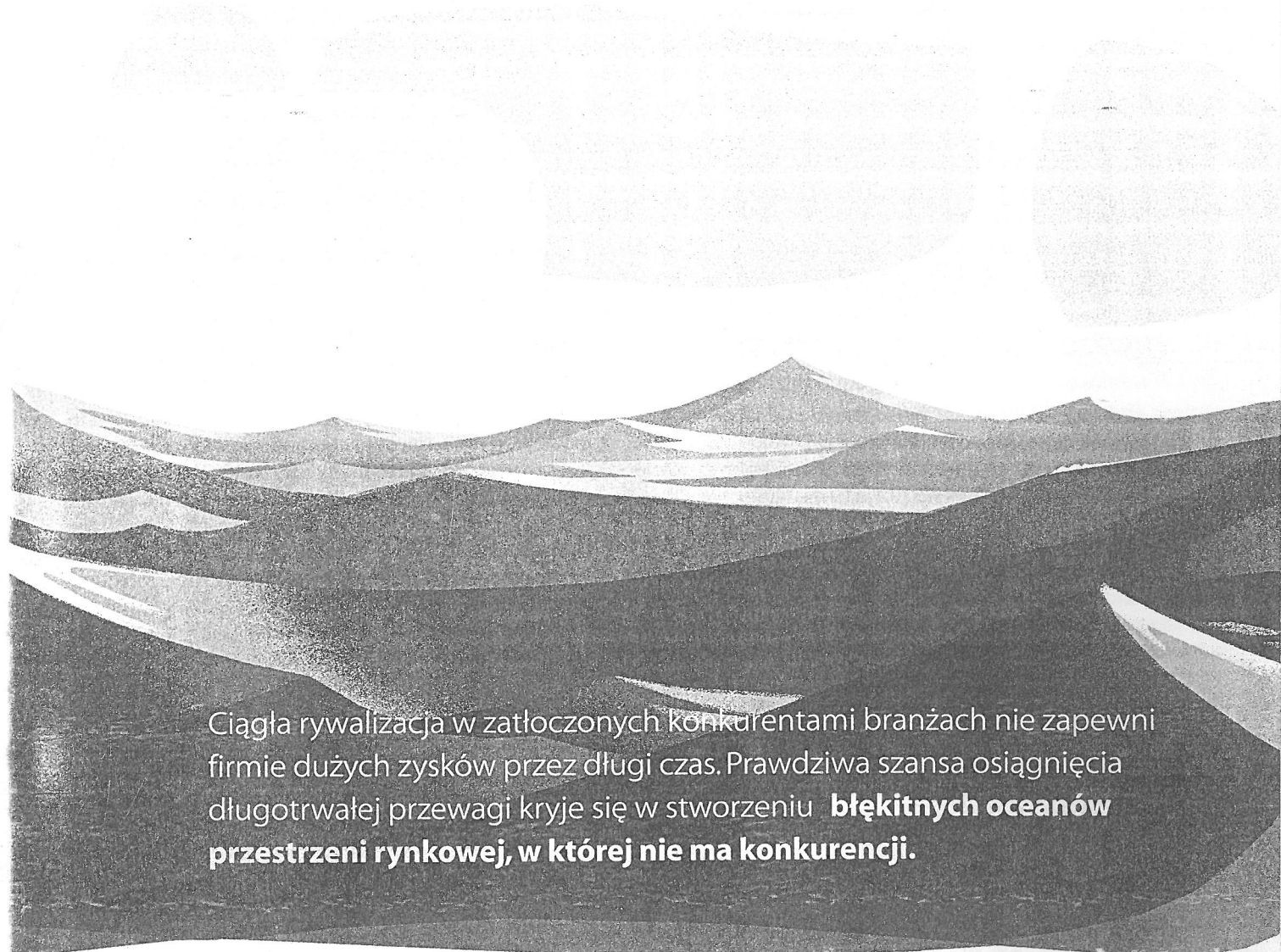




W. Chan Kim
Renée Mauborgne

BYŁY akordeonista, szczudlarz i połykacz ognia Guy Laliberte jest obecnie dyrektorem generalnym grypy cyrkowej Cirque du Soleil (Cyrk Słońca) – jednego z głównych towarów eksportowych Kanady w dziedzinie rozrywki i kultury. Stworzony w 1984 roku zespół artystów ulicznych wystawił dotychczas kilkadziesiąt przedstawień, które obejrzało 40 milionów widzów w 90 miastach na całym świecie. W ciągu 20 lat Cirque du Soleil osiągnął przychody, na które dwie najlepsze na świecie grupy cyrkowe – Ringling Bros i Barnum & Bailey – musiały pracować ponad 100 lat.



Ciągła rywalizacja w zatłoczonych konkurentami branżach nie zapewni firmie dużych zysków przez długi czas. Prawdziwa szansa osiągnięcia długotrwałej przewagi kryje się w stworzeniu **błękitnych oceanów przestrzeni rynkowej, w której nie ma konkurencji.**

Gwałtowny rozwój Cirque du Soleil nastąpił w dość specyficznych okolicznościach. Sztuka cyrkowa od lat przeżywała kryzys, odsunięta w cień przez inne formy spędzania wolnego czasu, takie jak wydarzenia sportowe czy gry telewizyjne i gry wideo. Dzieci, będące dotychczas podporą cyrkowej widowni, zaczęły preferować konsolę PlayStation, a obrońcy praw zwierząt przekonywali, że należy zakazać tresury, stanowiącej nieodłączny element sztuki cyrkowej. W samej branży to gwiazdy areny dyktowały warunki współpracy, świadome tego, że ich nazwisko przyciągnie widzów. W rezultacie koszty stale rosły, lecz chętnych widzów było coraz mniej. Na domiar złego, każdy nowicjusz w branży musiał stawić czoła grupom cyrkowym o ugruntowanej pozycji, które wytyczały standardy sztuki cyrkowej przez większą część ubiegłego stulecia.

Jakim sposobem w tak niekorzystnej sytuacji rynkowej grupie Cirque du Soleil udało się dwudziestodwukrotnie podnieść przychody w ciągu 10 lat? Odpowiedź na pytanie

kryje się w sloganie reklamowym, jaki towarzyszył jednemu z pierwszych przedstawień zespołu: „Odkrywamy cyrk na nowo”. Cirque du Soleil nie zarabiał pieniędzy, rywalizując w granicach wyznaczonych przez konkurentów, czy też próbując odebrać klientów słynnemu na świecie cyrkowi Ringling. Stworzył natomiast nowy obszar rynku, w którym konkurencja stała się bez znaczenia. Grupie udało się pozyskać zupełnie nową widownię, która nie wiodziła się z tradycyjnych klientów branży. Klientami Cirque du Soleil byli ludzie dorośli i klienci korporacyjni, którzy dotychczas chodzili do teatru, opery czy na przedstawienia baletowe, a dla przeżycia nowego doświadczenia kulturalnego byli skłonni zapłacić cenę kilkakrotnie przewyższającą tradycyjną cenę biletu do cyrku.

