



Študentská vedecká aktivita

Vytváranie nových trhových priestorov prostredníctvom modrých oceánov

Bc. Rastislav Langer

Sekcia: Manažérske systémy

Konzultant: Ing. Veronika Kuchárová Mačkayová, PhD.

Poprad
2012/2013

OBSAH

OBSAH	2
ÚVOD	3
1. DEFINOVANIE MODRÝCH OCEÁNOV A MOŽNOSTI ICH VYTVÁRANIA	4
1.1. Laterálny marketing.....	4
1.2. Modré oceány	5
2. ANALÝZA VYBRANÝCH MODRÝCH OCEÁNOV	13
2.1. Digitálne distribučné kanály	13
2.2. Kompaktný systém s vymeniteľným objektívom.....	14
2.3. Outdoorové kamery	15
2.4. Čítačka elektronických kníh	16
2.5. Tablet.....	16
2.6. Ultrabook.....	17
2.7. Cestovná kancelária pre plyšové hračky	18
2.8. Systémový rámec štyroch opatrení pre jednotlivé produkty	19
3. ZHRNUTIE	21
ZÁVER	23
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	24

ÚVOD

„Všetci pracujeme v dvoch kontrastných režimoch, ktoré by sme mohli nazvať otvorený a uzavretý. Otvorený režim je oveľa uvoľnenejší, vnímavejší, viac prieskumný, demokratickejší, hravejší a vtipnejší. Uzavretý režim je prísnejší, tuhší, viac hierarchický, viac ako pohľad cez tunel. Väčšina ľudí, bohužiaľ trávi väčšinu svojho času v uzavretom režime. Uzavretý režim môže byť užitočný. Ak skáčeme zo zrázu, v okamihu skoku je zlý čas na zváženie alternatívnych stratégií. Ak budete nabíjať nepriateľské guľometné hniezdo, nestrácajte energiu na snahu vidieť smiešnu stranu tejto činnosti. Urobte to v uzavretom režime. Ale v okamihu, keď sa akcia skončí, skúste sa sem vrátiť v otvorenom režime, otvorte svoju myseľ opäť pre všetky spätné väzby z našej akcie, ktoré nám umožňujú spoznať, či akcia bola úspešná, alebo na zlepšenie toho, čo sme vykonali, je potrebné ďalšie opatrenia. Inými slovami, musíme sa vrátiť do otvoreného režimu, pretože v tomto režime sme väčšinou vedomí, najviac vnímaví, kreatívni, a preto sme v našej najlepšej inteligencii“.

John Clees

V dejinách existovalo veľa odvetví, ktoré svojim vznikom zahájili novú vlnu zmien v myslení ľudí. V práci priblížime tie, ktoré predstavovali najvýznamnejšie zmeny v poslednom desaťročí a umožniť vytvorenie tu modrých oceánov. Nové trhy znamenajú príležitosť pre rýchlejší rozvoj ľudskej spoločnosti v oblasti podnikania, prinášania nových produktov a služieb pre lepšie uspokojenie potrieb zákazníkov. V práci ŠVA sa budeme venovať modrým oceánom, ktoré vznikli za posledné desaťročie, a to digitálne distribučné kanály, kompaktný systém s vymeniteľným objektívom, outdoorové kamery, čítačka elektronických kníh, tablet, ultrabook a cestovná kancelária pre plyšové hračky.

Cieľom práce je poukázať na možnosti rozvoja trhov s využitím stratégie modrých oceánov ako spôsobov vytvárania nových trhových priestorov s aplikáciou na príkladoch úspešných svetových a európskych podnikov v kontexte súčasných podmienok globalizácie. Pre naplnenie cieľa ŠVA v práci budeme používať metódy analýzy, syntézy a porovnávaní.

1. DEFINOVANIE MODRÝCH OCEÁNOV A MOŽNOSTI ICH VYTVÁRANIA

Existencia modrých oceánov je známa už dlhú dobu. V poslednej dobe sa však dostáva do popredia potreba vytvárania nových možností na už nasýtených trhoch. Pri vytváraní modrých oceánov zohráva dôležitú úlohu laterálne myslenie.

1.1. Laterálny marketing

Pojem laterálne myslenie zaviedol Edward de Bono. Laterálne myslenie predstavuje riešenie problému nepriamym kreatívnym prístupom najčastejšie prostredníctvom nového neobvyklého pohľadu na problém (Oxford, 2013).

Vertikálne myslenie predstavuje definovanie problému jedným spôsobom a následným postupom bez odchýlok od pôvodného spôsobu riešenia problému až kým je problém vyriešený. Neuvažujeme o žiadnych alternatívach (Bono, 1968). Vertikálne myslenie v porovnaní s laterálnym myslením predstavuje základ od ktorého sa ďalej postupuje. Každý ďalší krok nadväzuje a logicky je odvodený od predchádzajúceho kroku. Pri laterálnom myslení sa snažíme skúšať rozdielne dojmy, rozdielne koncepty, rozdielne vstupné body. Pri laterálnom myslení sa využívajú rôzne metódy, jednou z nich je provokácia za účelom odpútania sa od tradičnej línie myslenia (Bono, 1992).

S využitím poznatkov laterálneho myslenia sa môžeme prepracovať k laterálnemu marketingu. Laterálny marketing zahŕňa „sled pracovných úkonov, ktoré, ak sú aplikované na existujúci produkt, vedú k vytvoreniu nových produktov alebo služieb uspokojujúcich nové potreby, prinášajú nové oblasti využitia, nové situácie alebo objavujú nové cieľové skupiny spotrebiteľov“ (Kotler, 2005, s. 104).

Aplikácia laterálneho marketingu na úrovni produktu zahŕňa šesť metód:

1. substitúcia – nahradenie jedného alebo viacerých prvkov produktu,
2. kombinovanie – pridanie jedného alebo viacerých prvkov produktu za účelom a zachovania pôvodných prvkov produktu,
3. inverzia – prevrátenie niektorého z prvkov produktu na opačnú vlastnosť, ktorú daný prvok má,
4. eliminácia – trvalé odstránenie prvku produktu,
5. preháňanie – preháňanie jedného z prvkov buď smerom nahor alebo nadol,
6. zmena poradie prvkov produktu (Kotler, 2005).

Laterálny marketing má tri fázy. Prvá fáza predstavuje vybratie si oblasti záujmu, pri ktorej má dôjsť k laterálnemu posunu. V druhej fáze sa laterálnym posunom vytvorí medzera. Táto medzera sa v rámci tretej fázy sa vyplní a spojí sa s pôvodnou oblasťou záujmu (Kotler, 2005). Laterálny marketing sa často v konečnom dôsledku prejaví vznikom modrého oceánu.

1.2. Modré oceány

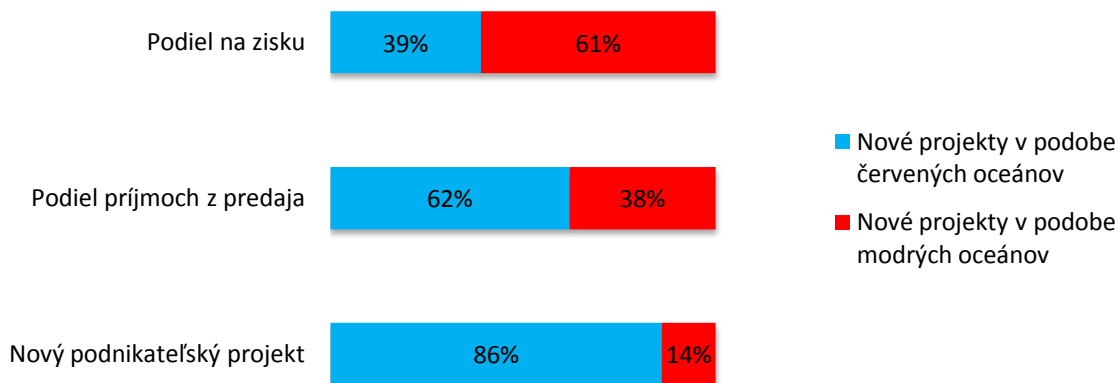
V nasledujúcej časti práce ŠVA vychádzame z názorov W Chan Kima a R. Mauborgne. Modré oceány je všeobecné označenie pre všetky ešte neexistujúce odvetvia alebo trhové priestory. Medzi základné charakteristiky modrých oceánov patria zatiaľ nevyužitie trhového priestoru, vytvorením dopytu a príležitostí k vysokému rastu zisku. Modré oceány sa vytvárajú mimo hraníc existujúcich odvetví, ale najčastejšie sa modré oceány vytvárajú v červených oceánoch prostredníctvom rozšírenia hraníc existujúcich odvetví. V modrých oceánoch je absencia pravidiel, pretože tieto pravidlá sa zatiaľ ešte nestanovili. V tabuľke 1 uvádzame porovnanie charakteristík modrých a červených oceánov.

