



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Strategie modrého oceánu v praxi českých firem

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Charvátová**

Vedoucí práce: Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



The Blue Ocean Strategy in the Practice of Czech Companies

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Michaela Charvátová**

Supervisor: Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Charvátová**
Osobní číslo: **E13000397**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Strategie modrého oceánu v praxi českých firem**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vytváření modrých oceánů a analytické nástroje pro realizaci strategie.
2. Příbuzné konkurenční strategie.
3. Rozbor příkladů uplatňování strategie modrého oceánu u vybraných českých firem a vymezení faktorů ovlivňující jejich úspěšnost na základě sekundárních dat.
4. Určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu v České republice.



Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVAĐLOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

KIM, Chan W. a Renée MAUBORGNE. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 1-59139-619-0.

PORTER, Michael E a Renée MAUBORGNE. Konkurenční výhoda. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992. ISBN 80-85605-12-0.

TIDD, Joe, John BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1466-7.

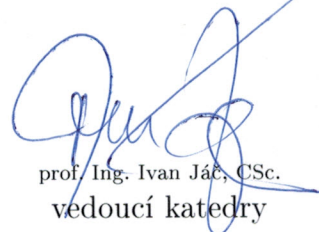
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Ing. Luboš Vitvera**

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá strategií modrého oceánu jako alternativním přístupem k tvorbě podnikové strategie. Strategie modrého oceánu mění tradiční pohled na strategii a přináší systematický přístup, který umožňuje minimalizovat vliv konkurenčních firem. Předmětem teoretické části diplomové práce je podrobné představení strategie modrého oceánu, hodnotové inovace, analytických nástrojů a systémových rámců vedoucích k úspěšnému vytváření modrých oceánů. Dále jsou vysvětleny principy úspěšné formulace a efektivní realizace strategie modrého oceánu. Teoretická část této práce se také zaměřuje na vybrané příbuzné konkurenční strategie, které jsou se strategií modrého oceánu porovnány. Stejně tak jako analýza autorů strategie modrého oceánu objevila ve všech úspěšných tazích zkoumaných firem shodný schematický vzorec pro vytváření modrých oceánů bez ohledu na odvětví, je i praktická část diplomové práce zaměřena na analýzu šesti českých firem podnikajících napříč různými odvětvími, jejichž dosavadní vývoj vykazuje znaky uplatňování strategie modrého oceánu. Za účelem analýzy vybraných firem je sestrojen obraz strategie odvětví s hodnotovou křivkou vybraného podniku a sestaven test modrého oceánu, jehož výsledky potvrdí či vyloučí příslušnost dané firmy ke zmíněné strategii. Hlavním cílem diplomové práce je určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Výsledkem diplomové práce je předložení doporučení podnikům, jak vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Klíčová slova

Inovace, hodnotová inovace, strategie modrého oceánu, obraz strategie odvětví, hodnotová křivka, inovační strategie, konkurenční výhoda

Annotation

The Blue Ocean Strategy in the Practice of Czech Companies

The diploma thesis deals with Blue Ocean Strategy as an alternative approach to the corporate strategy formulation. Blue Ocean Strategy changes the traditional view of strategy and brings a systematic approach that allows to minimize the impact of competitive companies. The subject of the theoretical part of the thesis is to present key concepts of Blue Ocean Strategy, including value innovation, analytical frameworks and tools to foster an organization's ability to systematically create and capture blue oceans. The following part describes the principles of Blue Ocean Strategy formulation and effective implementation principles of Blue Ocean Strategy. The theoretical part of this thesis also focuses on selected related competitive strategies that are compared with Blue Ocean Strategy. As well as analysis of the authors of Blue Ocean Strategy discovered the same schematic structure for creating blue oceans in all successful moves of the world's companies across industries, practical part of the thesis is also focused on six Czech companies operating across diverse sectors, whose current development shows signs of Blue Ocean Strategy implementation. In order to make an analysis of the selected Czech companies, the strategy canvas with the value curve and the blue ocean test is built. The blue ocean test results in the confirmation or exclusion of the effective implementation strategy of the selected company. The aim of the thesis is to define the determinants of the success of the Blue Ocean Strategy in the selected Czech companies. The result of the thesis is to submit recommendations on how to create or imitate the Blue Ocean Strategy in the Czech business environment conditions.

Key words

Innovation, value innovation, Blue Ocean Strategy, strategy canvas, the value curve, innovation strategy, competitive advantage

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Vendule Macháčkové, MSc., Ph.D. za její odborný dohled, podnětná hodnocení, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Dále bych také chtěla vyjádřit velké díky panu Ing. Lubošovi Vitverovi za jeho čas, ochotu a konzultační pomoc při psaní diplomové práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod	15
1. Strategie modrého oceánu	17
1.1 Základní vymezení strategie v klasickém pojetí.....	17
1.1.1 Strategická analýza podniku.....	18
1.2 Představení strategie modrého oceánu	20
1.3 Strategické tahy při vytváření modrých oceánů	21
1.3.1 Typické příklady strategie modrého oceánu.....	22
1.4 Inovace.....	23
1.4.1 Inovace jako nástroj konkurenční výhody.....	24
1.4.2 Příklady skutečných inovací.....	25
1.4.3 Typy inovací a fáze inovačního procesu	26
1.5 Hodnotové inovace	27
2. Analytické nástroje, systémové rámce a formulace SMO.....	30
2.1 Obraz strategie	30
2.2 Systémový rámec čtyř aktivních opatření	32
2.2.1 Souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“	33
2.3 Tři dobré vlastnosti strategie	34
2.4 Formulace SMO pomocí rekonstrukce hranic trhu	34
2.5 Formulace SMO při zaměření na celkový obraz strategie	38
2.5.1 Mapa „průkopník – kočovník – usedlík“	39
2.6 Formulace SMO přesáhnutím dosavadní poptávky.....	40

2.7	Formulace SMO pomocí správného sledu strategických kroků	42
2.7.1	Výjimečný užitek pro zákazníka	42
2.7.2	Strategická tvorba cen	43
2.7.3	Určení cílových nákladů.....	45
2.7.4	Osvojení	46
2.8	Realizace strategie modrého oceánu.....	46
2.8.1	Překonání organizačních překážek.....	47
2.8.2	Účinnost a principy spravedlivého procesu.....	48
2.8.3	Udržitelnost a obnova strategie modrého oceánu.....	48
3.	Příbuzné konkurenční strategie.....	50
3.1	Rudé versus modré oceány	50
3.2	Teorie inovačních příležitostí	51
3.2.1	Podnikatelské inovační strategie	54
3.3	Konkurenční výhoda	56
3.3.1	Hodnotový řetězec.....	56
3.3.2	Generické konkurenční strategie.....	56
3.4	Srovnání SMO s konkurenčně zaměřenými strategiemi	60
3.5	Zhodnocení strategie modrého oceánu	61
4.	Případové studie uplatňování SMO u vybraných českých firem	64
4.1	Profil společnosti LINET spol. s.r.o.	65
4.1.1	Historie firmy LINET.....	66
4.1.2	Hodnota pro zákazníka a technologické inovace firmy LINET	67
4.1.3	Konkurence v odvětví zdravotnických lůžek	69
4.1.4	Obraz strategie firmy LINET	70
4.2	Profil společnosti RegioJet a.s.	73
4.2.1	Historie firmy STUDENT AGENCY	74
4.2.2	Hodnota pro zákazníka vytvořená firmou RegioJet	75

