

Strategia błękitnego oceanu, jako instrument rozwoju przewagi konkurencyjnej

Julia Faściszewska

Katarzyna Misiuro

Spis treści

1. Wstęp	3
2. Pojęcie przewagi konkurencyjnej	3
3. Rodzaje przewag konkurencyjnych	4
4. Przewaga konkurencyjna oparta na innowacji.....	5
5. Strategia błękitnego oceanu (SBO).....	5
5.1 Istota SBO	6
5.2 Formułowanie SBO	6
5.3 Wdrażanie SBO	2
5.4 Ograniczenia we wdrażaniu SBO	2
5.5 Przykłady zastosowania SBO	3
6. Wnioski	3
BIBLIOGRAFIA	4

2. Pojęcie przewagi konkurencyjnej

Autor	Istota przewagi konkurencyjnej
J.B. Barney	Umiejętność realizacji przyjętej strategii, której nie są w stanie realizować konkurenci
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen	Zróznicowane procesy (koordynacji i łączenia) kształtowane przez znaczące aktywa przedsiębiorstw i rozwój ścieżek zależności przyjętych lub dziedziczonych
B. Godziszewski	Zajmowanie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji w branży, na skutek osiągnięcia lepszych wyników; poprzez umiejętność robienia czegoś lepiej niż konkurenci
W. Wrzosek	Utożsamiana z korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z pozycją konkurentów

innych, muszą robić coś, co wydaje się być lepsze, inne. To istota zdolności budowania przewagi konkurencyjnej, która decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo posiada na rynku status wiodącego, drugiego gracza, znaczącego konkurenta czy jednego z wielu. Uznajemy te posiadane wartości a przede wszystkim sposób ich wykorzystania za najważniejszy element w wyścigu z konkurentami.

3. Rodzaje przewag konkurencyjnych

Przewaga konkurencyjna jest to czynnik, który sprawia, że produkt jednej marki staje się w oczach klienta bardziej atrakcyjny od innych dostępnych na rynku. Przedsiębiorstwa w zależności od potrzeb rynku mogą wypracowywać różne przewagi konkurencyjne, poprzez dobranie odpowiedniej strategii do zaistniałej sytuacji. W 1998 roku Michael E. Porter zaprezentował trzy strategie biznesowe, które pozwolą nam osiągnąć przewagę konkurencyjną. Są to: przywództwo kosztowe, dywersyfikacja oraz koncentracja. Przyjrzyjmy się ich charakterystyce oraz możliwościom, jakie ze sobą niosą.

Przewaga cenowa - polega na osiągnięciu przewagi poprzez minimalizację kosztów bezpośrednich i ogólnych, uzyskiwana jest poprzez działania strategii przywództwa kosztowego. Strategia opiera się na obniżeniu ceny produktu przy jednoczesnym pozostawieniu jego jakości na podobnym poziomie. Można to osiągnąć głównie poprzez zmniejszenie kosztów produkcji lub obcięcie wydatków na marketing. Taki chwyt sprawia, że konsumenci chętniej wybiorą nasz produkt od innych podobnej jakości, oferowanych w wyższej cenie. Ważną zaletą tej strategii jest wzrost popytu na nasz produkt lub usługę, zgodnie z zasadami wolnego rynku, co może prowadzić do znacznego wzrostu zysków. Jednak z drugiej strony koncepcja ta niesie ze sobą ryzyko ponoszenia wysokich kosztów związanych z unowocześnianiem sprzętu i wprowadzaniem innowacji pozwalających obniżyć cenę produktu. Tak samo obcinanie wydatków na marketing może ograniczyć świadomość potencjalnych klientów o niskich cenach. Te zagrożenia sprawiają, że jedynie przedsiębiorstwa duże i stabilne mogą sobie pozwolić na stosowanie strategii przywództwa kosztowego.