Tabuľka 1 Porovnanie modrých a červených oceánov

Stratégie červených oceánov	Stratégie modrého oceánu
Súťazte v rámci existujúceho trhového priestoru	Vytvorenie zvrchovaného trhového priestoru
Porazte konkurenciu	Vyradte konkurenciu z hry
Využite existujúcu dopyt	Vytvorte nový dopyt a využite ho
Volte medzi hodnotou a nákladmi	Vyriešte problém rozhodovania sa medzi hodnotou a nákladmi
Uvedte celý systém činností podniku do súladu so strategickou voľbou odlíšenia alebo nízkych nákladov	Uvedte celý systém činností podniku do súladu so zameraním sa na odlíšenia a nízkych nákladov

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 32

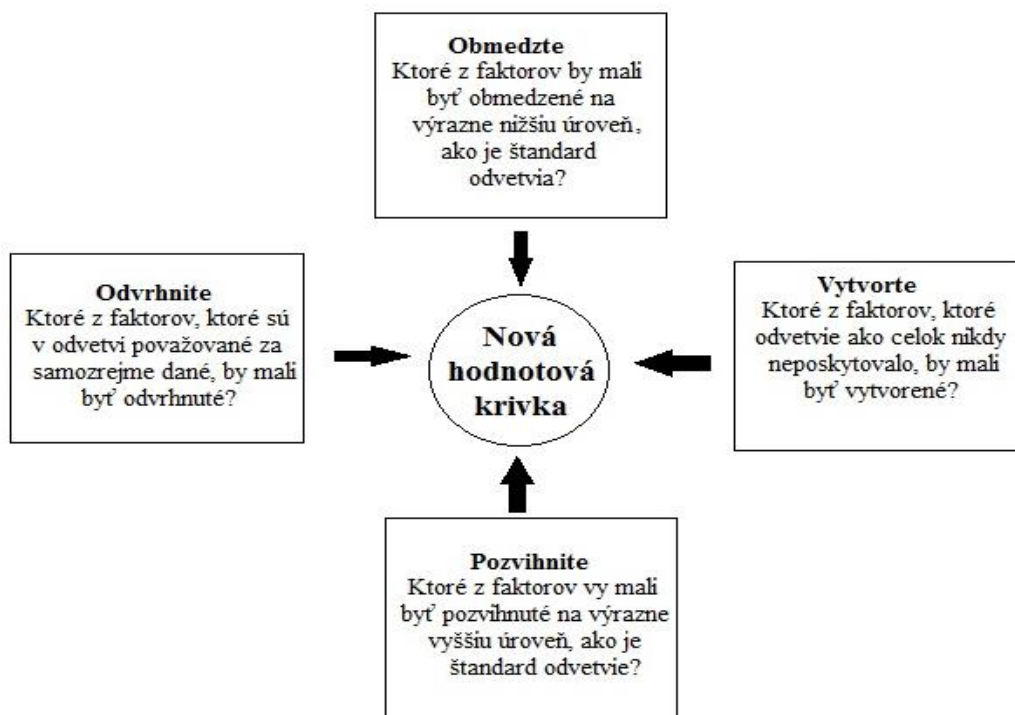
Medzi modrými a červenými oceánmi sú výrazne rozdiely. Pri pohľade na počet novo realizovaných projektov, ich podielu na príjmoch z predaja a podielu na zisku v podobe červených a modrých oceánov sú výrazne rozdiely. Pri nových projektoch modré oceány predstavujú 14 % z celkového počtu projektov. Pri podieloch príjmoch z predaja dosahujú projekty modrých oceánov úroveň 38 %. Pri podiely na zisku sa začínajú presadzovať projekty modrých oceánov 61 % podielom na všetkých projektoch. Toto porovnanie uvádzame v obrázku 1.



Obrázok 1 Ziskové a rastové dôsledky vytvárania modrých oceánov

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 23

S vznikom modrého oceánu je spojené vytvorenie novej hodnotovej krivky, ktorá predstavuje grafické vyjadrenie výkonnosti podniku vzhľadom k faktorom, ktoré sú v danom odvetví dôležité. Novú hodnotovú krivku vytvoríme pomocou systémového rámca štyroch opatrení. Tento systémový rámec pracuje s faktormi z hodnotovej krivky. Pričom určité faktory môže obmedziť, odvrhnúť, pozdvihnúť alebo vytvoriť nové faktory. Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení je znázornený na obrázku 2.



Obrázok 2 Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 43

Pri stratégii modrého oceánu sa využíva šesť princípov. Štyri princípy súvisia s formulovaním stratégie modrého oceánu, dva princípy súvisia s realizáciou stratégie modrého oceánu. Prehľad princípov je uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Šesť princípov stratégie modrého oceánu a ich rizikové faktory

Formulačný princíp	Rizikové faktory, ktorý každý z princípov znižuje
Rekonštruovať hranice trhu	Riziko hľadania
Zamerať sa na celkový obraz, nie na podrobné číselné údaje	Riziko plánovania
Presiahnuť doterajší dopyt	Riziko rozsahu
Uskutočniť správny sled strategických krokov	Riziko podnikateľského modelu
Realizačné princípy	Rizikové faktory, ktorý každý z princípov znižuje
Prekonať kľúčové organizačné prekážky	Organizačné riziko
Súčasťou stratégie má byť jej realizácia	Manažérske riziko

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 36

Prvý princíp stratégie modrého oceánu je založený na rekonštruovaní hraníc trhu za účelom odpútať sa od konkurencie a vytvoriť modrý oceán. S týmto princípom je spojené riziko hľadania. Riziko hľadania predstavuje úspešne vybrať z veľkého množstva príležitostí, ktoré sú z obchodného hľadiska neprekonateľnými príležitosťami v podobe modrého oceánu. Pri vytváraní modrých oceánov existuje šesť spôsobov, ktoré vedú k zmene hraníc trhu:

1. Prvý spôsob predstavuje rozhliadnutie sa cez alternatívne odvetvia. Pri tomto spôsobe je dôležité poznať rozdiel medzi substitútmi a alternatívami. Substitúty predstavujú výrobky a služby, ktoré majú rôzne formy ale ponúkajú rovnaké funkčné vlastnosti alebo základné úžitkové vlastnosti. Alternatívy predstavujú výrobky a služby, ktoré majú odlišné funkčné vlastnosti a formy, ale slúžia rovnakému účelu.

2. Druhý spôsob predstavuje rozhliadnutie sa cez strategické skupiny v rámci jednotlivých odvetví. Strategické skupiny predstavujú skupiny podnikov, ktoré majú podobné stratégie. Vytvorenie modrého oceánu v tomto prostredí je založený na poskytovaní rovnakej kvality za cenu zodpovedajúcu nižšej úrovne kvality.

