

MANAGEMENT INOVACÍ

T6. STRATEGIE MODRÉHO A RUDÉHO OCEÁNU

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Autoři strategie modrého oceánu

W. Chan Kim a Renée Mauborgneová

(<https://centres.insead.edu/blue-ocean-strategy/>)



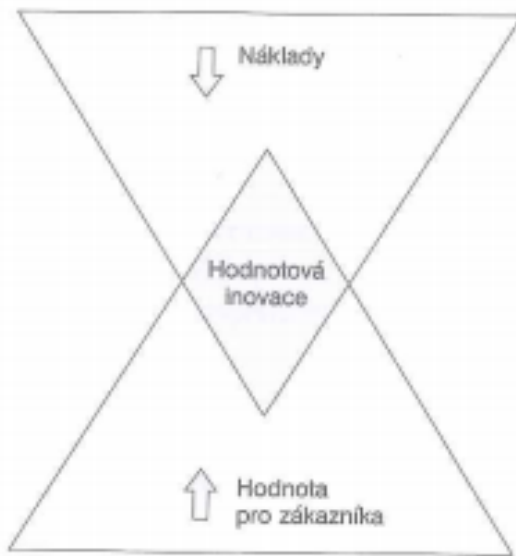
Důvody realizace modrých oceánů

- Zrychlující se tempo technologického rozvoje
- Trend směřující ke globalizaci
- Růst nabídky není doprovázen růstem poptávky
- Stírají se rozdíly mezi výrobky a poskytovanými službami s ohledem na jejich funkční vlastnosti a kvalitu

Hodnotová inovace

- Představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace. K hodnotové inovaci dochází tehdy, když firmy uvedou inovaci do souladu s užitnou hodnotou, s cenou a s nákladovým postavením.
- Dochází k současnému snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníka.
- Hodnota pro zákazníka je určována užitkem a cenou.
- Zdrojem hodnoty pro firmu je cena a vlastní nákladová struktura.

Obr. 2 Hodnotová inovace



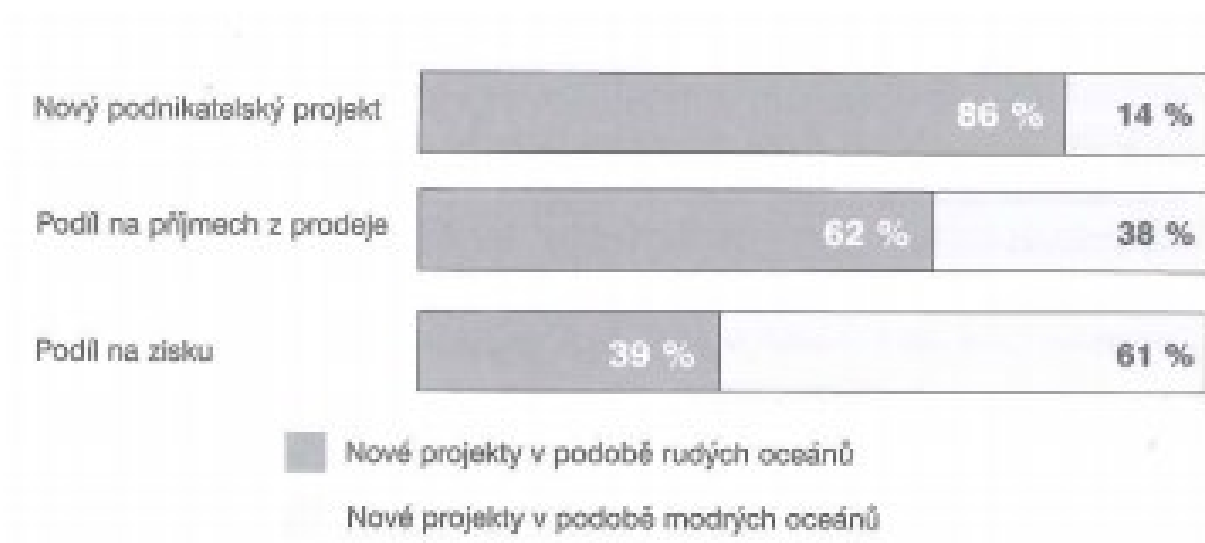
← Snaha dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů

(Kim a Mauborgne, 2015)

Rozdíly mezi rudým a modrým oceánem

- **Rudé oceány** = dnes existující odvětví, známý tržní prostor, hranice odvětví jsou pevně vymezené, známá konkurenční pravidla hry, výrobky se stávají zaměnitelnými, soupeření o větší podíl na existující poptávce, snižují se vyhlídky na zisk a na růst.
- **Modré oceány** = dnes neexistující odvětví, neznámý tržní prostor, vytváření poptávky a příležitostí k vysoce ziskovému růstu, hranice existujících odvětví se rozšiřují, neexistují konkurenční pravidla hry.

Obr. 1 Ziskové a růstové důsledky vytváření modrých oceánů



(Kim a Mauborgne, 2015)

Tab. 1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte ji.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

(Kim a Mauborgne, 2015)

