

Zilā okeāna stratēģija

Blue Ocean Strategy

How to Create Uncontested Market Space and
Make the Competition Irrelevant

W. Chan Kim
Renée Mauborgne

Zilā okeāna stratēģija

Kā izveidot tirgus telpu bez sāncensības un
padarīt konkurenci nebūtisku

V. Čans Kims
Renē Maborna

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga, 2007

UDK 339

Ki 280

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Original work Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

V. Čans Kims, Renē Maborna

Zilā okeāna stratēģija: kā izveidot tirgus telpu bez sāncensības un padarīt konkurenci nebūtisku

© SIA "Lietišķās informācijas dienests", 2007

© Aivars Siliņš, 2007

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojis Ilgonis Krištopāns

Korektore Džesija Siliņa

Maketētāja Elīna Ducmane

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka noformējums Elīna Ducmane

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA "Lietišķās informācijas dienests"

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 7606110

Fakss 7606120

ISBN 978-9984-9914-4-3 (latviešu val.)

ISBN 10: 1-59139-619-0 (angļu val.)

ISBN 13: 978-1-59139-619-2 (angļu val.)

*Draudzībai un mūsu ģimenēm,
kas padara mūsu pasaules
daudz jēgpilnākas*



Saturs

Priekšvārds
Pateicība

Pirmā daļa: Zilā okeāna stratēģija

- 1 Zilo okeānu radīšana
- 2 Analītiskie instrumenti un sistēmas

Otrā daļa: Zilā okeāna stratēģijas formulēšana

- 3 Tirgus robežu pārbūvēšana
- 4 Koncentrēšanās uz kopainu, nevis uz skaitļiem
- 5 Sniegšanās pāri esošajam pieprasījumam
- 6 Pareizi veidojiet stratēģisko secību

Trešā daļa: Zilā okeāna stratēģijas piepildīšana

- 7 Galveno organizatorisko šķēršļu pārvarēšana
- 8 Izpildes iebūvēšana stratēģijā
- 9 Nobeigums: Zilā okeāna stratēģijas ilgtspēja un atjaunošana

A pielikums

B pielikums

C pielikums

Bibliogrāfija

Par autoriem



Priekšvārds

ŠĪ IR GRĀMATA PAR LOJALITĀTI, savstarpējo uzticēšanos un draudzību. Tieši draudzības un ticības dēļ mēs uzsākām šajā grāmatā aprakstīto ideju izpēti ceļu un beidzot uzrakstījām to.

Mēs satikāmies pirms divdesmit gadiem mācību klasē: viens no mums bija profesors, otrs – students. Un no tā laika mēs strādājām kopā, bieži šajā ceļā noraugoties vienam otrā, – kā divas slapjas žurkas renstelē. Šī grāmata nav idejas, bet draudzības uzvara, kura, mūsaprāt, ir nozīmīgāka par jebkuru ideju uzņēmējdarbības pasaulē. Tā ir bagātinājusi mūsu dzīvi un darījusi mūsu pasauli skaistāku. Mēs nebijām vientuļi.

Neviens ceļojums nav viegls; nevienu draudzību necaurstrāvo tikai smieklī. Bet mūsu uztraukums un aizrautība saglabājās katru šī ceļojuma dienu, jo mūsu uzdevums bija mācīties un augt. Mēs dedzīgi ticam šīs grāmatas idejām. Idejām, kas nav domātas tiem, kuru dzīves ambīcijas aprobežojas ar iztiku vai vienkārši – izdzīvošanu. Tas mūs nekad nav interesējis. Ja jums ar to pietiek, nemaz neturpiniet lasīt tālāk. Bet, ja gribat kaut ko mainīt, ja vēlaties radīt uzņēmumu, kas veido nākotni, kurā klienti, darbinieki, akcionāri un sabiedrība ir vinnētāji – turpiniet lasīt. Mēs neapgalvojam, ka to ir viegli panākt, bet tas ir tā vērts.

Mūsu pētījumi apliecina, ka nav nemainīgi izcilu uzņēmumu, tāpat kā nav nemainīgi izcilu nozaru. Savā ceļā noskaidrojām, ka mēs visi, tāpat kā korporācijas, darām saprātīgas lietas un lietas, kas ne tuvu nav saprātīgas. Lai uzlabotu panākumu kvalitāti, ir jāpēta tas, ko esam paveikuši un kas ir devis pozitīvas pārmaiņas, un jāizprot, kā to sistemātiski atkārtot. To mēs saucam par gudriem stratēģiskiem soļiem, un, kā mums izdevās noskaidrot, visbūtiskākais stratēģiskais solis ir zilo okeānu radīšana.