3. Tretí spôsob predstavuje rozhliadnutie sa cez reťazec zákazníkov. Pri reťazci zákazníkov musíme rozlíšiť nakupujúcich, tí ktorí platia za službu alebo výrobok, užívateľov, ktorí používajú danú službu alebo výrobok, a ľudí, ktorí ovplyvňujú nákupne rozhodnutie.

Pri tomto spôsobe vytváranie modrých oceánov je dôležité, aby sa podniky zamerali na inú skupinu z reťazca zákazníkov, ako na ktorú sa zameriava pri tradičnom chápaní daného výrobku alebo služby.

4. Štvrtý spôsob predstavuje rozhliadnutie sa cez dopyt doplnkových výrobkov a služieb. Tento spôsob sa zameriava na využívanie hodnoty doplnkových výrobkov a služieb k hlavnému produktu alebo službe.

5. Piaty spôsob predstavuje rozhliadnutie sa cez funkčné alebo emočné výzvy adresované zákazníkom. Pri tomto spôsobe je nutné ponúknuť zákazníkom nové funkčné alebo emočné výzvy spojené s výrobkami alebo službami.

6. Šiesty spôsob predstavuje rozhliadnutie sa naprieč časom. Tento spôsob sa pozerá na hodnotu, ktorú trh poskytuje zákazníkom dnes a na hodnotu, ktorú by im mohol poskytovať zajtra. Tento spôsob je postavený na hľadaní možností vývoja na základe existujúcich trendov.

Druhý princíp predstavuje zameranie sa na celkový obraz, nie na podrobné číselné údaje. Vykreslenie strategického obrazu podniku poskytuje informácie o strategickom profile odvetvia, strategický profil súčasných a potenciálnych konkurentov a strategickom profile podniku. Vykresľovanie stratégie podniku prebieha v nasledovných krokoch:

1. Prvý krok je označovaný ako vizuálne prebudenie. Pri tomto kroku je potrebné vykonať porovnanie svojho podniku s konkurenciou na základe vykreslenia svojej stratégie tak ako je. Potom je potrebné pozrieť sa na miesta, kde je potrebné zmeniť stratégiu.

2. Druhý krok má označenie vizuálne preskúmanie. V tomto kroku je dôležitý terénny prieskum šiestych spôsobov vytvárania modrých oceánov. Nasleduje pátranie po zvláštnych výhodách alternatívnych výrobkov a služieb a pohľad na faktory, ktoré je potrebné odvrhnúť, vytvoriť alebo zmeniť.

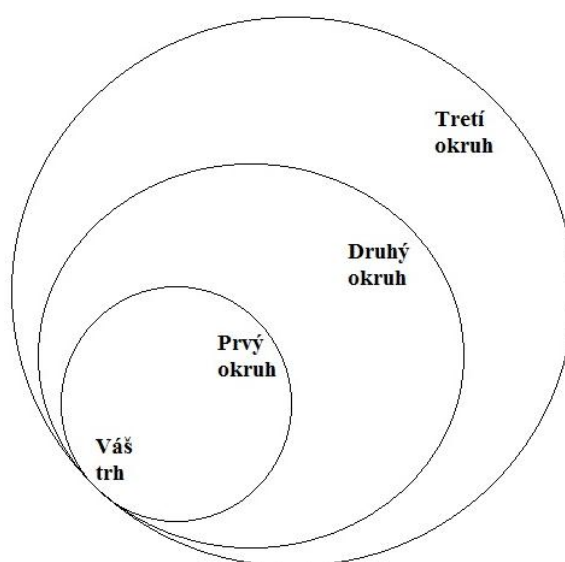
3. Tretí krok je charakterizovaný ako vizuálna prehliadka stratégie. Na základe zistení v predchádzajúcom kroku je potrebné správne vykresliť obraz stratégie. V dôsledku vzniku nových alternatívnych stratégií je potrebné získať názory na tieto alternatívy od súčasných zákazníkov, zákazníkov konkurencie a od spotrebiteľov. Z týchto zistení sa vypracuje najlepšia možná stratégia.

4. Štvrtý krok predstavuje vizuálna komunikácia. Pri tomto kroku sa vypracujú profily podniku pred a po zmene v dôsledku novej stratégie, ktoré sa poskytnú zamestnancom pre porovnanie. V dôsledku novej stratégie je potrebné podporovať kroky, ktoré smerujú k novým cieľom stratégie. Tieto kroky by mali vykryť rozdiely medzi súčasným a budúcim stavom.

Tretí princíp je zameraný na presiahnutie doterajšieho dopytu. Tento princíp sa zaoberá získaním nových zákazníkov z doterajších spotrebiteľov odvetvia. Oblasť nezákazníkov ponúka veľké možnosti pri vytváraní modrých oceánov. Spotrebiteľov je možné rozdeliť na tri okruhy. Prvý okruh spotrebiteľov je označovaný ako tzv. blízki spotrebiteľia. Títo spotrebiteľia používajú ponuku trhu podniku len v najmenšom množstve a sú pripravení opustiť odvetvie podniku. Dôvodom opustenia trhu podniku je, ak títo spotrebiteľia nájdu inú alternatívu, ktorá ponúka pre nich lepšie možnosti.

Druhý okruh spotrebiteľov, označovaný ako odmietajúci spotrebiteľia, nevyužívajú súčasnú ponuku trhu alebo si nemôžu dovoliť používať túto ponuku, pretože je pre nich neprijateľná alebo presahuje ich finančné možnosti. Táto skupina spotrebiteľov predstavuje možnosť vyplnenia zatiaľ ešte nepokrytého dopytu, ktorú táto skupina predstavuje.

Tretí okruh spotrebiteľov, označovaný ako neprebádaní, predstavuje najvzdialenejšiu skupinu spotrebiteľov od pôvodného trhu. O týchto spotrebiteľoch sa väčšinou neuvažuje ako o potenciálnych zákazníkoch, pretože ich považujú za zákazníkov iného trhu. Pričom títo spotrebiteľia môžu byť rozsiahlym zdrojom budúcich príjmov podnikov, pretože predstavujú nové možnosti pre vytvorenie nového trhu. Okruhy spotrebiteľov sú znázornené na obrázku 3.



Obrázok 3 Tri okruhy spotrebiteľov

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 111

Štvrtý princíp predstavuje správne prevedenie sledu strategických krokov. Správny sled strategických krokov by mal vytvárať úžitok pre zákazníka, cenu, náklady a osvojenie. Východiskovým bodom je úžitok pre zákazníka. Pri tomto bode je dôležité aby si podniky položili otázku či prináša ich ponuka výnimočný úžitok a či existuje dôvod, za ktorý by boli

