

Piotr KURAŚ
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
piotr.kuras@gmail.com

INSTRUMENTY STRATEGII BŁĘKITNEGO OCEANU

Streszczenie. Opracowanie poświęcono koncepcji strategii błękitnego oceanu autorstwa W. Chan Kim i Renée Mauborgne. Stanowi ona wynik kilkunastoletnich badań nad istotą posunięć strategicznych przedsiębiorstw. Oprócz niewątpliwie istotnego wkładu teoretycznego, koncepcja ta charakteryzuje się wysokim poziomem operacjonalizacji, co w sposób bezpośredni przełożyło się na ogromną i stale rosnącą jej popularność w środowisku menedżerskim. Jest to zasługa głównie spójnej koncepcji oraz łatwych do zrozumienia oraz do praktycznego zastosowania narzędzi, pozwalających na budowę skutecznej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, strategia błękitnego oceanu

BLUE OCEAN STRATEGY TOOLS

Abstract. The paper is devoted to the concept of blue ocean strategy proposed by the researchers: W. Chan Kim and Renée Mauborgne. It was formulated as a result of several years of studies on the essence of strategic moves of enterprises. Alongside being the influential theory, the concept offered a high level of operationalization, which attracted a wide circle of practitioners of management. It is constituted by a coherent structure as well as easily comprehensible and practical instruments allowing for efficient building of potentially effective strategy.

Keywords: strategy, strategic management, blue ocean strategy

1. Wprowadzenie

Na gruncie teorii zarządzania strategicznego istnieje powszechne przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa w dużym stopniu, jeśli nie decydującym, zależy od przyjętej przez niego strategii rozwoju. W sposób ogólny strategię można zdefiniować jako zintegrowany i skoordynowany zbiór działań zaprojektowanych w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.¹ Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy.²

Warunkiem sukcesu rynkowego jest posiadanie dobrej, tj. skutecznej strategii. Wśród badaczy istnieje dość powszechne przekonanie, że skuteczne strategie posiadają określone, dające się wyodrębnić cechy. Zakłada się, że strategia taka charakteryzuje się *intelektualną prostotą*. Strategia musi być kompleksowa, ale i jednocześnie prosta, oparta na kilku zasadach, które tworzą spójną całość.³ Niektórzy badacze twierdzą, że menedżerowie powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych i na nich skoncentrować swoje wysiłki. Procesy te mogą dotyczyć: innowacji, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, itp. Dobrą strategię powinna cechować również *zewnętrzna spójność*. Musi być dopasowana do trendów rynkowych oraz do otoczenia. Trzecim elementem dobrej strategii jest *wewnętrzna spójność*. Programy i działania muszą się wzajemnie wspomagać i wzmacniać, czyli zachodzą tzw. sprzężenia zwrotne. Ostatnim elementem dobrej strategii jest *komunikatywność*. Strategię musi dać się wyjaśnić interesariuszom firmy. Tylko wówczas może być przez nich zrozumiana i zaakceptowana.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania nieustannie poszukują strategii, której realizacja warunkuje wysokie prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Samo spełnienie powyższych kryteriów nie daje bowiem żadnych gwarancji sukcesu. Konieczna jest również umiejętność łączenia zasobów w odpowiednich konfiguracjach, wykorzystania własnych umiejętności i kompetencji, ale i wykorzystania szans i okazji, które nagle niespodziewanie pojawiają się na rynku i z niego znikają. Dotychczas nie udało się znaleźć uniwersalnego, gwarantującego sukces sposobu gospodarowania dostępnymi zasobami oraz zachowania wobec innych uczestników rynku. I choć jest to mało prawdopodobne, przede wszystkim ze względu na niepowtarzalność kombinacji dostępnych zasobów oraz warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, próby takie nieustannie są przez badaczy podejmowane. Świadczy o tym historia ewolucji zarządzania strategicznego. Po okresie dominacji podejścia

¹ Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts. Cengage Learning, South-Western 2011, 9th Edition, p. 4.

² Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 19.

³ Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A.: Strategia jako system prostych zasad działania, [w:] Krupski R. (red.): Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2004, s. 23-33.

planistycznego, ewolucyjnego, pozycjonowania, a ostatnio zasobowego, zaczynają się pojawiać koncepcje, które wymykają się spod dotychczasowych klasyfikacji. Zaliczyć do nich można szkołę realnych opcji, szkołę prostych reguł oraz koncepcję przechwytywania okazji,⁴ czy będącą przedmiotem rozważań w niniejszej pracy strategii błękitnego oceanu (blue ocean strategy).

Koncepcja strategii błękitnego oceanu opracowana została przez Chan Kim'a i Renée Mauborgne. Autorzy są profesorami strategii i zarządzania w INSEAD.⁵ Publikują w czołowych światowych wydawnictwach.⁶ Ich artykuł *Blue Ocean Strategy* na stronie internetowej Harvard Business Review widnieje, obok artykułu M.E. Portera *What is Strategy?*, jako największy bestseller tego wydawnictwa. Artykuł ten zaliczono do 10. najważniejszych artykułów z zarządzania strategicznego, jakie dotychczas ukazały się w tym wydawnictwie – *HBR's 10 Must Reads on Strategy*. W 2005 r. badacze wydali książkę pod tytułem: *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.⁷ W ciągu dekady sprzedano ponad 3,6 mln egzemplarzy książki wydanej na całym świecie w 44 językach. Książka stała się bestsellerem na pięciu kontynentach, zdobyła wiele prestiżowych nagród oraz uznanie w środowisku menedżerów.