Aby zrozumieć tajemnicę sukcesu grupy Cirque du Soleil, trzeba sobie zdać sprawę z tego, że wszechświat biznesu składa się z dwóch odrębnych rodzajów przestrzeni, które – dla naszych potrzeb – określamy mianem

czerwonego i błękitnego oceanu. Ocean czerwony to wszystkie istniejące obecnie sektory rynku, czyli ta przestrzeń, która jest już odkryta i poznana. Na czerwonym oceanie rynki granice poszczególnych branż zostały dawno zdefiniowane i zaakceptowane, a jego uczestnicy dobrze poznali obowiązujące zasady gry. W tej przestrzeni poruszają się firmy, starając się prześcignąć konkurencję i pozyskać dla siebie większą część popytu. W miarę jak wody oceanu stają się coraz bardziej tłoczne, perspektywy rozwoju i zysków kurczą się. Produkty przekształcają się w podobne do siebie towary powszechnego użytku, a coraz ostrzejsza rywalizacja „plami wody krwią”.

Tymczasem ocean błękitny symbolizuje wszystkie nieistniejące jeszcze sektory rynku, innymi słowy, przestrzeń, która nadal wymaga odkrycia i której nie dotknęły jeszcze siły konkurencji. Na oceanie błękitnym o popyt się nie walczy, lecz się go tworzy. Istnieją tu nieograniczone szanse na opłacalny i dynamiczny rozwój. Błękitny ocean można stworzyć na dwa sposoby. Czasami już istniejące firmy stają się zależkiem zupełnie nowej branży, tak jak w przypadku e-Bay i aukcji w sieci. Znacznie częściej jednak błękitny ocean wyłania się z czerwonego z chwilą, kiedy firma na nowo wytycza granice dotychczasowej branży. Jak pokażemy później, to właśnie zrobił Cirque du Soleil. Zacierając granicę, jaka od zawsze dzieliła sztukę cyrkową od teatralnej, zespół stworzył nową, opłacalną błękitną przestrzeń na czerwonym oceanie branży cyrkowej.

Wyczyn Cirque du Soleil jest tylko jednym ze 150 zbędnych przez nas przypadków stworzenia błękitnego oceanu, jakie wytypowaliśmy w 30 branżach, opierając się na danych sięgających nawet stu lat wstecz. Napotkaliśmy firmy, które potrafiły stworzyć takie błękitne oceany, a także ich konkurentów, którym to zadanie się nie powiodło i którzy utknęli na wodach oceanu czerwonego. Analiza danych pozwoliła nam zaobserwować, że za procesem tworzenia nowych rynków i gałęzi przemysłu kryje się spójny wzorzec myślenia strategicznego. Logika leżąca u podstaw strategii błękitnego oceanu odbiega od tradycyjnych modeli myślenia, które koncentrują się na konkurencji w istniejącej przestrzeni rynkowej. Można zaryzykować stwierdzenie, że to niezdolność menedżerów do dostrzeżenia różnicy między strategią czerwonego i błękitnego oceanu jest przyczyną wielu niepowodzeń, jakie napotykały firmy, które próbują wyłączyć się ze współzawodnictwa.

W. Chan Kim (chan.kim@insead.edu) i **Renée Mauborgne** (renee.mauborgne@insead.edu) są profesorami strategii i zarządzania w szkole biznesu Insead w Fontainebleau, we Francji. Niniejszy artykuł został opracowany na podstawie książki *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Strategia błękitnego oceanu: jak stworzyć przestrzeń rynkową, w której konkurencja przestaje mieć znaczenie)* (Harvard Business School Press, 2005).

Niniejszy artykuł przedstawia koncepcję strategii błękitnego oceanu oraz jej charakterystyczne cechy. Oceniamy wpływ strategii błękitnego oceanu na zyski i wzrost firmy oraz wyjaśniamy, dlaczego tworzenie nowych obszarów rynku stanie się coraz bardziej istotne w przyszłości. Żywimy nadzieję, że zrozumienie strategii błękitnego oceanu pomoże firmom, które dziś za wszelką cenę starają się odnieść sukces w coraz bardziej dynamicznym i stale rozszerzającym się wszechświecie biznesu.

Błękitne i czerwone oceany

Chociaż samo pojęcie może nosić znamiona nowości, to jednak błękitne oceany towarzyszyły nam od zawsze. Wystarczy, że zastanowimy się, które ze znanych nam dziś gałęzi przemysłu nie istniały przed stu laty. Odpowiedź jest prosta: na początku ubiegłego stulecia nie słyszano jeszcze albo dopiero zaczynało przebąkiwać o samochodach, wytwórniach nagrań muzycznych, lotnictwie, branży petrochemicznej, farmaceutyce czy usługach konsultingowych w obszarze zarządzania. Teraz postawmy to samo pytanie, sięgając zaledwie 30 lat wstecz. Widzimy, że w tym czasie też pojawiło się mnóstwo nowych gałęzi przemysłu, których przychody sięgają wielu miliardów dolarów, jak choćby fundusze powiernicze, telefonia komórkowa, biotechnologia, dyskontowa sprzedaż detaliczna, przesyłki kurierskie, snowboard, bary kawowe czy produkcja zestawów kina domowego – aby wymienić tylko niektóre z nich. Żaden z tych sektorów rynku nie istniał na początku lat siedemdziesiątych.

A teraz przesunmy wskazówki zegara o 20 lat wprzód i zastanówmy się, jak wiele nieznanych dziś branż pojawi się w tym czasie? Kierując się dotychczasowymi trendami, mamy prawo oczekiwać, że powstanie ich bardzo wiele. Firmy mają potężny potencjał tworzenia nowych sektorów rynku oraz wytyczania nowych granic starym sektorom. Ten fakt znajduje swoje odzwierciedlenie w głębokich zmianach, jakie trzeba było wprowadzić w sposobie klasyfikacji branż. W 1997 roku pięćdziesięcioletni system Standardowej Klasyfikacji Branżowej (Standard Industry Classification, SIC) został zastąpiony nowym systemem Północnoamerykańskiej Klasyfikacji Branżowej (North-American Industry Classification, NAICS), który w miejsce dotychczasowych dziesięciu sektorów rynku wprowadził dwadzieścia, obejmując nowo wyłonione obszary rynku, czyli błękitne oceany. Na przykład dotychczasowy sektor usługowy obejmuje obecnie aż siedem odrębnych sektorów, począwszy od informacji po służbę zdrowia i opiekę społeczną. Biorąc pod uwagę, że te systemy klasyfikacji mają na celu zapewnienie standardów poszczególnych gałęzi przemysłu i branż, ta zmiana uświadamia nam, że tworzenie błękitnych oceanów jest poważnym źródłem rozwoju gospodarczego.