4.2.3	Konkurence v odvětví autobusové dopravy	76
4.2.4	Obraz strategie firmy RegioJet.....	77
4.3	Profil společnosti Heureka Shopping s.r.o.	80
4.3.1	Historie firmy Heureka Shopping	80
4.3.2	Heureka.cz a její přidaná hodnota pro zákazníka	81
4.3.3	Konkurence v odvětví e-commerce.....	82
4.3.4	Obraz strategie firmy Heureka Shopping.....	82
4.4	Profil společnosti Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.	84
4.4.1	Historie firmy Allegria	85
4.4.2	Allegria a její hodnota pro zákazníka	85
4.4.3	Konkurence v odvětví zážitkových agentur	86
4.4.4	Obraz strategie společnosti Allegria.....	87
4.5	Profil společnosti Crocodile ČR, spol. s.r.o.	89
4.5.1	Historie firmy Crocodile ČR.....	90
4.5.2	Bageterie Boulevard a její přidaná hodnota pro zákazníka	91
4.5.3	Konkurence v odvětví rychlého občerstvení	93
4.5.4	Obraz strategie firmy Bageterie Boulevard.....	93
4.6	Profil společnosti Click and Study s.r.o.	95
4.6.1	Historie společnosti Click and Study	96
4.6.2	Click and Study a jejich přidaná hodnota pro zákazníka	97
4.6.3	Konkurence v odvětví jazykového vzdělávání.....	97
4.6.4	Obraz strategie firmy Click and Study	98
5.	Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR	101
5.1	Výsledky testu a závěry	101
5.2	Určení determinantů úspěšnosti SMO v České republice	108
5.3	Doporučení českému podnikatelskému prostředí.....	110
	Závěr	114

Seznam použité literatury	117
--	------------

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví	19
Obrázek 2: Hodnotová inovace	29
Obrázek 3: Obraz strategie	31
Obrázek 4: Systémový rámec čtyř aktivních opatření.....	32
Obrázek 5: Prověření růstového potenciálu portfolia podnikatelských jednotek.....	40
Obrázek 6: Mapa užítka pro zákazníka	42
Obrázek 7: Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu.....	51
Obrázek 8: Druckerova mapa procesu organizovaného řízení inovačních činností.....	53
Obrázek 9: Jaká je vaše cílová role a jaký je rozsah vašich příležitostí?	54
Obrázek 10: Obraz strategie firmy LINET spol. s.r.o.	71
Obrázek 11: Obraz strategie firmy RegioJet a.s.	78
Obrázek 12: Obraz strategie firmy Heureka Shopping s.r.o.....	83
Obrázek 13: Obraz strategie firmy Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.	88
Obrázek 14: Obraz strategie firmy Bageterie Boulevard	94
Obrázek 15: Obraz strategie firmy Click and Study s.r.o.....	99
Obrázek 16: Společné determinanty úspěchu vybraných českých firem	110
Obrázek 17: Doporučení českému podnik. prostředí pro úspěšně vedenou SMO	113

Seznam tabulek

Tabulka 1: Test modrého oceánu u všech případových studií vybraných podniků..... 102

Seznam zkratk

BOM	Blue Ocean Management
BRIC	Společné hospodářské uskupení Brazílie, Ruska, Indie, Číny
CEO	Chief executive officer
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
ČTK	Česká tisková kancelář
GEA	Global Experience Alliance
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
NBOS	National Blue Ocean Strategy
SMO	Strategie modrého oceánu
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

Úvod

V obecné rovině firmy usilují o dlouhodobou ziskovost a udržitelnou prosperitu. Způsob, jakým toho zpravidla v dnešní době dosahují, je přímá konfrontace s konkurencí. Tento přístup se ale ve stávajících odvětvích vzhledem k přesycení trhu stává velmi náročným. Velkou motivací pro firmy je proto místo konkurenčně zaměřené strategie volit alternativní přístup řízení strategie v podniku, kterým je strategie modrého oceánu. Strategie modrého oceánu zpochybňuje základní předpoklady strategického úspěchu a mění tradiční pohled na strategii jako takovou. Z důvodu celosvětové globalizace, zrychlujícího se tempa technologického vývoje a zvyšující se produktivity práce vidí autoři zmíněné strategie W. Chan Kim a Renée Mauborgne nutnost vytvářet modré oceány. Strategie modrého oceánu minimalizuje význam konkurenčních podniků a pomocí systematického přístupu vyřazuje svoji konkurenci ze hry, čímž si vytváří nový prostor a zajišťuje tak budoucí ziskový růst firmy. Strategie modrého oceánu se orientuje na tvorbu skokového přírůstku hodnoty pro zákazníka při zachování nízkých firemních nákladů a předkládá principy a používané nástroje k vytvoření svrchovaného tržního prostoru.

Diplomová práce je rozdělena do pěti nosných částí. Komplexní pohled na strategii modrého oceánu jako takovou otevírá první kapitulu této práce. Dále je v první části této práce vymezen pojem hodnotová inovace. Druhá kapitola se opírá především o poznatky ze stejnojmenné knihy *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, ve které autoři Kim s Mauborgne předkládají systémové rámce, analytické nástroje a principy pro úspěšnou formulaci a realizaci strategie. Teoretický základ je doplněn o praktické příklady firem ve světě, které úspěšně realizovaly strategii modrého oceánu. Třetí kapitola této práce se snaží přiblížit příbuzně konkurenčně zaměřené strategie. Na konci třetí kapitoly je strategie modrého oceánu zasazena do rámce konkurenčních strategií a následně s nimi porovnána. V závěru teoretické části jsou vymezeny společné a rozdílné znaky zkoumaných strategií a přednosti i nedostatky strategie modrého oceánu.

Stejně tak jako analýza autorů strategie modrého oceánu objevila ve všech úspěšných tazích zkoumaných firem shodný schematický vzorec pro vytváření modrých oceánů bez ohledu na odvětví, je i praktická část diplomové práce zaměřena na analýzu šesti českých firem

podnikajících napříč různými odvětvími, jejichž dosavadní vývoj vykazuje znaky uplatňování strategie modrého oceánu. Za účelem analýzy vybraných českých firem je sestaven obraz strategie odvětví s hodnotovou křivkou daného podniku a sestaven test modrého oceánu, jehož výsledky potvrdí či vyloučí příslušnost dané firmy ke zkoumané strategii. Na závěr praktické části jsou uvedeny determinanty úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem.

Hlavním cílem diplomové práce je prostřednictvím analýzy a případových studií vybraných českých firem, které mají charakter uplatnění strategie modrého oceánu, určit faktory, které v českých podmínkách determinují jejich úspěšnost. Výsledkem diplomové práce je předložení doporučení podnikům, jak vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

1. Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu (dále jen SMO), je alternativní přístup řízení strategie v podniku, který zpochybňuje základní předpoklady strategického úspěchu a mění tradiční pohled na strategii vůbec. V dnešní době se firmy zpravidla pouštějí do přímé konfrontace s konkurencí a usilují o to, aby se od svých konkurentů něčím diferencovaly. SMO se liší od ostatních strategií především ve svých cílech a k tomu použitých prostředcích, které vyžadují nekonvenční myšlení. Zatímco nejčastější firemní strategie je ta, která je konkurenčně orientovaná, strategie modrého oceánu usiluje o vyřazení konkurence ze hry. Cílem SMO je vytvoření svrchovaného tržního prostoru bez konkurence a zajištění budoucího ziskového růstu firmy prostřednictvím hodnotové inovace. Strategie modrého oceánu přináší systematický přístup, jak tvořit systémové rámce a využívat analytické nástroje a principy (Kim a Mauborgne, 2005).

Předmětem první kapitoly této práce je nastínit základní vymezení strategie v klasickém pojetí včetně strategické analýzy podniku. Dále si tato kapitola klade za cíl popsat základní myšlenku, cíle a přínosy strategie modrého oceánu pro firmu. Napříč různými odvětvími budou uvedeny klasické příklady firem, které vytvořily strategii modrého oceánu. Dále bude vymezen pojem inovace, popsány druhy inovací a fáze inovačního procesu. Na závěr kapitoly bude vysvětlen pojem hodnotová inovace.

