

Mariusz NAJWER

## **RÓŻNICE POMIĘDZY KAIZEN (CZERWONY OCEAN), A STRATEGIĄ BŁĘKITNEGO OCEANU (NIEBIESKI OCEAN)**

Tekst prezentuje dwie różne koncepcje biznesowe służące do zajmowania rynku biznesowego. Kaizen bazuje na metodzie „małych kroków”, która ma za zadanie utrzymać nas na pozycji lidera w otoczeniu konkurencyjnych przedsiębiorstw (czerwony ocean). Natomiast Strategia błękitnego oceanu opiera się na radykalnych zmianach. Nie współzawodniczym z rywalami, a poddajemy się na samym starcie, żeby móc wprowadzić innowacyjny plan, który sprawi, że nasi przeciwnicy przestaną istnieć. Tworzymy nowy rynek zbytu (niebieski ocean), gdzie stajemy się automatycznie liderem, bo konkurencja jeszcze nie istnieje.

### **1. CZERWONY OCEAN**

#### **1.1. KAIZEN**

Kaizen jest strategią biznesową, która zakłada, że jakość sprzedawanych produktów możemy ciągle doskonalić. Dokonujemy tego poprzez zaangażowanie całej organizacji w proces produkcyjny. Kładziemy silny nacisk na współpracę pomiędzy pracownikami. Skupiamy się na procesie wytwarzania, a nie na ocenie ludzi. Dużą rolę odgrywa zaufanie między pracodawcą a pracobiorcą.

Motorem koncepcji Kaizen jest sumienne i powolne wykonywanie zadań. Natychmiastowe zgłaszanie problemów architektom, inżynierom i przełożonym ma dużą wartość dla procesu. Wykrycie błędu na wczesnym etapie produkcji pozwala zaoszczędzić czas w przyszłości. Dokładne wykonywanie zadań gwarantuje jakość oraz zmniejsza ryzyko wystąpienia błędu. Testy końcowe są zbędne, ponieważ trwają w trakcie produkcji. Wady produktów są naprawiane od ręki. Produkcja nie posuwa się naprzód do czasu rozwiązania wszystkich problemów. Wszystkie zmiany wprowadzamy stopniowo z wykorzystaniem metody małych kroków i niskim nakładem finansowym.

W książce [1] możemy znaleźć historię o firmie American Airlines, w której dokonano oszczędności rzędu „100 milionów dolarów, po 25 dolarów podczas każdego postoju samolotu” od czasu kiedy zastosowano serię małych kroków. Oto one:

1. Personel pokładowy prosił pasażerów o opuszczenie zasłon w oknach przed opuszczeniem samolotu (aby wewnątrz nadmiernie się nie nagrzewało i klimatyzacja nie musiała pracować z pełną mocą).
2. Pozbyto się nieużywanych kuchenek.
3. Podczas oczekiwania na pasażerów piloci podłączali się do zewnętrznych źródeł zasilania, aby oszczędzić własne zapasy prądu samolotu.

Jak widać zmiany wynikały głównie z obserwacji personelu. W pewien sposób wypracowali „innovacyjne” rozwiązanie na dodatkowe pieniądze. Autor książki zwrócił uwagę, że oszczędność osiągnięto również dzięki luźnej atmosferze pomiędzy przełożonym, a pracownikiem. Gdyby nie dobre relacje w firmie, wątpliwy był by sukces.

Kaizen możemy wykorzystać również w życiu codziennym. Prosty przykładem wykorzystanie tej metody, może być wymiana wysoko nasłodzonych ciast w naszej diecie na owoce i warzywa. Gdy dodamy do naszego planu dnia kilka minut wysiłku dziennie, zmniejszymy poziom stresu i ryzyko chorób układu krążenia.

W tabeli 1 prezentuje główne własności Kaizen z książki H. Suzuki [2].

