

**TRECEREA**  
**LA OCEANUL**  
**ALBASTRU**

# Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

# TRECEREA LA OCEANUL ALBASTRU DINCOLO DE CONCURENȚĂ

PAȘI DEMONSTRAȚI PENTRU A INSPIRA ÎNCREDERE  
ȘI A DETERMINA PROGRESUL

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE  
RALUCA CHIFU



**W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE**

Titlul original al acestei cărți este: *Blue Ocean Shift: Beyond Competing\_ Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth* de W. Chan Kim și Renée Mauborgne.

**Copyright © © W. Chan Kim and Renée Mauborgne 2017**

**© Publica, 2018, pentru ediția în limba română**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

#### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**KIM, CHAN W.**

**Trecerea la oceanul albastru - Dincolo de concurență : pași demonstrați pentru a inspira încredere și a determina progresul** / W. Chan Kim, Renée Mauborgne ; trad. din engleză de Raluca Chifu.

- București : Publica, 2018

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-722-326-2

I. Mauborgne, Renée

339.138

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Raluca Furtună

**CORECTORI:** Cătălina Călinescu, Elena Bițu

**DTP:** Dragoș Tudor

*Să te străduiești, să cauți,  
să găsești și să nu te dai bătut.*

– Alfred Lord Tennyson

# Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

## Cuprins

Prefață .....	9
---------------	---

### **PARTEA ÎNTÂI**

#### TRECEREA LA OCEANUL ALBASTRU

1. Mergeți dincolo de cei mai buni .....	15
2. Fundamentele strategiei de creare a piețelor .....	45
3. Mintea unui strateg al oceanului albastru .....	67
4. Umanitatea, încrederea și competențele creative .....	87

### **PARTEA A DOUA**

#### CEI CINCI PAȘI PENTRU A TRECE LA OCEANUL ALBASTRU

##### **PASUL 1: ÎNCEPEȚI**

5. Alegeți locul potrivit pentru a începe .....	109
6. Creați echipa potrivită pentru oceanul albastru .....	131

##### **PASUL 2: ÎNȚELEGEȚI UNDE SUNTEȚI ACUM**

7. Clarificați-vă starea curentă a lucrurilor .....	147
---	-----

##### **PASUL 3: IMAGINAȚI-VĂ UNDE AȚI PUTEA FI**

8. Descoperiți punctele dureroase ascunse care limitează dimensiunea industriei .....	175
9. Descoperiți un ocean de nonclienți .....	199

##### **PASUL 4: AFLAȚI CUM SĂ AJUNGEȚI ACOLO**

10. Reconstruiți limitele pieței în mod <i>sistematic</i> .....	223
11. Dezvoltați oportunități alternative de tipul oceanului albastru .....	255

## **PASUL 5: ACȚIONAȚI**

<b>12.</b> Alegeți strategia de trecere la oceanul albastru și faceți teste de piață rapide .....	277
<b>13.</b> Finalizați și lansați trecerea la oceanul albastru .....	299
Epilog - Un ocean albastru național în acțiune .....	319
Note .....	337
Mulțumiri .....	345
Bibliografie .....	351



## Prefață

În poemul „O, suflete! O, viață!”, poetul și eseistul american Walt Whitman reflectează asupra provocărilor și frământărilor care definesc experiența umană. „La ce bun toate astea, o, suflete? O, viață!” se întreabă el. Răspunsul său nu ne-a părăsit niciodată: el spune că toți, atât individual, cât și colectiv, putem contribui cu un vers la frumoasa piesă pe care o reprezintă viața.

Fără îndoială, aceasta are provocările și încercările sale, dar stă în puterea noastră s-o modelăm. Prin însăși existența noastră, cu toții putem contribui cu un vers și, astfel, putem influența cursul vieții sau poate chiar frumusețea ei, măcar cu un centimetru.

Care vor fi versurile voastre? Dar ale noastre? N-am încetat niciodată să ne punem această întrebare. Ce vrem să reprezentăm? Pe ce arc narativ dorim să ne concentrăm eforturile, în speranța de-a adăuga un mic vers la frumoasa piesă care este viața, pentru a face lumea să progreseze?

Pentru noi, ca specialiști în domeniul afacerilor, lumea pe care am aspirat s-o ajutăm să progreseze nu era una definită de concurență și de împărțirea piețelor sau a lumii, în care câștigul unuia vine pe cheltuiala altuia. Concurența exista, iar scenariile de tip câștigi-sau-pierzi abundau, dar nu acestea ne-au stârnit imaginația și nu de ele credeam că are nevoie lumea. Ceea ce admiram, ce ne inspira erau organizațiile și persoanele care mergeau dincolo de concurență, pentru a crea noi limite ale oportunității, dezvoltării și locurilor de muncă și pentru care succesul nu însemna să împarți o plăcintă existentă, adesea în continuă scădere, ci să crezi o plăcintă econo-

Respect pentru mică mai mare pentru toată lumea (ceea ce numim oceane albastre). Oceanele albastre se referă mai puțin la perturbare și mai mult la crearea neperturbatoare, în care câștigul unuia nu trebuie să vină pe seama altora.

Dar cum putem traduce aspirația în acțiune și intenția în realitate?