1.1 Základní vymezení strategie v klasickém pojetí

Ukazuje se, že pokud se chce podnik úspěšně rozvíjet, musí mít připravenou kvalitní strategii jako součást strategického řízení podniku. Moderní pojetí obecně chápe strategii jako připravenost podniku na budoucí události. „*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“ (Dedouchová, 2001, s. 1). Strategie pomáhá firmě nejen předpovídat budoucí vývoj, ale také zlepšuje řízení podniku. Strategický management lze definovat jako vědu o vytváření, zavádění a vyhodnocení rozhodnutí, která umožňují

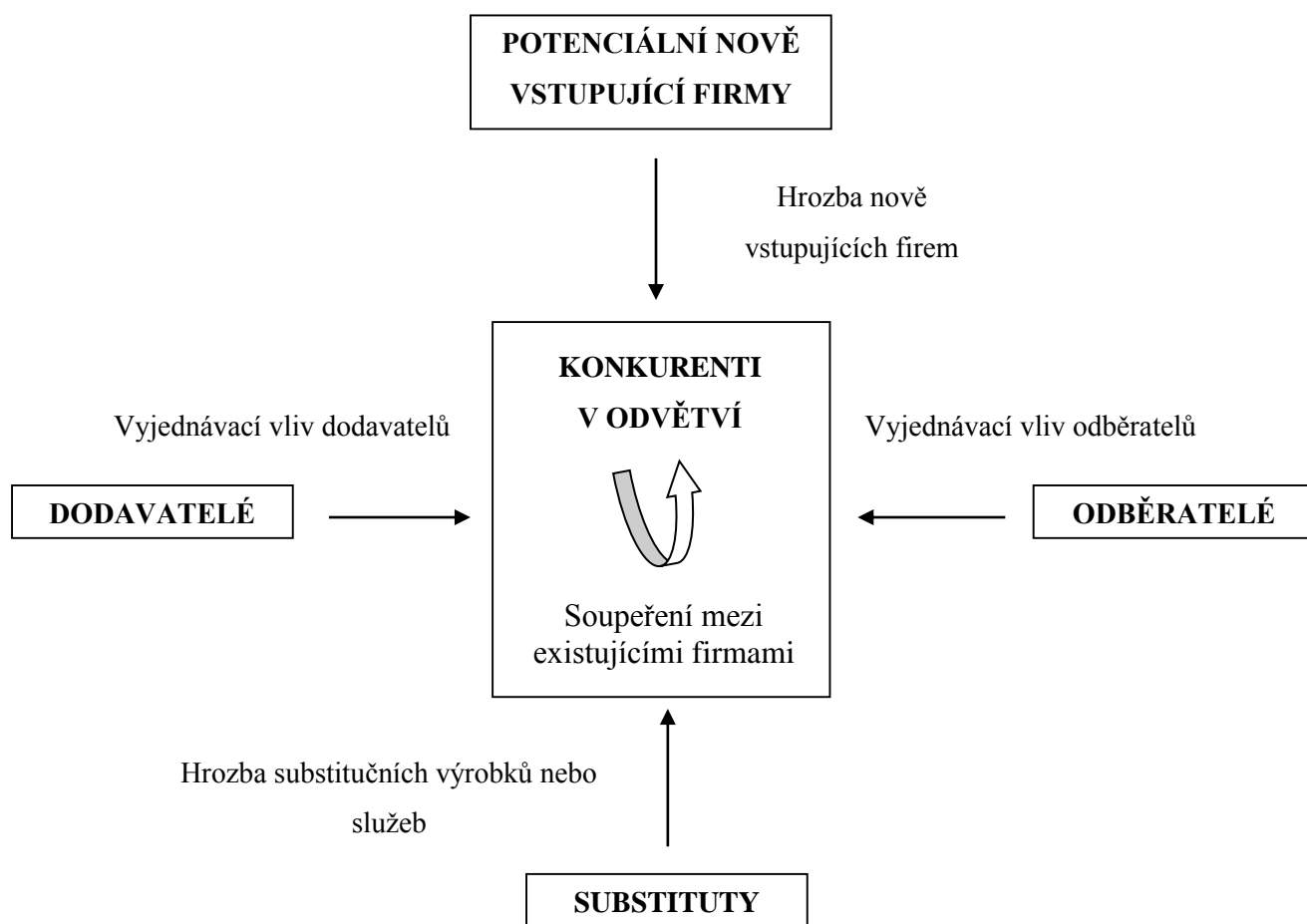
organizaci dosáhnout svých cílů. Smyslem strategického managementu je maximální využití a vytváření nových možností do budoucna. Proces vývoje strategie má tři základní fáze: formulaci, implementaci a vyhodnocení strategie. **Formulace strategie** zahrnuje vytvoření vize a poslání, identifikaci podnikových externích příležitostí a hrozeb, stanovení vnitřních silných a slabých stránek podniku, stanovení dlouhodobých cílů, vytváření alternativních strategií a výběr konkrétní strategie, kterou bude podnik sledovat. Strategie určuje dlouhodobou konkurenční výhodu (David, 2011). Strategická analýza podniku jako první krok ve formulaci strategie se skládá z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýza) a z analýzy zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýza). Poslání neboli mise podniku vystihuje smysl existence organizace a vymezuje, na co se podnik zaměřuje a jakým směrem se ubírá. Z poslání podniku pak vychází všechna strategická rozhodnutí (Dedouchová, 2001).

Implementace strategie je druhým krokem procesu vývoje strategie a je často nazývána akční fází strategického managementu. Zavádí totiž vybranou variantu strategie do praxe. Implementace strategie vyžaduje stanovení ročních cílů, vypracování firemní politiky, motivaci zaměstnanců a alokování zdrojů tak, aby mohla být vybraná strategie provedena. V návaznosti na implementaci strategie přichází poslední fáze vývoje strategie, kterou je **vyhodnocení strategie**. Tato poslední fáze přináší podniku potřebné informace o tom, zda zvolená strategie funguje dobře (David, 2011).

1.1.1 Strategická analýza podniku

V okolí každého podniku se nachází příležitosti a hrozby. Cílem **externí analýzy** je tyto příležitosti odhalit a hrozbám se vyhnout, či alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Okolí podniku se při externí analýze dělí na dvě části: na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje bezprostřední okolí odvětví, ve kterém firma podniká, zatímco makrookolí vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Makrookolí je společné všem odvětvím bez rozdílu a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Tyto podmínky často ale prochází procesem změn (Dedouchová, 2001). K analýze makrookolí je využívána např. PEST analýza, která zkoumá ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické prostředí.

Mikrookolí se skládá z podniků, které si vzájemně konkurují, a z dalších subjektů, které okolí podniku úzce obklopují. Analýzou mikrookolí se zabýval Michael Eugene Porter a vyvinul tzv. model pěti sil neboli hybné síly konkurence v odvětví. Model analyzuje hrozbu nově vstupujících konkurentů do odvětví, soupeření mezi existujícími podniky, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů a hrozby substitučních výrobků či služeb. Porter dochází k závěru, že čím slabší konkurence, tím vyšší příležitost pro podnik dosáhnout vyššího zisku a naopak. Úkolem strategických manažerů je podle něj umět rozpoznat příležitosti a hrozby, a na jejich základě formulovat odpovídající strategii (Porter, 1994).



Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: PORTER, Michael E., *Konkurenční strategie*, s. 4

Interní analýza si klade za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku. S tím úzce souvisí specifické přednosti podniku, které mu umožňují odlišit se od konkurentů, a dosahovat tím tak vyššího zisku. Pokud podnik dosahuje vysokého zisku, konkurenty to samozřejmě láká k tomu, aby specifické přednosti firmy napodobily. Pokud si chce podnik zachovat

dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, musí postavit bariéry napodobení, přičemž platí, že čím vyšší bariéry napodobení podnik vybuduje, tím hůře umí konkurenti jeho specifické vlastnosti imitovat. Nejnáročnějším úkolem pro podniky je však si tyto specifické přednosti dlouhodobě udržet. V rámci interní strategické analýzy je zkoumán i proces tvorby hodnoty a sledování podnikových aktivit a nákladů prostřednictvím hodnotového řetězce. Vzájemné vztahy mezi externí a interní analýzou podniku a jejich výsledky zkoumá často v praxi tzv. SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Porovnání výsledků je možné provést pomocí tabulky, kde jsou v řádcích uvedeny silné a slabé stránky, zatímco ve sloupcích pak příležitosti a ohrožení (Dedouchová, 2001).

1.2 Představení strategie modrého oceánu

Tvůrci strategie modrého oceánu jsou W. Chan Kim a Renée Mauborgne, profesori strategie na INSEAD Institutu ve Fontainebleau (Kim a Mauborgne, 2005). Jejich SMO je založena na příkladech z praxe, kdy bylo sledováno přes 150 případů tvorby modrých oceánů v 30 odvětvích po dobu 100 let. Jejich strategie tkví ve vytvoření nového a svrchovaného tržního prostoru, kde neexistuje konkurenční boj. Košturiak a Chal' (2008, s. 149) definují strategii modrého oceánu jako „*soubor systematických nástrojů na vytváření nových trhů, nových strategických příležitostí růstu*“. Strategie se tvoří bez ohledu na konkurenci, protože podle autorů je konkurenční boj nákladný a nevede k tvorbě hodnotové inovace, která znamená nový skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005). „*Jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit*“ (Kim a Mauborgne, 2012, s. 20). Právě tato zásada nesledovat konkurenci při vytváření strategie podniku vede podle autorů SMO k odlišení a k možnosti vytváření vlastního tržního prostoru, který je nenapodobitelný. Fakt, že není možné ve stávajících odvětvích vzhledem k přesycení trhu dlouhodobě dosahovat pozitivních výsledků, je velkou motivací pro firmy, aby vytvářely modré oceány. Kvůli zrychlujícímu se tempu technologického vývoje, zvyšující se produktivitě práce a celosvětové globalizaci vidí autoři SMO nutnost vytvářet modré oceány.

Pojem modré oceány je nový, ačkoliv samy o sobě existují už velmi dlouho. Každé odvětví základního významu – výroba automobilů, letecká doprava či manažerské poradenství –

bylo v době svého vzniku také modrým oceánem. Odvětví se nepřetržitě vyvíjejí, výrobní postupy se zdokonalují a trhy se rozšiřují (Kim a Mauborgne, 2005). Na základě sledování dlouhodobého vývoje jednotlivých odvětví bylo zjištěno, že výsledky dosažené prostřednictvím tvorby modrého oceánu jsou dlouhodobě udržitelné (Burke, Van Stel a Thurik, 2010). Strategie modrého oceánu není však uplatnitelná pouze ve firmách, ale také ve veřejných službách. Příkladem implementace SMO v politické praxi může být Malajsie, kde tamní vláda přijala strategii modrého oceánu v poskytování programů a služeb pro veřejnost. Malajsie má ambici stát se do roku 2020 rozvinutým státem, a proto chce realizovat kreativní strategii modrého oceánu v různých oblastech společenského života, od policie a armády, až po organizaci vysokoškolského vzdělání (NBOS, 2009). V roce 2010 byl také zahájen provoz výzkumného centra strategie modrého oceánu v Indii, kde se školí indické podniky, studenti a profesori, jak rozvíjet systém na trhu v duchu strategie modrého oceánu (Anon., 2010).

Autoři SMO prezentují svoji myšlenku jako naprostou novinku, kterou před nimi ještě nikdo neformuloval. Toto jejich tvrzení se však stalo terčem kritiky ze strany britského novinového deníku *The Financial Times*. Novinář Simon London ve své recenzi tvrdí, že myšlenka transformace odvětví a vytváření nového tržního prostoru náleží autorům knihy *Competing for the Future*, publikované již v roce 1996. Autory knihy jsou Gary Hamel a C. K. Prahalad (London, 2005).

1.3 Strategické tahy při vytváření modrých oceánů

Vhodnou základní jednotkou analýzy při vysvětlování tvorby modrých oceánů není firma ani odvětví činnosti, ale strategický tah, který je definován jako „*soubor manažerských aktivních opatření a rozhodnutí, která jsou nezbytná pro celkové utváření zásadní podnikové nabídky otevírající nový trh*“ (Kim a Mauborgne, 2012, s. 25). Analýza autorů SMO odhalila, že neexistuje jediná trvale vynikající firma nebo odvětví, zato objevila ve všech úspěšných tazích firem shodný schematický vzorec pro vytváření a ovládnutí modrých oceánů. Strategické tahy a přístup ke strategii vytváření modrých oceánů byl shodný u několika firem bez ohledu na dobu a odvětví. Podle autorů Kima a Mauborgne (2005) se jedná např. o firmy Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Casella Wines nebo Curves.

1.3.1 Typické příklady strategie modrého oceánu

Příklady strategie modrého oceánu lze nalézt napříč různými odvětvími, ať už se jedná o odvětví zábavy, dopravy, volnočasových aktivit nebo například vinařství. Autoři Kim a Mauborgne tak na několika exemplárních příkladech firem dokazují, že modrý oceán lze vytvořit prakticky v jakémkoliv odvětví. Tak jako jsou v této kapitole popsány typické příklady strategie modrého oceánu ve světě, budou i pro účely praktické části této práce vybrány české firmy, které podnikají v rozličných odvětvích a jejichž podnikatelská koncepce se blíží strategii modrého oceánu.

Cirque du Soleil je typickým příkladem strategie modrého oceánu. Společnost působící v odvětví cirkusových představení nabízí zákazníkům kromě tradičního cirkusu i alternativní živou divadelní zábavu, která má svůj dějový příběh. Cirque du Soleil zrušil tržní hranice mezi cirkusem a divadlem a vytvořil nový tržní prostor se zcela novou formou živé zábavy. Společnost vytvořila pro zákazníky jedinečnou hodnotu v podobě akrobatických vystoupení a naopak odvrhla to, co bylo pro firmu nákladné a co považovali zákazníci při klasických cirkusových představeních za neetické – vystupování a drezúru zvířat. Společnost založila svoje podnikání na třech klíčových faktorech: cirkusovém stanu, výkonech akrobatů a klaunech. Tím, že se Cirque du Soleil zbavil drahých prvků a nabízí jen to nejlepší jak z cirkusu, tak z divadla, dosáhl odlišení a současně snížil své náklady. Právě kombinací přidané hodnoty pro zákazníka a nízkých nákladů pro firmu vznikla unikátní hodnotová inovace (Kim a Mauborgne, 2005).

Jako další příklad strategie modrého oceánu uvádí autoři SMO leteckou společnost **Southwest Airlines**. Společnost prolomila dilema zákazníků, kteří se při cestování rozhodovali mezi osobní a leteckou dopravou. Přesvědčila je, že i cestování letadlem může být stejně tak rychlé a flexibilní jako jízda autem. Nabídla zákazníkům časté odlety z měst střední velikosti, a to za velmi přijatelnou cenu. Omezila náklady firmy tím, že odvrhla faktory, které pro zákazníka nebyly podstatné – podávání jídla během letu, pohodlné salónky a možnost výběru cestovní třídy.

Stejně tak australská vinařská firma Casella Wines vytvořila modrý oceán, když zákazníkům nabídla zábavné a netradiční víno a přišla s novou značkou vína [**yellow tail**]. Firma

přilákala dosavadní nekonzumenty vína, protože nápoj byl vhodný pro všechny konzumenty alkoholu, ať už vína, piva nebo koktejlů.