Przewaga jakościowa - polega na wyróżnieniu naszego produktu pośród innych na rynku pod względem jakości lub unikatowości, uzyskuje się ją za pomocą strategii przywództwa jakościowego. Jej idea skupia się na wytwarzaniu produktów czy usług, które będą postrzegane w branży jako unikatowe. Dyferencjacja może przybierać różne formy – np. wyróżniający się design czy wizerunek marki, funkcje, zastosowana technologia, obsługa klienta, sieć dystrybutorów. Najlepsze efekty będzie natomiast przynosiło zróżnicowanie w kilku obszarach. Konkurencyjność budowana jest tutaj w dużej mierze dzięki lojalności klientów i mniejszej wrażliwości na cenę. Warto pamiętać, że mimo iż redukcja kosztów w przypadku dyferencjacji nie jest celem strategicznym firmy, to nie mogą one być całkowicie ignorowane.

Przewaga koncentracji - opiera się ona na specjalizacji w danej dziedzinie - skupieniu się na działalności tylko i wyłącznie w jednym wąskim jego segmencie i rozwijaniu produktu lub usługi pod konkretną rzeszę odbiorców. Do uzyskania tej przewagi stosuje się strategii koncentracji. Opiera się ona na skupieniu się na działalności tylko i wyłącznie w jednym wąskim jego segmencie. Pozwala to na wysoką specjalizację w tej dziedzinie. Dzięki pełnej koncentracji tylko na tym jednym segmencie firma natychmiastowo wyłapuje wszelkie nowe trendy wprowadzane na rynek. Zapewnia jej to utrzymanie czołowej pozycji i znaczną przewagę nad konkurencją, która jest rozproszona na wiele segmentów i nie jest w stanie tak szybko reagować na zmiany. Ten rodzaj strategii generuje niski poziom ryzyka i dobrze sprawdza się w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

4. Przewaga konkurencyjna oparta na innowacji

Przedstawione wcześniej przewagi nie są jedynymi, które przedsiębiorstwo może chcieć uzyskać, ważnym aspektem w kreowaniu przewag jest ciągły rozwój i wprowadzanie innowacji.

Zainteresowało nas pytanie, jaka jest dokładnie relacja między konkurencyjnością a innowacyjnością?

Naszym zdaniem konkurencyjność tworzy z innowacyjnością integralny czynnik rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw. Jeden wiąże się z drugim, gdyż nie ma prawdziwej konkurencyjności bez wdrażania innowacji, nie ma też sensu tworzyć innowacji, jeśli przedsiębiorstwo nie musi być konkurencyjne. W dojrzałych społeczeństwach, gdzie obserwuje się wysoki poziom rozwoju gospodarczego, zauważa się tendencję do przechodzenia od gospodarki opartej na kapitale i pracy do gospodarki bazującej na wiedzy, nazywanej inaczej „nową gospodarką”. Tradycyjne zasoby jak: ziemia, praca, kapitał lub zasoby naturalne ustępują miejsca wiedzy, zaś społeczeństwo oparte na wiedzy stanowi obecnie podstawę rozwoju i najistotniejszy element produkcji i usług.

Jednak aby wprowadzać innowację, należy rozumieć, co one właściwie oznaczają, jakie działania są, a jakie nie są innowacyjne. Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego „innovatio”, które oznacza odnowienie. Wszelkie zmiany, reformy, nowe fakty, zjawiska czy procesy będą zatem innowacjami. Ale pod jednym warunkiem – muszą spełniać jednocześnie dwa kryteria: kreowania nowości i wartości, gdyż sama nowość nie oznacza jeszcze innowacyjności, musi za nią iść nowa wartość. Innowacyjność jest także cechą organizacji lub gospodarek, oznaczającą umiejętność do tworzenia i wdrażania innowacji oraz ich absorpcji, co wiąże się z aktywnym zaangażowaniem się w te procesy.

Dlatego też niektóre przedsiębiorstwa będą chciały dążyć do uzyskania przewag na tym polu - taką przewagę możemy nazwać przewagą opartą na innowacji. Przewaga ta mierzona jest ilością tworzonych i wdrażanych innowacji lub nakładami przeznaczonymi na wszelkie działania w tym zakresie. Innowacyjność w tym przypadku wiąże się bezpośrednio z posiadanymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi, informacyjnymi oraz z wyjątkową umiejętnością ich wykorzystania, co zgodne jest z definicją przewagi konkurencyjnej przedstawionej w wcześniejszej części tego artykułu.