Avem nevoie de un ghid care să ne transforme perspectiva și să ne elibereze imaginația, permițându-ne să anulăm credința în limitele de azi, pentru a putea să vedem și să creăm posibilitățile de mâine. Iar pentru aceasta, trebuie să inspirăm încredere în noi și în oamenii noștri, deoarece, deși toți suntem plini de energie creativă și curaj, în sufletul nostru, cei mai mulți suntem, totodată, incredibil de fragili și de vulnerabili. Fără încrederea de a acționa, puțini se vor aventura pe un nou drum, indiferent cât de clară e harta. Dorim să schimbăm ceva, dar în același timp ne temem că nu suntem capabili. Încrederea e acea calitate magică ce ne permite să depășim îndoielile tăcute care ne macină. Ea ne arată calea emoțională de a progresa, permițându-ne să credem în noi înșine și să avem încredere în proces.

Cartea de față e răspunsul nostru la această provocare. Se bazează pe călătoria noastră de aproape 30 de ani de cercetare în oceanul albastru, în care am studiat organizații mari și mici, pentru profit, nonprofit și instituții guvernamentale care au trecut dincolo de concurență în aceste piețe aglomerate existente (pe care le numim oceane roșii) și au atins niveluri noi de încredere, de creare a piețelor și de dezvoltare. Ce am învățat studiindu-le atât pe cele care au reușit să facă trecerea, cât și pe cele care au eșuat e că, pentru ca orice proces să funcționeze, el trebuie să ne recunoască îndoielile și să ne consolideze încrederea, deblocând creativitatea oamenilor cu pași verificați.

În *Trecerea la oceanul albastru*, oamenii și spiritul uman sunt puși pe plan de egalitate, folosind un proces testat și

Respect pe instrumente de creare a piețelor pentru ca voi, echipele și organizațiile voastre să treceți din oceanele roșii în cele albastre într-un mod pe care angajații să și-l asume și să parcurgeți procesul pentru a reuși. Cartea oferă un ghid pas cu pas pe care oricine îl poate urmări, cu lecții verificate și învățate pe câmpul de luptă despre ceea ce funcționează, ceea ce nu funcționează și cum să evităm potențialele capcane de pe parcurs.

Noi am ales deja ce versuri dorim să aducem în lume. Credem cu tărie că toți putem crea noi frontiere și versuri care ne aparțin. După cum spunea odată Nelson Mandela, „Întotdeauna pare imposibil, până când cineva reușește”. Sperăm ca această carte să vă ajute să reușiți.

# Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

**Partea** | Trecerea la  
**întâi** | oceanul albastru

# Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

„Când cânt, mă simt ca într-o lume frumoasă și fără de sfârșit.” În 2008, în mijlocul distrugerilor din Irak, o țară a diviziunilor religioase și etnice, a greutăților și a războiului, Zuhail Sultan avea un vis. Pianista de 17 ani voia să înființeze prima orchestră națională de tineret a țării sale și să plece cu ea în turneu. Cu toate acestea, țara avea puțini profesori de muzică, puțini muzicieni profesioniști și puține instrumente de calitate, ca să nu mai vorbim de diferențele culturale imense și vechi de secole care-i despărteau pe tinerii irakieni.

De unde să înceapă? Cu ajutorul internetului, Zuhail a căutat un dirijor. Scoțianul Paul MacAlindin, dirijor și muzician cu educație clasică, a răspuns și s-a angajat să conducă Orchestra Națională de Tineret din Irak (ONTI).

N-a durat mult pentru ca Paul să realizeze că trebuia să joace atât rolul de muzician, cât și pe cel de strateg, deoarece orchestra n-ar fi avut nicio șansă în competiția cu alte asemenea inițiative. Domeniul era unul extrem de competitiv, dominat de orchestre de tineret din țări europene venerabile, precum Franța, Italia, Spania și Regatul Unit. Alcătuite din tineri muzicieni bine instruiți și cu abilități tehnice extraordinare, acestea colaborau cu soliști și dirijori de talie mondială și prezentau capodopere clasice elegante, din opera unor compozitori ca Brahms, Beethoven sau Chopin. Pentru a ieși în evidență și a menține costurile scăzute, Paul și-a dat seama că ONTI trebuia

Respect peisă să încalce tradiția și să redefinească noțiunea de orchestră națională de tineret.

În loc să se concentreze pe excelența tehnică și pe muzica sofisticată, aceasta avea să se concentreze pe puterea muzicii de a vindeca, de a apropia cele mai îndepărtate extreme și de a prezenta gloria ascunsă a bogatei moșteniri irakiene. Astfel, dirijorul a eliminat cerințele de excelență muzicală și repertoriul european elegant, renunțând totodată la soliștii și dirijorii invitați, spre a modifica dramatic structura costurilor.

Împreună cu Zuhail, el a adunat un grup de tineri muzicieni care aveau să cânte muzică irakiană originală, de factură atât kurdă, cât și arabă, aducând-o la același nivel cu piesele de Haydn, Beethoven și Schubert pe care le mai includea repertoriul lor. Spre surpriza multora, ONTI a adus laolaltă tineri muzicieni sunniți și šiiti, arabi și kurzi, ajutându-i pe Paul și Zuhail să construiască o orchestră care a demonstrat speranța și angajamentul tinerilor irakieni pentru a crea un viitor mai luminos împreună, în urma distrugerilor cauzate de război. După cum spunea Mohammed Adnan Abdallah, unul dintre membrii orchestrei, „Muzica este limbajul păcii, care-i face pe oameni să se iubească unii pe alții. Atunci când mai mulți muzicieni se adună pentru a cânta, ei transmit acest lucru”.<sup>1</sup>

