svjetskog kupa u skijanju pod nazivom Snježna kraljica. Među mnogobrojnim natjecateljima iz velikog broja zemalja koje su se natjecale za tu prestižnu titulu bila je i Janica Kostelić. Svjedoci smo kako je konkurencija u svim skijaškim disciplinama nemilosrdna. Oprema, tehnologija skijanja, fizička pripremljenost, uvjeti skijališta, izjednačene su okolnosti za sve natjecatelje. Poslovnim jezikom rečeno, natječe se po općeprihvaćenim pravilima ponašanja na poznatom

tržišnom prostoru. U takvim uvjetima o pobjedniku odlučuje vrijeme mjereno u sekundama i trenutačna fizička i psihička pripremljenost za nastup.

Na prvim slalomskim vratima Janica je ostala bez jedne rukavice i skijaškog štapa. U tom trenutku postojale su dvije mogućnosti za reakciju: odustati ili nastaviti s vožnjom. Janica se odlučila za drugu mogućnost i postigla treće mjesto u poretku najboljih. Što pokazuje ovaj primjer?

Svojom odlukom da nastavi vožnju Janica je otvorila novi tržišni prostor u industriji skijaških natjecanja, učinivši svoje konkurentice sporednima. U svjetskim medijima tih dana, naime, govorilo se samo o čudu koje je napravila Janica. Malo koga su zanimale njezine konkurentice, austrijske skijašice koje su zauzele prvo i drugo mjesto. Moralna pobjednica i stvarna Snježna kraljica bila je zapravo Janica.

Janica Kostelić je svojim skijanjem bez rukavice i štapa osporila uobičajena pravila natjecanja, otvorila plavi ocean neupitnog tržišnog prostora u industriji natjecanja u alpskom skijanju, čime je konkurenciju učinila sporednom.

Nakon što je jednostavnim i svima poznatim primjerom predočena bit plavih oceana, postavlja se pitanje kojim putovima doći do njih. Autori predlažu šest načela strategije plavog oceana, koji poput putokaza pokazuju šest smjerova kretanja: promatranjem alternativnih industrija; promatranjem strateških grupa unutar industrije; promatranjem lanaca kupaca; promatranjem ponude komplementarnih proizvoda i usluga; promatranjem promjene funkcionalnog ili emocionalnog sadržaja obraćanja kupcima, te konačno, promatranjem kroz vrijeme. Slijedeći spomenuta načela poslovanja, pomiču se postojeće granice tržišta i industrija, stvara se novi neupitan tržišni prostor, oslobađa se ogroman potencijal prikrivene potražnje i stvara win-win paradigma poslovanja, koja poticajno djeluje na sve uključene.

Plavi oceani i povoljne poslovne prilike koje iz njih proizlaze nastaju strateškim promišljanjem iznad

i izvan postojeće potražnje sadašnjih kupaca na poznatom tržištu. Ne oslanja se na uobičajenu praksu segmentacije tržišta zasnovanu na različitim preferencijama kupaca.

Brojnim primjerima autori dokazuju mogućnost stvaranja plavih oceana iz prikrivene potražnje i zajedničkih značajki triju slojeva onih koji trenutačno ne kupuju iz postojeće ponude, tzv. ne-kupaca. Stajalište autora je kako zajednička obilježja ne-kupaca daju daleko značajnije informacije za otvaranje novog tržišnog prostora, od uobičajenog istraživanja tržišta, marketinga, te istraživanja najbolje prakse konkurencije.

