

**W. Chan Kim  
Renée Mauborgne**

Kontynuacja światowego bestsellera  
*Strategia błękitnego oceanu*

**STRATEGIA  
BŁĘKITNEGO OCEANU  
PRZEMIANA**

Sukcesy i porażki firm  
dokonujących przemiany  
błękitnego oceanu

**mt** biznes

**W. Chan Kim  
Renée Mauborgne**

Kontynuacja światowego bestsellera  
*Strategia błękitnego oceanu*

**STRATEGIA  
BŁĘKITNEGO OCEANU  
PRZEMIANA**

Sukcesy i porażki firm  
dokonujących przemiany  
błękitnego oceanu

Przekład: Anita Doroba

 **mt** biznes



# Spis treści

Przedmowa do polskiego wydania ..... 9

Przedmowa ..... 11

## CZĘŚĆ I

### Przemiana błękitnego oceanu

ROZDZIAŁ 1. Sięgaj dalej niż najlepsi ..... 17

ROZDZIAŁ 2. Fundamenty strategii kreowania rynku ..... 49

ROZDZIAŁ 3. Umysł stratega błękitnego oceanu ..... 71

ROZDZIAŁ 4. Człowieczeństwo, wiara w siebie i kreatywna  
kompetencja ..... 91

## CZĘŚĆ II

### Pięć kroków do dokonania przemiany błękitnego oceanu

KROK PIERWSZY: Jak zacząć?

ROZDZIAŁ 5. Wybór właściwego miejsca rozpoczęcia ..... 115

ROZDZIAŁ 6. Budowa odpowiedniego zespołu błękitnego  
oceanu ..... 135

KROK DRUGI: Zrozum, gdzie jesteś w tej chwili	
ROZDZIAŁ 7. Jasność co do aktualnej sytuacji .....	151
KROK TRZECI: Wyobraź sobie, gdzie możesz być	
ROZDZIAŁ 8. Odkrywanie ukrytych bolesnych punktów ograniczających rozmiary naszej branży .....	179
ROZDZIAŁ 9. Odkrywanie oceanu nieklientów .....	201
KROK CZWARTY: Znajdź drogę, by tam dotrzeć	
ROZDZIAŁ 10. Systematyczna przebudowa granic rynku .....	225
ROZDZIAŁ 11. Rozwijanie alternatywnych możliwości błękitnego oceanu .....	257
KROK PIĄTY: Wykonaj ruch	
ROZDZIAŁ 12. Wybór posunięcia błękitnego oceanu i przeprowadzenie szybkich testów rynkowych .....	279
ROZDZIAŁ 13. Zakończenie przygotowywania i wprowadzenie w życie posunięcia błękitnego oceanu .....	301
EPILOG. Przykład przemiany błękitnego oceanu na poziomie kraju .....	321
Podziękowania .....	337
Bibliografia .....	343
O autorach .....	347

## ROZDZIAŁ 1



# Sięgaj dalej niż najlepsi

**G**DY GRAM, czuję się, jakbym był w pięknym i niekończącym się świecie.

W roku 2008, w samym środku wojennej zawieruchy, która dotknęła Irak, kraj doświadczający podziałów etnicznych i ogromnego cierpienia, Zuhal Sultan miała marzenie. Siedemnastoletnia iracka pianistka chciała stworzyć w swoim kraju pierwszą młodzieżową orkiestrę narodową i jeździć z nią po świecie. W Iraku niewiele było jednak muzyków z formalnym wykształceniem oraz nauczycieli muzyki, brakowało wysokiej klasy instrumentów, nie mówiąc już o pogłębiających się od stuleci przepaściach kulturalnych dzielących iracką młodzież.

Od czego zacząć? Zuhal zaczęła szukać dyrygenta przez internet. Odpowiedział jej Paul MacAlindin, szkocki dyrygent z klasycznym wykształceniem muzycznym, który podjął się poprowadzenia Narodowej Młodzieżowej Orkiestry z Iraku (ang. National Youth Orchestra of Iraq – NYOI).