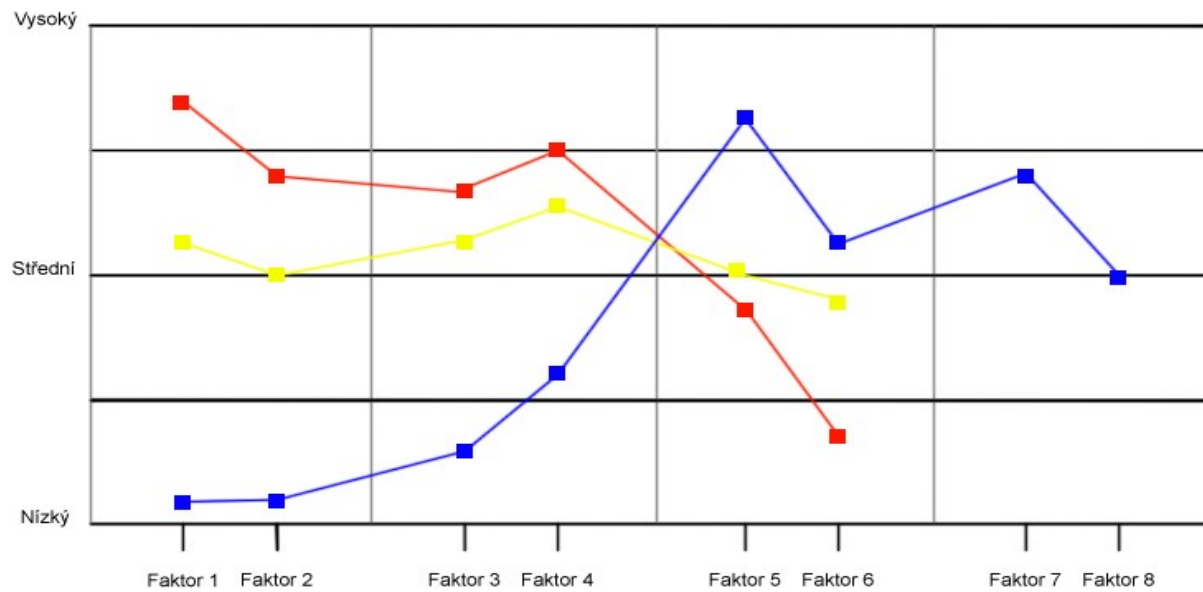
II. Analytické nástroje a systémové rámce strategie modrého oceánu

- ❑ Obraz strategie – hodnotová křivka
- ❑ Systémový rámec čtyř aktivních opatření
- ❑ Souřadnicová síť odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte

Obraz strategie (Strategy canvas)

- Analytický systémový rámec vytváření strategie modrého oceánu. Plní dva účely: zachycuje faktory na nichž se v současnosti zakládá konkurenční jednání v odvětví z hlediska výrobků, služeb a dodacích podmínek a to co zákazníkům přinášejí existující konkurenční nabídky.
- Základním prvkem obrazu je hodnotová křivka, která je grafickým vyjádřením výkonnosti firmy vzhledem k jednotlivým faktorům, které jsou pro konkurenci v odvětví její působnosti určující.
- Vyšší skóre naznačuje, že firma nabízí z hlediska příslušného faktoru zákazníkům více, z čehož plyne, že do toho faktoru také více investuje.

Obr. 3 Obraz strategie – Hodnotová křivka



(Kim a Mauborgne, 2015)

Systemový rámec čtyř aktivních opatření (four actions framework)

- Umožňuje rekonstruovat skladbu prvků hodnoty pro zákazníka a načrtnout novou hodnotovou křivku.
- Základem jsou čtyři klíčové otázky, které testují strategickou logiku odvětví a převládající podnikatelský model:
 1. Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být **odvrženy**?
 2. Které z faktorů by měly být **omezeny** na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?
 3. Které z faktorů by měly být **pozvednuty** na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
 4. Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být **vytvořeny**?

Souřadnicová síť odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte
(eliminate-reduce-raise-create grid)

- Jedná se o doplňkový analytický nástroj k systémovému rámci čtyř aktivních opatření.
- Vede firmy, aby si nejenom položily čtyři otázky systémového rámce aktivních opatření, ale aby podle nich skutečně jednaly a vytvářely novou hodnotovou křivku.

Obr. 5 Souřadnicová síť odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte

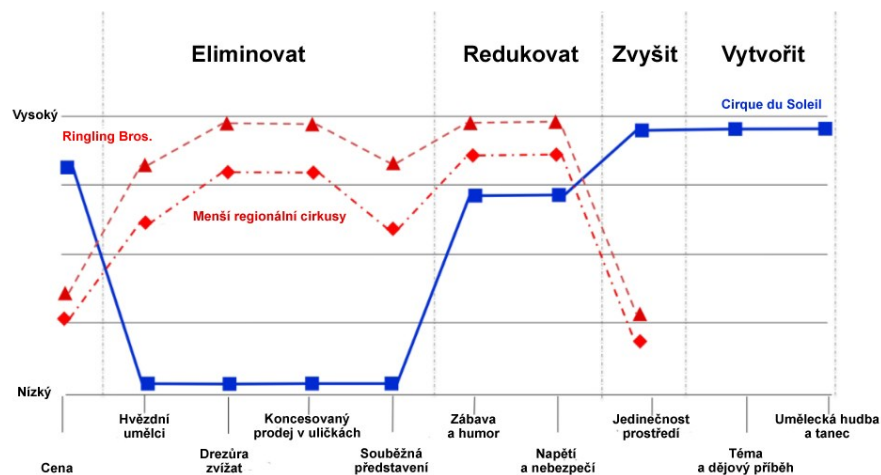
Odvrhněte	Pozvedněte
Omezte	Vytvořte

(Kim a Mauborgne, 2015)

Tři vlastnosti efektivní strategie modrého oceánu

- **Jasně zaměření** (focus) – jedná se o strategický profil firmy, který znázorňuje hodnotová křivka.
- **Rozdílnost (divergence)** – se projevuje v průběhu hodnotové křivky. Je to dáno tím, že firmy uplatňují čtyři aktivní opatření zaměřená na odvrhování, omezování, pozvedávání a vytváření, se jejich profily odlišují od průměrného profilu odvětví.
- **Působivá jedinečná slovní charakteristika, resp. Slogan (tagline)** – předává jasné sdělení a pravdivě inzeruje obchodní nabídku.