Ca rezultat, ONTI a devenit cunoscută drept „Cea mai curajoasă orchestră din lume”, titlu folosit prima dată de canalul britanic de televiziune Sky News. Poate că nu era grupul de tineri muzicieni cu cel mai înalt nivel tehnic, dar era, poate, cel mai inspirat. Noua orchestră s-a detașat de celelalte de acest fel, câștigând premii, ovații din partea publicului și atenție la nivel mondial. A atras segmente de public noi, care nu mai participaseră niciodată la concerte de muzică clasică, și s-a bucurat de cel mai mare număr de fani în rețelele



sociale dintre toate orchestrele de tineret. În plus, le-a demonstrat tinerilor irakieni că puteau crea pentru țara lor o altă poveste decât cea a distrugerii, urii și războiului; o poveste despre pace, speranță și solidaritate.<sup>2</sup>

Paul MacAlindin este un dirijor inteligent și profund. E muncitor, se străduiește din răspuțeri și încearcă permanent să schimbe ceva. Cu toate acestea, ar fi primul care să recunoască faptul că nu e un geniu sau un antreprenor tipic. Din multe puncte de vedere, e la fel ca noi, însă, în ciuda constrângerilor organizatorice (precum resursele scăzute sau talentul limitat), scoțianul și tinerii membri ai orchestrei sale au creat o strategie atât creativă, cât și ieftină, permițând orchestrei să se diferențeze de concurența acerbă și bine stabilită.

Dar Paul și muzicienii din ONTI nu sunt singurii.

## De la orchestre la friteuze

Să luăm de pildă Groupe SEB, o multinațională franceză fondată în 1857. La fel ca majoritatea companiilor multinaționale mari și consacrate, și aceasta e condusă de manageri profesioniști, mulți dintre ei angajați acolo de ani de zile; în plus, are o cultură clară și suficientă birocrație și politică internă. Ca aproape toți micii producători de electrocasnice din perioada studiată de noi, și aceasta se confrunta cu o concurență tot mai intensă și cu presiunea marjelor. Un exemplu deosebit de bun erau friteuzele sale electrice, care se chinuiau să se diferențeze pe o piață a cărei valoare scădea cu 10% pe an.

Observând nevoia de a se detașa de această concurență intensă, Christian Grob (directorul pentru aparate electrice de la momentul respectiv) și echipa sa și-au propus să schimbe situația. Însă managerii profesioniști de la Groupe SEB au fost

Respect pe **cam sceptici. Până la urmă, ce se putea face cu o friteuză când prețul părea să fie singurul lucru care afecta vânzările?**

Christian și echipa sa au gândit altfel: și dacă toți producătorii din industrie porneau de la același set de ipoteze, dar acestea limitau atractivitatea și cererea pentru produsele lor? Ce s-ar întâmpla dacă aceste presupuneri ar fi regândite? Și exact asta și-au propus să facă: să identifice și să pună la încercare principalele ipoteze din industrie. Acest lucru le-a provocat o revelație.

Echipa a descoperit că două lucruri fuseseră acceptate de toată lumea fără întrebări și ajunseseră, în final, să definească industria. Primul era că pentru a face cartofi pai proaspeți trebuia să-i prăjești, iar al doilea era că prăjirea necesita mult ulei.

Evident? Da. Însă aceste ipoteze neexamineate au făcut ca industria să piardă din vedere mai multe probleme. Cei 2,5 litri de ulei necesari erau scumpi. Odată încins, lichidul făcea ca friteuzele să fie periculoase, iar când cartofii erau gata, uleiul era greu de aruncat, făcând curățenia complicată. Pe lângă toate astea, grăsimea făcea cartofii atât nesănătoși, cât și extrem de dăunători pentru siluetă.

Punerea la îndoială a acestor presupuneri a ajutat echipa să redefinească problema de la cea pe care se concentrase industria (cum să creeze cea mai bună friteuză) la următoarea: cum să facă niște cartofi pai apetisanți, sănătoși și proaspeți, fără prăjire. Rezultatul a fost ActiFry, un nou tip de friteuză lansat în Franța în 2006 și apărut, de atunci, în toată lumea. Acesta nu implica niciun fel de prăjire și folosea doar o lingură de ulei pentru un kilogram de cartofi, ducând la cartofi pai cu aproape 40% mai puține calorii și 80% mai puțină grăsime decât aceeași porție în varianta tradițională. În plus, aparatul era ușor de curățat și nu implica probleme cu arun-

carea uleiului sau spălarea, iar cartofii erau extraordinari: crocanți la exterior și moi în interior. Combinația câștigătoare dintre cartofii pai delicioși și caracterul lor sănătos, sărac în calorii a făcut-o pe Oprah Winfrey să posteze un Tweet despre dragostea sa pentru aparatul ActiFry. „Mașinăria asta... actify mi-a schimbat viața”, a scris ea. „Și nu m-a plătit nimeni ca s-o spun.”<sup>3</sup> Cererea a depășit oferta în Europa, iar după comentariile lui Oprah, prețul acțiunilor Groupe SEB a crescut cu 5% doar datorită acestui produs. Concurenții au avut nevoie de cinci ani pentru a se lansa pe piață și nici măcar atunci n-au reușit să obțină o cotă semnificativă, deoarece oferta lor nu se compara cu ActiFry (grație brevetelor obținute de companie). Până în prezent, după mai mult de zece ani, ActiFry continuă să fie lider global de piață. Odată cu lansarea sa, valoarea întregii industrii a crescut cu aproape 40 de procente, atrăgând clienți noi care nu mai cumpăraseră niciodată o friteuză.