Tabela 1. Kaizen w pigułce

Kryterium	KAIZEN
Skutek	<i>Długookresowy, długotrwały lecz bez dramatyzmu</i>
Tempo	<i>Małe kroki</i>
Zmiana	<i>Stopniowa i stała</i>
Uczestnictwo	<i>Każda osoba</i>
Wymagania	<i>Wymagane nieduże inwestycje</i>
Ukierunkowanie wysiłku	<i>Na ludzi</i>
Kryteria oceny	<i>Procesowe oraz wysiłku</i>
Walory	<i>Dobrze działa w gospodarkach o wolnym tempie wzrostu</i>

Kaizen jest strategią, która można zastosować w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ przywiązuje dużą wagę do pracowników, a nie umiejętności. Nieustanne stawianie docie-

kliwych małych pytań typu „dlaczego?” pobudza kreatywność dając tym samym okazję do wyhodowania innowacji.

W Kaizen bardzo ważne jest, żeby optymalizację rozpocząć od samego siebie. Z pomocą może nam przyjść tutaj metoda „rzeźbienia umysłu”. Technika polega na wizualizacji sytuacji stresowych i oswojeniu się z nimi. Innym sposobem na doskonalenie siebie oraz otoczenia jest metoda 5S [3], [4]:

1. SEIRI (selekcja, porządek, sortowanie) – należy pozbyć się wszystkich zbędnych przedmiotów wokół nas.
2. SEITON (systematyka, organizacja) – potrzebne przedmioty składujemy w taki sposób, żeby były łatwo dostępne i w odpowiedniej ilości. Eliminujemy zbędny czas na przeszukiwanie oraz pomyłki.
3. SEISO (sprzątanie, czystość) – dbamy o porządek. Utrzymujemy czystość. W czystym otoczeniu pracuje się przyjemniej i chętniej.
4. SEIKETSU (standaryzacja) – tworzymy plan/listę, która pozwoli zachować porządek i organizację w pomieszczeniu.
5. SHITSUKE (samodyscyplina) – każdy nowy nawyk należy pielęgnować, jeśli chcemy osiągnąć lepsze rezultaty.

Metoda 5S pozwala w kilku prostych krokach zwiększyć naszą efektywność.

Podsumowując, Kaizen jest strategią, która wymaga ciągłego doskonalenia jakości procesów. Za pomocą małych kroków jesteśmy w stanie poprawić swoją efektywność. Skutki działań są długoterminowe, jednak na pierwsze widoczne rezultaty musimy czekać. Złą praktyką jest przyspieszanie i ponaglanie procesów.

## 2. NIEBIESKI OCEAN

### 2.1 STRATEGIA BŁĘKITNEGO OCEANU

Strategia błękitnego oceanu [5] jest odpowiednikiem japońskiego Kakushin. Koncepcja polega na nieustannym poszukiwaniu wolnej przestrzeni od konkurencji. Miejsce wolne od rywalów nazywamy niebieskim oceanem. Błękitne oceany możemy tworzyć lub powstają samoistnie. Młode, innowacyjne przedsiębiorstwo, które powstaje w takiej lokalizacji nazywamy Startuperem. Ze względu na fakt, że jesteśmy jedyną firmą w niewykorzystanej przestrzeni rynkowej, to właśnie my sami kierujemy popytem i mamy szansę na szybki zysk. Pieniądze na takie przedsięwzięcie pozyskujemy z własnych funduszy, od aniołów biznesu, funduszy venture capital, a nawet z crowdfundingu. Niebieskie oceany są niestabilne i błyskawicznie przekształcają się w czerwone oceany pełne konkurencji. W oceanie pełnym rywali ciężko utrzymać pozycję lidera

Ważną rolę w koncepcji odgrywa innowacja, ponieważ to właśnie ona powoduje rewolucje w sprzedaży. Wyróżniamy cztery rodzaje innowacji:

1. INNOWACJA PRODUKTOWA – istotnie różny nowy produkt, oprogramowanie, materiał.
2. INNOWACJA PROCESOWA – istotnie różna nowa metoda produkcji lub dostaw pozwalająca zmniejszyć koszty przedsiębiorstwa.
3. INNOWACJA ORGANIZACYJNA – istotnie różna nowa metoda organizacji procesu biznesowego.
4. INNOWACJA MARKETINGOWA – istotnie różny nowy wygląd produktu, kampania marketingowa lub polityka cenowa.