Případová studie: kanadský Cirque de soleil



Obraz strategie Cirque du Soleil

<p>Odvrhněte</p> <p>Vystoupení hvězdných osobností Vystoupení zvířat Souběžně probíhající představení v několika manéžích</p>	<p>Pozvedněte</p> <p>Jedinečnost prostředí cirkusového stanu</p>
<p>Omezte</p> <p>Zábava a humor Napětí a nebezpečí</p>	<p>Vytvořte</p> <p>Téma a dějový příběh Kultivované prostředí pro diváky Širší repertoár představení Umělecká hudba a umělecký tanec</p>

Souřadnicová síť: případ Cirque du Soleil

III. Formulační principy strategie modrého oceánu

- ❑ Rekonstruuje hranice trhu
- ❑ Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje
- ❑ Přesáhněte dosavadní poptávku
- ❑ Proveďte správně sled strategických kroků

Rekonstruuje hranice trhu - Utváření nového tržního prostoru

- Šest základních přístupů vedoucích ke změně hranic trhu, jedná se o tzv. systémový rámec šesti cest. Cesty lze uplatnit ve všech odvětvových sektorech. Mezi ně patří:
 - Cesta č. 1: Rozhlédnutí přes alternativní odvětví (např. restaurace a kino)
 - Cesta č. 2: Rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví
 - Cesta č. 3: Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků (např. firma Novo Nordisk – NovoPen)
 - Cesta č. 4: Rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb (např. varná konvice od firmy Philips Electronics)
 - Cesta č. 5: Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům (např. firma QB House)
 - Cesta č. 6: Rozhlédnutí napříč časem (např. firma Apple – internetový obchod s hudebními nahrávkami iTunes)

1. cesta: Rozhlédnutí přes alternativní odvětví

Firma konkuruje nejen jiným firmám v rámci vlastního odvětví, nýbrž také firmám v jiných odvětvích, která vyrábějí a poskytují alternativní výrobky či služby.

2. CESTA: Rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví

Strategické skupiny představují firmy v rámci odvětví, které sledují podobnou strategii. Strategické skupiny lze uspořádat do dvou hledisek a to podle ceny a výkonnosti. Většina firem se soustřeďuje na zlepšování vlastního konkurenčního postavení v rámci strategické skupiny, avšak žádná strategická skupina nevěnuje pozornost tomu, co dělá ta druhá, protože se domnívají, že si nekonkurují.

3. cesta: Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků

Nakupující, kteří za výrobek nebo za službu platí, nemusí být totožní se skutečnými uživateli, a v některých případech se dále setkáváme s lidmi, kteří nákupní rozhodnutí významným způsobem ovlivňují.

4. cesta: rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb

Dosud nedočtená a nevyužitá hodnota se často skrývá v doplňkových výrobcích a službách. Klíčový význam má pochopení a vymezení celkového řešení, které zákazníci hledají a o něž usilují, když si vybírají výrobek nebo službu. Jednoduchý způsob, který vás k takovému pochopení přiveden spočívá v zamyšlení nad tím, k čemu dochází před užitím vašeho produktu., v průběhu jeho užívání i po něm.

5. CESTA: Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům

Konkurenční jednání v některých odvětvích se zakládá především na ceně a funkci, v převážné míře s ohledem na kalkulace užitku, jejich výzva je racionální. Konkurenční jednání v jiných odvětvích se zakládá převážně na citech, jejich výzva je emoční. Zpochybněním funkční/emoční orientace svého odvětví, dochází k objevení nového tržního prostoru. Emočně zaměřené odvětví nabízejí mnoho znaků navíc, které zvyšují cenu, aniž by obohacovaly funkční stránku výrobku nebo služby. Odbourání těchto mimořádných znaků může pomoci vytvořit jednodušší podnikatelský model založený na nízkých cenách, které by zákazníci mohli uvítat. A naopak funkčně zaměřená odvětví často mohou vdechnout málo se odlišujícím výrobků nový život tak, že jim dodají emoce, a tím také mohou podnítit novou poptávku.

6. cesta: Rozhlédnutí napříč časem

Všechna odvětví jsou vystavena vnějším trendům, které časem jejich podnikatelské oblasti ovlivňují. Sledovat jak vývojový trend změní hodnotu pro zákazníky a ovlivní podnikatelský model firmy. Na základě rozhlédnutí napříč čase od hodnoty, kterou určitý trh zákazníkům poskytuje dnes, k hodnotě, kterou by jim mohl poskytovat zítra- mohou manažeři aktivně utvářet budoucnost svých podniků a uplatnit svůj nárok na nový modrý oceán. Pro vyhodnocování časových trendů mají význam tři principy. Musí být směrodatné pro oblast vašeho podnikání, musí být nevratné a musí mít jasnou trajektorii. Může jít o přelomové vývojové změny technologie, nástup nového životního stylu, nebo změny regulačních podmínek či sociálního prostředí. Pro určitou podnikatelskou oblast budou mít význam pouze jeden či dva trendy.

Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje

Vykreslení obrazu strategie přináší tři věci:

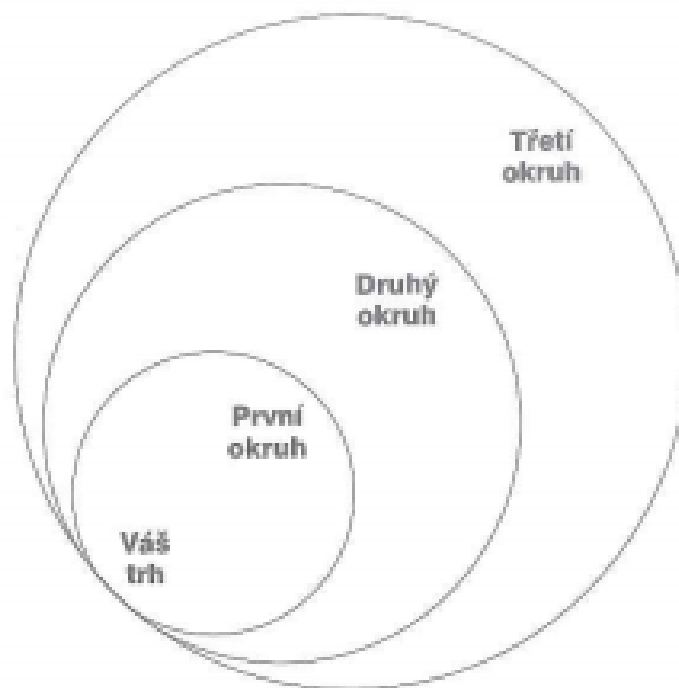
- Ukazuje strategický profil odvětví tím, že jasně popisuje faktory, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat konkurenční jednání aktérů v odvětví.
- Ukazuje strategický profil současných a potenciálních konkurentů a určuje, do kterých faktorů investují ze strategického hlediska.
- Ukazuje strategický profil firmy – její hodnotovou křivku.

