

Příklad aplikace postupových kroků strategie modrého oceánu – australská firma Casella Wines

Příklad prezentuje aplikaci postupových kroků strategie modrého oceánu na řešení reálného problému firmy Casella Wines působící ve vinařském odvětví. Při řešení jsou využity tomu odpovídající analytické nástroje a systémové rámce.

Nastínění problému

Spojené státy jsou třetím největším spotřebitelem vína na světě. Pro odvětví vín v USA je charakteristická intenzivní konkurence. Trh ovládají kalifornská vína, na celkovém objemu prodeje vín ve Spojených státech se podílejí dvěma třetinami. Velkými konkurenty jsou také vína z Francie, Itálie, Španělska, Chile atd. Intenzivní konkurence podpořila probíhající konsolidaci odvětví. Největších osm firem produkuje více než 75 % všech vín na trhu a zhruba 1600 dalších vinařských závodů dodává zbývajících 25 %. Intenzivní konkurence zvyšuje tlak na ceny, sílí vyjednávací postavení maloobchodu a distributorů a stagnující poptávka, a to i navzdory nepřeborné nabídce. Odvětví je z hlediska potenciálních růstových možností málo přitažlivé. Základní otázka tvůrců strategie zní: Jak se vymanit z krvavých vod konkurence panující v tomto rudém oceánu a vyřadit konkurenty ze hry?

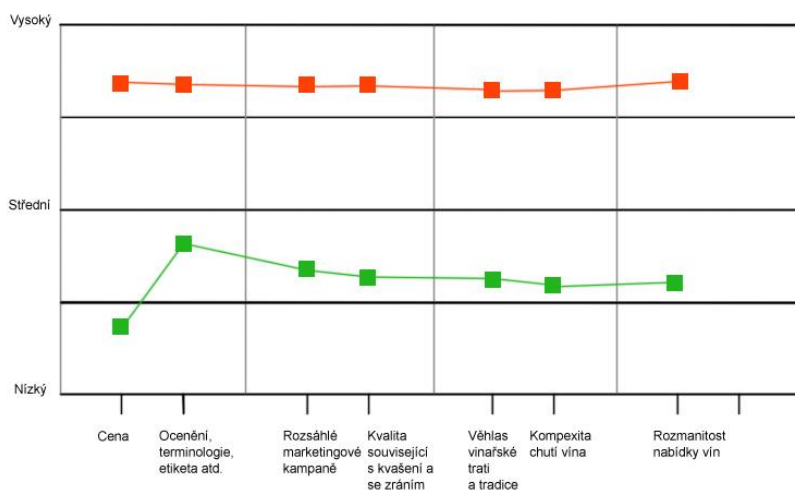
Obraz strategie

K přezkoumání strategie je zapotřebí využít analytický systémový rámec, který slouží k vymezení základních faktorů konkurenčního jednání. V případě vinařství tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví sedm základních faktorů:

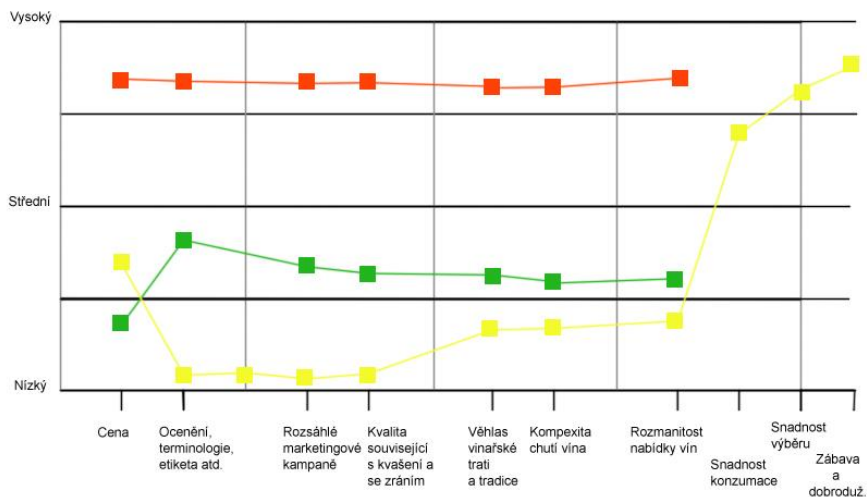
- cena jedné láhve vína,
- vybrané a vytříbené pojetí balení vína, etikety zobrazující získaná ocenění na vinařských soutěžních přehlídkách a užívání tajemné vinařské terminologie, které mají zdůraznit, že výroba vína je jak uměním, tak i vědou,
- rozsáhlé marketingové kampaně v hromadných sdělovacích prostředcích, jejichž cílem je zaujmout pozornost spotřebitelů na přeplněném trhu a podnitit distributory a maloobchodníky, aby dávali přednost určitému vinařskému závodu,
- kvalita daná kvašením a zráním,
- věhlas vinařské tradice
- komplexita a rafinovanost chuti vína, včetně uvádění tříslovin a kvašení v dubových kádích či zrání v dubových sudech,
- rozmanitost nabídky vín pokrývající všechny odrůdy hroznů a uspokojující všechny záliby spotřebitelů.