W momencie korzystania z takiej przewagi mówi się o dojrzałości innowacyjnej, czyli o takim poziomie kultury organizacyjnej, w którym wykorzystywane są jednocześnie cechy takie jak: przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność oraz zdolność do tworzenia, absorbowania i wdrażania innowacji w różnych dziedzinach. Innowacyjność organizacji charakteryzowana jest przez pryzmat potencjału innowacyjnego, który jest zdolnością przedsiębiorstwa do opracowywania projektów, wdrażania lub rozpowszechniania innowacji.

Strategią którą przedstawimy jako narzędzie do rozwoju przewagi opartej na innowacji będzie strategia błękitnego oceanu.

5. Strategia błękitnego oceanu (SBO)

Jak zostało wspomniane wcześniej, aby zdobyć przewagę nad konkurencją konieczne jest wprowadzenie do firmy innowacji. Nasuwają się zatem pytania: Jak znaleźć innowacje, które zapewnią zysk naszemu przedsiębiorcy? W jakim kierunku powinna rozwijać się firma? Jaką strategię zastosować? Jakie wartości powinna kreować i wzmacniać? Rozwiązaniem jakie chcemy przedstawić jest strategia błękitnego oceanu, którą można nazwać również strategią samorynku.

5.1 Istota SBO

Konkurencyjność na rynku towarzyszy nam od momentu powstania handlu. W dzisiejszych czasach jest ona jednak o wiele bardziej rozwinięta, co zmusza przedsiębiorców do szukania alternatywnych strategii marketingowych. W swojej książce, „Strategia błękitnego oceanu”, W. Chan Kim wyróżnia dwie sfery rynku. Pierwszy z nich, rynek konkurencyjny, jest nam już znany. Są to wszystkie obszary działalności już nam znane, na których znajduje się wielu graczy, rywalizujących ze sobą o popyt. Autor nazywa go czerwonym oceanem, natomiast nieodkryte dotąd rynki na których nie działa żaden przedsiębiorca, niebieskim oceanem.

Strategia błękitnego oceanu polega na znalezieniu nowych, lub wykorzystaniu istniejących już pomysłów, do stworzenia nowej, pozbawionej konkurencji przestrzeni rynkowej, która pozwoli na swobodny i szybki wzrost firmy. Odrzuca ona koncept walki z konkurentami o klientów, nie wykorzystuje wskaźników do ustalenia swojej pozycji w branży. Jako, że jest jedynym możliwym graczem w przestrzeni, swoją energię poświęca na odkrycie potrzeb odbiorców. Idealna sytuacja następuje, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie wprowadzić nowy, innowacyjny pomysł, na obszar działalności całkowicie niezależny od istniejących już rynków. Udaje się to jednak jedynie niewielkiej liczbie działalności. Większość wykorzystuje istniejące już pomysły, idee, lub technologie dotąd znane. Poprzez ich modyfikację oraz wprowadzenie nowych, niewykorzystanych wcześniej elementów, tworzy się odmienną wartość dla rynku odrębnego od pierwotnego pochodzenia pomysłu. Trzeba przy tym wspomnieć o najważniejszej cesze i jednocześnie głównym celu strategii błękitnego oceanu. Ówczesne firmy zmagają się z wyborem między podniesieniem wartości produktów dla klientów, a obniżeniem kosztów produkcji. Niestety większość firm, przy wprowadzaniu nowych produktów przyjmuje strategię zwiększenia tej wartości, obniżając jednocześnie jakość wykorzystanych materiałów. SBO odrzuca możliwość wyboru między tymi dwoma czynnikami. Dąży do stworzenia tzw. wartości innowacyjnej, czyli jednoczesnym podniesieniem wartości oferowanej klientom, przy jednoczesnej redukcji kosztów na optymalnym poziomie.

5.2 Formułowanie SBO

Przed rozpoczęciem kreowania strategii błękitnego oceanu dla firmy należy zadać sobie dwa, najważniejsze pytania: Czy rzeczywiście rozumiemy logikę SBO oraz jakie ruchy strategiczne będą stanowiły podstawę naszych przyszłych działań.