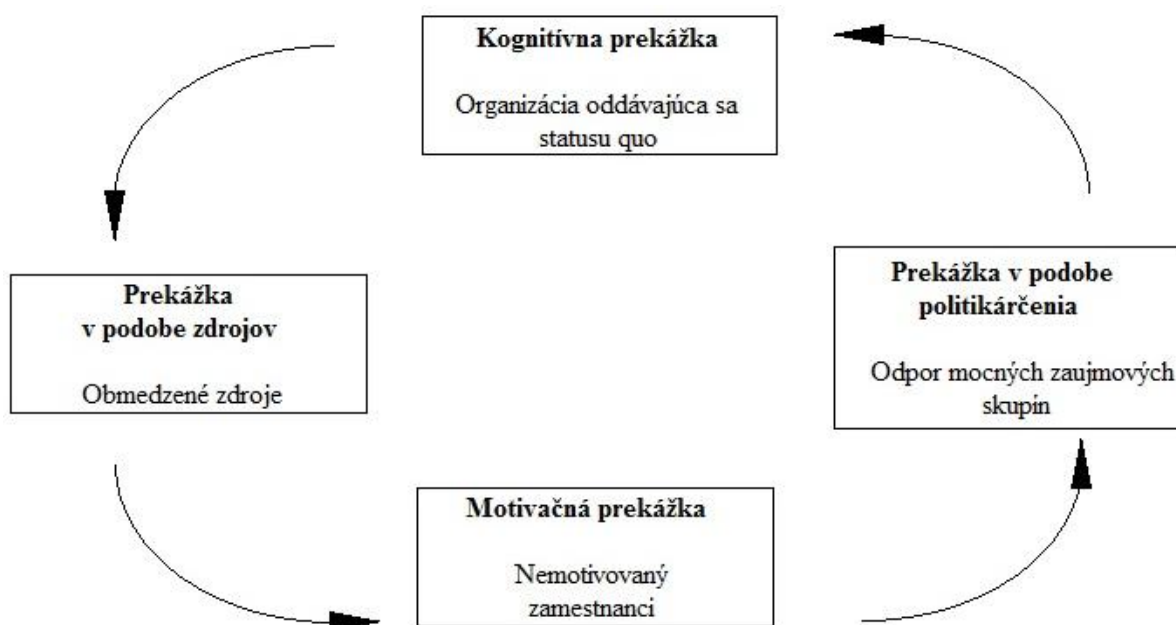
zákazníci ochotní zaplatiť. V prípade zápornej odpovede podniky buď nápad zamietnu alebo prepracujú ho tak aby dospeli ku kladnej odpovedi na tieto otázky. Pri úžitku pre zákazníkov je potrebné zohľadniť cyklus skúsenosti zákazníka. Tento cyklus má šesť fáz, a to nákup, dodanie, používanie, doplnky, údržbu a likvidáciu.

Nasledujúci strategický krok predstavuje správne stanovenie strategickej ceny. Pri cene je dôležité nastaviť cenu tak, aby cena bola príťažlivá pre širokú základňu cieľových zákazníkov, ktorí budú ochotní túto cenu zaplatiť. V opačnom prípade je potrebné zmeniť výšku strategickej ceny. Pri strategickej cene sa stanovuje cenový koridor veľkého množstva pre rovnakú/rôznu formu a funkciu produktu/služby, a konkrétna cenová úroveň v rámci cenového koridoru. Prvé dva strategické kroky sa zaoberajú ziskovou stránkou podnikateľského modelu.

Tretí strategický krok predstavujú náklady. Pri nákladoch je dôležité plniť cieľové náklady vzhľadom ku strategickej cene tak, aby bol dosahovaný zisk. Pri nedosiahnutí zisku by nemalo dôjsť k zníženiu úžitku pre zákazníka v dôsledku zníženia vysokých nákladov. Pri prekročení cieľových nákladov je potrebné zamietnuť nápad na vytvorenie modrého oceánu alebo prepracovať podnikateľský model tak, aby sa neprekročila požadovaná hranica nákladov.

Posledným strategickým krokom je odstránenie všetkých prekážok, ktoré by mohli zabrániť osvojeniu si podnikateľského nápadu. Týmto prekážkami je dôležité sa zaoberať ešte pred zavedením podnikateľského plánu pre vytvorenie modrého oceánu resp. na začiatku zavádzania tohto plánu. Prekážky sa môžu týkať zamestnancov, obchodných partnerov a širokej verejnosti.

Piaty princíp predstavuje prekonanie kľúčových strategických prekážok. Môžeme ich rozdeliť do štyroch skupín a to kognitívna prekážka, prekážka v podobe zdrojov, motivačná prekážka a prekážka v podobe politikárčenia. Kľúčové prekážky sú znázornené na obrázku 4.



Obrázok 4 Štyri organizačné prekážky stojace v ceste realizácii stratégie

Prameň: Chan Kim, W., Mauborgne. R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7, s. 154

Kognitívna prekážka predstavuje uvedomenie si potreby strategickej zmeny v smerovaní podniku a snahu o jej naplnenie. Veľa ľudí, od najvyšších manažérov až po radových zamestnancov je potrebné pripraviť na zmeny, ktoré budú viesť k novej ceste v smerovaní podniku.

Prekážka v podobe zdrojov predstavuje získanie potrebných zdrojov na realizáciu stratégie. Pri zdrojoch je podstatné ich presúvanie zo studených miest, t.j. činnosti, ktoré spotrebúvajú značné vstupné zdroje, ale majú malý vplyv na celkový výkon, na horúce miesta, t.j. činnosti vyžadujúce si nízke vstupy zdrojov a vysokým prírastkom výkonnosti. Vplyv má aj využívanie nadbytočných zdrojov organizačných jednotiek medzi sebou.

Nemotivovaní zamestnanci môže predstavovať prekážku pre implementáciu stratégie. Pri motivácii zamestnancov je potrebné sa sústrediť na ľudí, ktorí majú prirodzenú autoritu a dokážu svojim konaním ovplyvňovať iných. Prostredníctvom týchto ľudí je možné motivovať zamestnancov na rôznych úrovniach v podniku.

Poslednú prekážku predstavuje politikárčenie a presadzovanie rôznych skupinových záujmov. Prekonanie tejto prekážky je možné pri sústredení sa na tri faktory, a to vyzdvihnutie anjelov, umlčanie diablov a zastúpenie poradcu v tíme vrcholového vedenia. Anjeli sú ľudia, ktorí zmenou najviac získať. Diabli sú ľudia, ktorým zmena spôsobí najväčšiu stratu. Poradca predstavuje politicky obratného a uznávaného zasvätenca do vnútorného

života podniku. Poradca vie o všetkých nástrahách vopred, vrátane toho, kto bude proti zmene bojovať a kto ju bude podporovať.

Šiesty princíp predstavuje realizácia stratégie je jej súčasťou. Realizácia stratégie by mala vychádzať z spravodlivého procesu, dobrovoľnej spolupráce, dôvery a angažovanosti zamestnancov. Spravodlivý proces vymedzuje tri prvky, a to zapojenie, vysvetlenie a jasnosť očakávaní. Zapojenie znamená umožnenie jednotlivcom zúčastňovať sa prípravy rozhodnutí, ktoré sa ich budú týkať a možnosť vyjadriť sa k týmto rozhodnutiam. Vysvetľovanie predstavuje vysvetlenie dôvodu rozhodnutia manažérmi všetkým, ktorých sa bude týkať. Jasnosť očakávania predstavuje manažérmi presne stanovenie pravidiel, podľa ktorých sa budú hodnotiť výkon zamestnancov na novej stratégii. Spravodlivý proces môže vyvolať u zamestnancov dôveru a možnosť angažovať sa pri realizácii novej stratégie. Zamestnanci, ktorí dôverujú svojim manažérom, začnú dobrovoľne spolupracovať pri realizácii novej stratégie. Angažovanosť, dôvera a dobrovoľná spolupráca predstavujú nehmotný kapitál podniku.

So vznikom modrého oceánu súvisí možnosť vstupu konkurencie na novovytvorený trh, ktorý má vysokú ziskovosť a vysoký potenciál pre budúci vývoj podnikov. Napodobňovaniu stratégie modrých oceánov bránia určité prekážky:

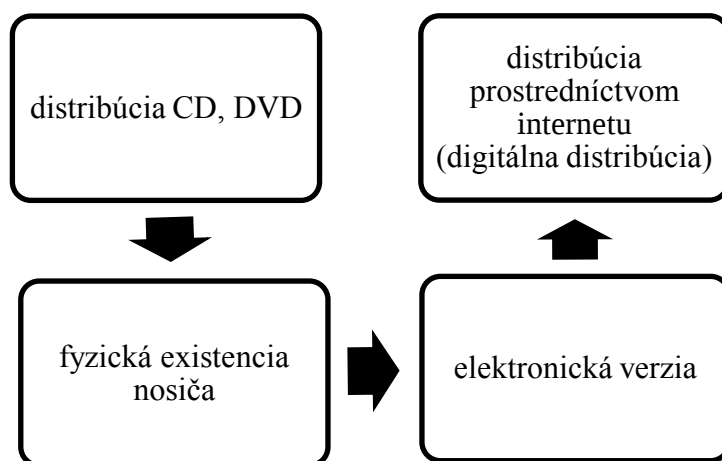
- hodnotová inovácia nedáva z hľadiska tradičnej logiky podniku žiadny zmysel,
- stratégia modrého oceánu môže byť nezlučiteľná s imidžom značky iných podnikov,
- prirodzený monopol (malý trh na udržanie druhého konkurenta),
- napodobňovaniu zabraňujú patenty alebo potreba právneho dovoľenia,
- veľké objemy prinášajú inovátorovi hodnoty rýchlu nákladovú výhodu, ktorá odrádza možných napodobiteľov od vstupu na trh,
- napodobňovaniu bránia sieťové externality,
- napodobňovanie často vyžaduje významné zmeny týkajúce sa správy, prevádzky a kultúry,
- značky podnikov, ktoré zavádzajú hodnotovú inováciu, na seba rýchlo strhávajú pozornosť a získavajú na trhu lojálnych stúpencov, ktorí majú tendenciu vyhýbať sa napodobňovateľom.