Patrząc w przyszłość, wydaje się oczywiste, że to błękitne oceany pozostaną motorem wzrostu gospodarczego.

Kierując się perspektywą „przewagi konkurencyjnej” firmy stawiają sobie za cel, aby „ograć” swoich rywali i zdobyć większą część istniejącego „terytorium” rynku.

Perspektywy rozwoju w większości obecnych obszarów rynku, czyli na tzw. czerwonych oceanach, stopniowo zmniejszają się. Postęp technologiczny znacznie zwiększył opłacalność przemysłu, umożliwiając dostawcom oferowanie tak szerokiego wachlarza produktów i usług, jak nigdy wcześniej. W miarę jak zanikają granice handlowe między państwami a regionami, a informacja o produktach i cenach staje się dostępna wszędzie i natychmiast, dochodzi do stałego zanikania rynków niszowych czy uprzywilejowanych rajów monopolistów. Jednocześnie nie ma zbyt wielu dowodów na to, że rośnie popyt, przynajmniej na rynkach dojrzałych. Przeciwnie, najnowsze dane statystyczne Organizacji Narodów Zjednoczonych pokazują, że w krajach wysoko rozwiniętych przyrost naturalny stale maleje, dlatego w wielu branżach podaż dominuje nad popytem.

To zjawisko bez wątpienia przyspieszyło proces przekształcania się produktów i usług w towary masowe, nasiliło wojny cenowe oraz zmniejszyło marże zysku. Według ostatnich badań, główne amerykańskie marki coraz bardziej się do siebie upodabniają, a w miarę zanikania różnic między markami klienci coraz bardziej uzależniają swoje decyzje nabywcze od ceny. Ludzie nie upierają się już, żeby używać proszku do prania marki „Tide”, jak to robili wcześniej. Nie wybiorą też pasty do zębów „Colgate”, jeśli akurat w promocji znajduje się pasta „Crest”. I vice versa. W przeciążonych liczbą konkurentów branżach rozróżnienie między markami staje się coraz trudniejsze, zarówno w okresach dobrej, jak i złej koniunktury.

Paradoks strategii

Niestety, wydaje się, że większość firm dryfuje po czerwonym oceanie z braku dobrego wiatru. Badanie nowych inicjatyw biznesowych podjętych w 108 firmach pokazało, że były to głównie przedsięwzięcia mające na celu poszerzenie asortymentu, innymi słowy – stopniowa poprawa dotychczasowej oferty. Jedynie 14% tych inicjatyw miało na celu stworzenie nowych rynków i branż. Chociaż poszerzenie asortymentu stanowiło 62% przychodów ogółem, to jednak generowane z tego tytułu zyski wyniosły jedynie 39%. Tymczasem 14% kwot zainwestowanych w stworzenie nowych rynków i gałęzi przemysłu dało 38% przychodów ogółem i aż 61% wszystkich zysków.

Rodzi się więc pytanie, dlaczego istnieje tak duża przewaga czerwonych oceanów nad błękitnymi? W pewnym stopniu dlatego, że strategia firm bardzo przypomina strategię wojskową. Już sama jej terminologia ma swoje źródła w języku wojskowym. Mówimy o „wojnach cenowych”, o „wrogim przejściu” i o „kampanii marketingowej”. Przedmiotem uwagi tak wyrażonej strategii jest konkurencja na czerwonym oceanie, a jej celem stawienie czoła przeciwnikowi i przepędzenie go z pola bitwy o wąskie terytorium. Tymczasem strategia błękitnego oceanu polega na prowadzeniu działalności na obszarze, w którym nie istnieją rywale. Celem takiej strategii jest stworzenie nowego terytorium, a nie „rozbiór” terytorium już istniejącego. Dlatego skupienie uwagi na czerwonym oceanie oznacza akceptację podstawowych i niezmiennych zasad prowadzenia wojny – działania toczą się na ograniczonej przestrzeni, a wygrana zależy od pobicia przeciwnika. Jednocześnie wybór ten oznacza również, że odrzucamy chwilowo jedną z najważniejszych i najpotężniejszych prawidłowości świata biznesu – zdolność do tworzenia nowej przestrzeni rynkowej wolnej od sił konkurencji.

Tę tendencję, aby oprzeć strategię przedsiębiorstwa na rywalizacji, nasilił błyskawiczny rozwój firm japońskich w latach 70. i 80. Po raz pierwszy w historii biznesu klienci – jeden po drugim – opuszczali firmy zachodnie. W miarę nasilania się konkurencji na rynkach globalnych zaczęto masowo tworzyć strategię czerwonego oceanu, oparte na założeniu, że to konkurencja stanowi podstawę sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa. Toteż dziś mało kto wypowiada się o strategii, nie używając terminologii wojennej. Tę prawidłowość najlepiej odzwierciedla termin „przewaga konkurencyjna”. Kierując się perspektywą „przewagi konkurencyjnej”, firmy stawiają sobie za cel, aby „ograć” swoich rywali i zdobyć większą część istniejącego „terytorium” rynku.

Oczywiście, nie sposób odmówić znaczenia konkurencji. Jednakże zapał w tę strategię badacze akademicki, szefowie i konsultanci zignorowali dwa bardzo ważne, a – naszym zdaniem – także o wiele bardziej opłacalne kierunki rozwoju. Pierwszym z nich jest poszukiwanie rynków, na których konkurencja jest mała lub nie ma jej wcale, czyli błękitnych oceanów. Drugim jest ich eksploatacja i ochrona. Koncentracja na tych dwóch aspektach stawia przed strategiami zupełnie inne wyzwania niż dotychczas.

W stronę strategii błękitnego oceanu

Jaką logiką należy się posłużyć, aby mądrze pokierować procesem tworzenia błękitnych oceanów? Szukając odpowiedzi na to pytanie, przyjrzelśmy się przykładom tworzenia błękitnych oceanów w ciągu ostatnich stu lat, z nadzieją, że znajdziemy w nich gotowe wzorce. Niektóre z tych danych zostały przedstawione w ramce *Zarys historii tworzenia błękitnych oceanów*. Prezentujemy tam krótki przegląd procesu powstawania błękitnych oceanów w tych gałęziach przemysłu, które wywierają duży wpływ na nasze codzienne życie. Należą do nich: branża samochodowa, która wpłynęła na to, jak dojeżdżamy do pracy; branża komputerowa, która przesądziła o tym, jak pracujemy, oraz przemysł kinowy, który wpłynął na to, jak spędzamy swój wolny czas. W wyniku naszej analizy doszliśmy do następujących wniosków:

1. Stworzenie błękitnego oceanu nie zależy od innowacji technologicznych. Chociaż najnowsze technologie przyczyniają się czasem do powstania błękitnego oceanu, to jednak nie są w tym procesie czynnikiem decydującym. Ten kierunek ewolucji dotyczy także branż zaawansowanych technologicznie. Jak pokazuje tabela, we wszystkich trzech branżach powstanie błękitnego oceanu nie było bezpośrednim wynikiem samej tylko innowacji technologicznej, gdyż technologia ta istniała już wcześniej. Nawet rewolucyjna linia produkcyjna Forda miała – zdaniem niektórych – swoje prairyzm w metodach pakowania mięsa w zakładach masarskich w Ameryce. Również w przemyśle komputerowym błękitne oceany nie były rezultatem samych tylko innowacji technologicznych, lecz wynikiem połączenia technologii i preferencji klientów, którzy zmuszali firmy do upraszczania rozwiązań technologicznych (tak było choćby w przypadku pierwszego seryjnie produkowanego komputera IBM 650 czy Compaq PC).