Przedsiębiorca musi zrozumieć, że jego celem nie jest ulepszenie produktu istniejącego już na rynku w taki sposób, aby przebić wolumen sprzedaży konkurencji, lecz znalezienie grupy odbiorców, odmiennych od dotychczasowych, którzy zainteresowani byłiby nowym produktem, opartym na używanej do tej pory technologii, czy pomysłów. Trzeba przy tym pamiętać, że nie ma konieczności tworzenia nowych technologii, czy idei. Istniejące już rozwiązania stanowią kopalnię niezliczonych możliwości, których nikt jeszcze nie odkrył.

Kiedy przyswoimy tę logikę, pozostaje nam tylko wprowadzić ruchy strategiczne, typowe dla strategii błękitnego oceanu. Główną cechą SBO jest fakt, że odrzuca ona pojęcie konkurencyjności. Na rynku znajduje się tylko jeden gracz, my. Jeśli przy kreowaniu strategii znajdziemy inną firmę zajmującą ten rynek, nie osiągniemy zamierzonych rezultatów, gdyż poniekąd dążymy do monopolu rynkowego. Pozycją obowiązkową jest wyrzucenie z harmonogramu liczenie wskaźników i szukanie swojej pozycji w rankingu branżowym. Dlaczego? Jesteśmy na rynku sami, nie mamy z kim się porównywać, zatem są one zbędne. Tworząc strategię samorynku kierujemy się sześcioma fundamentalnymi zasadami.

Po pierwsze należy analizować rynki alternatywne. Musimy mieć na uwadze występowanie nie tylko konkurencji na rynku z którego czerpiemy pomysł, lecz również rynki alternatywne, podobnie jak my, wykorzystujące je do stworzenia rozwiązań różniących się formą i funkcjonowaniem, jednak wciąż spełniających tę samą funkcję.

Ważna jest również obserwacja grup strategicznych rynku. Chcąc stworzyć nową przestrzeń musimy uwolnić się od panującej hierarchii branży. Szukamy odpowiedzi na pytanie jakie czynniki wpływają na przejście klientów z określonego sektora. Znając je, jesteśmy w stanie połączyć wyodrębnione elementy do nowej przestrzeni, oferując największą możliwą i znaczącą dla nich wartość.

Analiza łańcuchów nabywców pozwala na określenie grup kupujących nasze produkty. Trzeba tutaj zaznaczyć, że użytkownik nie zawsze jest decydem w wyborze produktu, np. pracownicy w firmie korzystają z konkretnych narzędzi, jednak to dyrektor zdecydował o jego zakupie. Odbiorca nie zawsze jest nabywcą, którego poprawne zdefiniowanie pozwala na modyfikację wartości, dostosowanie ich w większym stopniu do potrzeb klientów.

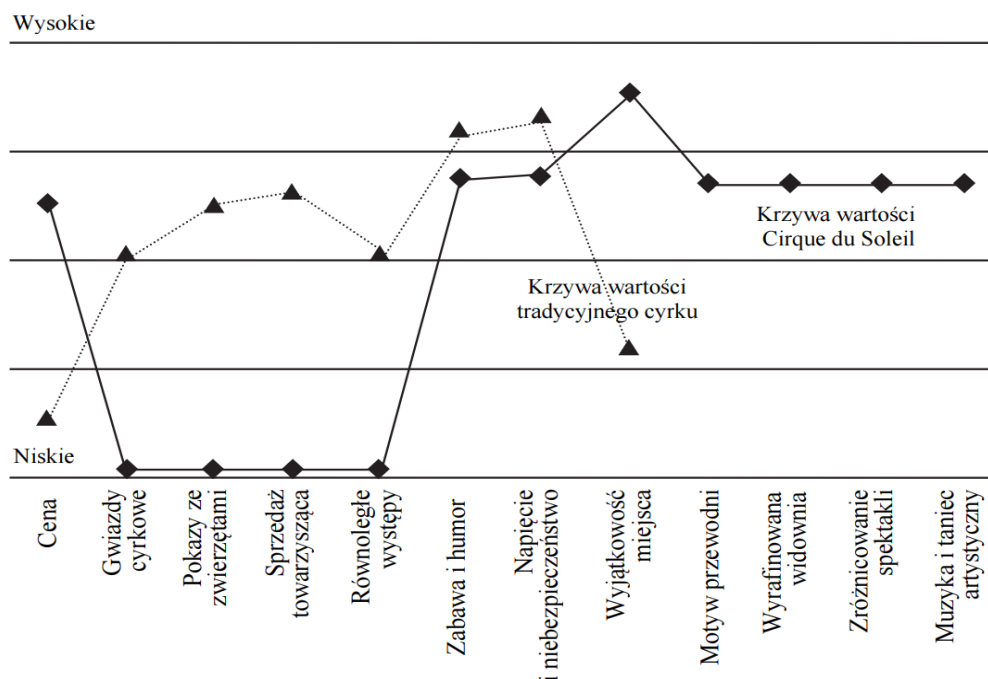
Firma nie musi bazować koniecznie na głównych rozwiązaniach rynkowych. Wiele z nich wymaga usług i produktów elementarnych, które w łatwy sposób można przekształcić w osobny rynek. Warto zatem sprawdzić czy któraś przestrzeń nie wykazuje popytu na rozwiązania wspomagające.