Přesáhněte dosavadní poptávku

Cílem je porozumět nezákazníkům, přičemž rozlišujeme tri okruhy:

1. **Brzcí nezákazníci** – lidé, kteří prodejní nabídky odvětví kupují jen z nutnosti a v min. množství a jsou připraveni odvětví opustit, jakmile najdou něco lepšího. Stojí na okraji vašeho trhu.
2. **Odmítající nezákazníci**– tvoří lidé, kteří odmítají používat to, co vaše odvětví nabízí.
3. **Neprobádaní nezákazníci** – lidé, kteří o prodejních nabídkách vašeho odvětví jako o možnosti dosud neuvažovali. Pohybují se na trzích vzdálených od vašich trhů.

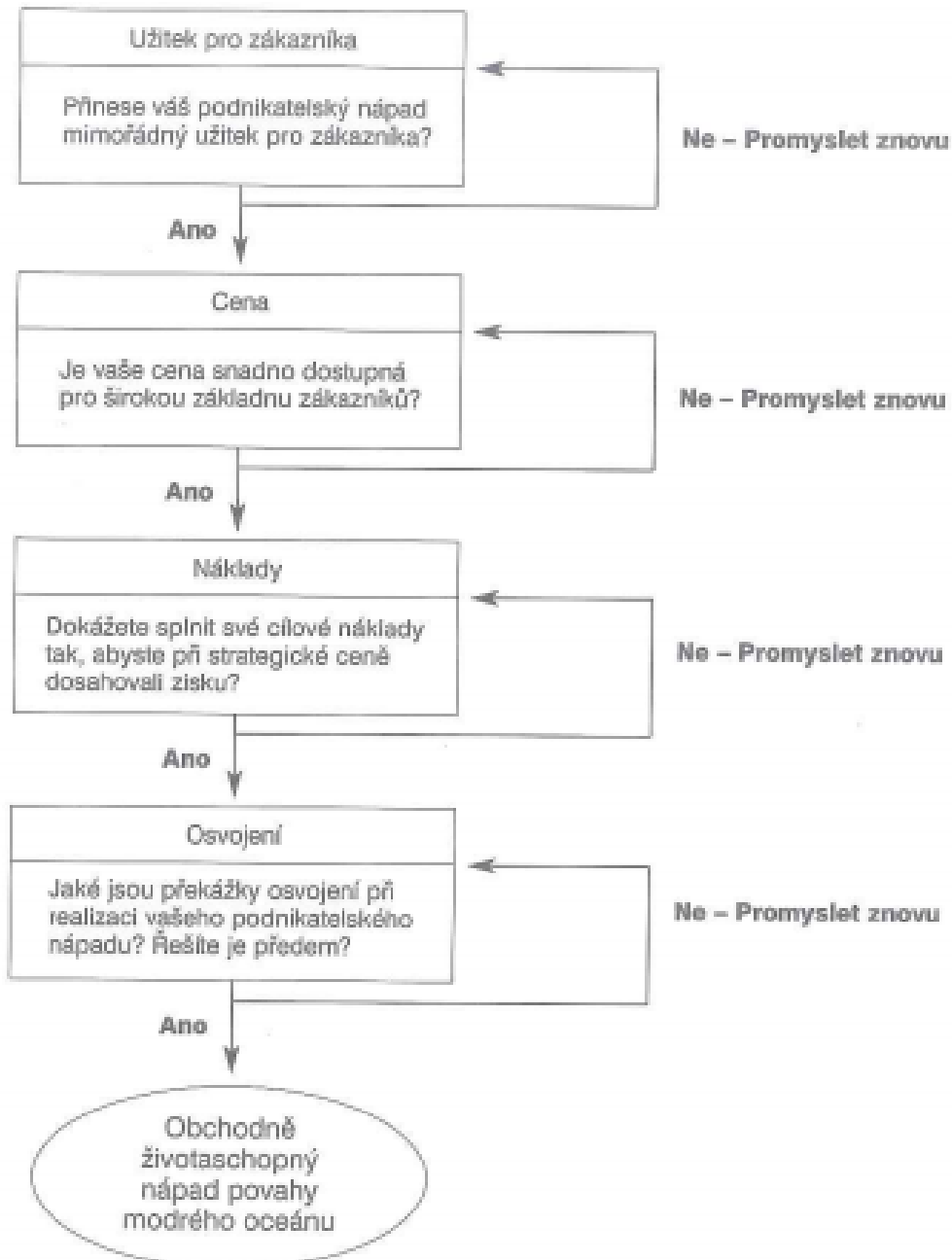
Obr. 8 Tři okruhy nezákazníků, str. 124



(Kim a Mauborgne, 2015)

Proveďte správně sled strategických kroků

- Cílem je zhmotnění a ověření nápadů povahy modrého oceánu a potvrzení jejich obchodní životaschopnosti.
- Firmy vytvářejí strategii modrého oceánu v posloupnosti: užitek pro zákazníka (utility), cena (price), náklady (cost), osvojení (adoption).
- Skokový přírůstek čisté hodnoty pro zákazníka – čistá hodnota pro zákazníka = užitek – cena, kterou musí za užitek zaplatit.
- Firma vytváří skokový přírůstek hodnoty v podobě zisku = cena obchodní nabídky – výrobní náklady,
- Kombinace výjimečného užitku, strategické tvorby cen a určení cílových nákladů firmy vede k dosahování hodnotových inovací, resp. skokový přírůstek hodnoty jak pro zákazníka tak i pro firmu.