Razlike između strategija koje se zasnivaju na konkurenciji crvenih oceana i strategije plavih oceana su sljedeće:

- Strategije u čijim je temeljima konkurencija interesa imaju za cilj nadmašiti konkurenciju na postojećem tržištu ograničene potražnje i ogromne ponude sličnih vrijednosti. S nebitnim poboljšanjima, koja proizlaze iz rezultata istraživanja tržišta, segmentacije tržišta i razlika u preferencijama postojećih potrošača i kupaca, istraživanjem najbolje prakse konkurenata i sličnim pristupima, nastoji se povećati udio na tržištu kako bi se osigurao daljnji rast i zarada. Oponašanje uspješne poslovne prakse među konkurentima često je i vrlo brzo, što se odražava u približavanju krivulja vrijednosti prikazanih na platnu strategije.
- Strategije plavog oceana, suprotno tome, polaze od teze kako je za uspjeh poslovanja važnije maknuti svoju pozornost s onoga što čine konkurenti i usredotočiti se na inovacije vrijednosti koje otvaraju novi neupitan tržišni prostor. Skokom vrijednosti za kupce, konkurencija za uspješno poslovanje poduzeća postaje sporednom stvari. Da bi se to postiglo, valja se usmjeriti na rekonstruiranje postojećih granica tržišta, industrije i potražnje. Umjesto istraživanja tržišta postojećih potrošača i kupaca, stratezi plavih oceana upućuju se na one koji ne kupuju vrijednosti iz sadašnje ponude na tržištu. Pri tome ih zanima ono što je nepotrošačima, ne-kupcima zajedničko, a ne ono po

čemu se međusobno razlikuju. Kako se strategija plavog oceana zasniva na inovacijama vrijednosti, ona ujedno sadrži bitna spoznajna i operativna ograničenja za moguća kopiranja od strane drugih, što poduzećima omogućuje desetak i više godina relativno mirnog života od nasrtaja potencijalnih konkurenata. Tu su tvrdnju autori dokazali na primjerima Cirque du Soleil, Southwest Airlines, CNN, Federal Expressa i drugih poduzeća..

Kakve su šanse hrvatskog gospodarstva i poduzetništva da zapliva u vodama plavih oceana? I jedni i drugi spoznajno su i praksom upali duboko u zamku konkurencije crvenih oceana. Mjereno kriterijem crvenih oceana – konkurentna sposobnost – poduzetništvo i gospodarstvo u cjelini smješteni su na samom začelju svjetskih standarda poslovanja. U praksi je, međutim, moguće naići na primjere plavih oceana u različitim vrstama industrija, kao što je iz davnine poznato Penkalino nalivpero, ili iz bliže prošlosti Sumamed u farmaceutskoj industriji, Vegeta u prehrambenoj, ili profesor Baltazar iz zlatnog doba Zagrebačke škole crtanog filma, torpedo iz riječke tvornice, turistička ponuda tragom hrvatske baštine, ili odmor na svjetionicima, plavi oceani u sportu i sl. Potencijali za plave oceane u Hrvatskoj nalaze se za sada u proizvodnji i ponudi zdrave hrane, brodogradnji te u bezbrojnim inovacijama vrijednosti koje su

patentirane u inozemstvu, jer nije bilo razumijevanja za nove granice industrije i tržišta u Hrvatskoj.

Ono što danas predstavlja problem za otvaranje većih mogućnosti stvaranja plavih oceana u hrvatskom gospodarstvu i poduzetništvu jest kako savladati spoznajne prepreke i dovesti do većeg uvažavanja znanja kao nevidljivog kapitala, te spremnosti za osporavanje uobičajenih načina promišljanja i djelovanja u poslovanju poduzeća.

U tom smislu knjiga dvoje autora Strategija plavog oceana koristan je putokaz kako je i uz pomoć kojih analitičkih pomagala moguće otvarati povoljne poslovne prilike plavih oceana i učiniti konkurenciju sporednom.

Knjiga je prije svega namijenjena rukovoditeljima velikih i malih poduzeća, bez obzira na vrstu djelatnosti kojom se bave. Isto tako, polaznicima poslijediplomskih i doktorskih studija na fakultetima i poslovnim školama koje osposobljavaju ljude za poslovne stratege i odgovorne zadaće upravljanja. I, kako sami autori ističu, namijenjena je svima onima koji u poslu žele postići nešto više od pukog preživljavanja.

Zagreb, veljača 2007.