Jako poslední příklad typického modrého oceánu lze uvést franšízovou síť fitness klubů pro ženy s názvem **Curves**. Tato firma založila svůj úspěch na kombinaci tradičních klubů zdravého životního stylu a domácích programů pro ženy. Vytvořila kruhový tréninkový systém, kde mohou ženy mezi sebou komunikovat a prožívat společnou zkušenost ze cvičení. Firma Curves je důkazem toho, že i franšízová síť může být modrým oceánem. V praktické části této práce bude jako jeden z potenciálních příkladů strategie modrého oceánu uveden český podnik Crocodile ČR, který zaštiťuje franšízovou síť rychlého občerstvení Bageterie Boulevard.

1.4 Inovace

Existuje několik definicí toho, co inovace znamená, čím se zabývá a co přináší. Jáč, Rydvalová a Žižka (2005, s. 55) popisují inovace jako „*postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, metod řízení a správy v podniku*“. Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 40) pohlíží na inovaci jako na „*základní proces, který se zabývá obnovováním toho, co organizace nabízí, a způsobů, jak výrobky nebo služby generuje a dodává*“. Veber a Srpová (2005) obecně formulují inovaci jako jakoukoli negativní či pozitivní změnu odehrávající se uvnitř firmy. Pohled na inovaci završuje definice Evropské komise: „*Obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*“ (Tomek a Vávrová, 2008, s. 185).

Významný rakouský ekonom Joseph Alois Schumpeter je považován za otce inovační teorie, kterou vypracoval již před 1. světovou válkou. Pojem inovace chápal ve smyslu nového výrobku, zavedení nového výrobního procesu, použití neznámého zdroje surovin, získání nového trhu nebo změnu v řízení výroby. Podle Schumpetera je důvodem pro inovace touha firem dosahovat trvalého příjmu a nízkých nákladů spojených s vyšší produktivitou z procesní inovace (Jáč, Rydvalová a Žižka, 2005). Schumpeterův nejzásadnější přínos pro teorii inovací tkví v jeho rozpracování souvztažnosti mezi úspěšnými inovacemi a mimořádným inovačním ziskem. Podle něho může tento mimořádný inovační zisk

dlouhodobě vykazovat jen podnik, který přichází se stále novými inovacemi. Schumpeter zavádí také pojem tzv. absolutních inovací, které jsou chápány jako prvotní novinky z pohledu celosvětového měřítka. Mimořádný inovační zisk je tedy podle něho spojen pouze s úspěšnými absolutními inovacemi (Vlček, 2011). Podíl na rozvoji teorie inovace má také český ekonom František Valenta. Podle něho může být na každou pozitivní změnu ve všech složkách výrobního mechanismu pohlíženo jako na inovaci. Za složky výrobního mechanismu považuje Valenta např. technologii, stroje a zařízení, konstrukční řešení nebo kvalifikaci pracovní síly (Tomek a Vávrová, 2008).

1.4.1 Inovace jako nástroj konkurenční výhody

Inovace je možné chápat ve významu obnovy lidské činnosti, myšlení a provádění neustálých změn, které přináší výrobci konkurenční výhodu a zlepšují jeho konkurenční pozici na trhu (Jáč, Rydvalová a Žižka, 2005). Přestože lze inovaci považovat za efektivní nástroj pro získání konkurenční výhody a obhájení strategické pozice firmy, samotná inovace úspěch v žádném případě negarantuje. Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 39) tvrdí, že *„otázkou není, zda inovovat nebo ne, ale spíš, jak to dělat úspěšně“*. V dějinách lidstva existovalo mnoho na první pohled dobrých nápadů, které ale v realitě neobstály. Podle studie produktových inovací se selhání mezi původní myšlenkou a úspěšným uvedením produktu na trh pohybuje v průměru okolo 38 %. Pokud chce firma na trhu dlouhodobě přežít, je nezbytné obnovovat produkty a procesy ve firmě. Existují dokonce případy, kdy firma musela zásadním způsobem změnit i své zaměření, aby byla schopná se na trhu udržet. Jedná se například o finskou firmu Nokia, která zahájila svou činnost v dřevařském průmyslu, poté se přesunula do papírenského průmyslu, do oblasti informačních technologií, odkud také odešla a nakonec se usadila v odvětví telekomunikačních zařízení a mobilních telefonů, kde setrvává dodnes (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007). Trvalý úspěch je jen statistickou výjimkou, *„vůbec nespočívá ve vzorečkách, postupech a metodách, ale v trvalé adaptaci a inovaci v neustále se měnícím prostředí“* (Košturiak a Chal, 2008, s. 61).

Pro úspěšnou inovační strategii pochopitelně neexistuje koherentní přístup, protože každá strategie vyžaduje jedinečné myšlení. Vidět ve změně příležitost, nikoli hrozbu, je důležitým předpokladem pro provedení úspěšné inovace. Firma při zavádění inovace často opakuje

stejně chyby, z nichž největší je okamžitý přechod od nápadu k plnému provozu. Proto by podniky neměly podceňovat význam prototypového stadia. Dále by si podnik před samotnou realizací inovační strategie měl ujasnit, kdo jsou jeho zákazníci a na kterou část trhu se zaměřit (Drucker, 1994). Hrozbou pro firmy realizující inovační strategie je imitace ze strany konkurentů. Výhody plynoucí z inovačních kroků se pak vytrácí, proto musí být podnik neustále aktivní a nebát se přistupovat k dalším a dalším inovacím (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007).

Ačkoliv jsou to především nové produkty, které jsou vnímány jako základ inovace na trhu, inovace procesů hrají stejně důležitou roli. Významným zdrojem výhody může být schopnost udělat něco, co ostatní neumí, anebo to udělat lepším způsobem než ostatní. Za zdroj konkurenční výhody se považuje schopnost nabízet rychlejší, kvalitnější nebo levnější služby. Změny ve způsobu činnosti musí být však zásadní, nestačí jen něco trochu vylepšit. Tato metoda tzv. záplatování, tj. snaha zdokonalit jen určitou část výrobku nebo výrobního procesu, přináší totiž jen náklady, nikoli výnosy. K této nevýhodné metodě se například uchýlila společnost General Motors ve chvíli, kdy začaly japonské automobilové firmy v 70. letech minulého století pronikat na americký trh. Stálo je to mnohem víc financí a času, než kdyby vytvořili originální model automobilu (Drucker, 1994). Japonští výrobci automobilů značek Honda a Toyota prodávali malé a úsporné osobní vozy s nízkou spotřebou pohonných hmot. Tím Japonci vytvořili modrý oceán příležitostí v době, kdy tři největší americké automobilové společnosti – Ford, General Motors a Chrysler – soustředily svoji pozornost jen na konkurenční boj mezi sebou (Kim a Mauborgne, 2005). Efektivnost inovace dále spočívá v její jednoduchosti. Aby byla inovace úspěšná, musí mít jasné zaměření a jeden konkrétní cíl, zpočátku být nízkonákladová a zaměřovat se na malý a omezený trh (Drucker, 2004).

1.4.2 Příklady skutečných inovací

Opravdová inovace podle Druckera spočívá v tom, že podnik zásadním způsobem změní očekávání zákazníků. Takovým typickým příkladem je franšizový řetězec Starbucks, který v roce 1971 začínal s jednou jedinou prodejnou a do roku 2006 měl dvanáct tisíc prodejen v 37 zemích světa. Společnost Starbucks měla originální nápad vytvořit z prodejny místo,

kde si zákazníci mohou odpočinout na cestě do práce. Nabídla zákazníkům více než šálek kávy – navodila ve svých prodejnách relaxační atmosféru v podobě velkého obývacího pokoje a nabídla přístup k bezdrátovému Internetu. Produkt iPod od firmy Apple také zásadním způsobem překonal očekávání zákazníků. Tyto dva příklady demonstrují, že ačkoliv jsou základem inovace v podniku především produkty, i marketing zde hraje svou roli (Edersheim, 2008). Dalším příkladem skutečných inovací může být již zmíněná letecká společnost Southwest Airlines, která získala pozici nejefektivnějšího leteckého dopravce v USA díky tomu, že optimalizovala letištní dobu obrátky, tedy dobu mezi přiletem a odletem téhož letadla ze stejného letiště (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007).