2. Błękitne oceany są często dziełem firm o ugruntowanej pozycji i na ogół powstają w ramach ich podstawowego obszaru działalności. Takie firmy, jak General Motors, Toyota czy Chrysler, funkcjonowały w branży samochodowej od lat, a mimo to zdołały stworzyć w niej błękitne oceany. To samo można powiedzieć o firmie Computing-Tabulating-Recording (CTR) i jej późniejszym wcieleniu pod nazwą IBM oraz firmie Compaq w przemyśle komputerowym, a w przemyśle kinowym o sieci eleganckich kin dla klasy średniej Palace Theaters i multiplexach AMC. Z wymienionych w tabeli firm tylko Ford, Apple, Dell i Nickelodeon były nowymi graczami w branży, z tym że pierwsze trzy można uznać za prawdziwych nowicjuszy, zaś sieć kinowa Nickelodeon miała już wcześniej ugruntowaną pozycję, lecz wchodziła do nowego segmentu branży. To pokazuje, że możliwość stworzenia błękitnego oceanu nie jest przywilejem jedynie nowych i młodych firm. Co więcej, nowe rynki stworzone przez długoletnich graczy w branży powstają na ogół w obszarze

Zarys historii tworzenia błękitnych oceanów

Tabela na następnej stronie przedstawia elementy strategiczne wspólne błękitnym oceanom stworzonym w trzech branżach, w różnym czasie. Celem tego porównania nie jest wyczerpujący opis przypadków stworzenia błękitnych oceanów. Zdecydowaliśmy się przedstawić te trzy branże, które narodziły się w Ameryce, ponieważ reprezentują największy i najmniej uregulowany rynek w okresie objętym naszymi badaniami. Zilustrowany tymi przykładami wzorzec tworzenia błękitnego oceanu pokrywa się z naszymi obserwacjami innych branż objętych analizą.

ich głównego nurtu działalności. W tabeli widać wyraźnie, że większość błękitnych oceanów wyłania się z czerwonych oceanów istniejących już branż, a nie poza nimi. Ta obserwacja podważa powszechne przekonanie, że nowe rynki znajdują się na jakichś dalekich wodach. W rzeczywistości bowiem błękitny ocean można stworzyć na własnym podwórku.

3. Firma i branża to złe jednostki analizy. Tradycyjne jednostki analizy strategicznej – firma i branża – mają niewielką moc objaśniania mechanizmów powstawania błękitnych oceanów. Nie istnieje bowiem coś takiego jak firma doskonała. Każda firma raz odnosi sukcesy, a raz porażki. Podobnie nie istnieje również doskonała branża, ponieważ jej względna atrakcyjność w dużej mierze zależy od powstawania w jej granicach błękitnych oceanów.

Dlatego najwłaściwszą jednostką analizy, zdolną wyjaśnić zjawisko powstawania błękitnych oceanów, jest posunięcie strategiczne, innymi słowy – zbiór działań i decyzji kierownictwa podjętych podczas tworzenia oferty, która może przyczynić się do powstania nowego sektora rynku. Na przykład firma Compaq w powszechnym mniemaniu poniosła porażkę, gdyż w 2001 roku została przejęta przez Hewlett-Packarda, a tym samym przestała istnieć jako niezależny podmiot. Jednak końcowe losy firmy nie unieważniają jej wcześniejszych mądrych ruchów strategicznych, które doprowadziły do powstania nowego rynku serwerów komputerowych o wartości wielu miliardów dolarów. Ten właśnie ruch był główną przyczyną zwycięskiego powrotu Compaq na scenę biznesu w latach 90.

4. Tworzenie błękitnych oceanów prowadzi do powstawania nowych marek. Siła strategii błękitnego oceanu jest tak potężna, że posunięcie strategiczne w tym kierunku jest w stanie stworzyć wartość marki na kilkadziesiąt lat. Niemalże wszystkie wymienione w tabeli firmy przejdą do historii za błękitne oceany, które stworzyły wiele lat temu. Dziś niewiele osób pamięta już, jak