2. ANALÝZA VYBRANÝCH MODRÝCH OCEÁNOV PRODUKTOV

Vybrané modré oceány, ktoré boli vytvorené v poslednom desaťročí reprezentujú digitálne distribučné kanály, kompaktný systém s vymeniteľným objektívom, outdoorové kamery, čítačka elektronických kníh, tablet, ultrabook, cestovná kancelária pre plyšové hračky. Pretože tieto produkty predstavujú najrýchlejšie sa rozvíjajúce sa trhy v svojich odvetviach. Po ich vzniku zaujali odborníkov pôsobiacich v danej oblasti, širokú verejnosť, ale aj konkurenciu.

2.1. Digitálne distribučné kanály

Digitálne distribučné kanály predstavujú distribúciu digitalizovaných verzii softwaru, hudby, filmov atď. prostredníctvom internetu v elektronických obchodoch alebo prostredníctvom programoch k tomu určených. Túto skupinu najlepšie reprezentujú programy Steam a iTunes store. Tieto programy vytvorili trh elektronickej distribúcie. Medzi hlavné charakteristiky tohto trhu patria dostupnosť 24/7 (24 hodín, 7 dní v týždni – nonstop), možnosť predobjednávky pred vydaním, široká ponuka dostupných produktov. Trh je predstaviteľom rozhliadnutia sa naprieč časom pri rekonštruovaní hraníc trhu. Vznik tohto trhu môžeme vidieť prostredníctvom troch fáz laterálneho marketingu na obrázku 5.



Obrázok 5 Fázy laterálneho marketingu pre digitálne distribučné kanály

Prameň: vlastné spracovanie

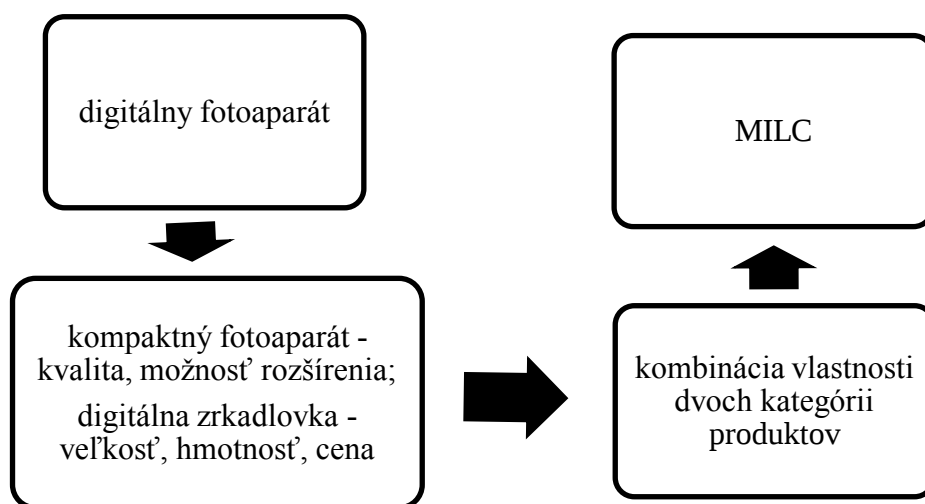
Steam je elektronický distribučný kanál pre počítačové hry a software. Bol uvedený na trh 12. septembra 2003 spoločnosťou Valve. Steam obsahuje veľké množstvo hier. Umožňuje dostupnosť dvadsaťštyri hodín denne z akéhokoľvek počítača s pripojením na internet, dostupnosť hier ešte pred ich dostupnosťou v kamenných obchodoch, možnosť objednania si

hry ešte pred jej vydaním, on-line hranie atď'. Počet užívateľov sa pohybuje v rozhraní 2,5 - 5 miliónov užívateľov v danom momente. Podľa časopisu Forbes pokrýva Steam 50-70 % trhu s 54 miliónov používateľov.

Program iTunes store je elektronický distribučný kanál pre audiovizuálne formáty a programy pre iOS a iné. Bol uvedený na trh 28. apríla 2003 spoločnosťou Apple. Obchod obsahuje viac ako 26 miliónov piesní, viac ako 700 000 aplikácií, viac ako 190 000 epizód televíznych seriálov a viac ako 45 000 filmov. Dňa 6. februára 2013 počet stiahnutých piesní dosiahol 25 miliárd. Podiel iTunes Store na trhu predstavuje 29 %, 19 % podiel patrí Amazonu a 11 % Walmartu.

2.2. Kompaktný systém s vymeniteľným objektívom

Vytvorením trhu MILC (z anglického mirrorless interchangeable-lens camera, fotoaparát bez zrkadla s vymeniteľnými objektívmi) vznikol trh, ktorý vyplnil trhovú medzeru medzi kompaktnými fotoaparátmi a zrkadlovkami, resp. posunutím hraníc oboch trhov. Trh je charakteristický kombináciou najlepších vlastností trhu zrkadloviiek a trhu kompaktných fotoaparátov. Tento trh predstavuje rozhliadnutie sa cez reťazec zákazníkov. Fázy laterálneho marketingu pri MILC sme znázornili na obrázku 6.



Obrázok 6 Fázy laterálneho marketingu pre MILC

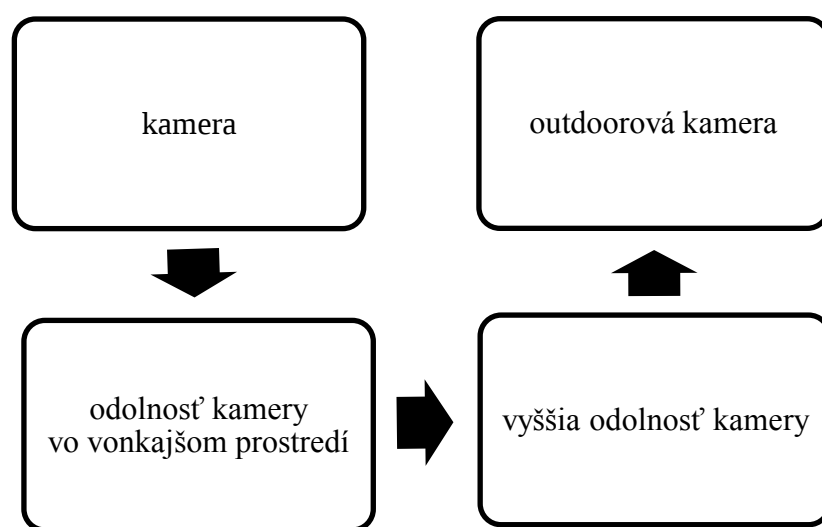
Prameň: vlastné spracovanie

Kompaktný systém s vymeniteľným objektívom, tiež označovaný ako „mirrorless“ (t.j. bez zrkadla) predstavuje medzu medzi digitálnymi zrkadlovkami a kompaktnými fotoaparátmi. Je to typ digitálneho fotoaparátu, ktorý kombinuje vlastnosti digitálnych

zrkadloviek a kompakto. Z kategórie digitálnych zrkadloviek si prevzal možnosť výmeny objektívov a veľkosť snímacieho čipu (veľkosť APS-C), ale neobsahuje zrkadlo, z toho označenie mirrorless, a optický hľadáčik, je nahradený elektronickým hľadáčikom. Z kategórie kompakto si prevzal veľkosť tela fotoaparátu. Prvý model tohto typu bol uvedený na trh v roku 2004, bol to Epson R-D1. V súčasnosti na trhu je k dispozícii niekoľko modelov od deviatich výrobcov. Tento trh sa do popredia dostal v posledných dvoch rokoch.