Paul szybko się zorientował, że będzie musiał być nie tylko muzykiem, ale i strategiem, ponieważ orkiestra nie będzie miała żad-

nych szans na konkurowanie na równych warunkach z innymi młodzieżowymi orkiestrami narodowymi. Branża była bardzo konkurencyjna, zdominowana przez mające długie tradycje europejskie orkiestry narodowe z takich krajów, jak Francja, Włochy, Hiszpania czy Wielka Brytania. Orkiestry te przyciągały najlepiej wykształconych młodych muzyków z olbrzymimi umiejętnościami technicznymi i zdarzało im się grać z pojawiającymi się na gościnnych występach światowej sławy solistami i dyrygentami. W repertuarze miały doskonale wyćwiczone, mistrzowskie utwory klasyczne takich kompozytorów, jak Brahms, Beethoven czy Mahler. Paul zrozumiał, że chcąc się wyróżnić, a przy tym utrzymać koszty na niskim poziomie, NYOI będzie musiała zerwać z tradycją branży i na nowo określić pojęcie narodowej orkiestry młodzieżowej.

Zamiast skupiać się na doskonałej technice i muzycznym wyrafinowaniu, NYOI powinna koncentrować się na mocy, jaką ma muzyka – mocy uzdrawiania, łączenia ponad najgłębszymi podziałami i ukazywania ukrytej świetności bogatego irackiego dziedzictwa. Przy takim założeniu Paul odsunął na dalszy plan dbałość o perfekcję muzyczną orkiestry, zrezygnował z wyszukanego europejskiego repertuaru oraz z występów gościnnych renomowanych solistów i dyrygentów, co w istotny sposób obniżyło koszty.

Tak więc Paul i Zuhail stworzyli grupę młodych muzyków grających oryginalną muzykę iracką, zarówno kurdyjską, jak i arabską, i postawili ją na równi z utworami Haydna, Beethovena czy Schuberta, które również grali. Ku zdziwieniu wielu osób NYOI skupiała młodych muzyków obojga płci oraz różnych religii i kultur: sunnitów, szyitów, Arabów i Kurdów. W ten sposób Paul i Zuhail stworzyli orkiestrę będącą wyrazem nadziei i zaangażowania irackiej młodzieży we wspólne budowanie lepszej przyszłości mimo zniszczeń, jakie przyniosła wojna. Jak wyraził to członek NYOI<sup>1</sup> Mohammed Adnan Abdallah: „Muzyka jest językiem pokoju i spra-

---

<sup>1</sup> NYOI 2009 – *The Kickoff year*, film na: [www.youtube.com/watch?v=5DCa qw0dasU](http://www.youtube.com/watch?v=5DCa qw0dasU) [dostęp: 30 marca 2017].

wia, że ludzie się kochają. Muzycy komunikują to, gdy siadają, by wspólnie grać”.

Co z tego wynikało? NYOI stała się znana jako „Najodważniejsza orkiestra na świecie”. Tym tytułem po raz pierwszy obdarzył ją brytyjski spiker telewizji Sky News. Być może nie była to najlepsza technicznie grupa młodych muzyków, ale była chyba najbardziej natchniona. Wyłamała się ze schematu innych młodzieżowych orkiestr narodowych, dostępujących zaszczytów, zbierających owacje na stojąco i skupiających uwagę na całym globie. Przyciągnęła nową publiczność, która nigdy wcześniej nie chodziła na koncerty muzyki klasycznej i może się pochwalić największą wśród orkiestr młodzieżowych liczbą obserwatorów w mediach społecznościowych. Ponadto pokazała młodym ludziom w Iraku, że można stworzyć narrację dla ich kraju inną niż ta o zniszczeniach, nienałości i wojnie – narrację pokoju, nadziei i solidarności<sup>2</sup>.