Domeniul orchestrelor naționale de tineret și cel al friteuzelor sunt două lumi foarte diferite. Oferă lucruri diferite, concurează în alte moduri și au seturi de actori deloc asemănătoare. Și cele două organizații, în sine, sunt diferite. Orchestra Națională de Tineret din Irak este o nouă organizație non-profit, practic un start-up, în vreme ce Groupe SEB este o multinațională de profit cu peste 150 de ani de istorie în spate.

Oricât de diferite ar fi cele două organizații și industriile lor, ele au reușit în același mod. Ambele au trecut de la a concura pe piețe existente și aglomerate la a crea noi spații pe piață. Și chiar dacă amândouă au întâmpinat dificultăți organizaționale, ca orice entitate, le-au depășit câștigând încrederea și cooperarea oamenilor. Asta numim *trece la oceanul albastru*. E un proces sistematic de transferare a unei organizații de pe piețe agresive, cu o competiție sângeroasă (care ne fac să ne gândim la oceane roșii, pline de rechini) în oceane albastre

Respect pe deschise sau piețe noi, lipsite de concurență, într-un mod care-i face pe angajați să se simtă incluși.

Pentru a aprofunda această trecere la oceanul albastru, să analizăm un alt exemplu, de data aceasta lansat de un guvern, poate una dintre entitățile cele mai birocratice și mai rezistente la schimbare, pe care puțini oameni ar descrie-o drept creativă sau inovatoare.

## Darul unei a doua șanse

Multe țări din zilele noastre se confruntă cu creșterea infracționalității, închisori supraaglomerate și rate mari de recidivă. Implicațiile acestui lucru sunt uriașe. E costisitor pentru contribuabili, amenință securitatea cetățenilor și e epuizant pentru oamenii care au pornit pe drumul infracționalității și nu mai reușesc să-l părăsească. În plus, e foarte dureros pentru familiile acestora.

Majoritatea guvernelor gestionează problema spațiilor de detenție suprapopulate în moduri convenționale: construiesc mai multe sau maximizează utilizarea, amestecând infractorii mărunți cu cei înrăiți. Niciuna din variante nu funcționează prea bine. Construirea de noi închisori e costisitoare și necesită timp, iar amestecarea deținuților transformă aceste locuri în școli de criminalitate.

În orice caz, principalele puncte pe care se concentrează sunt încarcerarea și oferirea unui mediu strict de detenție, nu reabilitarea. California, de pildă, a construit 22 de închisori începând cu anul 1980. Bugetul său anual pentru acest domeniu este de aproximativ 9 miliarde de dolari, însă penitenciarele continuă să fie supraaglomerate, iar rata de recidivă rămâne la 65%. Pe scurt, strategiile existente pentru adminis-

Respect pentru **trarea închisorilor reușesc să pedepsească, dar nu se descurcă cu lucrul de care societatea are nevoie mai mult: reabilitarea deținuților spre a-i transforma în membri productivi ai comunității.**

În 2010, când guvernul Malaeziei s-a confruntat cu această provocare, și-a dat seama că doar o schimbare a strategiei și a orientării organizaționale ar putea să spargă cercul vicios al încarcerării și să reducă criminalitatea. Astfel, guvernul s-a îndreptat spre Summitul Național pentru Strategia Oceanului Albastru\*, creat în 2009 pentru a realiza strategii inovatoare și practici noi cu un impact social ridicat și costuri reduse. În fiecare lună, evenimentul aducea la un loc lideri naționali, precum prim-ministrul, viceprim-ministrul, alți miniștri de top și funcționari civili de cel mai înalt nivel, inclusiv unii din domeniul securității naționale. În funcție de problemă, participanții variau și puteau include lideri relevanți din sectorul privat.

În căutarea unei soluții creative pentru problema închisorilor, Summitul ([n.t.] prescurtat în continuare NBOS) a încetat să mai utilizeze bunele practici globale ca pe un reper. În schimb, la fel cum au făcut Paul MacAlindin la ONTI și Christian Grob la Groupe SEB, a căutat să identifice și să pună la îndoială ipotezele fundamentale din domeniu. Principala era vechea presupunere că toți infractorii trebuiau închiși. Există oare o alternativă la închisorile costisitoare, de înaltă securitate, care ar fi putut avea un impact ridicat și costuri reduse?

Explorând aceste probleme, participanții la summit au observat o oportunitate pe care n-o mai văzuseră până atunci. Multe baze militare din țară includeau terenuri virane și aveau o infrastructură de securitate robustă, menită să țină persoa-

---

\* În limba engleză, *National Blue Ocean Strategy (NBOS) Summit* (n.t.)

Respect pentru nele străine departe. Dar acest lucru le făcea să fie și locurile potrivite pentru a ține prizonierii. Pentru infractorii mărunți, care erau în numărul cel mai mare, aceste terenuri virane puteau fi transformate într-un mediu sigur, eficient și cu costuri scăzute.

Summitul a mai descoperit și o practică veche ce împiedica guvernul să recunoască oportunitățile de reabilitare: expertiza cheie pentru a reabilita prizonierii se afla în afara ministerului însărcinat cu spațiile de detenție. În mod tradițional, reabilitarea cădea în sarcina directorilor de închisori, dar expertiza lor se rezuma la izolare și securitate, neincluzând educația, instruirea, angajarea și nevoile sociale. Acestea erau punctele esențiale ale reabilitării și ar fi putut fi gestionate mult mai bine de alte ministere.