Strategia błękitnego oceanu jest wynikiem piętnastoletnich badań, które objęły ponad 150 podmiotów w ponad 30. branżach na przestrzeni ponad 100 lat. Autorzy przeanalizowali również wiele artykułów i innych prac naukowych dotyczących różnych wymiarów strategii. Zauważyli oni, że przedsiębiorstwa w poszukiwaniu trwałego wzrostu mają tendencję do stosowania konkurencji czołowej (*head-to-head competition*). Jednakże w dzisiejszych, ogromnie nasyconych konkurencją sektorach, przedsiębiorstwa te muszą walczyć z coraz większą siłą o kurczącą się pulę zysków. Długotrwały sukces w biznesie coraz częściej jest rezultatem rezygnacji z konkurencji i tworzenia nowych, niewykorzystanych dotychczas przestrzeni rynkowych. Zdaniem twórców koncepcji jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie prób jej pokonania.⁸ Założenie to leży u podstaw strategii błękitnego oceanu.

⁴ Krupski R.: Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa, [w:] Krupski R. (red.): Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2004, s. 9-21.

⁵ L'Institut européen d'administration des affaires – jedna z największych szkół zarządzania i biznesu na świecie, założona w 1957 r. we Francji. W rankingach *Financial Times* i *The Wall Street Journal* INSEAD regularnie plasuje się wśród najwyższej notowanych szkół na świecie w zakresie programów Global MBA (w 2015 r. na czwartym miejscu).

⁶ Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Blue Ocean Strategy. From Theory to Practice*, "California Management Review" Spring 2005, Vol. 47, No 3, pp. 105-121; Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Blue Ocean Strategy*. "Harvard Business Review", October 2004, pp. 76-84.

⁷ Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press 2005.

⁸ Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010, s. 18.

Przytoczone fakty, zdaniem autora niniejszego opracowania, stanowią wystarczające argumenty, aby bliżej przyjrzeć się koncepcji strategii błękitnego oceanu. Wydaje się, że jej popularność w środowisku praktyków gospodarczych, w głównej mierze wynika z wysokiego poziomu operacjonalizacji koncepcji. Jednocześnie popularność ta nie przekłada się, szczególnie w warunkach polskich, na dostateczną uwagę środowiska naukowego. Podjęcie przedmiotowego tematu artykułu spowodowane było tymi właśnie przesłankami.

Celem opracowania jest prezentacja i charakterystyka podstawowych założeń strategii błękitnego oceanu oraz instrumentów rekomendowanych do jej formułowania. Na potrzeby realizacji celu pracy analizie poddano literaturę przedmiotu oraz inne dostępne źródła, ze szczególnym uwzględnieniem prac autorów tejże koncepcji.

2. Czerwony i błękitny ocean – metafora w służbie strategii

W celu objaśnienia swojej koncepcji autorzy odwołują się do metafor. Proponują oni spojrzeć na gospodarkę jako na świat zbudowany z dwóch oceanów: czerwonego oraz niebieskiego.

Czerwone oceany oznaczają branże dziś istniejące. To znana przestrzeń rynkowa. Tutaj granice branż są określone i przyjęte, a reguły gier konkurencyjnych znane. Walka konkurencyjna opiera się na tradycyjnych założeniach. Tutaj przedsiębiorstwa starają się prześcignąć swoich konkurentów i zagarnąć jak największą część istniejącego popytu. Podczas, gdy przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zatłoczona, perspektywy wzrostu są coraz bardziej niepewne. Oferowane produkty szybko tracą swoje wyróżniające cechy i stają się produktami standardowymi, a konkurencja na "śmierć i życie" staje się oceanem pełnym krwi konkurujących ze sobą rywali.

Błękitne oceany natomiast to branże dziś nieistniejące. To nieznaną i niewykorzystaną przestrzeń rynkową, kreowanie popytu i szansa na wzrost. Niektóre błękitne oceany są co prawda kreowane poza istniejącymi granicami branż, jednak większość jest tworzona z części czerwonych oceanów poprzez rozszerzenie granic istniejących branż. Jako przykład autorzy podają Cirque du Soleil, dzisiaj jeden z największych kulturalnych produktów eksportowych Kanady. Założony przez grupę artystów ulicznych w 1984 roku cyrk, w ciągu niespełna 20. lat, osiągnął taki poziom przychodów, na jaki globalny lider branży cyrkowej Ringling Bros. and Barnum & Bailey potrzebował aż ponad wiek. Sukces miał swoje źródło w tym, że Cirque du Soleil nie próbował przejąć klientów z kurczącej się branży cyrkowej, historycznie zaspakajającej potrzeby dzieci. Nie próbował z nimi konkurować. Odwołał się do zupełnie nowej grupy klientów, do dorosłych i do klientów korporacyjnych, którzy są w stanie zapłacić cenę kilkukrotnie wyższą niż w tradycyjnym cyrku za nieznaną dotychczas i wyjątkowe wrażenia. W ten sposób firma stworzyła sobie nową, wolną przestrzeń rynkową co sprawiło,

