

BIBLIOTEKA „USPEH“


107



STRATEGIJA PLAVOG OKEANA



KAKO SE IZBORITI ZA MESTO
NA TRŽIŠTU I UČINITI
KONKURENCIJU NEBITNOM



V. ČEN KIM
RENE MOBORNJ

Finesa

Beograd, 2021.

Naslov originala
Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested
Market Space and Make the Competition Irrelevant
Original work copyright 2015
Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Danica Banzić

Prevod

Una Piale

Lektura

Agencija Tekstogradnja

Korektura

Jelena Miladinović

Grafička priprema

iLearn d.o.o.

Dizajn korica

Marija Milenković

Štampa

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-048-0

Beograd, 2021

*Prijateljstvu i našim porodicama,
koje našem svetu daju smisao.*



SADRŽAJ



Upomoć! Moj okean postaje crven! ix

Predgovor originalnom izdanju xxi

Zahvalnost xxv

PRVI DEO STRATEGIJA PLAVOG OKEANA

POGLAVLJE 1 Stvaranje plavih okeana 3

POGLAVLJE 2 Analitički alati i okviri 27

DRUGI DEO FORMULISANJE STRATEGIJE PLAVOG OKEANA

POGLAVLJE 3 Rekonstruisanje tržišnih granica 53

POGLAVLJE 4 Fokusirajte se na širu sliku, ne na brojke 91

POGLAVLJE 5	Posegnite izvan postojeće potražnje	113
POGLAVLJE 6	Sledite ispravan strateški redosled	129
TREĆI DEO	SPROVOĐENJE STRATEGIJE PLAVOG OKEANA	
POGLAVLJE 7	Prevaziđite ključne organizacione prepreke	163
POGLAVLJE 8	Ugradite izvršenje u strategiju	189
POGLAVLJE 9	Uklopite predloge vrednosti, profita i ljudi	209
POGLAVLJE 10	Obnovite plave okeane	225
POGLAVLJE 11	Izbegnite zamke crvenog okeana	239
DODATAK A	Skica istorijskih obrazaca stvaranja plavog okeana	251
DODATAK B	Inovacija vrednosti: Rekonstrukcionistički pogled na strategiju	273
DODATAK C	Tržišna dinamika inovacije vrednosti	279
	Beleške	283
	O autorima	299

UPOMOĆ! MOJ OKEAN POSTAJE CRVEN!



„**U**POMOĆ! MOJ OKEAN POSTAJE CRVEN“ – odslikava osećanja koje tako često muči rukovodioci širom sveta. Sve više i više ljudi, bilo da su to rukovodioci kompanija, načelnici neprofitnih organizacija ili lideri u vladama, nađu se u okeanu krvave konkurencije i požele da isplivaju napolje. Možda se vaš biznis suočava sa sve nižim maržama. Možda konkurencija postaje sve jača, pa vaša ponuda polako postaje potrošna roba, a troškovi samo rastu. Možda ste svesni da ćete morati da objavite da neće biti povećanja plata. To je situacija u kojoj niko ne želi da se nađe. Pa opet, to je situacija u kojoj se mnogi od nas, nažalost, nađu.

Kako da se uhvatite ukoštac sa ovim izazovom? Lekcije, alati i šabloni koje ćete pronaći u „Strategiji plavog okeana“ pomoći će vam da se izborite sa ovim izazovom, kojoj god delatnosti ili ekonomskom sektoru da pripadate. Pokazaće vam kako da izađete iz crvenog okeana krvave konkurencije i uđete u plavi okean prostora na tržištu koji se odlikuje novom potražnjom i doslednim rastom profita.

Kada smo pisali „Strategiju plavog okeana“, koristili smo metafore crvenih i plavih okeana jer nam se činilo da crveni okeani pravilno oslikavaju realnost s kojom se susreće sve više organizacija, dok plavi okeani prikazuju bezgranične mogućnosti koje organizacije mogu da stvore, što potvrđuje istorija svih industrija počev od njihovog nastanka. Danas, deset godina kasnije, prodato je više od 4 miliona primeraka ove knjige. Postala je bestseller na pet kontinenata. Prevedena je na rekordna četrdeset šest jezika. A termin „plavi okean“ ušao je u poslovni rečnik. Objavljeno je preko četrdeset hiljada članaka i blogova o strategiji plavog okeana, dok u isto vreme i dalje svakodnevno izlaze novi članci o ovoj temi širom sveta.

Priče koje ćete naći u njima su fascinantne. Postoje članci koje su pisali vlasnici malih biznisa ili pojedinci iz celog sveta, koji pričaju kako je ova knjiga iz korena promenila njihov pogled na svet i uzdigla njihov profesionalni uspeh na viši nivo. U nekim člancima, s druge strane, rukovodioci pričaju kako im je strategija plavog okeana pružila uvid u to kako da svoj biznis „iznesu“ iz crvenog okeana i stvore sasvim novu potražnju. Postoje, opet, i članci koji u detalje govore o tome kako su lideri u državnim vladama primenili strategiju plavog okeana kako bi na svojim funkcijama ostvarili velike rezultate, brzo i uz malo troškova i na poljima od velike društvene važnosti, od poboljšanja kvaliteta života ljudi u ruralnim i urbanim sredinama, preko ojačavanja unutrašnje i spoljašnje sigurnosti, pa sve do „razbijanja“ poslaničkih i nacionalnih grupacija. (1)