Pe măsură ce participanții au pus la îndoială și au contrazis aceste vechi ipoteze, s-a creat un nou ocean albastru, care a dat naștere Programului de Reabilitare Comunitară\* (PRC). În loc să construiască mai multe închisori costisitoare, Summitul a creat centre PRC pentru infractorii mărunți pe terenurile virane din cadrul bazelor militare, o premieră mondială. Programul a oferit o soluție la supraaglomerare care putea fi aplicată rapid și ieftin, asigurându-se că infractorii mai puțin periculoși erau separați de cei înrăiți și nu influențați de ei. Iar acesta a fost doar începutul.

La centrele PRC s-au implicat Ministerul Agriculturii și cel al Educației Superioare pentru a furniza educație vocațională în piscicultură și cultivarea de plante cu eficiență superioară, care aveau să fie vândute apoi în piețe deschise. Deținuții au început să câștige și să economisească bani prin vânzarea produselor obținute. Această instruire nu i-a ajutat doar să deprin-

---

\* În original, *Community Rehabilitation Program* (n.t.)

dă abilități utile, ci le-a oferit și o alternativă financiară la infracțiuni. În plus, programul a luat legătura cu familiile deținuților (prin intermediul comisarului pentru drepturile omului) și le-a încurajat să țină legătura mai îndeaproape, oferind chiar locuințe în apropiere, pentru a le permite rudelor venite în vizită să stea mai mult cu persoanele încarcerate.

Vizitele de la închisorile convenționale se petrec, de obicei, de-o parte și de alta a unui perete de sticlă, pentru 30 de minute. Spre deosebire de acestea, la centrele PRC deținuții și familiile lor pot să se îmbrățișeze și chiar să se joace. Acest lucru ajută rănilor să se vindece mai repede și le amintește infractorilor că sunt iubiți, iar reabilitarea lor e importantă. La încheierea perioadei de detenție, Ministerul pentru Resurse Umane le oferă locuri de muncă potrivite abilităților acestora, iar noii eliberați au la dispoziție împrumuturi din partea Ministerului pentru Femei, Familie și Dezvoltare Comunitară, așa încât să-și poată fonda propriile afaceri.

Ca urmare, PRC a oferit un spor de valoare pentru prizonieri, familii și societate, păstrând costurile reduse pentru guvern. Iată statisticile: de la fondarea centrelor PRC, în 2011, rata de recidivă pentru infractorii mărunți a scăzut cu 90%, ajungând până la 0,6 procente din rata închisorilor din California. Familiile sunt încântate, societatea e în siguranță, iar costurile... ei bine, comparativ cu o închisoare convențională, un centru PRC este cu 85% mai ieftin de construit și cu 58% mai ieftin de administrat. Pe baza nivelului curent de reabilitare, se așteaptă ca programul să aducă în primii 10 ani peste 1 miliard de dolari din economii de costuri și beneficii pentru societate.

Însă poate cel mai mare avantaj este modul în care PRC transformă viețile foștilor deținuți, oferindu-le speranță, dem-

Respect pe  
nitare și instrumentele necesare pentru a-și reîncepe viețile și a deveni membri productivi ai societății. După cum spunea un fost deținut PRC, „Simt că am primit o a doua șansă. Am deprins abilități noi, iar cu banii câștigați la PRC am reușit să-mi deschid propriul atelier de reparare a motocicletelor. Văd un nou viitor pentru mine însumi.”

## De la concurent pe piață la creator de piețe noi

Liderii organizațiilor acceptă de multe ori și acționează în baza a două presupuneri fundamentale. Una este că limitele piețelor și condițiile din industrie sunt prestabilite, nu se pot schimba, iar strategia trebuie construită pornind de la ele.<sup>4</sup> Cealaltă e că, pentru a reuși în ciuda acestor constrângeri de mediu, o organizație trebuie să aleagă între diferențiere și costuri reduse. Fie oferă o valoare sporită clienților, la un cost mai mare (și un preț corespunzător), fie oferă o valoare rezonabilă cu un cost redus, dar nu le poate face pe ambele. Astfel, esența strategiei e văzută ca un compromis între valoare și costuri.<sup>5</sup>

Să fie oare așa? Nu pot organizațiile să modifice limitele piețelor și condițiile din domeniile în care activează? Nu pot ele să creeze strategii care evită compromisul dintre valoare și cost, urmărind atât diferențierea, cât și costurile scăzute?<sup>6</sup>

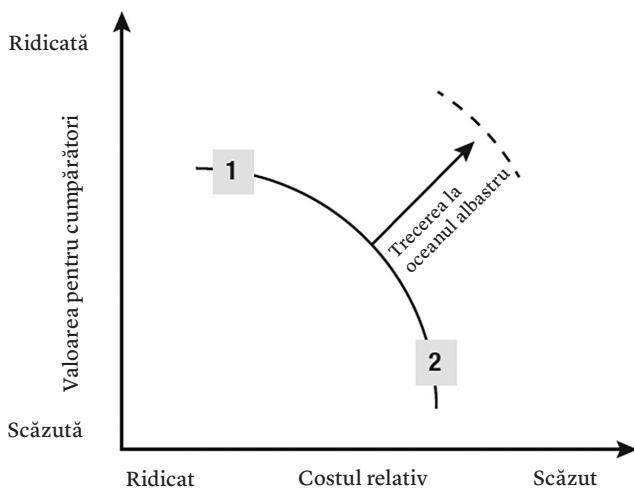
Gândiți-vă la PRC. A acceptat Summitul condițiile din industrie sau din mediul respectiv, luând costurile mărite ale încarcerării, ratele mari de recidivă și infraționalitatea în creștere ca pe niște lucruri prestabilite? Nu. Programul a redefinit limitele încarcerării și reabilitării infractorilor. A analizat închisorile, poliția, armata și alte instituții și a făcut o schimbare strategică și organizațională care a modificat și a reformulat condițiile din mediu.