że konkurencja stała się nieistotna. W błękitnych oceanach konkurencja jest nieistotna, ponieważ reguły gry mają dopiero zostać ustalone.⁹

Autorzy nie mają złudzeń, że mogą istnieć jedynie błękitne oceany. Twierdzą wręcz, że czerwone oceany zawsze będą miały znaczenie i zawsze będą faktem w życiu gospodarczym. Jednak ponieważ w coraz większej liczbie branż podaż przewyższa popyt, konkurowanie choć konieczne, będzie niewystarczające do utrzymania wysokiego poziomu wyników. Przedsiębiorstwa muszą zatem wyjść poza dotychczasowe ramy konkurowania i kreować błękitne oceany.¹⁰

Błękitne oceany nie są w życiu gospodarczym niczym nowym. Wiele branż dzisiaj dojrzałych, jak przemysł samochodowy, lotniczy, fonograficzny, petrochemiczny, jakiś czas temu nie istniało. Wraz z postępem technicznym i technologicznym obserwujemy powstawanie coraz to nowych, branż: telefonia komórkowa, Internet, biotechnologia, fundusze powiernicze, bary kawowe. Kiedyś były one błękitnymi oceanami dającymi ich twórcom i pierwszym uczestnikom nieograniczony potencjał rozwoju. Dzisiaj wraz z natężeniem konkurencji przestrzeń ta wypełnia się coraz intensywniejszym kolorem czerwonym. W rzeczywistości branże nieustannie ewoluują, działania operacyjne są doskonałe, rynki rozszerzają się, kolejni konkurenci przychodzą i odchodzą z niego. By nie tracić własnego potencjału do walki z konkurentami, warto poszukać nowej przestrzeni – własnego błękitnego oceanu.

Badania ogółem ponad 150 różnych posunięć strategicznych ujawniły, że sukces w kreowaniu błękitnych oceanów nie zależy ani od branży, ani organizacji firmy. Tworzenie i zajmowanie wolnych przestrzeni było udziałem firm: nowych i dojrzałych, dużych i małych, prowadzonych przez menedżerów młodych i wiekowych, działających w atrakcyjnych sektorach i nieatrakcyjnych, związanych prostą i zaawansowaną technologią. Wszystkie jednak posiadały pewną wspólną cechę. Wszystkie charakteryzowały się spójnym na przestrzeni czasu i niezależnym od branży podejściem do tworzenia wolnej przestrzeni rynkowej.

To co odróżnia zwycięzców od przegranych w tworzeniu błękitnych oceanów, to podejście do strategii. Firmy uwięzione w czerwonych oceanach stosowały konwencjonalne podejście strategiczne. Twórcy błękitnych oceanów nie porównują się z konkurencją za pomocą wskaźników i nie stosują powszechnie wykorzystywanych narzędzi strategicznych. Posługują się zupełnie inną logiką strategiczną, która nazwana została innowacją wartości.¹¹

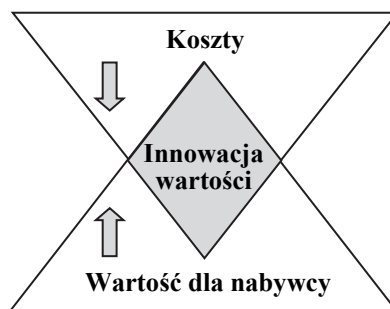
Innowacja wartości (*value innovation*) pojawia się wtedy, gdy firmy łączą innowację z użytecznością, ceną i kosztami. Jest to sprzeczne z powszechnie uznanym dogmatem, który zakłada konieczność wyboru pomiędzy wartościową innowacją a kosztami. Cirque du Soleil

⁹ Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu. op.cit., s. 19.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Kim W.Ch., Mauborgne R.: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, "Harvard Business Review" January-February 1997, pp. 103-112.

złamał ten dogmat rezygnując z pokazów zwierząt oraz sław cyrkowych generujących największe koszty w branży cyrkowej, oferując jednocześnie unikalne na skalę światową widowisko będące w istocie połączeniem cyrku oraz teatru. Firma ta zaoferowała nowe, nietypowe dla cyrku elementy: fabułę, wyższą niż w tradycyjnym cyrku wartość intelektualną, artystyczną, muzyczną i taneczną. Innymi słowy Cirque du Soleil oferuje to, co najlepsze w cyrku i w teatrze, eliminując lub ograniczając wszystko inne, oferując t ten sposób bezprecedensową wartość użyteczną. Przykład ten dobrze odzwierciedla założenia i cechy wspomnianej innowacji wartości. W sposób graficzny prezentuje to rysunek 1.



Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów

Rys. 1. Innowacja wartości

Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 36.