2.3. Outdoorové kamery

Trh vznikol ako odpoveď na neexistenciu odolných kamier pre širokú verejnosť. Trh vytvoril trhový výklenok, ktorý charakteristický hodnotami ich používateľov. Tento trh predstavuje rozhliadnutie sa cez reťazec zákazníkov. Jednotlivé fázy laterálneho marketingu vzniku trhu môžeme vidieť na obrázku 7.



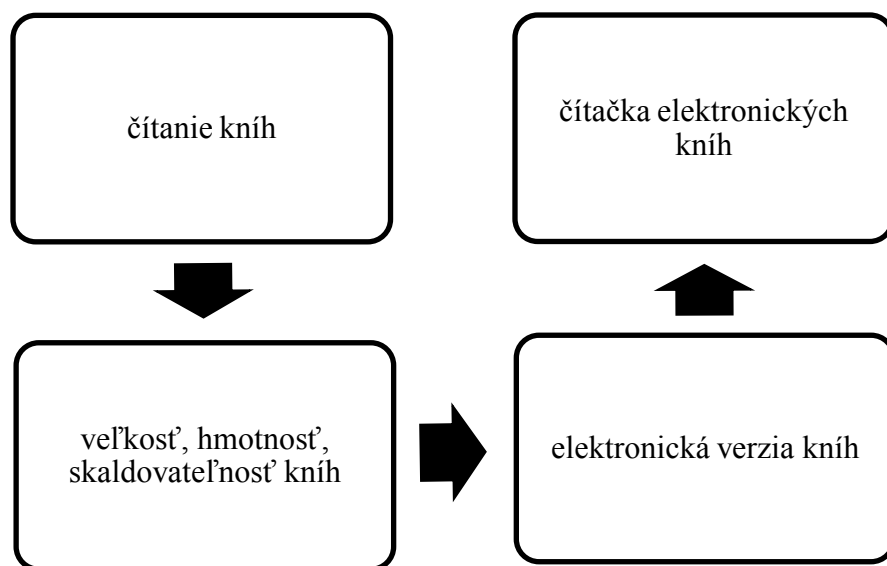
Obrázok 7 Fázy laterálneho marketingu pre outdoorové kamery

Prameň: vlastné spracovanie

Outdoorové kamery predstavujú kamery pre nakrúcanie záberov vo vonkajšom prostredí pri rôznych udalostiach ako sú napr. horolezectvo, skialpinizmus, lyžovanie, jazda na bicykli a iné. Tieto kamery majú zvýšenú odolnosť v dôsledku použitia v tvrdších podmienkach. Možnosti upevnenia sú rôzne, od uchytenia na prilbu, na bicykel, rôzne nástavce na uchytenie. Prvá kamera tohto typu bola na trhu uvedená v roku 2005, bol to model GoPro Hero 35mm. Súčasná generácia kamier umožňuje nahrávanie videa v full HD rozlíšení, snímanie fotiek.

2.4. Čítačka elektronických kníh

S rastom využívania internetu a digitalizácie vznikol trh čítačiek elektronických kníh. Trh je charakteristický vlastnosťami čítačiek, rastúcim vplyvom digitálneho sveta na internete, odstránením vlastností tradičných kníh (hmotnosť, veľkosť, skladovateľnosť). Trh je predstaviteľom rozhliadnutia sa naprieč časom pri rekonštruovaní hraníc trhu. Proces vzniku trhu môžeme vidieť vo fázach laterálneho marketingu na obrázku 8.



Obrázok 8 Fázy laterálneho marketingu pre čítačku elektronických kníh

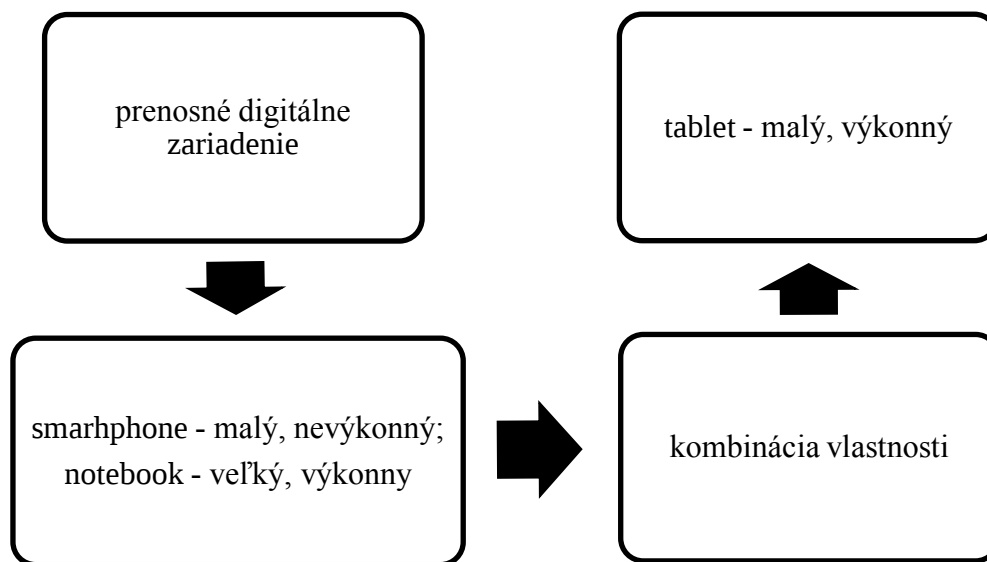
Prameň: vlastné spracovanie

Čítačka elektronických kníh je mobilné zariadenie určené prevažne na čítanie elektronických kníh a periodík. Prvé zariadenie tohto typu bolo uvedené na trh 19. novembra 2007. Prvým zariadením bol Amazon Kindle. Amazon Kindle využíva tzv. E-ink, elektronický papier (zobrazuje text ako normálny papier, elektrickú energiu používa len pri zmene textu). Disponuje nastaviteľnou veľkosťou písma, aj bezdrôtovým pripojením na internet, čo umožňuje jednoduchší prístup ku knihám a dokumentom. Cena zakúpených kníh je nižšia o 10 – 30 % ako pri ich verziách v pevnej väzbe. V súčasnosti pokrýva približne 40 % trhu.

2.5. Tablet

Narastajúci vplyv mobilných zariadení spôsobil vznik nového trhu. Tento trh sa snažil vyplniť trhovou medzeru medzi notebookmi a smartphonmi. Pričom charakteristikou trhu je využitie najlepších a najpriateľnejších vlastností oboch susediacich trhov. Trh je

predstaviteľom rozhliadnutia sa naprieč časom pri rekonštruovaní hraníc trhu. Za vzniku tabletu boli tri fázy laterálneho marketingu na obrázku 9.