Paul MacAlindin jest bystrym i perfekcyjnym dyrygentem. Ciężko pracuje, stara się dawać z siebie jak najwięcej i ma pasję zmieniania. Sam jednak pierwszy przyznał się, że nie jest geniuszem ani typowym przedsiębiorcą. Pod wieloma względami Paul jest po prostu taki sam jak większość z nas. Jednak mimo ograniczeń organizacyjnych – od niewielkiego budżetu po ograniczony dostęp do najlepszych talentów – razem ze swoją młodą orkiestrą stworzył strategię łączącą kreatywność z niskimi kosztami, co umożliwiło jej wyróżnienie się w środowisku zacieklej i głęboko zakorzenionej konkurencji.

---

<sup>2</sup> Po sześciu wyjątkowych latach, w roku 2014 Irak został opanowany przez ISIS. Rozprzestrzenianie się ISIS i jego obecność w Iraku stały się zagrożeniem dla kraju i zmusiły orkiestrę do zawieszenia działalności. Jednak jej przesłanie nadziei, udokumentowane między innymi w tej książce, wciąż jest słyszalne, ponieważ niektórzy, nawet najwybitniejsi muzycy w całym świecie nadal pamiętają i pielęgnowują błękitny ocean, który stworzyła NYOI.

## Od orkiestry po frytownice

Przyjrzyjmy się założonej w 1857 roku francuskiej międzynarodowej firmie Groupe SEB. Jak większość wielkich i mocno osadzonych na rynku firm międzynarodowych Groupe SEB jest zarządzana przez profesjonalnych menedżerów. Wielu z nich pracuje tam od lat w solidnie ugruntowanej kulturze, w której panuje niemała biurokracja i wewnętrzne politykowanie. Podobnie jak większość współczesnych producentów drobnego sprzętu AGD, firma działała w warunkach rosnącej konkurencji i znajdowała się pod coraz silniejszą presją cenową. W szczególności dotyczyło to jej elektrycznych frytownic, którym trudno było się przebić na rynku kurczącym się co roku o 10 procent.

Rozumiejąc potrzebę pokonania zacieklej konkurencji, ówczesny szef działu elektrycznych urządzeń do gotowania Christian Grob rozpoczął wraz ze swoim zespołem poszukiwania rozwiązania tej trudnej sytuacji. Profesjonalni menedżerowie Groupe SEB byli nieco sceptyczni, bo przecież co takiego można zrobić z frytownicą, gdy jedynym czynnikiem wpływającym na sprzedaż jest cena?

Christian i jego zespół myśleli inaczej. Co się stanie, jeśli wszyscy gracze z branży będą w działaniu korzystali z tych samych założeń, a założenia te będą stanowiły jedynie ograniczenie atrakcyjności popytu na ich produkty? Co się stanie, jeśli te założenia zostaną zmienione? Christian i jego zespół postanowili tak właśnie zrobić – postanowili zidentyfikować i podważyć najbardziej podstawowe założenia, na których opierała się ich branża. I doznali przy tym prawdziwego objawienia.

Ludzie Christiana odkryli dwa fakty, które wszyscy przyjmowali za pewnik. Można powiedzieć, że te niepodważane przez nikogo fakty w zasadzie określały całą branżę. Pierwszy fakt był taki, że robienie frytek polega na smażeniu w głębokim tłuszczu, a drugi, że takie smażenie wymaga dużej ilości oleju.

Oczywiste? Tak. Jednak to właśnie te nieprzebadane założenia sprawiły, że branża przeoczyła całe mnóstwo problemów. Dwa i pół



litra oleju potrzebne do smażenia to znaczący koszt. Frytownica z olejem podgrzanym do wysokiej temperatury jest niebezpieczna. Gdy frytki są już gotowe, pozbycie się użytego oleju nie jest łatwe, co sprawia, że i sprzątanie nastęrcza trudności. I – co najważniejsze – cały ten olej sprawia, że frytki są niezdrowe i okropnie tuczące.