Cât despre diferențiere și costuri scăzute, PRC nu a făcut niciun compromis, ci l-a zdrobit, dând naștere unui salt în valoarea oferită infractorilor mărunți, familiilor lor și întregii societăți, cu costuri reduse pentru guvern. Prin faptul că nu s-a conformat și nu a urmat practicile globale existente, programul a trecut la oceanul albastru dincolo de orice strategie cunoscută în domeniul închisorilor, câștigând astfel încrederea și susținerea tuturor membrilor din ministerele relevante.

Figura 1-1 reprezintă vizual această dinamică. Curba solidă prezintă frontiera de productivitate gândită de Michael Porter, ce definește limitele existente ale unei industrii (suma tuturor bunelor practice).<sup>7</sup> Ea înfățișează cele mai înalte niveluri de valoare și costurile corespunzătoare la care o organizație poate ajunge, cu tehnologia curentă și bunele practici existente în industrie. Astfel, frontiera e zona în care se produc strategiile pentru un anumit sector de pe piață (un ocean roșu). Aici toți actorii au productivități egale (raportul dintre valoare și cost), așa că modificările valorii și ale costului sunt direct proporționale: mai multă valoare înseamnă obligatoriu și costuri mai mari. De aceea, pentru ca o strategie de ocean roșu să reușească, o organizație trebuie să facă un compromis între valoare și costuri: se poate remarca prin valoare, lucru numit diferențiere (poziția 1) sau prin costuri reduse (poziția 2), dar nu prin ambele.<sup>8</sup> Dacă oferta unei companii se află în spatele frontierei de productivitate din industrie, aceasta va fi depășită de concurenții aflați chiar pe frontieră. Prin urmare, strategia de bază este să concureze și să câștige în spațiul existent pe piață.

## De la concurent pe piață la creator de piețe noi



Urmărește diferențierea sau costurile scăzute, concurând la frontiera de productivitate existentă a unei industrii, așa cum a fost ea descrisă de Michael Porter

Urmărește diferențierea și costurile scăzute, pentru a deschide o nouă frontieră valoare-cost

Însă această logică nu funcționează când ne gândim la PRC. În termeni de afaceri, programul nu a luat limita existentă a industriei ca pe un lucru prestabilit și nu a încercat să se poziționeze la frontiera de productivitate a bunelor practici din închisori. Dimpotrivă, a creat un ocean albastru care a zdrobit compromisul dintre valoare și cost. A construit o nouă strategie, care a deschis o nouă frontieră valoare-cost, schimbând

Respect pentru *tipul și gradul* de valoare oferit. Așa se creează spațiu nou pe piață. Curba întreruptă din figura 1-1 captează această dinamică alternativă, în care strategia urmărește atât diferențierea, cât și costurile reduse. Prin deschiderea unei noi frontiere valoare-cost aflate la mare distanță de curba existentă a productivității din industrie, se creează un ocean albastru, iar concurența de la vechea frontieră devine irelevantă.<sup>9</sup>

Deși trecerea la oceanul albastru poate părea un lucru magic, nu e așa. De fapt, e vorba de un proces sistematic, accesibil oricui, indiferent dacă vă considerați deosebit de creativi sau nu. Acesta nu doar că marchează pe hartă calea de la oceanele roșii la cele albastre, dar o face într-un mod care inspiră încrederea angajaților și-i pune la lucru încă de la început, așa încât să o înțeleagă și să se simtă implicați. ActiFry de la Groupe SEB, Orchestra Națională de Tineret din Irak și Programul de Reabilitare Comunitară al guvernului malaezian sunt doar câteva dintre schimbările realizate de organizații din toată lumea care au aplicat acest proces, fie parțial, fie în întregime.

## Călătoria spre oceanul albastru

N-am înțeles peste noapte ce înseamnă trecerea la oceanul albastru și cum se face ea. E rezultatul unei cercetări de aproape 30 de ani în care am pornit împreună, adesea în ciuda tuturor dificultăților. Acum trei decenii, am observat un fenomen îngrijorător care ne-a surprins mințile și inimile și ne-a trimis pe acest drum. La mijlocul anilor 1980, concurența globală se înfierbânta mai mult ca niciodată și, pentru prima dată în istorie, firmele americane pierdeau teren în tot mai multe domenii. De la motociclete la mașini, de la excavatoare la electronice

Respect pentru mediul de consum, toate erau depășite de un nou set de concurenți: corporațiile japoneze.

Din postura noastră de cercetători din Ann Arbor, Michigan, la momentul respectiv, nu doar că am citit despre aceste lucruri, ci le-am trăit pe pielea noastră. Orașul Detroit, capitala automobilelor din America, a fost devastat. Cei mai mari trei producători, General Motors, Ford și Chrysler, pierdeau locuri de muncă. Firmele se închideau, iar oamenii erau speriați. În Michigan, unii începuseră să vandalizeze mașinile japoneze de pe stradă, din cauza fricii și a anxietății provocate de acești noi competitori puternici. Iar situația nu a fost niciodată mai evidentă ca atunci când am vizitat localitatea. Străzile semănau cu cele dintr-un oraș fantomă, transformându-se încet în ruine. Amândoi eram faliți la momentul respectiv și conduceam niște mașini vechi și jerpelite, însă la fel părea și orașul, atât în privința spiritului, cât și a economiei.