Wartość dla klienta można kreować na dwa sposoby: poprzez odniesienie się do emocji nabywców, lub poprzez przekazanie im wartości funkcjonalnej. Klasyczne, lub ważne dla danej grupy aspekty mogą wpływać na zwiększenie wagi produktów. Trzeba jednak pamiętać o zapewnieniu im odpowiedniej funkcji, w końcu klienci rzadziej kupią ozdobę o wartości sentymentalnej, niż taką, która oprócz wyglądu, ma przypisany cel wykonawczy. Ustalenie odpowiednich proporcji między tymi czynnikami pozwala na podniesienie wartości dla nabywcy.

Na koniec należy zwrócić uwagę na trendy panujące w społeczności. Pozwalają one na rozwój nowych rynków, jednak ich sukces w dużej mierze zależy od umiejętności przewidzenia jaką wartość wniosą one dla klienta.

Znając podstawy strategii błękitnego oceanu, konieczne jest zapoznanie się z narzędziami wykorzystywanymi do jej kreowania. Na podstawie przykładu cyrku du Soleil'a przedstawimy dwa najważniejsze i najbardziej podstawowe z nich, które pozwolą w przejrzysty sposób znaleźć czynniki istotne dla stworzenia nowego rynku.

Pierwsze z nich, krzywa wartości, pozwoli nam wyodrębnić wartości, jakimi kieruje się nasza konkurencja, a jakimi my będziemy się operować. Na początku szukamy wszystkich czynników, na jakich opierają się podstawy cyrku i przypisujemy im wagę, jaka jest im przypisywana. Pozwoli nam to w graficzny sposób zobaczyć, na jakich aspektach skupia się branża i co jest ich metodą na sukces. Następnie, na ten sam wykres nanosimy elementy, jakie pojawią się w naszej działalności wraz z ich znaczeniem dla działalności.



Znalezione wartości wykorzystane zostaną do zbudowania diagramu czterech działań. Odpowiada się w nim na cztery pytania:

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

W odpowiedziach uwzględnia się poszczególne czynniki określone w krzywej korzyści. Jak pierwsza metoda skupiała się na porównaniu do branży, ta skupia się na częściach składowych naszej firmy.

Ograniczenie

- Elementy rozrywkowe i humorystyczne
- Napięcie i niebezpieczeństwo

Tworzenie

- Motywy przewodnie
- Wyrafinowana atmosfera
- Zróżnicowanie spektakli
- Muzyka i taniec akustyczny

Wzmocnienie

- Wyjątkowe miejsce

Eliminacja

- Pokazy ze zwierzętami
- Występy gwiazd
- Towarzysząca sprzedaż butikowa
- Równoczesne pokazy na kilku arenach