Zilā okeāna stratēģija mudina uzņēmumus izlauzties ārpus asiņainās konkurences sarkanā okeāna, radot neapgūtu tirgus telpu, kas padara konkurenci nebūtisku. Tā vietā, lai dalītu eksistējošo (un, visai bieži, – sarūkošo) pieprasījumu un novērtētu konkurentus, *Zilā okeāna stratēģija* pievēršas pieprasījuma pieaugumam un izklūšanai ārpus konkurences. Šī grāmata ne tikai mudina uzņēmumus, bet arī parāda tiem veidus, kā sasniegt iepriekš aprakstītos mērķus. Vispirms mēs iepazīstināsim lasītāju ar analītisku instrumentu un uzskatu sistēmu kopumu, kas parādīs, kā sistemātiski īstenot šo pamudinājumu, pēc tam – pievērsīsimies detalizētākam to principu aprakstam, kas definē un atšķir zilā okeāna stratēģiju no konkurējošās stratēģiskās domāšanas.

Mūsu mērķis ir padarīt zilā okeāna stratēģijas formulējumu un izpildes izklāstu tikpat sistemātisku un realizējamu, cik sistemātiska un realizējama ir konkurence visiem pazīstamajos sarkanajos tirgus telpas ūdeņos, jo tikai tādā gadījumā uzņēmumi var pieņemt izaicinājumu un stāties uz zilo okeānu radīšanas ceļa, kas vienlaikus gan palielina iespējas, gan samazina risku. Neviens uzņēmums: liels vai mazs, tirgū pieredzējis vai jauns – nevar atļauties būt par azartspēlmani. Un nevienam uzņēmumam tas nebūtu jādara.

Šīs grāmatas saturs balstās uz vairāk nekā piecpadsmit pētījumu gadiem, datiem, kas iesniedzas simts un vairāk gadu tālā pagātnē, un uz *Harvard Business Review* rakstiem, kā arī akadēmiskiem rakstiem, kas attiecas uz dažādiem šīs tēmas aspektiem. Šeit aprakstītās idejas, instrumenti un uzskatu sistēmas gadu gaitā ir testētas un pilnveidotas Eiropas, Savienoto Valstu un Āzijas uzņēmējdarbības praksē. Šī grāmata balstās uz iepriekš aprakstīto darbu un turpina to, sniedzot aprakstošu ietvaru, kas saista idejas, un piedāvā vienotu uzskatu kopumu. Sistēmu, kas pievēršas ne tikai

“zilā okeāna” stratēģijas pamatā esošajiem analītiskajiem aspektiem, bet arī svarīgiem cilvēciskajiem aspektiem, kas norāda, kā virzīt organizāciju un tajā strādājošos cilvēkus ceļā ar vēlmi realizēt šeit aprakstītās idejas. Šeit akcentēta un stratēģijas centrā izvirzīta izpratne par to, kā veidot uzticēšanos un uzticību, kā arī par to, cik svarīga ir intelektuālā un emocionālā atzinība.

Zilā okeāna iespējas vienmēr ir bijušas pieejamas. To izpētes laikā paplašinājās arī izpratne par tirgus horizontiem. Šī paplašināšanās, mūsaprāt, ir izaugsmes griesti. Taču izpratne par to, kā radīt un apgūt zilos okeānus, joprojām ir nepilnīga gan teorijā, gan praksē. Piedāvājam jums izlasīt šo grāmatu un izzināt, kā kļūt par nākotnes izaugsmes virzītājiem.



Pateicība

ŠĪS GRĀMATAS TAPŠANĀ esam saņēmuši nozīmīgu palīdzību. INSEAD nodrošināja ar unikālu vidi mūsu pētījuma veikšanai. Teorijas un prakses savstarpējā mijiedarbība, patiesi globālais akadēmiskā personāla, studentu un izglītības vadītāju sastāvs, kas ir raksturīgs INSEAD videi, deva patiesi lielu ieguldījumu darbā. Dekāni Antonio Borges, Gabriels Havavini un Ludo Van der Heidens jau no paša sākuma iedrošināja mūs un sniedza institucionālo atbalstu, ļaujot mums cieši savīt mūsu pasniegšanas darbību un izpēti. *Pricewaterhouse-Coopers (PwC)* un *Boston Consulting Group (BCG)* ir snieguši finansiālo atbalstu mūsu pētījumam, īpaši vērtīgas partnerattiecības izveidojās ar Frenku Braunu un Ričardu Bairu no PwC un Renē Abati, Džonu Klarksonu, Džordžu Stalkeru un Olivjēru Tardiju no BCG.

Lai gan gadu gaitā esam saņēmuši palīdzību no ļoti talantīgas pētnieku grupas, īpašas pieminēšanas vērti ir Džeisons Hanters un Dži Mi – mūsu uzticīgie kolēģi, kas kopā ar mums strādājuši vairāku pēdējo pētījuma gadu laikā. Viņu uzticība, neatlaidīgais atbalsts pētījumam un tieksme pēc pilnības bija būtiska šīs grāmatas tapšanai. Viņu klātbūtne bija patiesa svētība.