	Wzrost spektakularne przykłady tworzenia błękitnych oceanów	Twórca błękitnego oceanu	Źródło powstania błękitnego oceanu	Atrakcyjność lub nieatrakcyjność branży w chwili stworze- nia błękitnego oceanu
Branża samochodowa	Model T Forda Stworzenie w 1908 roku modelu T, który był pierwszym masowo produkowanym samochodem o cenie przystępnej dla wielu Amerykanów.	Nowy gracz	Przełomowa wartość (w większości oparta na dostępnych technologiach) ¹	Nieatrakcyjna
	Samochód „na każdą kieszeń i do wszelkich celów” General Motors Wprowadzenie przez firmę GM w 1924 roku elementów stylu i rozrywki do swojego modelu chevroleta.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (pewne nowe rozwiązania technologiczne)	Atrakcyjna
	Samochody japońskie o oszczędnym zużyciu paliwa Skonstruowanie przez japońskich producentów samochodów w latach 70. małych aut o oszczędnym zużyciu paliwa.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (pewne nowe rozwiązania technologiczne)	Nieatrakcyjna
	Minivan firmy Chrysler Wprowadzenie na rynek w 1984 roku minivana, który zapoczątkował nową klasę aut, ponieważ był tak łatwy w obsłudze jak samochód osobowy i tak przestronny jak samochód dostawczy.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (w większości oparta na istniejących już rozwią- zaniach technologicznych)	Nieatrakcyjna
Branża komputerowa	Maszyna licząca firmy CTR Stworzenie przez firmę CTR (która z czasem przyjęła nazwę IBM) w 1914 roku przemysłu urządzeń dla biznesu dzięki uproszczeniu, zbudowaniu w oparciu o moduły oraz udostępnieniu w leasingu maszyny liczącej.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (pewne nowe rozwiązania technologiczne)	Nieatrakcyjna
	Komputer 650 IBM i System/360 Stworzenie przez firmę IBM w 1952 roku branży komputerów dla biznesu, dzięki uproszczeniu dotychczasowej technologii, ograniczeniu wymaganego przez nią zasilania oraz obniżeniu ceny. Poszerzenie możliwości skonstruowanego wówczas komputera 650 przez wprowadzenie w 1964 roku pierwszego kompatybilnego systemu komputerowego System/360.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (komputer 650 opierał się głównie na dostęp- nej technologii) Przełomowa wartość i pionierska technologia (System/360 stworzony został na podstawie starych i nowych rozwiązań technologicznych)	Nieistniejąca
	Komputer osobisty firmy Apple Stworzenie w 1978 roku komputera Apple II, który choć nie był pierwszym komputerem do użytku domowego, to jednak łączył szerokie zastosowanie z łatwością obsługi.	Nowy gracz	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieatrakcyjna
	Serwery Compaq PC Wypuszczenie na rynek przez firmę Compaq w 1992 roku, serwera ProSignia, który oferował użytkownikom dwukrotnie większe możliwości w udostępnianiu plików i usług druku niż minikomputer, a przy tym kosztował o dwie trzecie mniej.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieistniejąca
Przemysł kinowy	Komputery firmy Dell, składane wg indywidualnych preferencji klienta. Zaoferowanie klientom przez firmę Dell w połowie lat 90. zupełnie nowej jakości robienia zakupów i dostaw.	Nowy gracz	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieatrakcyjna
	Nickelodeon Otwarcie w 1905 roku pierwszego kina Nickelodeon, które wyświetlało przez całą dobę krótkie filmy dla klasy robotniczej. Bilet kosztował 5 centów.	Nowy gracz	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieistniejąca
	Palace Theaters Stworzenie przez Roxy Rothapfel w 1914 roku Palace Theaters, które oferowały widzowi możliwość oglądania filmów w stylowym otoczeniu na podobieństwo opery, po rozsądnej cenie.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Atrakcyjna
	Multipleks AMC Stworzenie w latach 60. przy amerykańskich centrach handlowych multipleksów, oferujących widzom szerszy repertuar, a właścicielom niższe koszty utrzymania.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieatrakcyjna
	Megapleks AMC Wprowadzenie w 1995 roku megapleksów z salami kinowymi wielkości stadionu, które mają w repertuarze każdy wielki hit kasowy oraz oferują widzom wyjątkową jakość dźwięku i obrazu, a właścicielom – niższe koszty.	Firma o ugruntowanej pozycji	Przełomowa wartość (na podstawie dostępnych technologii)	Nieatrakcyjna

1. Powstanie błękitnego oceanu w wyniku stworzenia przełomowej wartości nie oznacza braku zaangażowania rozwiązań technologicznych. Rozumiemy przez to, że wykorzystana technologia była w owym czasie w dużej mierze dostępna, czy to w tej branży, czy w innej.

w 1908 roku z linii produkcyjnej Henry'ego Forda zjechał pierwszy model T, a przecież marka firmy nadal czerpie korzyści z tego błyskotliwego posunięcia strategicznego. Także fakt, że firma IBM uznawana jest powszechnie za „amerykańską instytucję”, wynika z kilku jej ruchów strategicznych, które doprowadziły do stworzenia wielu błękitnych oceanów w branży komputerowej. Komputer IBM 360 był dla branży IT tym samym, czym model T dla branży samochodów osobowych.

Nasze badania powinny tchnąć optymizm w dyrektorów dużych, wysoko rozwiniętych przedsiębiorstw, które tradycyjnie postrzegane są jako ofiary procesu powstawania nowych obszarów rynku. Tymczasem nasza analiza pokazuje, że potężny budżet na badania i rozwój nie jest sposobem na stworzenie nowej przestrzeni rynkowej. Klucz kryje się w podjęciu właściwych ruchów strategicznych. Co więcej, firmy, które rozumieją, co składa się na dobre posunięcie strategiczne, zawsze będą miały potencjał tworzenia wielu błękitnych oceanów, utrzymując tym samym wysokie poziomy wzrostu i zysków w odległym horyzoncie czasowym. Innymi słowy, tworzenie błękitnych oceanów jest produktem strategii, a to oznacza, że jest w dużej mierze wynikiem działań kierownictwa.

Cechy charakterystyczne

W wyniku naszych badań określiliśmy kilka wspólnych cech charakteryzujących posunięcia strategiczne, których wynikiem jest stworzenie błękitnego oceanu. Zaobserwowaliśmy, że twórcy błękitnych oceanów, w odróżnieniu

od firm stosujących tradycyjne zasady gry, nigdy nie wykorzystywali konkurencji jako benchmarku. Tworzyli przełom zarówno w wartości oferowanej klientom, jak i w wartości dla samej firmy, który sprawiał, że konkurencja przestawała być punktem porównania i odniesienia. (Główne cechy charakteryzujące te dwa modele strategiczne zestawione są w ramce *Porównanie strategii czerwonego i błękitnego oceanu*).

Być może najważniejszą cechą strategii błękitnego oceanu jest to, że odrzuca ona podstawową doktrynę strategii tradycyjnej, która mówi, że trzeba szukać kompromisu między niskimi kosztami a wysoką wartością. Według tej tezy firmy mogą albo zaoferować klientom większą wartość po wyższych kosztach, albo mniejszą wartość po niższych kosztach. Jednak firmy, którym udaje się stworzyć błękitne oceany, udowadniają, że unikatowa wartość i niskie koszty mogą iść w parze.

Aby zrozumieć, jak to się robi, wróćmy do wspomnianego na początku tego artykułu przykładu grupy Cirque du Soleil. W czasach debiutu Cirque du Soleil grupy cyrkowe polegały przede wszystkim na benchmarkingu, to znaczy upatrywały swojej szansy w wymyślaniu coraz trudniejszych sztuczek. Starając się pozyskać znanych clownów i pogromców lwów, grupy te podnosiły koszty swojej działalności, nie zmieniając jednakże zasadniczo oferty. W konsekwencji rosły koszty, lecz nie przychody, a popyt na tę formę rozrywki systematycznie malał. Tymczasem Cirque du Soleil przyjął zupełnie odmienne podejście. Zamiast kierować się konwencjonalnym przekonaniem, że zwycięstwo nad konkurencją polega na stworzeniu cyrku, który zaoferuje widzom więcej śmiechu i mocnych wrażeń, Cirque du Soleil przeddefiniował sam problem. Zespół postanowił zaproponować widzom humor i dreszczyk emocji w połączeniu z intelektualnym wyrafinowaniem i artystycznym bogactwem teatru.