1.4.3 Typy inovací a fáze inovačního procesu

Inovace se mohou rozlišovat na věcné, které se zaměřují na výrobky, služby nebo technologie, a inovace procesní, zaměřující se na oblast řízení a přístupu managementu (Veber a Srpová, 2005). Výrobovou inovaci pak Vlček (2011) popisuje jako výrobek se zlepšenými vlastnostmi, které znamenají zdokonalení nebo poskytnutí nových služeb. Oproti tomu procesní inovaci popisuje jako realizaci nové či zdokonalené výroby, nové metody odběru od dodavatele či změny v pracovních postupech nebo v lidských zdrojích. Jak také Vlček (2011) uvádí, inovace lze rozčlenit podle stupně složitosti do deseti řádů. Těchto deset řádů rámcově patří do tří nadřazených skupin: racionalizační inovace (0. řád, 1. řád, 2. řád), přírůstkové inovace (3. řád, 4. řád, 5. řád, 6. řád) a radikální inovace (7. řád, 8. řád, 9. řád).

Jiný pohled na členění inovací přináší autoři (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007), když je dělí do čtyř širších kategorií – tzv. 4P inovací: inovace produktu, procesu, pozice a paradigmatu. **Produktová inovace** souvisí se změnou samotného produktu nebo služby. Příkladem může být nový vzhled a design. **Inovace ve výrobním procesu** se týká změny ve způsobu vytváření a dodávání produktů a služeb. **Inovace pozice** mění kontext, ve kterém se produkt uvádí na trh nebo způsob, jak lze na určitý výrobek pohlížet. Typickým příkladem inovace pozice je příspěvek Henryho Forda, když z modelu, který byl původně nabízen jen omezenému počtu bohatých jedinců, dokázal vytvořit model Ford T, který byl k dispozici širšímu okruhu zákazníků, a to za mnohem přijatelnější cenu. Poslední z výše jmenovaných

inovací, **inovace paradigmatu**, přetváří mentální model předmětu činnosti firmy. Mezi její případy lze zařadit nízkonákladové aerolinie či uzavírání finančních služeb on-line přes Internet.

Výzkum ukazuje, že úspěch podniku je založen především na schopnosti se učit a tyto získané poznatky opakovat. Organizace by měla při realizaci **inovačního procesu** dodržovat čtyři následující fáze:

- sledovat své interní a externí prostředí, aby byla schopna rozpoznat nové příležitosti a potřeby;
- vybírat z této množiny podnětů inovací právě ty směry, na které se budou vynakládat zdroje;
- investovat do zvolené možnosti a získat pro to znalostní zdroje v rámci vlastního výzkumu nebo na základě licence technologie;
- implementovat inovaci a uskutečnit její finální realizaci v podobě nového produktu či služby (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007).

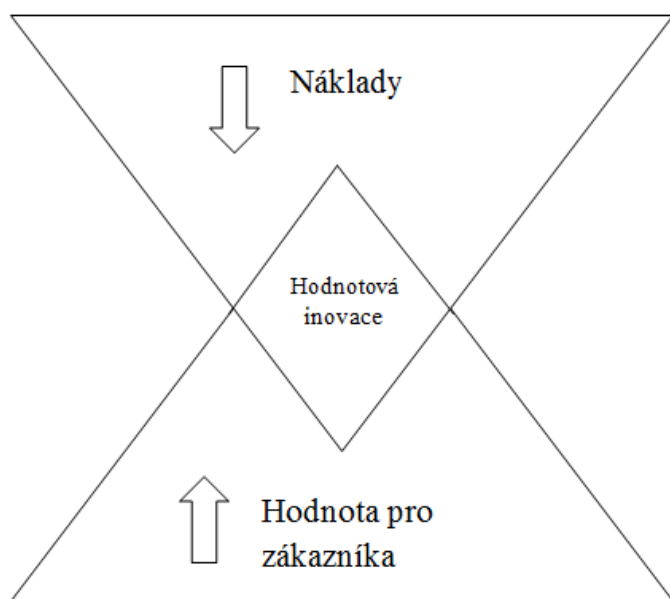
1.5 Hodnotové inovace

Hodnotová inovace je podle tvůrců strategie modrého oceánu základním kamenem strategie. Označení „hodnotová“ vychází z předpokladu, že firma celý svůj systém a strategii zaměří na dosahování skokových přírůstků jak pro své zákazníky, tak i sama pro sebe, a tím vytvoří nový tržní prostor. V tomto smyslu je pak hodnotová inovace něčím víc, než jen pouhou inovací, protože je zde ve stejné míře kladen důraz na hodnotu i inovaci (Kim a Mauborgne, 2005).

V podnikatelském prostředí se realizují dvě odlišné strategie vedení konkurenčního boje. První strategií je strategie rudého oceánu, která se pouští do přímého střetu s konkurenty. Druhou strategií je již zmíněná strategie modrého oceánu, která se konkurenčním bojům vyhýbá a hledá nový tržní prostor. V zásadě existují dvě strategické role hodnotových inovací – inovace maximalizující stávající hodnotu pro zákazníka a inovace vytvářející novou hodnotu pro zákazníka. Účinným nástrojem pro vedení strategie rudého oceánu jsou hodnotové inovace, které maximalizují stávající hodnotu pro zákazníka. Jedná se o inovaci

provedení produktů, které ale zůstávají funkčně identické či srovnatelné s produkty před hodnotovou inovací. Tento typ hodnotové inovace nevytváří nové potřeby ani nové trhy. Efektivním nástrojem strategie modrého oceánu jsou hodnotové inovace, které naopak maximalizují novou hodnotu pro zákazníka. Tyto hodnotové inovace vytváří zcela nové a funkčně odlišné produkty, které vytváří nové potřeby a trhy. Hodnotové inovace se od počátku svého vzniku, tedy na přelomu první a druhé poloviny 20. století, nenazývaly vždy hodnotovými. Až teprve na začátku 21. století jsou tyto inovace pojmenovány jako hodnotové (Vlček, 2011).

Pro hodnotové inovace je charakteristické, že zdrojem hodnoty pro zákazníka se stává produkt, zkušenosti ze spoluvytváření hodnoty a celkové náklady na uspokojení zákaznickovy potřeby (Vlček, 2011). Na vytváření hodnoty se tak podle nového pojetí trhu spolupodílí firma i zákazník. Tento přístup vidí v zákazníkovi spoluvůrce hodnoty. Příkladem může být internetový server pro sdílení videosouborů YouTube, který vytvořil webový portál na prezentaci osobních videí uživatelů, čímž je zapojil do vytváření databáze, kterou mohou vzájemně sdílet všichni uživatelé (Košturiak a Chal, 2008). Tradičně je vnímáno, že firmy vytváří vyšší hodnotu pro zákazníky pouze za cenu vyšších nákladů, nebo vytváří standardní hodnotu s náklady nižšími, tedy jinými slovy, firmy se rozhodují mezi odlišením se a nízkými náklady. Nicméně vytváření modrých oceánů stojí na předpokladu odlišení se a dosažení nízkých nákladů současně. „*K hodnotové inovaci dochází, jen když firmy dokáží uvést inovaci do souladu s užitkovou hodnotou, cenou a náklady*“ (Košturiak a Chal, 2008, s. 81). Cílem hodnotových inovací je tedy dosažení maximalizace hodnoty pro zákazníka a současně růstu hodnoty pro firmu. Hodnota pro zákazníka je zvyšována vytvářením těch prvků, které dané odvětví nikdy nenabízelo. K úsporám nákladů dochází v případě, že jsou omezeny či úplně odstraněny faktory tvořící základ konkurenčního jednání v odvětví. Hodnota pro zákazníka je tvořena cenou a užitkem, zatímco hodnota pro firmu je dána cenou a nákladovou strukturou. Proto lze hodnotové inovace dosáhnout pouze tehdy, pokud jsou výše uvedené hodnoty pro zákazníka a pro firmu sladěny. Díky tomuto systémovému přístupu mohou být úspěšně tvořeny modré oceány jako udržitelná strategie firem (Kim a Mauborgne, 2005).