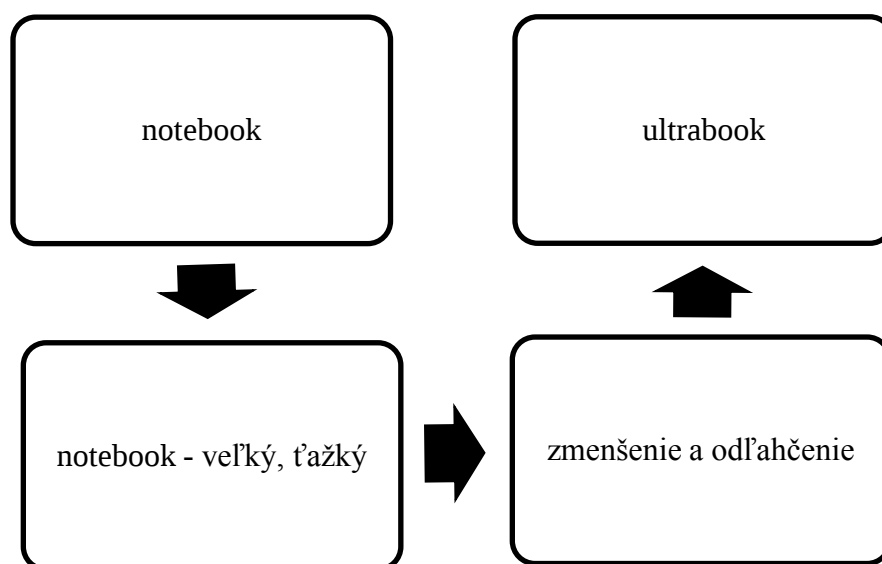
Obrázok 9 Fázy laterálneho marketingu pre tablet

Prameň: vlastné spracovanie

Tablet je prenosný počítač s integrovanou dotykovou obrazovkou, ktorá slúži ako jediný ovládací prvok. Tablet predstavuje produkt medzi smartphonov a notebookov. Snaží sa zachovať si čo najvyšší výkon a najmenšiu veľkosť a hmotnosť. Najvýznamnejším predstaviteľom tejto kategórie je Apple iPad, ktorý je považovaný za prvý model tejto kategórie, ktorý oslovil spotrebiteľov. Apple iPad bol predstavený 27. januára 2010, do predaja sa dostal 2. februára 2010. V súčasnosti na trhu pôsobí niekoľko výrobcov s modelmi rôznych veľkostí, pretože tento trh je považovaný ako jeden z najperspektívnejších trhov.

2.6. Ultrabook

Posun hraníc trhu uvedením tabletu na trh vyvolal reakciu, vznik novej kategórie notebookov. Charakteristickým črtami trhu je odstránenie nežiaducich vlastností notebookov oproti tabletom a zachovanie výhod notebooku. Trh je predstaviteľom rozhliadnutia sa naprieč časom pri rekonštruovaní hraníc trhu. Proces vzniku trhu ultrabookov sme znázornili prostredníctvom troch fáz laterálneho marketingu na obrázku 10.



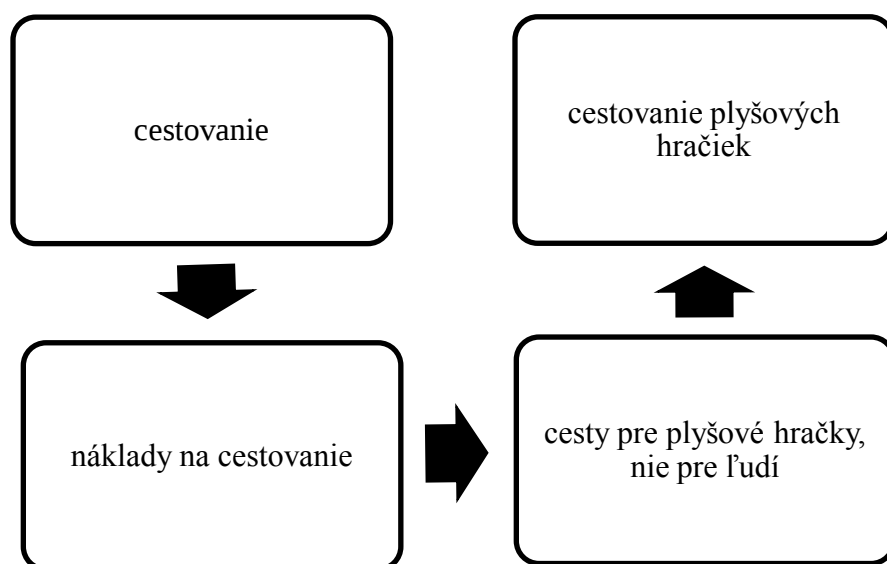
Obrázok 10 Fázy laterálneho marketingu pre ultrabook

Prameň: vlastné spracovanie

Ultrabook je kategória notebookov, ktorú uviedla trh spoločnosť Intel. Táto kategória mala byť reakciou na rozširujúci sa vplyv tabletov a smartphonov. Kategória bola predstavená v auguste 2011, prvý model sa na trhu objavil v októbri 2011. Podľa Intelu ultrabook má špecifikáciu týkajúcu sa hrúbky, hmotnosti a použitých technológií. Nasledujúca generácia by mala obsahovať dotykový displej ako komunikačné rozhranie. Medzi komunikačné rozhrania by mali štandardne patriť USB 3.0, Intel Thunderbolt a ovládanie hlasom. Výdrž batérie by sa mala predĺžiť na minimálne deväť hodín. Na trhu je v súčasnosti druhá generácia ultrabookov, v priebehu roku 2013 bude na trh uvedená tretia generácia. Ultrabooky mali vplyv na vývoj v segmente počítačov u väčšiny výrobcov počítačov, pretože predstavujú ľahšiu a výkonnejšiu porovnateľnú variantu v porovnaní s klasickými notebookmi.

2.7. Cestovná kancelária pre plyšové hračky

Trh predstavuje vyplnenie trhovej medzery zájazdov cestovných kancelárií, ktoré ponúkali zákazníkom. Charakteristikou trhu je možnosť výletov prostredníctvom plyšových hračiek, nižšie náklady na cestovanie a potreby osobnej cesty do destinácie. Tento trh predstavuje rozhládnutie sa cez reťazec zákazníkov. Fázy laterálneho marketingu, ktoré viedli k vytvoreniu trhu cestovnej kancelárie pre plyšové hračky môžeme vidieť na obrázku 11.



Obrázok 11 Fázy laterálneho marketingu pre cestovnú agentúru pre plyšové hračky

Prameň: vlastné spracovanie

S myšlienkou cestovnej agentúry pre plyšové hračky prišiel Daniel Bacho. Tento nápad vznikol, keď našiel v Barcelone na vlakovej stanici plyšového pštrosa. So pštrosom, ktorého pomenoval Emík, prešiel pamiatky v Barcelone. Potom Bacho prišiel s nápadom cestovania plyšových hračiek po Barcelone. Nový trh vznikol založením podniku s názvom Barcelona toy travel v roku 2010. Na trhu existuje aj druhý podnik, ktorý ponúka cestovanie pre plyšové hračky v Prahe. Zákazníci tejto služby tvoria hlavne Japonci (približne 50 %), väčšinu zvyšných zákazníkov tvoria Číňania, pretože tieto dva národy obľubujú rôzne plyšové hračky.