Obr. 9 Sled kroků strategie modrého oceánu

(Kim a Mauborgne, 2015)

Ověření výjimečnosti užitku pro zákazníka

- Mapa užitku pro zákazníka viz obr. 10 – nastiňuje směry, které může firma využít pro poskytování výjimečného užitku pro zákazníka a zkušenosti, které mohou výrobek nebo služba zákazníkům přinést.

Obr. 10 Mapa užitku

Fáze cyklu zákaznickovy zkušenosti

	1. Nákup	2. Dodání	3. Užívání	4. Doplnky	5. Údržba	6. Likvidace
Zákaznickova produktivita						
Jednoduchost						
Uživatelské pohodlí						
Riziko						
Zábavnost a prvky utvářející image						
Šetrnost vůči životnímu prostředí						

Směry užitku

(Kim a Mauborgne, 2015)

Odhalení překážek užítku pro zákazníka

- Firma odhaluje místa, v nichž lze otevřít a uvolnit výjimečnou hodnotu viz obr. Kde leží největší překážky užítku v celém cyklu zkušenosti a to pro vaše zákazníky a nezákazníky?

Obr. 12 Odhalení překážek užítku pro zákazníka

Nákup	Dodání	Užívání	Doplňky	Údržba	Likvidace
Zákazníková produktivita:		V které fázi spočívají největší překážky zákaznickovy produktivity?			
Jednoduchost:		V které fázi spočívají největší překážky jednoduchosti?			
Uživatelské pohodlí:		V které fázi spočívají největší překážky uživatelského pohodlí?			
Riziko:		V které fázi spočívají největší překážky snižování rizika?			
Zábavnost a prvky utvářející image: V které fázi spočívají největší překážky zábavnosti a prvků utvářejících image?					
Šetrnost vůči životnímu prostředí:		V které fázi spočívají největší překážky šetrnosti vůči životnímu prostředí?			

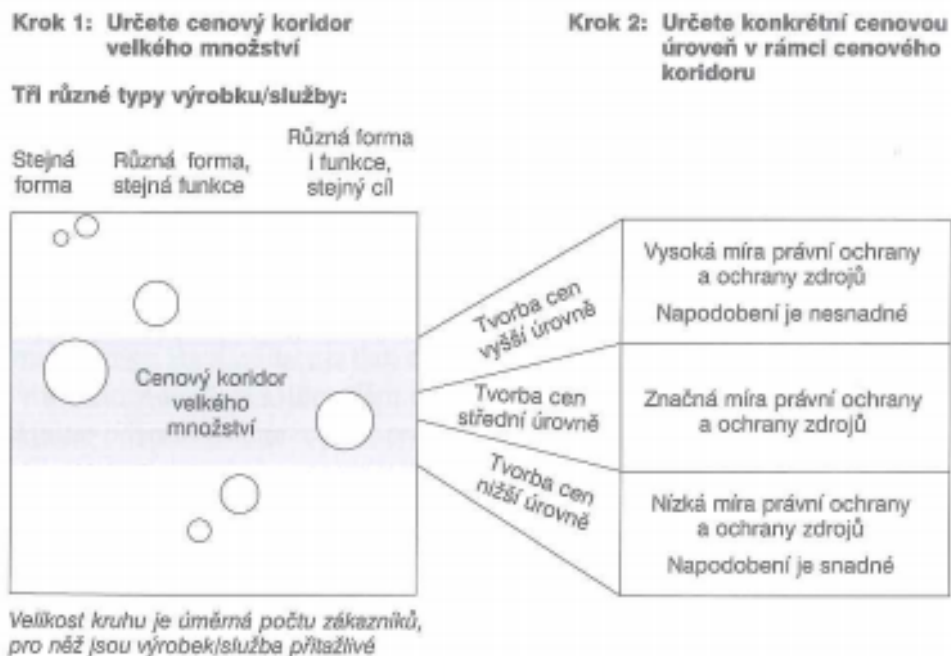
(Kim a Mauborgne, 2015)

Strategická tvorba ceny

Cenový koridor velkého množství. Tvorba zahrnuje dva kroky:

1. krok: určete cenový koridor velkého množství – vypracovává se seznam výrobků a služeb, které spadají do dvou kategorií: jde o ty, které mají různou formu, avšak plní stejnou funkci, a o ty, jež mají různou formu a funkci, avšak spojuje je stejný cíl.
2. Krok: Určete konkrétní cenovou úroveň v rámci cenového koridoru – určit takovou cenu v rámci cenového koridoru, kterou si může firma dovolit, aniž by přilákala konkurenci napodobenin svých výrobků a služeb. Při stanovení ceny se musí zohlednit míra, v níž výrobek či služba používají právní ochrany v podobě chráněných patentů nebo ochrany autorských práv. a míra výlučnosti vlastnictví určitého aktiva nebo určité klíčové způsobilosti, které brání napodobování.

Obr. 13 Cenový koridor velkého množství



(Kim a Mauborgne, 2015)