Innowacje nie jest łatwo wymyślić. Autorzy [5] w swojej książce przedstawiają schemat czterech działań, który ma w tym pomóc. Schemat sprowadza się do odpowiedzenia sobie na następujące pytania:

1. ELIMINUJ. Z czego możemy zrezygnować w naszej branży?
2. REDUKUJ. Co możemy zredukować poniżej standardów branży?
3. WZOCNIJ. Co należy wzmocnić powyżej standardów branży?
4. STWÓRZ. Czy jest coś, czego nie oferujemy naszym klientom?

Pierwsza dwa pytania pozwalają zwiększyć nasz budżet, a następne dwa pytania pozwalają na skorzystanie z zaoszczędzonych funduszy. W tabeli 2 prezentuje strategię błękitnego oceanu w pigułce.

Tabela 2. Strategia błękitnego oceanu w pigułce

Kryterium	STRATEGIA BŁĘKITNEGO OCEANU
Skutek	<i>Krótki, przewrotowy</i>
Tempo	<i>Duże, ryzykowne kroki</i>
Zmiana	<i>Gwałtowna, chwilowa</i>
Uczestnictwo	<i>Wybrane osoby</i>
Wymagania	<i>Duży nakład pracy</i>
Ukierunkowanie wysiłku	<i>Na technikę, technologię</i>
Kryteria oceny	<i>Zysk</i>
Walory	<i>Dobrze działa w gospodarkach o szybkim tempie wzrostu</i>

Przykładem firmy która wdrożyła strategię niebieskiego może być przedsiębiorstwo UBER, które wykorzystało zaplecze technologiczne i przeniosło rezerwację samochodu z kanału głosowego na warstwę aplikacyjną. Dodatkową innowacją była rezygnacja z kosztów utrzymania pojazdów. Przerzucono ten ciężar na pracowników.

Następnym przykładem może być wino Casella Wines [6], które swoją sławę zyskało niską ceną, przeciętnym smakiem, wyróżniającą się prostą etykietą z kangurem, a także nową grupą konsumencką. W ciągu dwóch lat od premiery swojego wina, firma sprzedała 5 mln butelek.

Trzecim przykładem jest studio Marvel, które dokonało transformacji w dostarczaniu produktu konsumentom po bankructwie [7]. Otóż „przenieśli” papierowe komiksy do sali kinowych, dbając równocześnie o wysoki poziom wizualny. Cztery z dziesięciu najbardziej kasowych filmów pochodzą ze studia Marvel [8].

Podsumowując strategia błękitnego oceanu bazuje na innowacjach i rezygnuje z walki z rywalami bezpośrednio. Główną rolę odgrywa kreatywność i chęć podjęcia gwałtownych zmian.

### 3. PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiłem dwa odmienne podejścia zarządzania firmą. Kaizen bazuje na powolnym i ciągłym doskonaleniu procesów. Jego produkt cechują się wysoką jakością i odpornością na uszkodzenia. Strategię można wdrożyć na każdym szczeblu zarządzania. Wdrożenie strategii jest procesem długotrwałym, lecz o niskim koszcie finansowym, z dużą szansą na zysk długoterminowy.

Z kolei strategii niebieskiego oceanu opiera się na wdrażaniu innowacji oraz na sterowaniu popytem. Produkty nie muszą być doskonałe, lecz na tyle interesujące, żeby mogły przykryć kiepską jakość produktu. Koncepcja kierowana jest do wizjonerów i marzycieli. Proces wdrożenia jest krótki, jednak zysk jest obciążony ryzykiem. Wadą strategii jest ciągle poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, ponieważ pozycję pioniera możemy stracić w mgnieniu oka.

### LITERATURA

- [1] R. Maurer, Filozofia Kaizen. Małymi krokami ku doskonałości, Helion 2016
- [2] H. Suzuki, Practical kaizen for productivity facilitators, I, Japan Productivity Center 1993
- [3] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda\\_5S](https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_5S), 2019
- [4] <https://www.youtube.com/watch?v=nRTLDFc45A>, 2019
- [5] W. Chan Kim, R. Mauborgne. Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna, Wydawnictwo MT Biznes, 2005
- [6] <https://www.casellafamilybrands.com/Our-History>, 2019
- [7] <https://screencrush.com/marvel-bankruptcy-billions>, 2019
- [8] [https://www.boxofficemojo.com/chart/ww\\_top\\_lifetime\\_gross/?area=XWW](https://www.boxofficemojo.com/chart/ww_top_lifetime_gross/?area=XWW)