Przygotowując swoje widowiska zgodnie z tą koncepcją, Cirque du Soleil przeanalizował wszystkie elementy tradycyjnej oferty cyrkowej i odkrył, że wiele z tych najbardziej kosztownych można uznać za zbędne. Na przykład tresura zwierząt była bardzo drogą atrakcją, ponieważ dużych nakładów wymagał nie tylko ich zakup, lecz także praca tresera, opieka weterynaryjna, utrzymanie, ubezpieczenie i transport. Cirque du Soleil zaobserwował jednocześnie, że sztuczki z udziałem zwierząt wywołują coraz więcej zastrzeżeń opinii publicznej.

Cirque du Soleil był też świadomy, że choć tradycyjne grupy cyrkowe reklamowały swoich artystów jako gwiazdy, to w oczach publiczności nie mieli oni takiego statusu, a w każdym razie nie był on porównywalny

Porównanie strategii czerwonego i błękitnego oceanu

Cele, jakie przyświecają strategii czerwonego i błękitnego oceanu, zdecydowanie się od siebie różnią.

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Rywalizacja na istniejącym rynku	Stworzenie bezkonkurencyjnego obszaru rynku
Pokonanie konkurencji	Brak konkurencji jako czynnika decydującego
Eksploatacja istniejącego popytu	Stworzenie i zaspokojenie nowego popytu
Szukanie kompromisu między wartością a kosztami	Naturalna zgoda między kosztami a wartością
Dopasowanie całego systemu działań firmy do jednego z dwóch celów strategicznych: wyróżnienia się na tle konkurencji <i>lub</i> redukcji kosztów	Dopasowanie całego systemu działań firmy do osiągnięcia dwóch celów jednocześnie: wyróżnienia się na tle konkurencji <i>i</i> redukcji kosztów

atusem gwiazd filmowych. Cirque du Soleil zrezygnował również z tradycyjnych widowisk na trzech arenach, ponieważ rozpraszały one uwagę publiczności, jak również zwiększały zapotrzebowanie na artystów, co naturalnie wiązało się z kosztami. Zrozumiał ponadto, że chociaż koncesje na sprzedaż artykułów spożywczych w trakcie przedstawień były dobrym źródłem przychodów, to jednak zawyżone ceny zniechęcały dorosłą widownię do robienia zakupów. Widzowie wiedzieli bowiem, że są nabijani w butelkę.

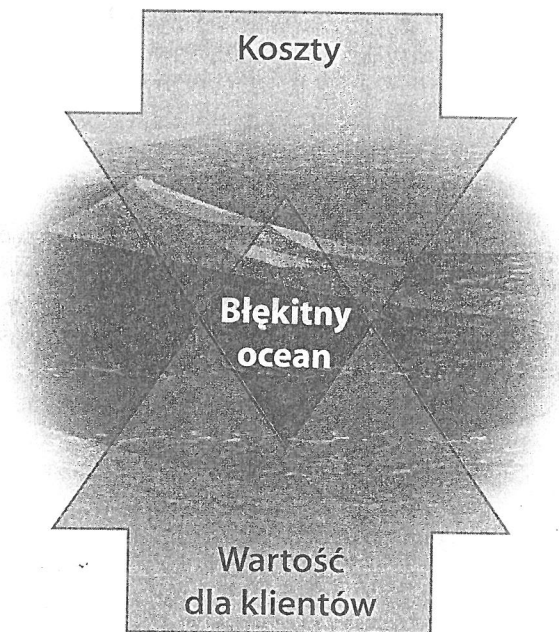
Zespół zauważył wreszcie, że dawny urok cyrku sprowadzał się do trzech czynników: clownów, namiotu i sztuczek akrobatycznych. Pozostawiono więc artystów komicznych, wzbogacając ich tradycyjny humor o wyrafinowanie i wdzięk. W odróżnieniu od innych grup cyrkowych, które porzuciły tradycyjny namiot na rzecz występów w wynajętych salach, Cirque du Soleil zadbał o uatrakcyjnienie swojego namiotu. Uświadomiwszy sobie, że to właśnie namiot, bardziej niż cokolwiek innego, stanowi uosobienie magii cyrku, Cirque du Soleil włożył wiele starań w to, aby ten klasyczny symbol emanował przepychem na zewnątrz, a w środku oferował widzowi maksymalny komfort, bez trocin i twardych ławek. Oprócz clownów w skład zespołu wchodził również akrobaci i artyści wykonujący inne niebezpieczne sztuczki na wysokim poziomie artystycznym.

Usuwając z widowisk niektóre tradycyjne elementy cyrkowe, Cirque du Soleil wprowadził w ich miejsce elementy ze świata teatru. Podczas gdy w tradycyjnym cyrku przedstawienie składa się z serii niezwiązanych ze sobą występów, w Cirque du Soleil całe widowisko jest opowieścią o wyraźnej fabule. Chociaż zamierzeniem twórców jest niejednoznaczne opowiedzenie jakiejś historii, jej poszczególne wątki tematyczne wprowadzają do widowiska harmonię i nadają mu intelektualny charakter. Cirque du Soleil czerpie również pomysły ze sceny na Broadwayu. Grupa nie wykonuje „na okrągło” jednego przedstawienia, lecz oferuje szerszy repertuar widowisk o różnych fabułach. Tak jak w przypadku produkcji musicalowych wystawianych na Broadwayu, każde widowisko Cirque du Soleil posiada swoją oryginalną oprawę muzyczną, która narzuca sposób wykonania, rodzaj oświetlenia i czas trwania występów, a nie odwrotnie. Widowiska zawierają również elementy tańca abstrakcyjnego i tańca spiritual oraz pomysły zaczerpnięte z teatru i baletu. Wprowadzając te zmiany, grupie Cirque du Soleil udało się stworzyć rozrywkę na wysokim poziomie artystycznym. Szerszy repertuar przedstawień sprawia, że publiczność odwiedza cyrk dużo częściej, co zwiększa jego przychody.

A dzięki wyeliminowaniu najbardziej kosztownych numerów cyrkowych grupie udało się stworzyć wyróżniającą się wartość bez dużych nakładów. (Ekonomika strategii błękitnego oceanu została omówiona w ramce *Jak pogodzić zróżnicowanie i wysoką wartość dla klienta z niskimi kosztami*).

Jak pogodzić zróżnicowanie i wysoką wartość dla klienta z niskimi kosztami

Błękitny ocean powstaje z chwilą, kiedy wszystkie działania firmy wywierają korzystny wpływ na jej strukturę kosztów i propozycję wartości oferowaną klientom. Oszczędności kosztów wynikają z eliminacji lub ograniczania czynników stanowiących przedmiot konkurencji w branży. Wartość dla klientów pochodzi ze stworzenia atutów, jakich dana branża dotychczas nie zaoferowała klientom, lub wprowadzenia takich poprawek, które tworzą nową jakość. W miarę upływu czasu redukcja kosztów następuje także wskutek uruchomienia ekonomii skali, będącej rezultatem wysokiego wolumenu sprzedaży powodowanego unikatową wartością.