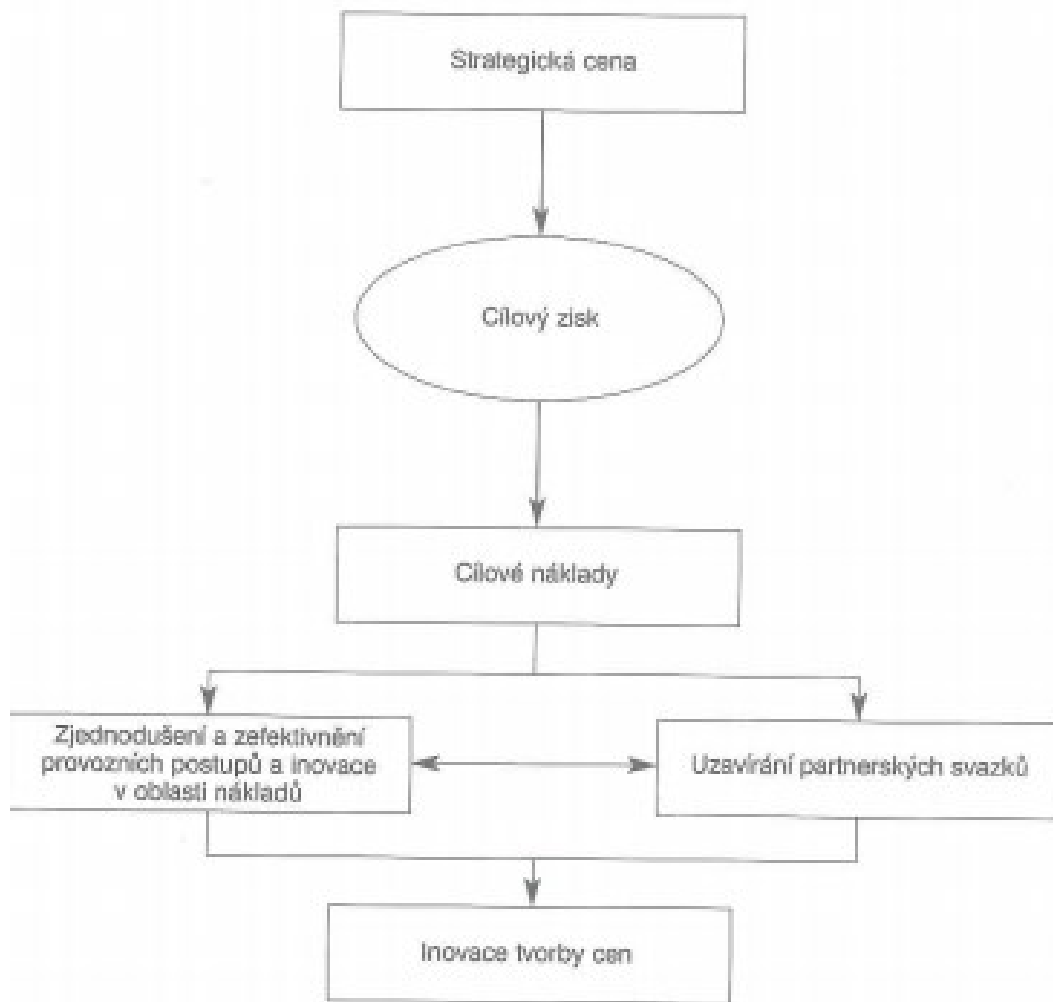
➤ **Určení cílových nákladů**

Základem je odečítací postup od určení ceny a zisku k určení cílových nákladů (nahrazení postupu od kalkulace nákladů k určení zisku a ceny)

Nákladové cíle lze dosáhnout třemi způsoby:

- Zjednodušení a zefektivnění provozních postupů a zavedení inovací v oblasti nákladů od výroby až po distribuci.
- Navazování partnerství poskytuje firmám způsob, jak si zajistit rychle a efektivně potřebné způsobilosti a snížit přitom vlastní náklady. Využívá odborné způsobilosti jiných firem, přičemž nedostatky ve způsobilostech může překlenout pomocí akvizic. Příklad IKEA
- Změna modelu tvorby ceny v odvětví: model výpůjček Příklad firmy na videokazety, model sdílení času firma NetJets, která zpřístupnila používání letadel dlouhé řadě podnikových zákazníků, kteří si kupují právo po určitý čas letadla užívat, takže si nemusí letadlo kupovat, nebo opuštění od koncepce ceny. Poskytují své produkty zákazníkům výměnou za vlastnický podíl na podniku zákazníka. Příklad firmy Hewlett-Packard.

Obr. 14 Ziskový model strategie modrého oceánu



Firma vychází od určení strategické ceny, od níž odečte cílovou ziskovou marži, aby dospěla k cílovým nákladům.

(Kim a Mauborgne, 2015)

IV. Realizační principy strategie modrého oceánu

- ❑ Překonejte klíčové organizační překážky
- ❑ Realizace spravedlivého procesu
- ❑ Sladíte nabídku hodnoty, zisku a lidí

Organizační překážky

Obr. 15 Čtyři organizační překážky stojící v cestě realizaci strategie



(Kim a Mauborgne, 2015)

Odstranění Organizačních překážek

- ODSTRANĚNÍ PŘEKÁŽKY KOGNITIVNÍ POVAHY: VYBURCOVAT ZAMĚSTNANCE NATOLIK, ABY SI UVĚDOMILI NUTNOST STRATEGICKÉ PROMĚNY - VÝZKUM TRHU NEBO TLAK NA ZÍSKÁVÁNÍ OSOBNÍCH ZKUŠENOSTÍ S TRHEM A ZÁKAZNÍKY.
- ODSTRANĚNÍ PŘEKÁŽKY OMEZENÉ ZDROJE: ZÁKLADEM JE UVOLŇOVAT ZDROJE Z NEPRODUKTIVNÍCH ČINNOSTÍ A PŘESMĚROVÁVAT JE DO OBLASTÍ, V NICHŽ JE JEJICH ÚČINEK VYSOKÝ.
- ODSTRANĚNÍ PŘEKÁŽKY ŠPATNÁ MOTIVACE: MÍSTO ROZSÁHLÉHO ŠÍŘENÍ ÚSILÍ O ZMĚNU SE MANAŽEŘI PŘI MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SOUSTŘEDÍ NA KRÁLE, NA LIDI, KTEŘÍ MAJÍ V PODNIKU PŘIROZENOU AUTORITU A DOKÁŽOU SVÝM JEDNÁNÍM OVLIVŇOVAT DRUHÉ. ZÁROVEŇ NA JEJICH JEDNÁNÍ MUSÍ BÝT POUKAZOVÁNO A VYZDVIHOVÁNO. ROVNĚŽ MUSÍ DOJÍT K ROZČLENĚNÍ STRATEGICKÉHO PROBLÉMU NA ČÁSTÍ, ABY VŠICHNI VĚŘILI V DOSAŽITELNOST STRATEGICKÉHO CÍLE.
- ODSTRANĚNÍ PŘEKÁŽKY POLITIKAŘENÍ A PROSAZOVÁNÍ RŮZNÝCH SKUPINOVÝCH ZÁJMŮ: MANAŽEŘI VYZDVIHUJÍ ANDĚLY, (TI, KTEŘÍ MOHOU ZE STRATEGICKÉ ZMĚNY VYTĚŽIT NEJVÍCE) UMLČUJÍ ĎÁBLY (BUDOUCÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY JIM PŘINESOU NEJVĚTŠÍ ZTRÁTY) A ZAJISTÍ DO VRCHOLOVÉHO VEDENÍ RÁDCE (ZASVĚCENEC DO VNITŘNÍHO ŽIVOTA PODNIKU, VÍ, KDO BUDE STRATEGICKÉ ZMĚNY PODPOROVAT A KDO PROTI NIM BOJOVAT).

