

STRATEGIA BŁĘKITNEGO OCEANU

Jedynym sposobem pokonania konkurencji jest
zaprzestanie prób jej pokonania

Andrzej Blikle
29 kwietnia 2006



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](#).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Źródło

W.Chan Kim, Renee Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu - Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT BIZNES, ISBN 83-88970-36-4

Autorzy oparli się na badaniach różnego rodzaju rynków z okresu ostatnich ponad 100 lat. Korzystali m.in. z pomocy PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group, Value Innovation Program Center przy Samsung Electronics, Value Innovation Action Tank w Singapurze, Harvard Business Review i innych.

Jak wykazują liczne badania rynków, w głównych kategoriach produktów i usług, marki na ogół stają się coraz bardziej do siebie podobne, a w miarę jak to następuje, ludzie coraz częściej dokonują wyborów na podstawie ceny.

Dawanie ludziom tego, czego chcą, jest fundamentalnie złe i prowadzi do klęski. Ludzie nie wiedzą, czego chcą. Dajcie im coś lepszego!

Dwa rodzaje innowacji

INNOWACJE TECHNOLOGICZNE:

nasza technologia musi pokonać konkurenta, a więc musi być porównywalna z jego technologią: więcej, szybciej, lepiej, taniej,...

TRADYCYJNE CYRKI

czerwony ocean

błękitny ocean

INNOWACJE WARTOŚCI:

nasza wartość musi uczynić konkurencję nieistotną -- musi być inna od wartości oferowanej przez konkurencję

Cirque de Soleil

Cirque du Soleil

CYRKI TRADYCYJNE (umierająca branża):

- dużo zwierząt (kosztowne i kontrowersyjne),
- cyrkowe gwiazdy (kosztowne),
- niebezpieczne ewolucje (kosztowne),
- trzy areny (kosztowne)

czerwony ocean

błękitny ocean

Cirque du Soleil (Cyrk Słońca)

- rezygnacja za zwierząt,
- wprowadzenie fabuły teatralnej

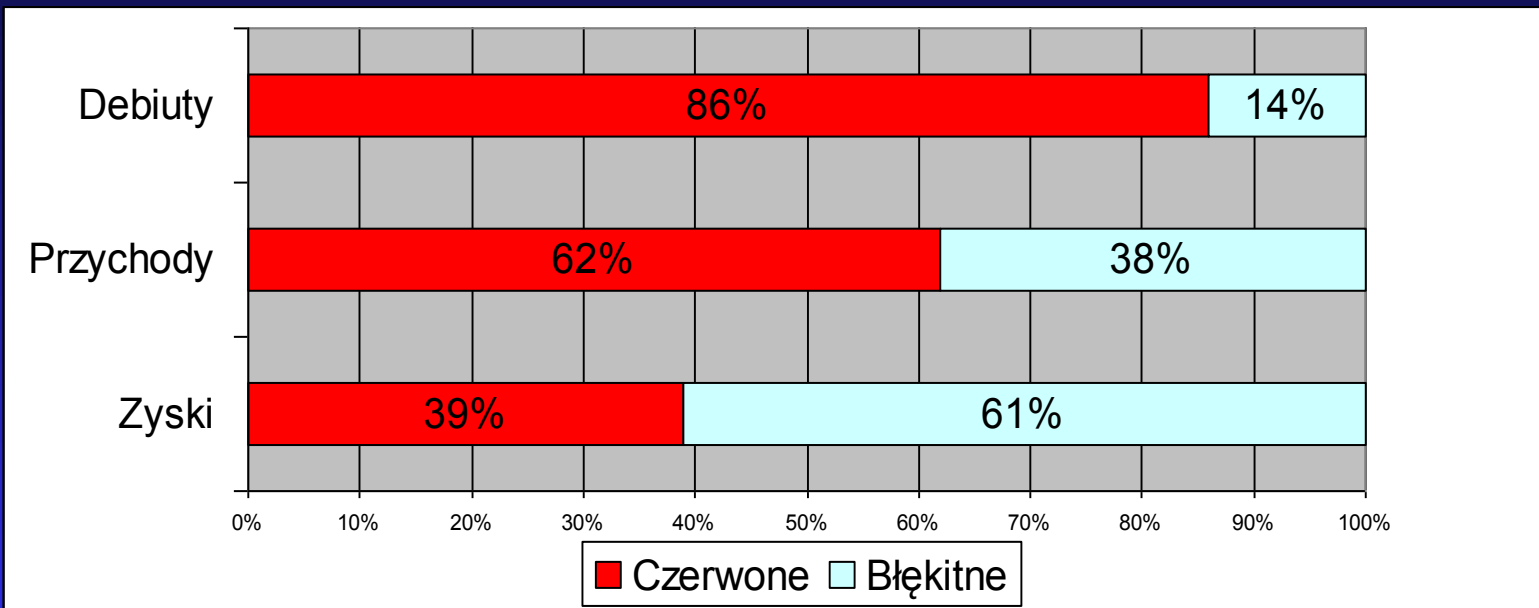
Pierwsze przedstawienie:
„Odkrywamy na nowo cyrk”

40 ml widzów w 20 lat!