Jak widać konkurencja skupiała się na niebezpieczeństwie i napięciu spektakli oraz humorze. Istotne było dla nich wykorzystanie zwierząt, a także dodatkowej sprzedaży butikowej. Jako, że działalność kierowana była głównie do młodszej widowni, cena nie mogła być wysoka. Du Soleil całkowicie

zmienił oblicze cyrku. Rynek kierowany był dla dojrzałej widowni, przez co mógł pozwolić sobie na wyższe ceny biletów. Postawił również na wyrafinowany nastrój swoich pokazów. Łącząc najlepsze cechy teatru i cyrku, stworzył tematyczne przedstawienia z wykorzystaniem tańca i muzyki akustycznej. Wielką wagę nadał wyjątkowości miejsca, jakim był namiot, dekorując go oraz nadając mu przytulną atmosferę. W obliczu rosnącego sprzeciwu obrońców zwierząt całkowicie zrezygnował z ich obecności. Ograniczył również elementy humorystyczne i rozrywkowe, które nie pasowałyby do atmosfery cyrku du Soleil'a.

Są to jedynie podstawowe narzędzia wykorzystywane w strategii błękitnego oceanu, jednak w prosty sposób pozwalają na stworzenie planu strategicznego firmy. Pozwolą na określenie obszaru nowego rynku oraz skontrolują innowacje, które dadzą nam przewagę nad rynkiem konkurencyjnym.

5.3 Wdrażanie SBO

Stworzenie nowego rynku nie jest jedynym zadaniem firmy. Oprócz tworzenia samej strategii musimy zastanowić się jak dużą część działalności podporządkujemy pod samorynek. Nowe firmy nie mają problemu z wyborem. Jej wzrost jest fundamentalnie na niej oparty i następuje wraz z rozwojem tworzonego rynku. Zupełnie inną sytuację mają przed sobą działające już przedsiębiorstwa. Mogą one całkowicie zastosować SBO, czyli zrezygnować z konkurencji na dotychczasowym rynku i przenieść się na stworzony przez siebie, lub zastosować ją jedynie w części firmy. W takiej sytuacji podporządkowana jest jedynie konkretna gałąź działalności, zazwyczaj nowy produkt, a dotychczasowa działalność pozostaje nienaruszona, na rynku konkurencyjnym. Wprowadzenie częściowe jest o wiele łatwiejsze niż całkowite. Nie narusza istniejącej już struktury firmy i traktowana jest jako odrębna część niezależna od wpływu graczy. Większe trudności występują przy całkowitym wprowadzeniu tej strategii. Firma wymaga wtedy fundamentalnych zmian. Narażona jest przy tym na liczne problemy. Wielkość zmian może doprowadzić do oporu ze strony członków organizacji, którzy przyzwyczajeni są do skrajnie innego systemu działania. Radykalne zmiany jakie niesie za sobą SBO mają wpływ na każdy poziom funkcjonowania firmy, a wiadomo, że ludzie nie lubią zmian w środowisku, w którym czują się dobrze. Działalności grozi również sprzeczność wizerunku marketingowego z wartościami strategii. Dla przykładu, firma kosmetyków, która do tej pory uznawała konkretną formułę za swoją wizytówkę, wprowadziłaby kontrowersje nagle używając całkowicie odmiennych składników, twierdząc, że teraz te są najlepsze.

5.4 Ograniczenia we wdrażaniu SBO

Jak każda strategia na papierze, SBO wydaje się idealnym rozwiązaniem, w końcu będąc jedynym dostawcą usługi, czerpiemy z niej zysk całego rynku. Do efektywnego jej wykorzystania należy jednak pamiętać o pewnych ograniczeniach, które ją wiążą. Największym z nich jest ograniczoność czasowa strategii. Z badań wynika, że konkurencja potrzebuje około 15-20 lat do efektywnego naśladownictwa innych firm. Po tym czasie możemy spodziewać się powrotu na czerwony ocean. Ograniczają nas również zapotrzebowania klientów oraz technologia potrzebna do ich realizacji. Musimy pamiętać, że nieważne jak innowacyjny nie byłby produkt, jeśli nie znajdzie się na niego klient, nie przyniesie on zysku i na odwrót, jeśli projekt będzie zbyt zaawansowany, nie będziemy w stanie go zbudować i sprzedać. Prowadzi to również do problemów ze zbilansowaniem oferowanej wartości, do kosztów, jakie musimy ponieść.