Realizace spravedlivého procesu

Existují tři vzájemně se posilující prvky, které vymezují spravedlivý proces:

- Zapojení - (umožňuje jednotlivcům zúčastnit se přípravy rozhodnutí, která se jich budou týkat, požádat je o názor a přispění a dát jim možnost kriticky se vyjádřit k názorům.)
- Vysvětlení - (kdo se přípravy rozhodnutí zúčastnil a koho se bude toto rozhodnutí dotýkat, by měl chápat, proč konečná strategická rozhodnutí mají právě tuto podobu.)
- Jasnost očekávání - (po formulování strategie manažeři musí stanovit nová pravidla hry.)

Případová studie: vinařství v USA – australská firma Casella Wines

Charakteristika trhu

- USA Třetí největší spotřebitel vína na světě
- Intenzivní konkurence
- 2/3 trhu kalifornská vína zbytek Francie, Itálie, Španělsko, zvyšuje se dovoz z Chile, Austrálie, Argentiny
- Dále roste produkce ve státech Oregon, New York, Washington
- Zvyšuje se tlak na ceny
- Stagnující poptávka a to i navzdory nepřeborné nabídce
- 75 % trhu má osm největších firem v odvětví
- Široká nabídka různých druhů vín
- Sílicí vyjednávací postavení maloobchodů a distributorů



Obraz strategie

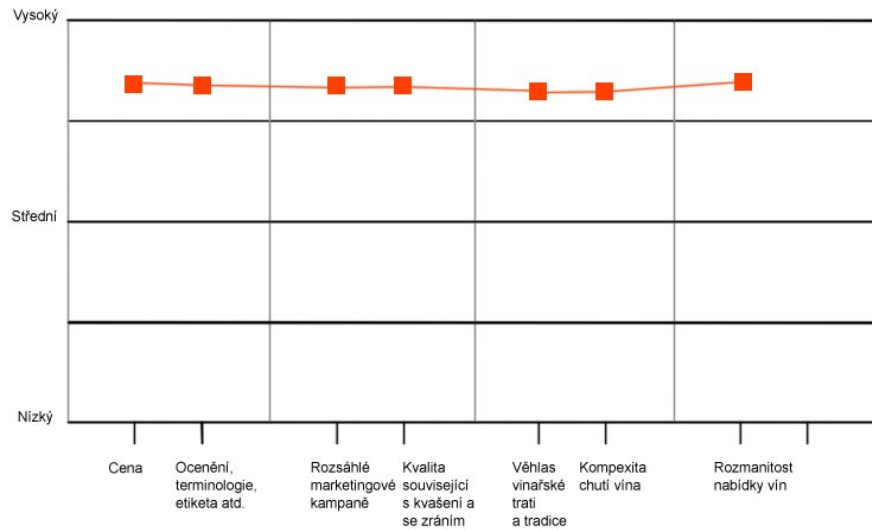
Základní faktory konkurenčního jednání:

- Cena jedné láhve vína
- Vybrané a vytříbené pojetí balení vína, etiketa zobrazující ocenění původ a další detaily
- Rozsáhlé marketingové kampaně v hromadných sdělovacích médiích
- Kvalita daná kvašením a zráním
- Věhlas vinařské trati a její tradice
- Komplexita a rafinovanost chuti vína
- Rozmanitost nabídky vín