Obrázek 2: Hodnotová inovace

Zdroj: KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 31

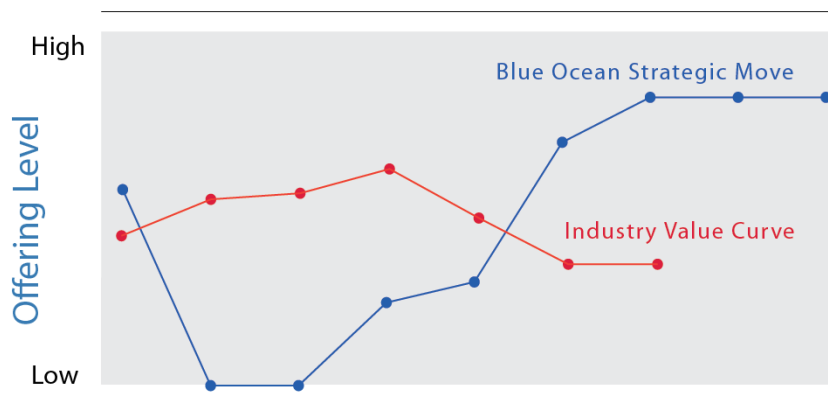
2. Analytické nástroje, systémové rámce a formulace SMO

S vytvářením modrých oceánů jsou spojeny příležitosti i rizika. Ovšem riziko s sebou nese každá strategie. Součástí efektivní strategie modrého oceánu je snaha toto riziko snížit na nejnižší možnou úroveň. Zásadní otázka zní, jak si vytvořit nový, svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak své konkurenty ze hry. Touto otázkou se zabývají analytické nástroje a systémové rámce, které vnášejí do celého systému SMO přehlednost a řád.

Tato kapitola je věnována teoretickému základu strategie modrého oceánu. Jsou zde představeny analytické nástroje a metody vedoucí k tvorbě hodnotové inovace a vytváření modrých oceánů. Dále se tato kapitola zaměřuje na principy úspěšné formulace a efektivní realizace strategie modrého oceánu.

2.1 Obraz strategie

Odpověď na otázku, jak nalézt nový trh, tkví v přezkoumání dosavadních kroků firmy a vytvoření nového obrazu strategie. Obraz strategie (strategy canvas) je jedním z analytických nástrojů a má zásadní význam ve vytváření modrých oceánů. Tento praktický systémový rámeček analyzuje současnou situaci v daném tržním prostoru a poukazuje na faktory, na kterých se zakládá konkurenční jednání z hlediska produktů a služeb. To lze chápat ve smyslu toho, do čeho konkurenční firma investuje, jaké poskytuje dodatečné služby apod. Výsledkem obrazu strategie a jejím základním prvkem je hodnotová křivka, která zachycuje výkonnost firmy vzhledem k faktorům, které jsou pro konkurenci určující.



Competing Factors

Obrázek 3: Obraz strategie

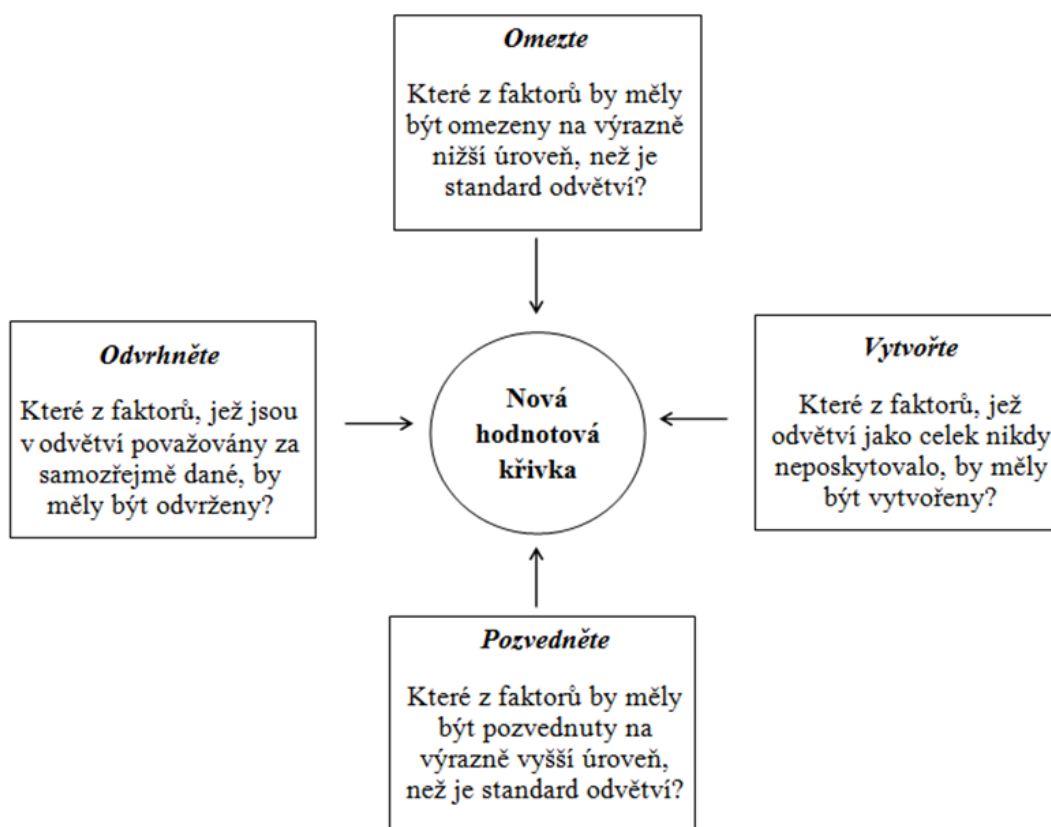
Zdroj: Blue Ocean Strategy [online]. Dostupné z: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/>

Horizontální osa zobrazuje rejstřík klíčových faktorů tvořících základ konkurenčního jednání v odvětví, na které se konkurenti zaměřují. Jedná se o faktory jako je kvalita, cena, marketingová kampaň nebo dodatkové služby. Vertikální osa vyjadřuje úroveň nabídky zákazníkům u všech konkurenčních faktorů. Hodnotové křivky je nutné umět správně interpretovat. Když se hodnotová křivka dané firmy přibližuje hodnotovým křivkám konkurence, poukazuje to dle autorů SMO na uvíznutí firmy ve vodách rudého oceánu. Pokud chce ale firma vytvořit modrý oceán, musí mít její hodnotová křivka odlišný průběh, než hodnotová křivka konkurence v daném odvětví, tzn. změnit své strategické zaměření. Vyšší skóre u faktorů konkurenčního jednání poukazuje na vyšší míru investic firmy do příslušného faktoru. V tomto případě je pak třeba posoudit, zda mají firmy také tak vysokou ziskovost a tržní podíl odpovídající jejich vynaloženým investicím. Jestliže nemají, znamená to, že firma nabízí v příliš vysoké míře prvky přinášející jejím zákazníkům přírůstkovou hodnotu a nevěnuje se faktorům, které by snižovaly její náklady. V zájmu efektivní hodnotové inovace musí tedy firma některé z faktorů omezit, či úplně odvrhnout. Pokud hodnotová křivka kolísá nahoru a dolů, firma nedodrží soudržnou strategii. Firemní strategie je v tomto případě postavena na sobě nezávislých dílčích strategiích. Řešení dle myšlenky strategie modrého oceánu nespočívá v předhánění firem na základě zjištěných výsledků z obrazu strategie nebo zaměření se na zákaznické skupiny. Místo na konkurenty by se měla firma zaměřit na alternativy a svoji pozornost obrátit směrem k tzv.

nezákazníkům. Tato strategická změna pomůže firmě vymezit problém zcela novým způsobem a rekonstruovat skladbu prvků hodnoty pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005).