PIRMĀ DAĻA



Zilā okeāna stratēģija

Zilo okeānu radīšana

BIJUŠAIS AKORDEONISTS, ĶEKATNIEKS UN UGUNSRIJĒJS Gajs Lalibertē tagad ir *Cirque du Soleil*, viena no Kanādas lielākajiem kultūras eksportētājiem, galvenais izpilddirektors. Cirku 1984. gadā radīja ielas mākslinieku grupa un tā radīto produktu ir skatījuši gandrīz četrdesmit miljoni cilvēku deviņdesmit pilsētās visā pasaulē. Gandrīz divdesmit gados *Cirque de Soleil* ir sasniedzis tādu ienākumu līmeni, kura iegūšanai globālajam cirka industrijas čempionam *Ringling Bros* un *Barnum & Baily* bija nepieciešami vairāk nekā simts gadi.

Tas, ka šie sasniegumi netika gūti atraktīvajā industrijā, bet drīzāk panīkušajā, kurā tradicionālā stratēģiskā analīze norādīja uz ierobežotu izaugsmes potenciālu, padara šo straujo izaugsmi vēl pievilcīgāku. Mākslinieku sniegtspēja bija spēcīga. Arī patērētāju pirktspēja bija līdzvērtīga. Alternatīvās izklaides formas, sākot no dažādām pilsētas dzīves izklaidēm, sporta pasākumiem un beidzot ar pašmāju izklaidēm, aizvien vairāk aizēnoja cirku. Bērni drīzāk pieprasīja spēļu datorus, nekā ceļojošu cirku apmeklējumu. Arī šī iemesla dēļ industrija cieta no nepārtrauktas auditorijas samazināšanās, līdz ar to samazinājās arī ieņēmumi. Pastiprinājās arī dzīvnieku tiesību aizstāvju nostāja pret dzīvnieku izmantošanu cirkos.

Ringling Bros un *Barnum & Bailey* noteica standartu, un konkurējoši mazie cirki tam sekoja ar pielāgotām versijām. Raugoties no konkurencē balstītas stratēģijas viedokļa, cirkus industrija šķita nepievilcīga.

Cits pārlicinošs *Cirque du Soleil* panākumu aspekts ir tas, ka tas neguva sasniegumus, pārvilīnot klientus no jau sarūkošās cirka industrijas, kura vēsturiski rūpējās par bērnu izpriecām. *Cirque du Soleil* nekonkurēja ar *Ringling Bros* un *Barnum & Bailey*. Tā vietā tas radīja jaunu neapgūtu tirgus telpu, kas padarīja konkurenci nebūtisku. Tas piesaistīja jaunu klientu grupu: pieaugušie un uzņēmumi bija gatavi maksāt daudz augstāku cenu nekā par tradicionālu cirku, lai gūtu nepieredzētu izklaides pieredzi. Zīmīgi, ka viena no pirmajām *Cirque* izrādēm tika nosaukta «Mēs no jauna izgudrojam cirku».

Jaunā tirgus telpa

Cirque du Soleil guva panākumus tāpēc, ka tas saprata: lai gūtu panākumus nākotnē, kompānijām ir jābeidz konkurēt vienai ar otru. Vienīgais veids, kā cīnīties ar konkurenci, ir pārtraukt *centienus* uzvarēt konkurences cīņā.

Lai saprastu, ko *Cirque du Soleil* ir sasniegjis, iedomājieties tirgus vīsumu, kurš sastāv no divu veidu okeāniem: sarkaniem un ziljiem okeāniem. Sarkanie okeāni pārstāv visas šodien eksistējošās industrijas. Tā ir pazīstamā tirgus telpa. Zilie okeāni nozīmē visas industrijas, kuras šodien *ne*-eksistē. Tā ir nepazīstamā tirgus telpa.

Sarkanajos okeānos industrijas robežas ir noteiktas un pieņemtas, un sacensību spēles likumi ir zināmi¹. Šeit uzņēmumi cenšas pārspēt konkurentus, sagrābt pieprasījuma lielāko daļu. Tā kā tirgus telpa tiek pārpildīta, ienākumu gūšanas un izaugsmes perspektīvas samazinās. Ražojumi kļūst par patēriņa precī, un slepkavnieciska konkurence padara sarkano okeānu asiņainu.

Turpretim zilie okeāni iezīmējas ar neskarto tirgus telpu, pieprasījuma radīšanu un augsti ienesīgas izaugsmes iespējām. Kaut gan daži zilie okeāni ir radušies krietni ārpus eksistējošās industrijas robežām, lielākā daļa no tiem ir radusies no sarkanajiem okeāniem, paplašinoties jau esošās

¹ Diskusiju par to, kā tiek definētas tirgus robežas un noteikti konkurences spēles noteikumi, skatīt Harrison C. White (1981) un Joseph Porac un José Antonio Rosa (1996).