Hodnotová křivka

Obraz strategie trhu vinařství v USA prostřednictvím hodnotových křivek je zachycen viz obrázek 1-1. Grafické vyjádření prémiových vín v rámci obrazu strategie naznačuje, že z hlediska trhu mají všechny v podstatě tentýž strategický profil. Prodávají se za vyšší cenu a průřezu všech dalších konkurenčních faktorů zaznamenávají vysoké skóre jejich nabídky.



Obrázek 1-1 Grafické vyjádření obrazu strategie prémiových vín (oranžová křivka) a stolních vín (zelená křivka)
Zdroj: Kim a Mauborgne (2015)



Na druhé straně stolní vína mají také totožný strategický profil. Jsou levnější a nízké skóre nabídky u všech dalších konkurenčních faktorů. Hodnotové křivky u obou vín mají stejný základní tvar. Strategie těchto dvou skupin je ve stejném sledu, ale s různou úrovní nabídky.

Z toho vyplývá, že pro firmu Casella Wines správný směr řešení s ohledem na strategii modrého oceánu spočívá v zaměření se místo na konkurenty na alternativy a místo na zákazníky na dosavadní nezákazníky. Tím dojde k zrekonstruování skladby prvků hodnoty pro zákazníka, k tomu firma Casella Wines využila systémový rámec resp. souřadnicovou síť čtyř aktivních opatření, viz obrázek 1-2.

ODVRHNĚTE Odborná vinařská terminologie a uvádění ocenění z vinařských soutěžních přehlídek. Kvalita daná kvašením a zráním. Marketingové kampaně v hromadných sdělovacích prostředcích.	POZVEDNĚTE Cena oproti levnějším stolním vínům. Zapojení maloobchodního prostředí.
OMEZTE Komplexita chuti vína. Rozmanitost nabídky vín. Věhlas vinařské tradice.	VYTVÓRTE Snadnost konzumace. Snadnost výběru. Zábava a dobrodružství.

Obrázek 1-2 Souřadnicová síť
 Zdroj: Kim a Mauborgne (2015)

Na základě daných zjištění firma Casella Wines přišla s novou značkou vína „Yellow tail“, jehož strategický profil se vzdálil konkurentům a které vytvořilo modrý oceán. Vytvořila nápoj vhodný pro všechny, a to i pro konzumenty piva, koktejlů a jiných alkoholických nápojů typově odlišných od vína. Nová značka přinesla novou kombinaci vlastností vína, která byla příčinou jeho jednoduché chuťové skladby. Tím firma získala dosavadní nekonzumenty vína. Firma novým nápojem reagovala na zjištění, že víno připadalo Američanům příliš okázalé, komplexita chuti kladla příliš vysoké nároky na člověka. Na základě informací o alternativních nápojích a o dosavadních nezákazních vytvořila tři nové faktory konkurenčního jednání, jimiž jsou *snadná konzumace*, *snadný výběr*, *zábava a dobrodružství*. Zároveň odvrhla faktory, které dlouhodobě tvořily základ konkurenčního jednání v odvětví: dubové kádě, třísloviny, komplexitu chutě atd. Vytvořila víno vhodné jak pro cenové vyšší, tak i cenově nižší segment trhu. Obešla a odvrhla potřebu zrání, snížil se i objem potřebného pracovního kapitálu, takže se zrychlila návratnost kapitálu. Zjednodušila výběr spotřebitelům, a to nabídkou pouze vína červeného Chardonnay a vína bílé Shiraz. Z láhvi a etiket odstranila veškerou odbornou hantýrku a místo toho vytvořila jednoduchou a netradiční etiketu s klokanem. Obraz strategie značky „Yellow tail“, který je znázorněn pomocí hodnotové křivky je uveden na obrázku 1-3.

Obrázek 1-3 Grafické vyjádření obrazu strategie nové značky „yellow tail“ (žlutá křivka)
 Zdroj: Kim a Mauborgne (2015)

Zároveň se firmě Casella Wines podařilo nabídkou nové značky vína přilákat konzumenty různých alkoholických nápojů. Tím, že značka nabídla skokový přírůstek hodnoty, mohla zvýšit cenu svých vín nad úroveň trhu levnějších stolních vín, což je více než dvojnásobek ceny rozlévaného sudového vína.

V rozmezí dvou let se nápoj „Yellow tail“ stal nejrychleji rostoucí značkou na vinařském trhu v USA. V roce 2003 se nápoj „Yellow tail“ stal nejprodávanějším červeným vínem v USA, porážel i kalifornská vína. Po deset letech je nápoj k dostání ve více než padesáti zemích¹. Na celém světě se vypije více než 2,5 mil. sklenic tohoto produktu. Nápoj „Yellow tail“ se dostal mezi pět nejvýznamnějších značek vín na světě.

¹ Je víno „Yellow tail“ k dostání i v České republice?