Podważenie tej przyjmowanej przez wszystkich mądrości sprawiło, że zespołowi udało się na nowo określić problem, na którym skupiała się branża. Już nie chodziło o to, jak wyprodukować najwyższej klasy frytownicę, ale jak zrobić pyszne, zdrowe i świeże frytki bez smażenia. Efektem takiego podejścia jest ActiFry – zupełnie nowy typ frytownicy, która po raz pierwszy pojawiła się w roku 2006 we Francji, a później rozpowszechniła się na całym świecie. ActiFry nie wymaga smażenia, a do przygotowania kilograma frytek wystarczy łyżka oleju. Tak przygotowane frytki są o około 40 procent mniej kaloryczne i zawierają o około 80 procent mniej tłuszczu niż podobna porcja przygotowana w sposób tradycyjny. Co więcej, urządzenie jest łatwe do umycia i nie nastęrcza problemów z pozbywaniem się oleju ani z zapewnieniem bezpieczeństwa. Frytki są wspaniałe – z wierzchu chrupiące, a w środku miękkie. To doskonałe połączenie cech frytek: zdrowe, pyszne i niskokaloryczne, zainspirowało Oprah Winfrey do zatweetowania, jak bardzo podoba jej się ActiFry. „Ta maszyna... actifry odmieniła moje życie”, napisała Oprah. „I oni wcale nie płacą mi za to, że to mówię”<sup>3</sup>. Po tych komentarzach Oprah popyt na te frytownice w całej Europie przekroczył możliwości podaży, a cena akcji SEB podskoczyła o 5 procent – tylko z powodu jednego produktu. Konkurentom wejście na ten rynek zajęło całe pięć lat, ale nawet wtedy nie udało

---

<sup>3</sup> Tweet Oprah Winfrey został zamieszczony 15 lutego 2013 r. o godz. 13.46. Pełny tekst brzmi: „To urządzenie T-Fal ActiFry odmieniło moje życie. I oni wcale nie płacą mi za to, że to mówię”. <https://twitter.com/oprah/status/302534477878554624?lang=en> (dostęp: 16 maja 2017). T-Fal odnosi się do marki Groupe SEB, pod którą jej produkty są sprzedawane w Stanach Zjednoczonych. W zależności od kraju Groupe SEB sprzedaje ActiFry pod różnymi markami, w tym T-Fal, Tefal i SEB. Z tego powodu, pisząc w tej książce o ActiFry, po prostu odnosimy się do Groupe SEB jako takiej.

im się wywalczyć znaczącego udziału, ponieważ nie potrafili zaoferować tego, co dawał klientom ActiFry, gdyż wynalazek Groupe SEB był chroniony patentami. Jeszcze dziś, choć minęło już 12 lat, ActiFry pozostaje globalnym liderem na rynku. Po rozpoczęciu sprzedaży tego urządzenia cała branża urosła o niemal 40 procent i przyciągnęła na ten rynek klientów, którzy nigdy wcześniej nie kupowali frytownic.

Branże młodzieżowych orkiestr narodowych i producentów frytownic to całkiem odległe światy. Oferują zupełnie inne wartości, konkurują w zupełnie różny sposób i występują w nich zupełnie różni gracze. Różne są też same organizacje. Narodowa Orkiestra Młodzieżowa z Iraku jest nową organizacją *non profit*, w zasadzie start-upem, Groupe SEB jest międzynarodową organizacją gospodarczą ze 150-letnią historią.