5.5 Przykłady zastosowania SBO

Teoria na papierze przedstawia się obiecująco, jednak czy ma odzwierciedlenie w rzeczywistości na dzisiejszym rynku? Jak się okazuje, jak najbardziej. W dobie rozpowszechnienia się telefonów, czytniki płyt CD stały się niewygodnym rozwiązaniem dla tysięcy użytkowników. W odpowiedzi na masowe rozpowszechnienie nielegalnych wersji piosenek, dostępnych na komórki, Apple, wraz z 5 największymi wytwórniami muzycznymi, określili prawa rozpowszechniania utworów. Połączyli oni rynek muzyczny, z platformą jaka była sieć internetowa, tworząc nieznany dotąd rynek muzyki cyfrowej w serwisie iTunes. Innym przykładem jest firma Canon. Pierwsze skanery przeznaczone były do użytku biurowego i zajmowały sporo miejsca. Canon wykorzystał ten pomysł, tworząc pomniejszoną ich wersję, która choć miała mniejszą ilość funkcji, całkowicie zaspakajała potrzeby indywidualnego klienta. Są to tylko nieliczne przykłady, w obliczu tysięcy branż obecnie działających na rynku. Przedsiębiorstwa takie jak Ford, Yellow Tail, Body Shop, czy JCDeaux osiągnęły zadziwiające wyniki stosując SBO.

6. Wnioski

Kłamstwem byłoby stwierdzenie, że strategia błękitnego oceanu jest czymś nowym. W końcu wszystkie branże działające na dzisiejszym rynku powstały z wykorzystaniem tej metody. Naiwnym byłoby jednak wierzyć, że zapewnia stu procentowe powodzenie. Przykłady takie jak samochód osobowy Forda, czy cyrk du Soleil'a, udowadniają, że ucieczka od rywalizacji na tym samym rynku, pozwala na rozwój technologiczny społeczeństwa. Może zapewnić nie tylko przewagę nad konkurencją, lecz również zysk kilkukrotnie większy niż na rynkuapełnionym różnymi graczami. Odpowiednie wykorzystanie dostępnych nam zasobów jest jedynym rozwiązaniem na zastój gospodarczy, z którym mamy do czynienia choćby teraz, w czasach trwania pandemii. Zamknięcie restauracji i resortów wypoczynkowych, zmusza przedsiębiorców do szukania nowych źródeł dochodów. Zapotrzebowanie na produkty sanitarne doprowadziło do wzrostu wartości tego rynku, natomiast konieczność przeprowadzania testów na COVID-19, stworzyło branżę testów do wykonania w domu. Nie trzeba zgadywać, że firmy zbiły majątek na ich sprzedaży, podczas gdy wiele firm, stabilnie działających przez ostatnie lata zmuszonych zostało do zamknięcia działalności. Wykorzystanie sytuacji gospodarczej doprowadziło do powstania nowej przestrzeni rynkowej, która będzie działała jeszcze przez jakiś czas i nie zabraknie dla niego potencjalnych nabywców. Jak widać strategia błękitnego oceanu jest idealnym przykładem wykorzystania wartości innowacyjnej do uzyskania przewagi na rynku konkurencyjnym.

BIBLIOGRAFIA

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

Andrzej Blikle, STRATEGIA BŁĘKITNEGO OCEANU - Jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie prób jej pokonania – 29.04.2009

(https://www.moznainaczej.com.pl/Download/Marketing_i_sprzedaz/Strategia_blekitnego_oceanu.pdf)

Piotr Kuraś, INSTRUMENTY STRATEGII BŁĘKITNEGO OCEANU – 10.2017

(https://www.researchgate.net/publication/338412555_INSTRUMENTY_STRATEGII_BLEKITNEGO_OCEANU)

Anna Janiak, Aleksandra Kolemba, Joanna Śmietanka - KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ, Wydawnictwo Exante, ISBN 978-83-65374-54-7

(https://annamariajaniak.files.wordpress.com/2015/10/konkurencyjnosc59bc487_przedsiębiorstw_c5b3d3d_prze_konk_1p-1.pdf)

M. E. Porter, Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction, 1998, The Free Press, ISBN 0-684-84148-7