S obzirom na to da smo stupili u kontakt sa organizacijama koje su primenile ove ideje i direktno sarađivale s mnogim drugima od objavljivanja originalnog izdanja „Strategije plavog okeana“, naučili smo mnogo samo posmatrajući koliko su napredovali koristeći ove ideje. Pitanja koja su im najbitnija u primeni sopstvene strategije plavog okeana jesu: Kako da postavimo sve aktivnosti tako da se uklapaju u strategiju plavog okeana? Šta da radimo kada naš plavi okean postane crven? Kako da izbegnemo jako gravitaciono privlačenje „razmišljanja crvenog okeana“ – koje mi

nazivamo „zamke crvenog okeana“ – čak i dok primenjujemo strategiju plavog okeana? Upravo su ova pitanja bila motiv za nastanak proširenog izdanja. U ovom predgovoru objašnjavamo šta novo donosimo u dodatnim poglavljima. Zatim sumiramo ključne tačke koje definišu i izdvajaju strategiju plavog okeana i dotiču se pitanja zašto verujemo da je strategija plavog okeana danas važnija i potrebnija nego ikada pre.

ŠTA JE SVE NOVO U OVOM PROŠIRENOM IZDANJU

U ovom izdanju se nalaze dva nova poglavlja i proširenje trećeg. Evo glavnih tačaka koje prikazuju, ukratko, glavne izazove i probleme s kojima se rukovodioci susreću, i načine na koje ih rešavamo.

Usklađenost: Šta znači, zašto je od ključne važnosti i kako je dostići. Izazov o kome su nam mnogi pričali i koji smo i sami videli u mnogim organizacijama jeste pitanje kako da usklade svoj sistem aktivnosti – uključujući potencijalnu mrežu spoljašnjih partnera – s ciljem da kreiraju održivu strategiju plavog okeana u praksi. Postoji li jednostavan a opet sveobuhvatan metod koji će obezbediti da ključne komponente jedne organizacije, od vrednosti preko profita pa do zaposlenih, budu usklađene kako bi bile potpora strateškoj promeni neophodnoj za strategiju plavog okeana? To je važno jer se kompanije prečesto fokusiraju na određene dimenzije svojih organizacija i premalo obraćaju pažnju na druge dimenzije koje moraju podržati ovu strategiju kako bi ona uspela na duže staze. U znak poštovanja prethodne knjige, ovo prošireno izdanje izričito istražuje pitanje usklađenosti u kontekstu plavih okeana. Predstavljamo slučajeve gde je usklađenost uspela i one gde nije, kako bismo prikazali ne samo kako se ona postiže već i kako vam može promaći. Poglavlje 9 bavi se problemom usklađenosti.

Obnavljanje: Kada i kako s vremenom obnavljati plave okeane. Sve kompanije doživljavaju uspeh ili propast zbog strateških poteza koje

čine ili ne čine. Samo ako shvatate u potpunosti proces obnavljanja, možete biti sigurni da stvaranje plavih okeana nije jedinstven slučaj već da se može institucionalizovati kao proces koji se unutar jedne organizacije iznova i iznova ponavlja. U ovom proširenom izdanju bavićemo se time kako da liderima stvaranje plavog okeana ne bude jedno, jedinstveno dostignuće već dinamičan proces koji se iznova obnavlja, kako na poslovnom tako i na korporativnom nivou firmi koje poseduju više biznisa. Ovde objašnjavamo dinamičan proces obnavljanja koji dovodi do održivog ekonomskog uspeha, kako za biznise jedne delatnosti u potrazi za plavim okeanom tako i za firme koje poseduju nekoliko biznisa i koje moraju da pronađu balans između plavih i crvenih okeana. Samim tim, podvući ćemo i dodatne uloge koje igraju strategije crvenog i plavog okeana u, s jedne strane, upravljanju profitom jedne firme dok sa druge strane, omogućavaju jak rast i znatnu dobit za naredni period. U poglavlju 10 pozabavićemo se pitanjem obnavljanja.

Zamke crvenog okeana: Koje su i zašto ih treba izbegavati. Na kraju, navodimo vam deset najčešćih zamki crvenog okeana u koje kompanije upadaju dok primenjuju strategiju plavog okeana. Ove zamke zadržavaju kompanije u luci crvenog dok pokušavaju da zaplove ka plavom okeanu. Da biste stekli pravu osnovu za stvaranje plavih okeana, veoma je važno da se pozabavimo ovim zamkama. Tek kada sasvim savladate koncept, moći ćete da izbegnete zamke i ispravno primenite povezane alate i metodologije kako bi se mogli preduzeti ispravni strateški potezi i započeti plovidba ka prozirnoplavim vodama. Poglavlje 11 pozabaviće se zamkama crvenih okeana.

ZBOG ČEGA JE OVA KNJIGA DRUGAČIJA?

Cilj strategije plavog okeana bio je jasan: da omogući bilo kojoj organizaciji – velikoj ili maloj, novoj ili već dobro poznatoj – da se uspešno uhvati ukoštac sa stvaranjem plavih okeana, i to na način koji pruža što više