Mimo tak wielkich różnic dzielących te organizacje i branże, w których działają, odniosły one sukces w ten sam sposób. Obie odeszły od konkurowania na zatłoczonym istniejącym rynku i stworzyły zupełnie nową przestrzeń rynkową. I mimo że obie napotykały przeszkody natury organizacyjnej – która organizacja ich nie napotyka? – pokonały je dzięki temu, że ich ludzie wierzyli w siebie i współpracowali ze sobą. To właśnie nazywamy **przemianą błękitnego oceanu**. Przemiana błękitnego oceanu to systematyczny proces, którego celem jest przeprowadzenie organizacji z morderczych rynków, na których toczy się krwawa konkurencja – które symbolizują czerwone oceany pełne rekinów – na szerokie wody błękitnych oceanów, czyli nowe rynki pozbawione konkurencji. I chodzi tu o przejście w taki sposób, który zyska poparcie ludzi z organizacji.

Dla głębszego zrozumienia przemiany błękitnego oceanu spójrzmy na jeszcze jeden przykład, tym razem z kręgów rządowych, a więc jednego z najbardziej biurokratycznych i opornych na zmianę środowisk, które trudno by określić mianem kreatywnych lub innowacyjnych.

## BESTSELLER „NEW YORK TIMESA” ORAZ „WALL STREET JOURNAL”

Nowa książka autorów *Strategii błękitnego oceanu*, która powstała po ponad piętnastu latach badań i analiz. Pokazuje, co jest potrzebne do osiągnięcia sukcesu w procesie przemiany błękitnego oceanu, oraz przedstawia rynkowe przykłady firm, które tego dokonały.

W roku 2005 profesorowie W. Chan Kim i Renée Mauborgne swoją koncepcją błękitnych oceanów na zawsze zmienili krajobraz światowego biznesu. Przywódcy i menedżerowie przyjęli ich teorię i zaczęli na nowo obmyślać swoje strategie biznesowe, a wielu z nich odkryło, że właśnie utknęli w czerwonym oceanie. Teraz, po kolejnych latach szeroko zakrojonych badań oraz analizie licznych *case studies* z zastosowania modelu, Kim i Mauborgne odkryli wspólne czynniki prowadzące do udanej realizacji przemiany błękitnego oceanu oraz zidentyfikowali pułapki i przeszkody, które mogą się pojawić na tej drodze.

### BUDUJ PEWNOŚĆ SIEBIE I WZRATAJ POZA KONKURENCJĄ

*Strategia błękitnego oceanu. PRZEMIANA* zawiera pięć kroków niezbędnych do przemiany. Pokazuje, jak i gdzie rozpocząć proces przemieszczania się ku błękitnym wodom, jakie narzędzia stosować do odkrywania nowych możliwości, w jaki sposób oceniać szanse na powodzenie inicjatyw związanych z poszukiwaniem błękitnego oceanu i jak stworzyć właściwy zespół, który miałby moc sprawczą. Wskazuje też najczęściej stosowane przez firmy praktyki, które zamiast doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, są główną przyczyną niepowodzeń w procesie transformacji. Kim i Mauborgne przede wszystkim jednak uczą, jak budować w ludziach zaufanie i wiarę w proces, ponieważ tylko zaangażowany zespół ma szansę dokonać oczekiwanej przemiany.

### SPRAWDZONE ŚCIEŻKI DO KREOWANIA NOWEJ PRZESTRZENI RYNKOWEJ

*Strategia błękitnego oceanu. PRZEMIANA* da ci niezbędne podstawy do przebudowy granic rynku i stworzenia nowego popytu – a to wszystko przy jak najmniejszym ryzyku. Zawiera konkretne narzędzia pozwalające poprowadzić własny zespół oraz całą firmę na wyżyny wiary w siebie, kreatywności oraz wzrostu. Pokazuje, jak rozwinąć swoje zdolności nie tylko do osiągnięcia znaczących efektów niskim kosztem, ale również do skutecznego wykorzystywania potencjału i energii ludzi realizujących ten proces. Dowiesz się, co faktycznie trzeba zrobić, aby sięgnąć tam, dokąd nie sięgają najlepsi, i stworzyć nową przestrzeń rynkową, tak by konkurencja stała się nieistotna.