Practic, economia lumii dezvoltate trecea într-o nouă etapă, care venea cu propriile dificultăți. Situația de după al Doilea Război Mondial, în care cererea depășea oferta, se transforma într-un joc mai greu, în care oferta era mai mare decât cererea, creând o concurență mai mare ca oricând. Companiile americane fuseseră primele care simțiseră povara acestei noi provocări, dar eram siguri că în scurt timp aveau s-o trăiască și firmele din restul lumii dezvoltate (inclusiv din Japonia). Dacă nu erau pregătiți, cu toții aveau să cadă, la fel ca puternicul Detroit.

Cu această idee și întristați de ceea ce văzuserăm, ne-am propus să înțelegem nu cum puteam să suportăm sau să înținem această realitate emergentă, ci de ce-ar fi fost nevoie pentru a prospera (nu doar a supraviețui) pe măsură ce concurența globală creștea. Odată ce înțelegerea și puterea noastră de concentrare au sporit, au apărut și întrebările. Cum

Respect pe putea o companie să iasă din acest ocean roșu al concurenței sângeroase și să genereze o creștere puternică și profitabilă? De ce-ar fi fost nevoie pentru a-i depăși pe cei mai buni, a crea spațiu pe piață și a face concurența irelevantă?

Rezultatele inițiale ale cercetărilor au fost o serie de articole despre strategie și management publicate în *Harvard Business Review* și în reviste academice.<sup>10</sup> Punctul culminant a fost apariția cărții *Blue Ocean Strategy*\*, publicată prima dată în 2005 și actualizată în 2015. Aceasta a fost tradusă în 44 de limbi și a devenit bestseller pe cinci continente. Însă în spatele acestui succes global apărut „peste noapte” au fost ani lungi de concentrare asiduă, chin și perseverență.

Pe scurt, *Blue Ocean Strategy* prezenta o imagine a universului piețelor ca fiind format din două tipuri de oceane: roșii și albastre. Oceanele roșii sunt toate industriile din zilele noastre pentru care se luptă organizațiile. Cele albastre sunt industriile care n-au fost create încă, de unde vin tot mai des profitul și progresele. Pe baza studiului nostru despre 150 de mișcări strategice (din peste 100 de ani și 30 de domenii), cartea înfățișă diferențele conceptuale și tiparele care separă **mișcărilor concurențelor de pe piețe** (care alcătuiesc **strategia oceanelor roșii**) de **mișcărilor creatorilor de piețe** (ce formează **strategia oceanelor albastre**). Ea oferea instrumentele analitice pentru a crea oceane albastre și explica de ce strategia oceanelor roșii este o teorie a concurenței, în timp ce a doua este o teorie a creării piețelor, care face concurența irelevantă. Termenii *oceane roșii*, *oceane albastre* și *strategia oceanului albastru* au intrat curând în jargonul afacerilor.

---

\* Carte apărută și în limba română cu titlul *Strategia oceanului albastru*, tradusă din engleză de Dan Bălănescu, Ed. Publica, București, 2015 (n.t.)

serăm, deoarece tot mai multe persoane, guverne, companii și ONG-uri de pe tot mapamondul au început să privească lumea din perspectiva oceanelor roșii și albastre. Organizații consacrate se vedeau pe sine ca făcând parte dintr-un ocean roșu și se simțeau chemate să iasă din acesta și să creeze oceane albastre. Antreprenorii se întreceau în încercarea de a găsi oportunități de oceane albastre și a le evita complet pe cele roșii. Punctul de interes și subiectul discuției au trecut la un cu totul alt nivel, de la „Ce este strategia oceanului albastru?” la „Cum aplicăm teoria și instrumentele acesteia pentru a trece din oceane roșii într-unele albastre?”

Antreprenorii și start-up-urile căutau pași concreți și un proces sistematic pe care-l puteau urma pentru a crea și a cuceri oceane albastre cu riscuri minime. Companiile recunoscute care erau blocate în oceane roșii încercau să înțeleagă cum să ajungă „în larg”. Ideea lor era următoarea: Cultura noastră e birocratică și rezistentă la schimbare. De unde începem acest proces și cum îi putem face pe oameni să adopte ideea și să ni se alăture, când toate lucrurile pe care le știu și în care au încredere le arată doar cum să concureze în limitele stabilite ale industriei? Experiențele anterioare le învățaseră că, indiferent cât de creative ar fi concepțiile și eforturile lor de schimbare, nu avea să se întâmple nimic dacă nu se modifica elementul uman. Pentru a asigura o schimbare reușită, voiau să știe cum să obțină încrederea și cooperarea angajaților, în ciuda obstacolelor organizaționale.

Pentru a veni în întâmpinarea acestei noi provocări, am început să studiem persoanele care aplicaseră teoria și metodologia noastră în organizațiile lor, pentru a crea și a cuceri oceane albastre. Printre acestea s-au numărat oameni și

organizații ca Paul MacAlindin și Orchestra Națională de Tineret din Irak, Christian Grob și echipa sa de la Groupe SEB și Summitul NBOS al guvernului malaezian, care a creat și a implementat peste 100 de proiecte de trecere la oceanul albastru începând din anul 2009.<sup>11</sup> Am analizat tiparele succeselor și ale eșecurilor acestora și am tras învățăminte din experiențele lor, spre a înțelege ce a funcționat, ce nu a funcționat și cum să evităm potențialele capcane.