Tak więc zmniejszając koszty, a jednocześnie podnosząc wartość proponowaną klientom, firma może stworzyć prawdziwie przełomowy produkt. Ponieważ dla nabywców liczy się użyteczność produktu i jego cena, a dla firmy – struktura kosztów i cena, strategia błękitnego oceanu zostaje zrealizowana tylko wówczas, gdy między użytecznością, ceną a kosztami produktu zachodzi odpowiednia równowaga. Przy takim spójnym podejściu do całego systemu tworzenie błękitnych oceanów staje się długofalową strategią, integrującą funkcjonalne i operacyjne działania firmy.

**Na błękitnym oceanie rynku o popyt się nie walczy,
lecz się go tworzy. Istnieje tu dostatek szans
na opłacalny i dynamiczny rozwój.**

Odrzucenie dylematu: niskie koszty czy dająca przewagę konkurencyjną jakość, powoduje fundamentalną zmianę w sposobie myślenia strategicznego. Nie sposób dostatecznie mocno podkreślić, jak zasadnicza jest to zmiana. Leżące u podstaw czerwonego oceanu założenie, że warunki strukturalne każdej branży są stałe, a firmy muszą współzawodniczyć w ramach tych granic, opiera się na intelektualnym światopoglądzie nazywanym przez naukowców akademickich *teorią strukturalizmu albo determinizmem środowiskowym*. Zgodnie z tą koncepcją firmy i ich menedżerowie są w dużym stopniu zdani na łaskę znacznie od nich potężniejszych sił ekonomicznych. Tymczasem strategię błękitnego oceanu opierają się na założeniu, że granice rynków i branż mogą zostać zmienione w wyniku działań i poglądów graczy w branży. To podejście nosi miano rekonstrukcjonizmu (*reconstructionist view*).

Założyciele grupy Cirque du Soleil nie mieli zamiaru stosować się do ograniczeń narzuconych przez branżę cyrkową. Można nawet postawić pytanie, czy po zakwestionowaniu tradycyjnej formuły Cirque du Soleil to nadal cyrk? A może to już teatr? Jeśli teatr, to jaki? Widowisko broadwayowskie, opera, a może balet? Magia Cirque du Soleil powstała w wyniku połączenia wybranych składników wszystkich tych form wyrazu artystycznego. W konsekwencji otrzymaliśmy twór, który jest po trochu każdą z wyżej wymienionych form sztuki, ale żadną z nich nie jest do końca. Z czerwonych oceanów teatru i cyrku Cirque du Soleil stworzył błękitny ocean wolnej od konkurencji przestrzeni rynkowej, która jak dotąd nie ma jeszcze własnej nazwy.

Przeszkody na drodze do naśladownictwa

Firmy, które zdołają stworzyć błękitny ocean, na ogół przez okres od dziesięciu do piętnastu lat czerpią z pływania po nim niczym niezakłócone korzyści. Tak stało się w przypadku Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines i CNN, aby wymienić tylko kilka z nich. Jak to było możliwe? Otóż strategia błękitnego oceanu stwarza naśladowcom poważne przeszkody ekonomiczne i poznawcze.

Zacznijmy od tego, że łatwiej sobie wyobrazić model biznesowy firmy, która stworzyła błękitny ocean, niż go

skopiować i wdrożyć. A ponieważ takie firmy natychmiast przyciągają rzesze klientów i bardzo szybko odnoszą korzyści wynikające z ekonomii skali, więc w krótkim czasie rozkładają na łopatki swoich potencjalnych naśladowców. Potężna przewaga kosztowa, mająca swoje źródło w skali zakupów, jaką odnotowuje na przykład Walmart, największa na świecie sieć handlowa, zdołała znacząco zniechęcić inne firmy do bezpośredniego naśladownictwa tego modelu biznesowego. Błyskawiczne przyciągnięcie dużej liczby klientów może również spowodować sieciowe efekty zewnętrzne (*network externalities*). Im więcej klientów firma e-Bay zyskuje w sieci, tym bardziej rośnie atrakcyjność jej aukcji zarówno dla nabywców, jak i dla sprzedających, co sprawia, że nie czują oni potrzeby szukania podobnych ofert gdzie indziej.

Kiedy naśladownictwo wymaga od firmy wprowadzenia zmian w całym systemie dotychczasowej działalności, to same tylko kwestie organizacyjne mogą skutecznie zniechęcić potencjalnego konkurenta do przejścia na nowy model biznesowy. Na przykład linie lotnicze starające się pójść za przykładem firmy Southwest Airlines, która zaoferowała klientom połączenie szybkości przewozów lotniczych z elastycznością i niskimi kosztami podróży samochodem, musiałyby wprowadzić poważne zmiany w trasach lotów, szkoleniach, marketingu i cenach, nie wspominając już o kulturze organizacyjnej. Niewielu przewoźników miało wystarczającą elastyczność, aby szybko wprowadzić tak rozległe zmiany zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i operacyjnym. Naśladowanie takiego całościowego podejścia to bardzo trudne wyzwanie.

Równie skuteczną przeszkodą są bariery poznawcze. Kiedy firma wprowadza na rynek przełomowy produkt, oferujący nową wartość dla klientów, to jej marka korzysta z pozytywnych informacji przekazywanych „z ust do ust” oraz z darmowej reklamy w postaci informacji przekazywanej w mediach. W tym kontekście bardzo szybko tworzy się wokół firmy lojalna grupa klientów oraz innych sympatyków.

Doświadczenie pokazuje, że nawet najdroższym kampaniom marketingowym nie udaje się zdeklasować rywal, który stworzył błękitny ocean. Na przykład Microsoft przez ponad 10 lat próbował zająć błękitny ocean, jaki stworzyła firma Intuit, opracowując popularny pakiet finansowy Quicken. Pomimo wielu starań i inwestycji

...towi nie udało się odebrać konkurentowi pozycji w tej branży. Gdy indziej zdarza się, że próby naśladownictwa motywu biznesowego twórcy błękitnego oceanu są sprzeczne z wizerunkiem marki naśladowcy. Na przykład firma kosmetyczna Body Shop nie wykorzystuje do reklamy swoich produktów twarzy top modelek, ani też nie obiecuje wiecznej młodości i urody. Dla silnych marek kosmetycznych, takich jak Estee Lauder czy L'Oreal, naśladowanie Body Shop okazało się niezwykle trudne, ponieważ oznaczałoby całkowite odejście od dotychczasowego wizerunku, który opiera się na obietnicy nieprzemijającej młodości i piękna.

Spójny wzorzec

Chociaż strategia błękitnego oceanu była nieco inaczej postrzegana i nazywana, to jednak istniała od zawsze, niezależnie od tego, czy firmy były tego świadome, czy nie. Wystarczy zastanowić się nad uderzającym podobieństwem między strategią teatru-cyrku Cirque du Soleil a modelem T Forda.