Dwie strategie

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie nowej przestrzeni rynkowej wolnej od konkurencji
Zwalczanie konkurencji	Brak konkurencji
Wykorzystanie istniejącego popytu (kawałek tortu)	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu (cały tort)
Walka o kompromis pomiędzy wartością a kosztem	Działanie w warunkach nieznaney ceny referencyjnej
Konieczność wyboru wyjątkowość <u>lub</u> niskie koszty	Dążenie do: wyjątkowości <u>oraz</u> niskich kosztów

Badania rynkowe



Schemat czterech działań na przykładzie Cirque du Soleil

<p>Eliminuj</p> <p>Występy gwiazd. Pokazy ze zwierzętami. Sprzedaż butikowa. Równoczesne pokazy na kilku arenach.</p>	<p>Wzmocnij</p> <p>Wyjątkowe miejsce.</p>
<p>Redukuj</p> <p>Elementy rozrywkowe i humorystyczne. Napięcie i niebezpieczeństwo.</p>	<p>Stwórz</p> <p>Motywy przewodnie. Wyrafinowaną atmosferę. Zróznicowanie spektakli. Muzykę i taniec artystyczny.</p>

Sześć dróg od czerwonego do błękitnego oceanu

Aspekt	Czerwony ocean koncentruj się na:	Błękitny ocean
Branża	rywalach w branży	obserwuj branże alternatywne
Grupa strategiczna	konkurencji w ramach grupy strategicznej	obserwuj inne grupy strategiczne
Grupa nabywców	lepszemu obsłudze grupy	zdefiniuj grupę nabywców
Zakres oferty	maksymalizacji wartości w granicach wyznaczonych przez branżę	zastanów się nad ofertami uzupełniającymi
Funkcjonalność i emocjonalność	ocenie oferty w ramach fun. i emoc.	poszukaj nowej fun. i emoc.
Adaptacja	podążaniu za aktualnymi trendami	twórz nowe trendy

Każdy błękitny ocean tworzy pole dla oceanu czerwonego. Gdy wokół ciebie widzisz krew, poszukaj nowego błękitu!

Branża pojazdów osobowych

Błękitny ocean	Cechy i wartości
Luksusowe pojazdy konne	Prestiż, komfort, środek transportu na wszelki okazje. Wysoka cena.
Pierwsze luksusowe samochody (1893)	<u>Innowacja techniczna</u> . Prestiż, komfort, wyjazdy weekendowe dla mieszkańców miast. Bardzo wysoka cena, duża zawodność. Konne wozy nadal przeważają jako środek transportu.
Ford model T (1908)	<u>Innowacja wartości</u> . Uniwersalny środek transportu dla farmerów. Bardzo łatwy w obsłudze i serwisowaniu. Odporny na złe drogi i trudny klimat. Niska cena. Ograniczony wybór opcji - jeden model. Eliminacja wozów konnych jako środka transportu.
Luksusowe modele General Motors (1924)	<u>Innowacja wartości</u> . Samochód przedmiotem ekscytacji, prestiżu i mody. Co roku nowy model. Roczna sprzedaż samochodów rośnie z 2 mln do 7 mln
Małe samochody japońskie (1980)	<u>Innowacja wartości</u> . Mało pali (kryzys naftowy), łatwo zaparkować, niska cena, duża niezawodność. Wielka Trójka traci 4 mld \$ w roku 1980.