W tworzeniu błękitnego oceanu chodzi o jednoczesne obniżanie kosztów i podwyższanie wartości dla nabywców. Wartość dla klienta wynika z użyteczności i ceny oferty adresowanej do nabywcy. Wartość dla przedsiębiorstwa wynika z cen oraz kosztów oferowanych produktów. Całość ma szansę zadziałać, jeśli zostanie odpowiednio skonfigurowana. W tym sensie jest czymś więcej niż tylko innowacją. Jest strategią obejmującą cały system działań firmy. Innowacja wartości wymaga, by firmy zorientowały cały swój system na osiągnięcie skoku wartości, zarówno dla nabywcy, jak i ich samych. Podsumowanie powyższych rozważań w sposób syntetyczny dobrze ujmuje zawartość tabeli 1.

Tabela 1

Zysk i konsekwencje wzrostowe wynikające z tworzenia błękitnych oceanów

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
Zwalczanie konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	Przełamanie przymusu między wartością a kosztem
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 38.

3. Operacjonalizacja strategii błękitnego oceanu

3.1. Instrumenty wykorzystywane do formułowania strategii błękitnego oceanu

Formułowanie oraz wdrożenie strategii wymaga sekwencji określonych działań oraz odpowiednich narzędzi strategicznych. W opracowaniu tym zaprezentowane zostały najważniejsze z nich: kanwa strategii, schemat czterech działań, diagram eliminuj-redukuj-wzmocnij-stwórz.

Kanwa strategii pełni funkcję zarówno schematu diagnostycznego, jak i schematu działań prowadzących do zbudowania strategii błękitnego oceanu. Kanwa pozwala w sposób graficzny zaprezentować najważniejsze czynniki konkurencji w danej branży. Są to jednocześnie obszary intensywnej inwestycji realizowanych przez konkurencję. Dzięki kanwie uzyskujemy informację, co w rezultacie otrzymują klienci.

Podstawowym elementem kanwy strategii jest krzywa wartości, która odwzorowuje typowy dla branży poziom każdego istotnego czynnika konkurencyjności w branży. Zakłada się, że czynnikami tymi są elementy determinujące sukces. Krzywa wartości zbudowana na podstawie tych założeń pozwala odpowiedzieć na pytanie, na czym koncentrują swoje wysiłki i wydatki konkurenci. Stanowi zatem punkt wyjścia budowy strategii błękitnego oceanu. Dla branży cyrkowej takimi czynnikami są: cena biletu, koszty pozyskania gwiazd cyrkowych, pokazy ze zwierzętami, sprzedaż towarzysząca, areny z wieloma równoczesnymi pokazami, zabawa i humor, napięcie i niebezpieczeństwo, wyjątkowość miejsca. Krzywa wartości charakterystyczna dla tradycyjnego cyrku została zaprezentowana na rysunku 2.

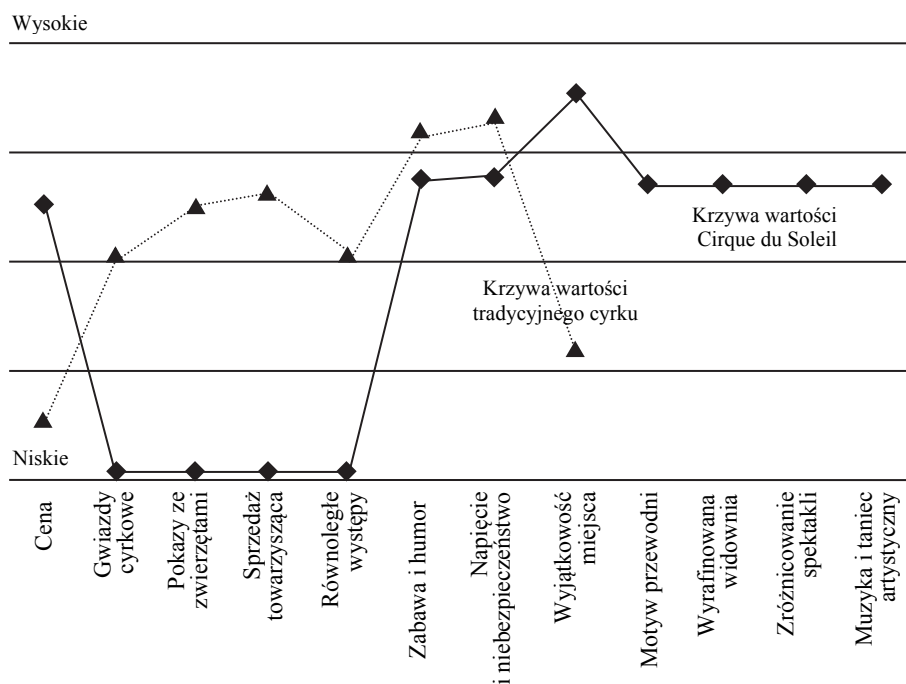
Wysoka pozycja danego czynnika oznacza, że firma oferuje nabywcy więcej, co znaczy, że również więcej inwestuje w dany czynnik konkurencyjności. W przypadku ceny, wyższa pozycja, oznacza wyższą cenę. Naniesione oceny poszczególnych czynników pozwalają na zbudowanie profilu wartości produktu dla klienta.