2.8. Systémový rámec štyroch opatrení pre jednotlivé produkty

Pre každý z týchto produktov je charakteristické uplatnenie systémového rámca štyroch opatrení. Pri vzniku každého produktu museli vývojári určité charakteristické vlastnosti produktov v už existujúcom odvetví odvrhnúť, obmedziť, pozdvihnúť a niektoré vlastnosti aj vytvoriť. Prehľad štyroch aktívnych opatrení, ktoré podľa nás boli použité pri vytvorení zmienených modrých oceánov, uvádzame pre každý produkt v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Systémový rámec 4 aktívnych opatrení

Názov produktu	Systémový rámec 4 aktívnych opatrení			
	Odvvrhnúť	Obmedziť	Pozdvihnúť	Vytvoriť
Digitálne distribučné kanály	Existencia fyzického média (CD, DVD...) a jeho distribúcia	Náklady na obstaranie softwaru, filmov, hudby...	Výhody elektronizácie ponúkaných produktov, dostupnosť 24/7	Aplikácie na rýchly prístup k distribučným kanálom
MILC	Trhová medzera medzi zrkadlovkami a kompaktnými fotoaparátmi	Rozmery a hmotnosť zrkadlovky	Kvalita snímaka zrkadlovky, cena	Široká ponuka príslušenstva (objektívy, blesky...)
Outdoorové kamery	Tradičné poňatie kamery	Veľkosť kamery	odolnosť	Príslušenstvo pre rôzne športy
Čítačka elektronických kníh	Fyzická existencia kníh	Hmotnosť, veľkosť kníh	Cena elektronických kníh, výdrž batérie	Obchod s elektronickými knihami
Tablet	Prítomnosť klávesnice	Hmotnosť zariadenia	dotykový displej, výkon, pracovné prostredie, veľkosť	Aplikácie pre zariadenie
Ultrabook	Prítomnosť optickej mechaniky	Veľkosť, hmotnosť	Výkon, výdrž batérie, hmotnosť,	Výkonný a prenosný počítač
Cestovná kancelária pre plyšové hračky	Cestovanie ľudí	Náklady na cestovanie	Spoznávanie krajín prostredníctvom vlastných plyšových hračiek	Ponuku destinácii

Prameň: vlastné spracovanie

3. ZHRNUTIE

Vytvárania modrých oceánov predstavujú možnosť vytvoriť si vlastný zvrchovaný priestor na trhu a tak poraziť konkurenciu. V histórii existuje veľa príkladov vytvorenia modrých oceánov od Fordu a jeho modelu T, až po vznik počítačového priemyslu. Uviedli sme z teoretického pohľadu možnosti vytvárania modrých oceánov a prekážky pri ich vytváraní.

Vybrané modré oceány predstavujú najvýznamnejšie vytvorené modré oceány v poslednom desaťročí. Prehľad produktov, resp. názvy kategórii chronologicky zoradených uvádzame v tabuľke 4.

Tabuľka 4 prehľad významných modrých oceánov produktov

Názov modrého oceánu	Stručná charakteristika	Rok vzniku trhu
Steam	Digitálny distribučný kanál pre hry a software	2003
iTunes store	Digitálny distribučný kanál pre audiovizuálne formáty	2003
Mirrorless fotoaparáty	Systém kompaktných fotoaparátov s vymeniteľnými objektívmi,	2004
GoPro Hero 35mm	Kamera na vonkajšie použitie pre náročnejšie podmienky	2005
Amazon Kindle	Čítačka elektronických kníh	2007
Apple iPad	Tablet	2010
Cestovná kancelária pre plyšové hračky	Výlety pre plyšové hračky	2010
Ultrabook	Subkategória notebookov	2011

Prameň: Vlastné spracovanie

Programy Steam a iTunes store využili trhovú medzeru a tým vytvorili nové odvetvie a to digitálny distribučný kanál pre rôzne druhy produktov. Využili možnosti internetu, ktoré predtým už využil Amazon vo forme on-line obchodovaní, pri poskytovaní služieb pre uspokojenie potrieb zákazníkov.

Mirrorless fotoaparáty vznikli aby pokryli medzeru medzi kompaktnými fotoaparátmi a digitálnymi zrkadlovkami. Skombinovaním prioritných vlastností oboch segmentov vznikol nový trhovú segment označovaný ako MILC (fotoaparát bez zrkadla s vymeniteľnými objektívmi). Do povedomia sa dostal v posledných dvoch rokoch.

Kamera GoPro Hero 35mm svojím uvedením na trh otvorila nový trh kamier a to tzv. „outdoorové kamery“, ktoré svojou odolnosťou mali slúžiť na zachytenie záberov

v podmienkach, v ktorých bežné kamery by sa poškodili alebo neboli by schopné pracovať správnym spôsobom.

Amazon Kindle otvoril trh pre čítacie zariadenia elektronických kníh a tlačovín. Umožnil dostupnosť množstva kníh bez ich spoločných nevýhod, a to veľkosti a hmotnosti. Hmotnosť má len čítačka elektronických kníh a nie knihy, ktoré sú v nej nahraté.

Apple iPad vytvoril nový segment, ktorý nesie označenie tablet. Tablet predstavuje medzeru medzi notebookmi a smartphonami. Apple iPad rýchlo nasledovali aj iné podniky zaberajúce sa spotrebnou elektronikou, lebo si uvedomili potenciál tabletov.

Cestovná kancelária pre plyšové hračky dokázala ponúknuť službu, ktorú si zákazníci obľúbili v niektorých krajinách. Myšlienka na ktorej je cestovanie hračiek založená, predstavuje možnosť spoznávania sveta prostredníctvom plyšovej hračky pri nižších nákladoch ako pri cestovaní osôb.

Ultrabook predstavuje reakciu na zvyšujúci sa vplyv tabletov. Ultrabook sa snaží vykryť priestor medzi tabletmi a notebookmi, pretože kombinuje uprednostňované vlastnosti oboch kategórií, a to nízka hmotnosť a vysoký výkon.

Tieto produkty otvorili nové trhy, vytvorili aj priestor pre vznik nových trhov, ktoré na nich môžu nadviazať.

ZÁVER

Cieľ práce sme naplnili a zistili sme, že tieto modré oceány pomohli rozvoju trhu v svojom odvetví, ale aj rozvoju trhu v okolitých odvetviach.

Priblížili sme možnosti vytvárania modrých oceánov, prekážky s nimi súvisiace. Tieto modré oceány vznikali v oblasti IT, spotrebnej elektroniky a poskytovaní služieb. Každý produkt alebo kategória, ktorú predstavuje modrý oceán dokázal nájsť a vyplniť trhovou medzeru medzi existujúcimi produktmi alebo službami, a tak pomôcť lepšie uspokojiť potreby zákazníkov alebo uspokojiť predtým uspokojované potreby.

Tieto modré oceány predstavovali hodnotové inovácie. Predstavovali krok dopredu smerom k zákazníkovi, priniesli niečo nové na trh. Okrem týchto príkladov existuje ešte veľa modrých oceánov, ktoré zmenili svet, niektoré vznikli dávno v minulosti. Všetky odvetvia, produkty alebo služby pri svojom vzniku predstavovali modré oceány bez ohľadu v akom čase vznikli.

Vývoj každého produktu je zdĺhavý proces. Na vzniku každého nového produktu sa podieľa množstvo ľudí, vynaloží sa veľké množstvo finančných prostriedkov. Avšak nie každému novému produktu sa podarí vytvoriť modrý oceán alebo dostať sa úspešne na trh. Týmto produktom sa podarilo vytvoriť modrý oceán a tým umožnili napredovať k vyspelejšiemu svetu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ARCHER, R. 2012. iTunes Dominates Download Market & Streaming Audio Grows. [online].[cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <http://www.cepro.com/article/itunes_dominates_download_market_streaming_audio_grows/>
2. DE BONO, E. 1968. New think. New Your: Basic Books, 1967. 155 s. ISBN 978-0465050956
3. DE BONO, E. 1992. Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas. New Your: HarperCollins, 1992. 338 s. ISBN 088730-566-5
4. gopro.com
5. CHAN KIM, W., MAUBORGNE. R. 2012. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7
6. CHIANG, O. 2011. The Master of Online Mayhem. [online].[cit. 2013-02-24]. Dostupné na internete: <<http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html>>
7. KOTLER, P., Trias de Bes, F. 2005. Inovativní marketing. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X
8. Oxford language dictionaries Online. [online].[cit. 2013-02-16]. Dostupné na internete:<<http://oxforddictionaries.com/definition/english/lateral%2Bthinking?q=lateral+thinking>>
9. store.steampowered.com
10. www.amazon.com
11. www.apple.com
12. www.barcelonatoytravel.com
13. www.intel.com
14. www.itnews.sk/tituly/pc-revue