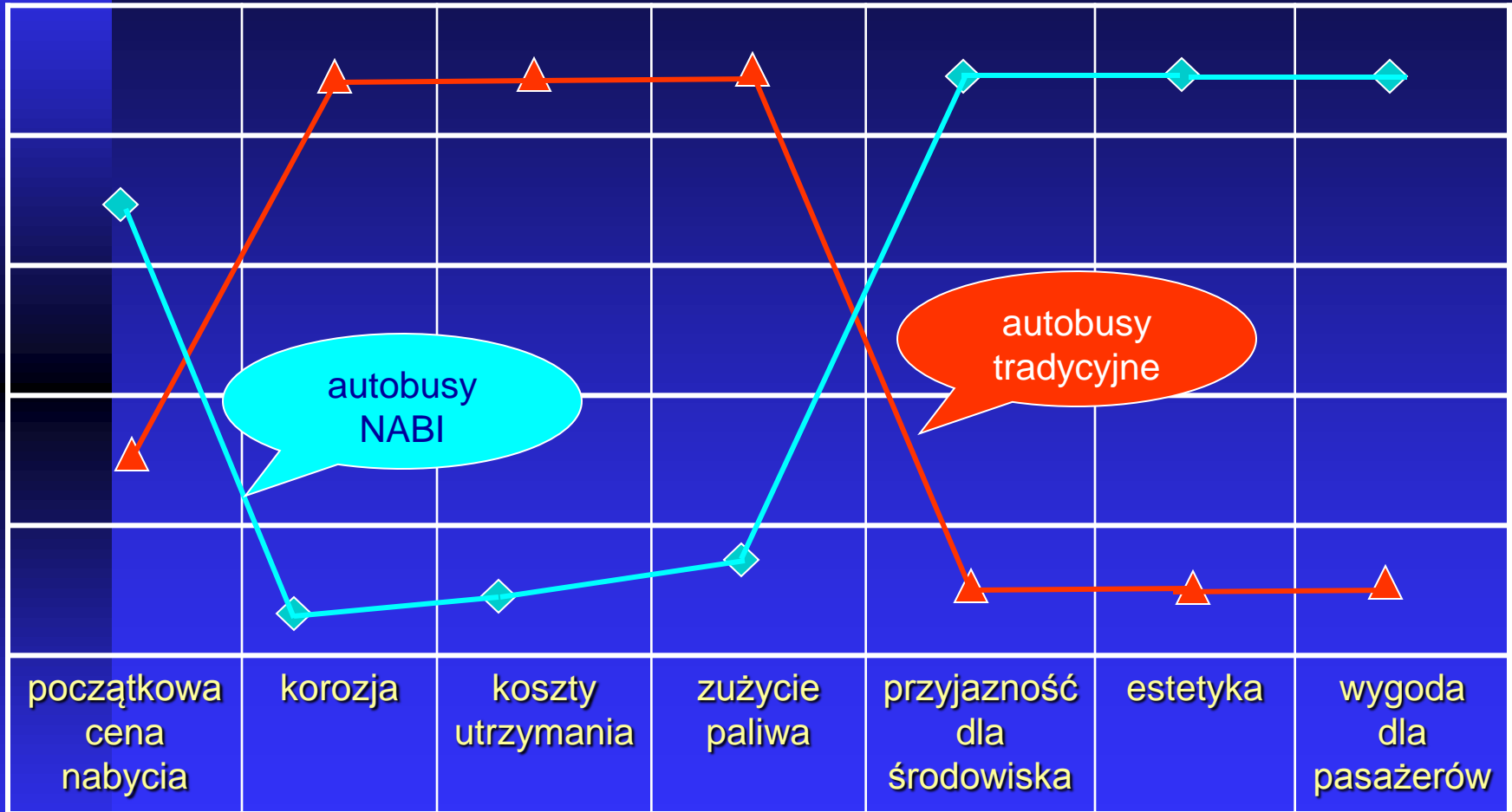
Branża pojazdów osobowych c.d.

Błękitny ocean	Cechy i wartości
Minivan Chryslera (1984)	Innowacja wartości. Samochód dla rodziny: rodzice + dzieci + rowery + namioty + pies. W tygodniu używany do pracy. Na minivanach Chrysler zarobił 1,5 mld \$ w trzy lata.
Sportowe minivany	<u>Innowacja wartości</u> . Samochód rodzinny i dla zapalonych kierowców. Pozwala również na ciągnięcie ciężkich przyczep. W roku 1998 sprzedaż minivanów prawie osiągnęła poziom sprzedaży samochodów osobowych.
Luksusowe terenowe	<u>Innowacja wartości</u> . Dla osób posiadających dom z trudnym dojazdem. Dodatkowy czynnik prestiżu: patrzysz na mój samochód i widzisz jaki mam dom.

Inne błękitne oceany

Błękitny ocean	Cechy i wartości
Linie lotnicze NetJets	Częściowa własność prywatnego odrzutowca pasażerskiego. Taniej niż własny jet wygodniej niż 1-sza klasa. 500 samolotów obsługuje 250.000 lotów do 140 krajów.
Southwest Airlines	Szybkość samolotu przy cenie samochodu. Częste odloty, niskie ceny, ograniczenie wszystkich pozostałych usług.
Kluby fitness dla kobiet Franczyza (1995)	Połączenie zalet klubu i ćwiczenia w domu z eliminacją wad obu: tanio (tanie lokalizacje), blisko domu, małe powierzchnie, przyrządy dla kobiet, brak luster i mężczyzn, ćwiczenie w kole, przedziały czasowe. Niskie nakłady ze strony franczyzanta (25 tys \$) 2500 klubów do 2004 roku
Autobusy miejskie firmy NABI	Producenci konkurują na rynku ceną zakupu, mimo że znacznie wyższy od ceny zakupu jest koszt eksploatacji. Stworzono autobusy z nadwoziem z włókna szklanego: nie koroduje, tanie w naprawie, lekkie, a więc mniejsze zużycie paliwa i opon.

Krzywa wartości



Trzy warstwy nie-klientów



1	nie nasi klienci na naszym rynku
2	odrzucają ofertę naszego rynku
3	naszej oferty nigdy nie brali pod uwagę

Nie-klienci mogą dostarczyć znacznie więcej wskazówek, jak stworzyć błękitny ocean, niż klienci!