Krzywa wartości stanowi punkt wyjścia do analizy czynników z punktu widzenia wartości dla klienta, a w konsekwencji do rekonstrukcji krzywej, by tę wartość móc zmaksymalizować. Rekonstrukcja krzywej wymaga w pierwszej kolejności reorientacji dotychczasowej strategii. Tradycyjna logika konkurencyjna nakazuje porównywanie się w danym obszarze z konkurencją i dokonywanie wyboru między różnicowaniem i pozycją lidera w dziedzinie kosztów. Zgodnie z założeniami koncepcji strategii błękitnego oceanu firma powinna przeorientować się z *konkurentów* na *alternatywy* oraz z *klientów* na *nie-klientów*. Pozwala to na predefiniowanie ukierunkowania branży, a co za tym idzie, zrekonstruowanie elementów wartości dla nabywcy i wykroczenie poza jej dotychczasowe granice.

Dobra strategia zbudowana w oparciu o kanwę powinna posiadać określone cechy. Po pierwsze, powinna posiadać *punkt koncentracji*. Oznacza to, że nowa strategia powinna koncentrować się na mniejszej, niż tradycyjnie w branży, liczbie czynników konkurencyj-

nych. Próba uwzględnienia w swoich działaniach wszystkich, istotnych w danej branży, czynników konkurencyjnych przekłada się na rozpraszanie zasobów oraz utrudnienia w tworzeniu wyróżniającej się oferty. Krzywa wartości dobrej strategii powinna *odbiiegać* od krzywej rywali. Ten postulat jest możliwy do spełnienia, gdy firma koncentruje się na alternatywach, a nie na konkurentach i ich działaniach, jak to się przyjmuje w trakcie formułowania strategii bazującej na założeniach podejścia pozycjonowania. Naśladownictwo uniemożliwia stworzenie unikatowej, wyjątkowej dla klienta oferty. Kolejną ważną cechą dobrej strategii jest przykuwająca uwagę *puenta*, która nie tylko niesie jasną i czytelną informację o korzyściach jakie uzyskuje klient nabywając produkt danej firmy, ale również rzetelnie reklamować ofertę.

Profil strategiczny Cirque du Soleil spełnia te trzy kryteria definiujące strategię błękitnego oceanu. Przedstawiona na rysunku 2 kanwa umożliwia porównanie profilu strategicznego tego cyrku z profilem strategicznym konkurentów. Wyraźnie widoczne jest jak silnie Cirque du Soleil odszedł od konwencjonalnej logiki cyrku. Jego krzywa zawiera nowe, nie występujące dotychczas w branży cyrkowej czynniki, takie jak motyw przewodni, zróżnicowanie spektakli, wyrefinowana widownia oraz muzyka i taniec artystyczny. Czynniki te zostały zaczerpnięte z innych alternatywnych branż oferującej rozrywkę i sztukę (teatr, operetka, musical).



Rys. 2. Kanwa strategii Cirque du Soleil

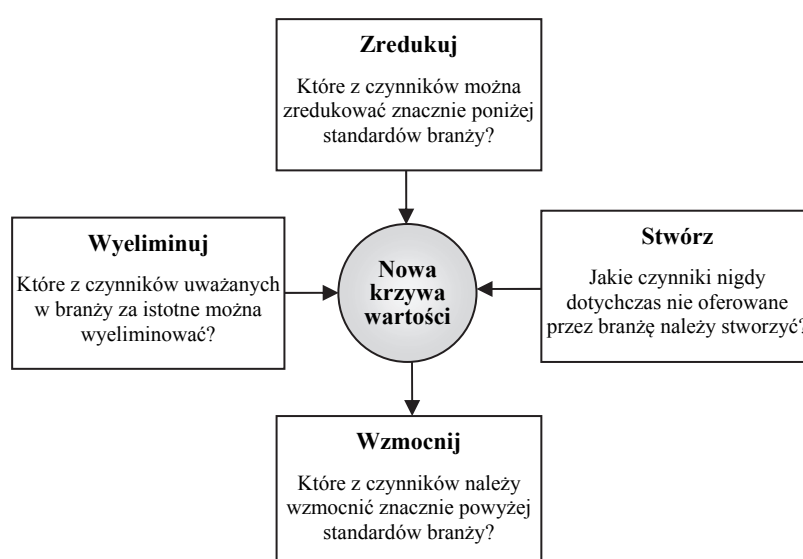
Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 69.

Podsumowując, kanwa strategii pozwala na identyfikację tradycyjnych czynników sukcesu oraz jednoczesną prezentację nowych czynników, które umożliwiają stworzenie nowej przestrzeni rynkowej.

Kolejnym narzędziem pomocnym w formułowaniu strategii błękitnego oceanu jest **schemat czterech działań**. Jest to narzędzie, które pozwala na rekonstrukcję elementów wartości dla nabywcy i stworzenia nowej krzywej wartości. Punktem wyjścia są cztery pytania umożliwiające znalezienie kompromisu między zróżnicowaniem i niskimi kosztami:¹²

- Które z czynników uważanych w branży za istotne czynniki budowy przewagi konkurencyjnej można *wyeliminować*?
- Które z czynników można *zredukować* znacznie poniżej standardów branży?
- Które z czynników należy *wzmocnić* znacznie powyżej standardów branży?
- Jakie czynniki, nigdy dotychczas nie oferowane w branży, należy *stworzyć*?