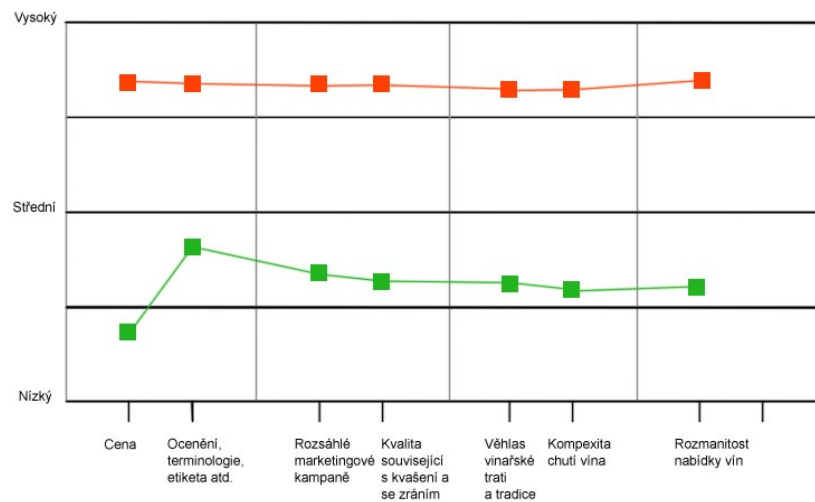


Obraz strategie trhu vinařství v USA

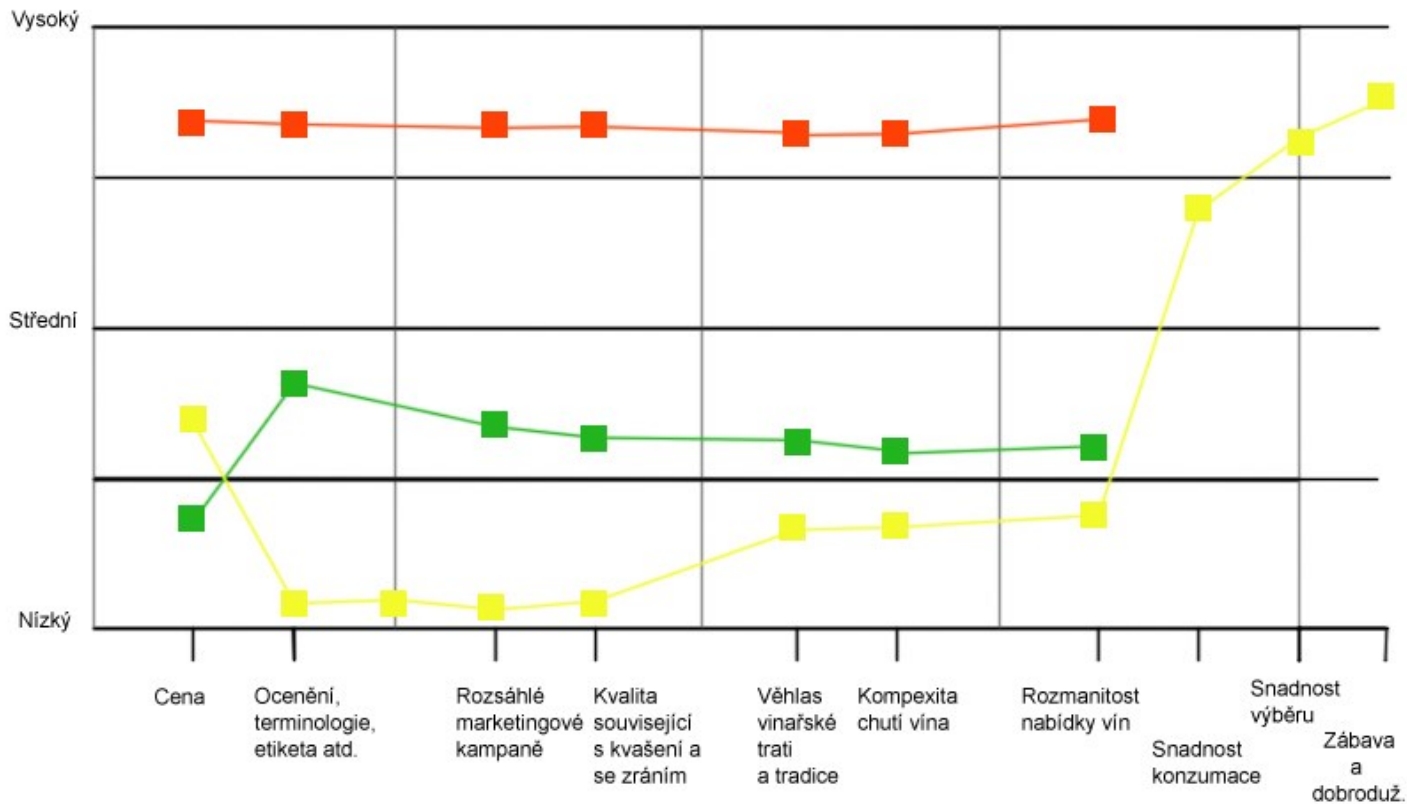
Prémiová vína



Stolní vína



Obraz strategie značkov Yellow tail



Souřadnicová síť

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

[yellow tail]

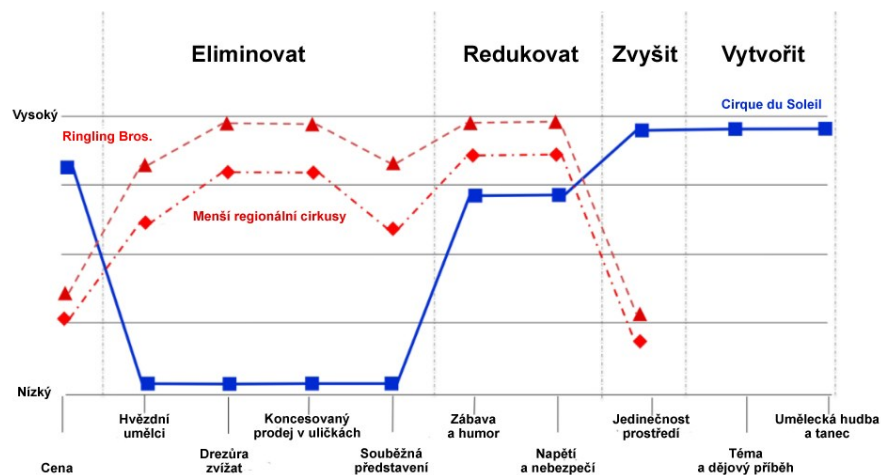


Výsledek

- 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 750mililitrových láhvích v USA – porážel i kalifornská vína.
- Po deseti letech je nápoj k dostání ve více než padesáti zemích.
- Každý den se vypije na celém světě více než 2,5 milionu sklenic tohoto produktu.
- Nápoj „Yellow tail“ se dostal mezi pět nejvýznamnějších značek vín na světě.



Případová studie: kanadský Cirque de soleil



Obraz strategie Cirque du Soleil

<p>Odvrhňte</p> <p>Vystoupení hvězdných osobností Vystoupení zvířat Souběžně probíhající představení v několika manéžích</p>	<p>Pozvedněte</p> <p>Jedinečnost prostředí cirkusového stanu</p>
<p>Omezte</p> <p>Zábava a humor Napětí a nebezpečí</p>	<p>Vytvořte</p> <p>Téma a dějový příběh Kultivované prostředí pro diváky Širší repertoár představení Umělecká hudba a umělecký tanec</p>

Souřadnicová síť: případ Cirque du Soleil