Multe dintre aceste persoane și organizații au apelat la noi sau la membri ai rețelei noastre globale de oceane albastre pentru indicații. Doreau să afle cum și de unde să înceapă, cum să aplice instrumentele la noile oportunități, cum să creeze o inițiativă semnificativă și cum să adune echipa potrivită pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. În plus, voiau să știe cum să consolideze încrederea oamenilor în proces, deoarece numai așa puteau crea dorința și angajamentul de a face schimbarea necesară. După cum veți vedea mai târziu, una dintre aceste organizații e Kimberly-Clark Brazil, o companie de bunuri de consum care a plecat din oceanul roșu purpuriu al industriei hipercompetitive de hârtie igienică braziliană, de peste 1,5 miliarde de dolari, și a stabilit noul standard în industrie cu formatul său de ocean albastru „Compacto”.

Alții au aplicat singuri teoria și metodologia oceanului albastru. Despre ei am aflat din poveștile altora, din corespondență sau citind despre experiențele lor în presă, apoi i-am contactat. Lanțul de hoteluri de lux accesibile citizenM Hotels este un astfel de exemplu, care momentan se extinde din Amsterdam la nivel global, având unul dintre cele mai mari scoruri de satisfacție a clienților și cele mai mici costuri. Un alt exemplu ar fi HealthMedia, o companie care în 2006 avea mari probleme și vânzări de numai 6 milioane de dolari, dar sub

conducerea lui Ted Dacko a creat noua piață a coachingului pentru sănătate digitală și în doi ani a fost achiziționată de Johnson & Johnson pentru 185 de milioane. De asemenea, mai e lanțul american de benzinării/magazine alimentare Wawa, a 36-a cea mai mare companie privată din Statele Unite ale Americii, care a înregistrat o creștere explozivă sub conducerea lui Howard Stoeckel, CEO-ul anterior și actualul vicepreședinte, folosind instrumentele și ideile abordării de tipul oceanului albastru. Cu noua sa ofertă, Wawa continuă să crească sub îndrumarea CEO-ului curent, Chris Gheysens.

Per total, analiza noastră a inclus companii de tip Business to Customer (B2C) și Business to Business (B2B, ce deservesc atât consumatori individuali, cât și companii), din sectorul public și din cel nonprofit. Prin intermediul acestor aplicații de teren și al studiilor noastre ulterioare, am aflat nu doar factorii comuni care au dus la o trecere de succes la oceanul albastru, ci și capcanele și obstacolele care au apărut pe parcurs.

Pentru a evalua validitatea și aplicabilitatea generală a descoperirilor noastre la scară largă, am analizat și am comparat tiparele din spatele mișcărilor strategice ale altor organizații care au făcut trecerea de la oceanele roșii la cele albastre pe baza propriilor procese. Obiectivul era să continuăm să extindem și să aprofundăm înțelegerea variantelor posibile pentru a scăpa de competiția necruțătoare și a crea piețe noi. Studiarea atât a organizațiilor care au făcut schimbarea utilizând în mod explicit instrumentele și ideile noastre, cât și a celorlalte este secretul pentru a obține o imagine mai completă a tiparelor și a proceselor dinamice implicate în crearea piețelor.

Așadar, după mai mult de un deceniu de analize și studii noi, am reușit să înțelegem mai bine de ce e nevoie pentru a reuși trecerea la oceanul albastru. Este vorba despre trei componente-cheie.



## Cele trei componente-cheie ale unei treceri reușite la oceanul albastru

***Prima componentă este adoptarea unei perspective de tipul ocean albastru, pentru a vă extinde orizonturile și a înțelege unde se găsesc oportunitățile.***

Organizațiile care deschid noi frontiere ale raportului dintre valoare și cost gândesc diferit. Mai exact, se gândesc la alte lucruri decât cele care se concentrează doar pe competiția de pe piețele curente. Au seturi complet diferite de întrebări, care le permit să vadă și să înțeleagă oportunitățile și riscurile în moduri proaspete și inovatoare. Acest lucru le permite să creeze diferite *tipuri și niveluri* de valoare de oferit clienților, pe care alte organizații nu le văd deloc ori le ignoră ca fiind imposibile sau irelevante. Cu o perspectivă lărgită, acestea pot, de pildă, să-și imagineze crearea unei orchestre naționale de tineret demne de recunoaștere globală chiar în lipsa unor muzicieni instruiți la cel mai înalt nivel sau a unor instrumente de calitate, prin reconceperea ei ca un mod de a crea o punte între diferențele culturale și de a promova pacea. Pot să-și imagineze construirea unor centre de reabilitare pentru infractorii mărunți în bazele militare, deși acest lucru contrazice separarea istorică a administrațiilor armatei, poliției și închisorilor. Pot să-și imagineze crearea unui nou tip de friteuză care produce cartofi pai proaspeți, gustoși și mai sănătoși, fără prăjire.

Prea multe organizații respectă cu sfințenie practicile din industrie chiar și atunci când încearcă să scape de ele. Adoptarea perspectivei unui strateg al oceanului albastru vă deschide mintea față de ceea ce ar putea fi, în loc s-o limiteze la ceea ce există în prezent. Vă extinde orizonturile și vă asigură că priviți în direcția corectă. Dacă nu vă extindeți și nu vă reorientați perspectiva, încercarea de a deschide o nouă fron-