Graficzną postać narzędzia prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Schemat czterech działań

Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 54.

Pierwsze pytanie ma na celu rozważenie możliwości wyeliminowania czynników, powszechnie uważanych w branży za istotne, na których oparta jest dzisiejsza rywalizacja. Badania autorów wykazały, że przedsiębiorstwa często nie zauważają zmian w preferencjach nabywców i cały czas koncentrują się na tych samych wartościach. Przyczyny tego stanu rzeczy można upatrywać w nadmiernym przywiązaniu do założeń podejścia pozycjonowania i nieustannego porównywania się do konkurentów. Koncentrowanie się na naśladowaniu działań liderów często nie pozwala dostrzec wysyłanych przez konsumentów sygnałów o ich gotowości, a nawet potrzebie zmian w adresowanej do nich ofercie.

Pytanie drugie odnosi się do możliwości redukcji czynników, których nie można wyeliminować, ale można próbować je znacznie zredukować. Obserwacje zachowań rynkowych przedsiębiorstw pozwalają bowiem na konstatację, że często przesadnie wychodzą one naprzeciw wymaganiom klientów, zwiększając w ten sposób swoje koszty, a nie

¹² Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 53.

odnosząc przy tym adekwatnych korzyści. Produkty bowiem stają się coraz bardziej wyrafinowane, w rzeczywistości jednak klienci często tego od produktu nie oczekują. W tej obserwacji tkwi potencjał do obniżenia kosztów przy rezygnacji z elementów, które w zbyt techniczny sposób zwiększają cenę produktu.

Trzecie pytanie dotyczy możliwości wzmocnienia czynników, które dotychczas w branży nie były uważane za strategiczne. W postępowaniu takim tkwi potencjał do wyróżnienia się oraz do stworzenia nowej wartości dla klienta.

Pytanie czwarte w założeniu ma prowadzić do odkrycia całkowicie nowych źródeł wartości dla klientów, a co się z tym wiąże, wykreowania nowego popytu.

Odpowiedzi na pierwsze dwa pytania pozwalają dojść do wniosku, jak zmienić własną strukturę kosztów, aby była bardziej efektywna niż struktura konkurentów. Dwa pozostałe pytania umożliwiają dojście do wniosku, w jaki sposób zwiększyć wartość dla nabywcy i stworzyć nowy popyt.

Uzupełnieniem i dodatkiem do schematu czterech działań jest diagram *eliminuj-redukuj-wzmocnij-stwórz*. Schemat czterech działań wymusza na firmie uzyskanie odpowiedzi *jakie* cztery działania powinny być podjęte przez przedsiębiorstwo. Wykorzystanie diagramu natomiast prowadzi do konieczności identyfikacji konkretnych działań każdej z czterech grup w celu stworzenia nowej krzywej wartości. Jego postać graficzną dla przypadku Cirque du Soleil prezentuje rysunek 4.

Eliminuj	Wzmocnij
<ul style="list-style-type: none"> · Pokazy ze zwierzętami · Występy gwiazd · Towarzysząca sprzedaż butikowa · Równoczesne pokazy na kilku arenach 	<ul style="list-style-type: none"> · Wyjątkowe miejsce
Redukuj	Stwórz
<ul style="list-style-type: none"> · Elementy rozrywkowe i humorystyczne · Napięcie i niebezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> · Motywy przewodnie · Wyrafinowana atmosfera · Zróznicowanie spektakli · Muzyka i taniec artystyczny

Rys. 4. Diagram eliminuj-redukuj-wzmocnij-stwórz – przypadek Cirque du Soleil
Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, op.cit., s. 63.

W Cirque du Soleil wyeliminowano kilka czynników tradycyjnie kojarzących się z cyrkiem i nadających mu znany dotychczas charakter. Za posunięcie rewolucyjne można uznać rezygnację z pokazów zwierząt. Posunięcie takie ma dwa uzasadnienia. Po pierwsze, wpisywało się ono idealnie w nowopowstający ogólnoswiatowy trend polegający na poszerzaniu praw zwierząt. Po drugie, pozwalało na znaczne obniżenie poziomu kosztów, które te zwierzęta generują, w szczególności związane z ich pozyskaniem, tresurą oraz

utrzymaniem. Rezygnacja z gwiazd cyrkowych, które w założeniu menedżerów miały zadanie przyciągać publiczność, a w praktyce dla przeciętnego widza i tak były postaciami anonimowymi, pozwalała uzyskać jeszcze większe oszczędności. Rezygnacja z kilku aren, na których jednocześnie odbywały się pokazy, wynikała z obserwacji, że dla klienta stanowi to raczej wadę widowiska, niż jego zaletę. Rezygnacja ze sprzedaży dodatkowej była spowodowana z jednej strony chęcią koncentracji na podstawowej działalności, z drugiej strony zwiększenia prestiżu widowisk poprzez rezygnację z działalności, która w ogólnym odbiorze nadawała im raczej jarmarczny charakter.