Pod koniec XIX wieku branża samochodowa była jeszcze bardzo słabo rozwinięta i nieatrakcyjna. Ponad 500 producentów samochodów w Ameryce rywalizowało ze

sobą, oferując produkowane ręcznie luksusowe samochody, które kosztowały około 1500 dolarów i cieszyły się popularnością jedynie wśród bardzo zamożnych klientów. Przeciwnicy samochodów niszczyli drogi, unieruchamiali zaparkowane auta drutem kolczastym oraz bojkotowali polityków i biznesmenów poruszających się tym środkiem transportu. Ducha tych czasów dobrze ujął Woodrow Wilson, który w 1906 roku powiedział, że „nic tak dobrze nie wpłynęło na upowszechnienie się nastrojów socjalistycznych jak automobil”, nazywany przez niego „nowym symbolem zamożnej arogancji”.

Zamiast starać się pokonać konkurencję i pozyskać dla siebie część jej klienteli, Ford zmienił granice branży samochodowej i konnych zaprzęgów w celu stworzenia błękitnego oceanu. W tym czasie zaprzęgi konne stanowiły podstawowy środek lokalnego transportu w całej Ameryce i miały zdecydowaną przewagę nad samochodami z dwóch powodów. Po pierwsze, konie o wiele lepiej radziły sobie z wszechobecnymi na lokalnych drogach wybojami i błotem, na których samochody po prostu grzęzły, zwłaszcza przy śnieżnej lub deszczowej pogodzie. A po drugie, konie i powozy były znacznie łatwiejsze w utrzymaniu niż luksusowe, ale zawodne samochody, których naprawa była kosztowna i wymagała pomocy wyspecjalizowanych mechaników, a tych było wówczas niewiele.

FUNDACJA im. LESŁAWA A. PAGI

Fundacja Lesława A. Pagi została powołana by upamiętnić dzieło i osobę Patrona, a także by promować dobre praktyki w działalności gospodarczej i wspierać utalentowanych młodych ludzi zajmujących się rynkami finansowymi. Fundacja co roku wręcza Nagrodę Lesława A. Pagi i Stypendium im. Lesława A. Pagi. Wszystkie informacje na temat bieżącej działalności Fundacji znajdziecie Państwo na stronie internetowej www.paga.org.pl

Osoby i instytucje, które chciałyby wspierać Fundację w jej działalności statutowej mogą wpłacać pieniądze na konto:

"Fundacja im. Lesława A. Pagi"

BPH SA Oddział w Warszawie, ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa

Numer: 40 1060 0076 0000 32000 0089 43 25

Partnerzy
Deloitte. kdpw

GIELDA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH
w Warszawie

BGZ S.A.

Patronat honorowy

KRW
KOMISJA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH I GIEŁD

Partnerzy medialni

RZECZPOSPOLITA

GAZETA BANKOWA

Harvard Business Review

TVP

To właśnie fakt, że Henry Ford dobrze rozumiał tę przewagę, pozwolił mu pójść całkiem inną drogą niż konkurencja i uwolnić potężne, a niewykorzystane dotychczas źródło popytu.

Ford nazwał model T samochodem „dla mas, stworzonym z najlepszych materiałów”. I podobnie jak Cirque du Soleil, Ford Motor Company sprawił, że konkurencja przestała się liczyć. Zamiast konstruować modne, dostosowane do wymagań klienta samochody na weekendowe

uczynił Cirque du Soleil. Utrzymując wysoki poziom standaryzacji samochodów i oferując ograniczoną liczbę wersji czy części zamiennych, Ford był w stanie odrzucić dotychczasowy system produkcji, w którym samochody były konstruowane przez mrowie wykwalifikowanych rzemieślników z mozołem pracujących nad każdą pojedynczą częścią od początku do końca. Rewolucyjna linia produkcyjna Forda umożliwiła zastąpienie rzemieślników niewykwalifikowanymi pracownikami, z których każdy miał



przejażdżki po okolicy, czyli luksus dostępny jedynie nielicznym, Ford skonstruował samochód do codziennego użytku na kształt konnego zaprzęgu. Model T był dostępny jedynie w kolorze czarnym i oferował niewielką liczbę alternatywnych udogodnień. Był niezawodny i trwały, zaprojektowany tak, aby bez przeszkód pokonywać bezdroża i błota przy każdych warunkach pogodowych. Był prosty w obsłudze i łatwy w naprawie, a opanowanie sztuki jego prowadzenia zajmowało zaledwie dzień. Podobnie jak Cirque du Soleil, Ford wyszedł poza granice istniejącej branży, dopasowując cenę nowego pojazdu do poziomu ceny konnego zaprzęgu (400 dolarów), a nie luksusowych aut. W 1908 roku pierwszy model T kosztował 850 dolarów, rok później cena spadła do 609 dolarów, a w 1929 roku wynosiła 290 dolarów. Tym sposobem Ford przemienił nabywców konnych zaprzęgów w swoich klientów, dokładnie tak jak Cirque du Soleil przemienił teatromanów w publiczność cyrkową. Sprzedaż modelu T rozkwitła. Udziały rynkowe Forda wzrosły z 9% w 1908 roku do 61% w roku 1921, a dwa lata później większość amerykańskich gospodarstw domowych miało samochód.

Oferując szerokiej rzeszy klientów przełomowy produkt, firmie udało się również osiągnąć najniższą strukturę kosztów w branży, podobnie jak wiele lat później

proste zadanie do wykonania. Dzięki temu firma była w stanie wyprodukować samochód w ciągu czterech dni, podczas gdy norma w branży wynosiła 3 tygodnie, osiągając tym samym ogromne oszczędności kosztów.

* * *

Błękitne i czerwone oceany współistnieją od zawsze i nadal tak będzie. Dlatego firmy muszą dobrze zrozumieć logikę leżącą u podstaw obu tych strategii. Niestety, rywalizacja na czerwonym oceanie spycha na drugi plan działania strategiczne zarówno w teorii, jak i praktyce, mimo że konieczność tworzenia błękitnych oceanów nieustannie rośnie. Nadszedł najwyższy czas, aby zrównoważyć szale strategii lepszym rozłożeniem działań na obu oceanach. Chociaż stratedzy błękitnego oceanu istnieli od zawsze, to ich działania były dotychczas w dużej mierze nieświadome. Jednak dopiero z chwilą, kiedy firmy zdadzą sobie sprawę z tego, że tworzenie nowego obszaru rynku wymaga zupełnie innego sposobu myślenia od tego, jakim kierują się, rywalizując na czerwonym oceanie, będą zdolne stworzyć w przyszłości wiele nowych błękitnych oceanów. 

Artykuł numer R0410D