W Cirque du Soleil znacznie zredukowano rolę niektórych elementów, nierozzerwalnie związanych dotychczas z klasycznym widowiskiem cyrkowym. Zmniejszono znaczenie klaunów oraz akrobatów, a ich wizerunkowi oraz występom nadano bardziej elegancki i artystyczny charakter.

Podczas, gdy inne cyrki, paradoksalnie, na potrzeby występów zaczęły wynajmować coraz częściej sale widowiskowe, Cirque du Soleil pozostał przy namiocie cyrkowym, a nawet nadał mu wspaniały wygląd zewnętrzny i zapewnił większy komfort widzom. Celem tych działań było zachowanie symboliki cyrku oraz magii miejsca podkreślając w ten sposób wyjątkowość Cirque du Soleil.

Widowisku nadano cechy nietypowe dla tradycyjnego cyrku, np. fabułę. Dotychczas cyrki oferowały spektakle złożone z niepowiązanych ze sobą w spójną całość występów różnych artystów. Dodatkowo muzyce i tańcowi nadano pierwszoplanową rolę, a występom większe walory intelektualne. Uczyniło to z widowiska wydarzenie o ewidentnie wyższym poziomie artystycznym niż dotychczas oferowane.

Opisany przypadek Cirque du Soleil miał na celu prezentację możliwości wykorzystania w formułowaniu strategii błękitnego oceanu diagramu *eliminuj-redukuj-wzmocnij-stwórz*.

3.2. Rekonstrukcja granic rynku jako wstęp do formułowania strategii

Pierwszym krokiem przy formułowaniu strategii błękitnego oceanu jest rekonstrukcja granic rynku pozwalająca uwolnić się od konkurencji i stworzyć błękitny ocean. Na podstawie swoich badań autorzy wyodrębnili wzorce działań, które można i powinno się realizować, by taki ocean stworzyć. Opisano je w dalszej części opracowania.

Przeglądanie się sektorom alternatywnym może przyczynić się do stworzenia nowych przestrzeni rynkowych. Przedsiębiorstwo konkuruje nie tylko wewnątrz branży, ale również z producentami produktów alternatywnych. Klient w celu zaspokojenia własnych potrzeb nie zawsze potrzebuje substytutu. Czasami lepszym wyborem będzie produkt alternatywny, który co prawda różni się od produktu bazowego, zarówno pod względem formy, jak i funkcjonalności, ale oferowany jest w tym samym celu. Dlatego konieczna jest identyfikacja branż alternatywnych oraz znalezienie odpowiedzi, dlaczego klienci wybierają właśnie

między produktami tych branż. Koncentrując się na kluczowych czynnikach skłaniających klientów do wyborów między tymi alternatywami możliwe jest stworzenie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej.

Przyglądanie się grupom strategicznym w branżach. Wszystkie przedsiębiorstwa w branży można uporządkować według określonej hierarchii. Porządek ten zazwyczaj wyznaczają ceny i osiągnięte wyniki (np. producenci samochodów luksusowych oraz popularnych). Kluczem do stworzenia nowej przestrzeni rynkowej jest przełamanie tego sposobu postrzegania rynku i zrozumieniu, jakie czynniki wpływają na decyzje klientów przy przechodzeniu z jednej grupy do drugiej. W tym celu konieczna jest identyfikacja grup strategicznych występujących w danym sektorze oraz znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego klienci wybierają dobra z określonej grupy. Kolejnym krokiem jest dostarczenie produktu o cechach pożądanym z obu grup strategicznych.

Przyglądanie się łańcuchom nabywców. W większości branż konkurenci w podobny sposób definiują nabywców. Przy czym jako nabywcę rozumiemy tego, który płaci za produkt lub podejmuje decyzję o zakupie. Nie zawsze są to użytkownicy dóbr. Przykładowo zakupy dla pracowników korporacji podejmowane są często przez pryzmaty kryterium ceny, a nie funkcjonalności. W sektorze farmaceutycznym jako grupę docelową częściej postrzega się lekarzy, którzy dany lek będą przepisywali, niż chorym, którzy ten lek będą przyjmować. Redefiniując postać nabywcy, utożsamiając go z użytkownikiem finalnym, często można dostrzec nowe źródła wartości.

Przyglądanie się ofertom komplementarnych produktów lub usług. Kupując dany produkt decydujemy się na określone rozwiązania użytkowe, ale również często z tym jest związana konieczność ponoszenia określonych kosztów wynikających z jego eksploatacji. Na wartość, jaką dany produkt przedstawia dla klienta, wpływ zatem mają wtedy inne produkty i usługi. To właśnie w tych komplementarnych produktach tkwi potencjał tworzenia wolnej przestrzeni rynkowej. Priorytetem jest znalezienie rozwiązania, które stanowić będzie nową wartość dla nabywcy. By to umożliwić, konieczna staje się identyfikacja największych ograniczeń i mankamentów związanych z użytkowaniem określonego dobra, a następnie ich wyeliminowanie poprzez zaoferowanie komplementarnych produktów lub usług.

Przyglądanie się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców. Różne produkty w różny sposób zaspokajają potrzeby konsumentów. Produkty o funkcjach użytkowych reklamowane są często przez pryzmat ich funkcjonalności, odwołując się często do niskich cen. Niektóre produkty reklamowane są poprzez odwoływanie się do emocji. Wtedy cena nie jest najważniejsza, ważniejsze są emocje związane z posiadaniem danego produktu, przynależnością do pewnego rodzaju wspólnoty posiadaczy takich produktów.

Firmy próbujące podważyć istniejący stan rzeczy mogą odnaleźć nową przestrzeń rynkową. Przykładowo firmy stosujące podejście funkcjonalno-użytkowe mogą próbować wzbogacić ofertę poprzez odwoływanie się do emocji. I odwrotnie, firmy oferujące produkty tradycyjnie odwołujące się do emocji można próbować je tych elementów pozbawić,

akcentując jednocześnie walory użytkowe. Innymi słowy do funkcjonalności można dodać trochę emocji, a do emocji funkcjonalności, tworząc w ten sposób nową wartość dla klienta.

Uwzględnianie perspektywy czasowej. Wszystkie branże podlegają określonym trendom zewnętrznym, np. globalizacji. Trendy te mogą stanowić szansę dla rozwoju nowych przestrzeni rynkowych. Warunkiem koniecznym jest próba przewidzenia, jak te trendy wpłyną na wartość dla klientów. Porównując wartość, jaką niesie dzisiejsza oferta rynkowa z projekcją jej wartości w przyszłości możliwe jest odnalezienie nowych przestrzeni rynkowych.

4. Podsumowanie

W ramach zarządzania strategicznego trwają nieustanne poszukiwania uniwersalnego wzorca działania, który w sposób istotny zwiększałby prawdopodobieństwo odniesienia przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Wydaje się jednak, że taki wzorzec nigdy nie zostanie odnaleziony, gdyż sposób postępowania wobec konkurentów oraz dostępnych zasobów, powszechnie nazywany strategią, musi nadążać za zmianami dokonującymi się w jego otoczeniu i do tych zmian na bieżąco się dostosowywać. Zmianie ulegać zatem muszą również strategie przedsiębiorstw.

Niezależnie od powyższych spostrzeżeń, badania przedsiębiorstw, które odniosły na rynku spektakularny sukces, pozwalają zauważyć w ich działaniach pewne elementy wspólne. Badacze W. Chan Kim i Renée Mauborgne podjęli próbę ich wyodrębnienia i stworzenia spójnej koncepcji strategii, w skład której wchodzi również odpowiednie narzędzia ułatwiające jej formułowanie, a także odpowiednie rekomendacje na etapach wdrażania oraz kontroli. W ten sposób powstała koncepcja strategii błękitnego oceanu. Jej duża i ciągle rosnąca popularność w świecie praktyki gospodarczej wynika zapewne z prostoty założeń, spójnego charakteru oraz metaforycznego charakteru jej opisu, pozwalającego w łatwy sposób zapoznać z nią interesariuszy przedsiębiorstwa. W ten sposób strategia błękitnego oceanu wypełnia opisaną we wprowadzeniu niniejszego opracowania postulatą dobrej strategii. Dodatkowo zaletą tej strategii niewątpliwie jest wysoki poziom operacjonalizacji. Relatywnie niewiele dotychczas proponowanych w ramach zarządzania strategicznego koncepcji strategicznych jest tak łatwych do stosowania w praktyce gospodarczej.

Mimo pojawiających się w ramach nurtu krytycznych zastrzeżeń, że założenia strategii nie są niczym nowym, iż czerpie ona z założeń strategii niszy rynkowej, popularność strategii błękitnego oceanu wśród praktyków jest faktem. Chociaż naiwnością jest sądzić, że jej stosowanie zagwarantuje każdemu przedsiębiorstwu sukces, to wydaje się, że koncepcja ta zasługuje na większą uwagę środowiska naukowego, szczególnie w kraju charakteryzującym się jednym z najniższych wskaźników innowacyjności w Europie. Niniejsza publikacja

stanowi próbę wypełnienia tej luki. Z uwagi na charakter opracowania i związane z tym ograniczenia, w opracowaniu ograniczono się jedynie do instrumentów formułowania strategii błękitnego oceanu, pozostawiając nieomówione zagadnienia związane z jej realizacją oraz kontrolą.

Bibliografia

1. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.: *Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts*. Cengage Learning, South-Western 2011, 9th Edition.
2. Kim W.Ch., Mauborgne R.: Blue Ocean Strategy. "Harvard Business Review", October 2004, pp. 76-84.
3. Kim W.Ch., Mauborgne R.: Blue Ocean Strategy. From Theory to Practice, "California Management Review" Spring 2005, Vol. 47, No. 3, pp. 105-121.
4. Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
5. Kim W.Ch., Mauborgne R.: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, "Harvard Business Review" January-February 1997, pp. 103-112.
6. Krupski R.: Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa, [w:] Krupski R. (red.): *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2004.
7. Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A.: Strategia jako system prostych zasad działania, [w:] Krupski R. (red.): *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2004.
8. Oblój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.