2.2 Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Four actions framework neboli systémový rámec čtyř aktivních opatření je založen na čtyřech klíčových otázkách, které vedou k prolomení dilematu rozhodnutí mezi odlišením se a nízkými náklady a k vytvoření nové hodnotové křivky. Systémový rámec čtyř aktivních opatření odpovídá na otázku, jak rekonstruovat hodnotovou křivku, aby přinesla zákazníkovi novou hodnotu.



Obrázek 4: Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Zdroj: KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 43

První otázka se zaměřuje na faktory, které v odvětví dlouhodobě tvoří základ konkurenčního jednání firem, ale měly by být odvrženy. Tyto faktory jsou považovány za samozřejmě dané. Chování zákazníků se však postupně vyvíjí a může docházet ke změnám toho, čemu zákazníci přikládají hodnotu. Na tyto změny v preferencích zákazníků firmy často nereagují. Druhá z otázek se soustřeďuje na faktory, které by měly být omezeny na nižší úroveň, než poskytuje standard odvětví. Firmy by se měly zamyslet nad tím, zda se příliš nezaměřují na funkční vlastnosti svých výrobků a služeb a nepřehánějí rozsah nabídky svým zákazníkům. Třetí otázka se zabývá těmi faktory, které by měly být pozvednuty na vyšší úroveň, než je standard odvětví. Poslední, čtvrtá otázka směřuje k vytvoření faktorů, které dané odvětví nikdy neposkytovalo. Řešení prvních dvou otázek umožňuje firmám pochopit, jak snížit své náklady ve srovnání s konkurencí. Třetí a čtvrtá otázka dává firmě odpověď na to, jak vytvářet novou poptávku a zvyšovat hodnotu pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005). Systémový rámec čtyř aktivních opatření je v podstatě analogií inverzní hodnotové analýzy a funkční analýzy identifikující kritické funkce (Vlček, 2011).

Rámce čtyř aktivních opatření zpochybňuje ve své knižní recenzi britský novinář Simon London. Klade si otázku, zda je realistické doufat v to, že si skupina vedoucích pracovníků, jakkoliv chytrých a dobře informovaných, sedne ke stolu a přijde s novou hodnotovou inovací. Podle autora recenze spočívá podstata inovace v rozmanitosti, otevřenosti a experimentování (London, 2005).

2.2.1 Souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“

Jako doplněk k analytickému nástroji systémového rámce čtyř aktivních opatření lze použít souřadnicovou síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“. Ukázkovým příkladem implementace systémového rámce čtyř aktivních opatření a souřadnicové sítě je společnost Casella Wines. Firma operující ve vinařském odvětví v USA přišla s novou značkou vína [yellow tail] poté, co si na trhu udělala přehled o alternativách a nezákaznících. Firma Casella Wines vytvořila společenský alkoholický nápoj vhodný pro všechny, nejen pro konzumenty vína, ale i piva a koktejlů. Navzdory přesycenému trhu vína se prodej značky rychle zvyšoval, aniž by firma Casella Wines vedla marketingovou kampaň na podporu prodeje nebo využívala reklamy v hromadných sdělovacích prostředcích. Důvodem tohoto

úspěchu byl fakt, že firma vytvořila zcela nový trh a přilákala dosavadní nekonzumenty vína. Firma také vytvořila tři nové faktory, kterými jsou snadná konzumace, jednoduchý výběr a dobrodružství. Zároveň omezila nabídku sortimentu vín a soustředila se jen na jejich dva druhy. Odstranila odbornou etiketu z lahví, kterou nahradila netradiční etiketou s klokanem v oranžové a žluté barvě na černém pozadí. Zaměstnanci maloobchodů s vínem nosili v práci oblečení, jaké nosí australští farmáři, a to i včetně klobouků a nepromokavých pláštěů. Se značkou se nespojovala žádná image vinařské tradice, ale motiv australské kultury a snadné přístupnosti (Kim a Mauborgne, 2005).

2.3 Tři dobré vlastnosti strategie

Na základě průzkumů bylo zjištěno, že firmy, které úspěšně realizovaly strategii modrého oceánu, využily při definování své strategie tři vybrané prvky. Efektivní SMO má tři vzájemně se doplňující vlastnosti, které představují počáteční zkoušku životaschopnosti myšlenek na vytvoření modrého oceánu:

- **jasné zaměření** (focus) – vychází z přesného definování hodnot, které jsou pro firmu podstatné a na hodnotové křivce se vyznačují vysokým skóre;
- **rozdílnost** (divergence) – vytváří odlišné hodnoty produktu či služby oproti konkurenci;
- **jedinečná slovní charakteristika** (tagline) – působivý a výstižný slogan, který je lehce zapamatovatelný a kromě jasného sdělení prezentuje i pravdivou nabídku společnosti (Kim a Mauborgne, 2005).

2.4 Formulace SMO pomocí rekonstrukce hranic trhu

K vytvoření nového trhu je třeba rekonstruovat hranice odvětví. K tomu slouží nástroj systémového rámce šesti cest (six path framework). Použití systémového rámce šesti cest umožňuje firmám ve všech odvětvích podívat se na známé věci zcela jiným způsobem. Tento alternativní pohled zpochybňuje tradiční pravidla rudých oceánů a navrhuje způsoby, jak najít nové příležitosti pro vytvoření modrých oceánů a nových hodnot pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005).

Prvním ze šesti základních přístupů vedoucích ke změně hranic trhu je **rozhlednutí přes alternativní odvětví**. Pojem alternativní odvětví zahrnuje „*výrobky nebo služby, které mají odlišné funkční vlastnosti a formy, ale slouží stejnému účelu*“ (Kim a Mauborgne, 2012, s. 60). Tato cesta se zaměřuje na rozhodování zákazníka, jakým způsobem volí alternativní možnosti při výběru své potřeby. Firmy si nekonkurují pouze ve svém odvětví, ale i napříč odvětvími. Rozhoduje-li se například zákazník, jakým způsobem stráví volný čas, zvažuje možné alternativy – např. kino, restauraci nebo divadelní představení. Tyto možnosti nejsou sice v přímé konkurenci, ovšem na dálku si vzájemně konkurují. Pokud se firma zaměří na klíčové faktory, proč lidé přechází z jednoho odvětví do druhého, a odvrhne či omezí vše ostatní, může vytvořit modrý oceán. Příkladem může být společnost NetJets, která vytvořila systém podílového vlastnictví letadel. Jejími zákazníky jsou podniky, které pro své zaměstnance zajišťují leteckou dopravu. Podnik má ve své podstatě dvě možnosti, jak pro své zaměstnance zařídit letecký spoj. Může mu koupit letenku, nebo zakoupí svoje vlastní podnikové letadlo. Společnost NetJets přišla s alternativou mezi těmito dvěma možnostmi a nabídla podnikům odkoupení vlastnického podílu na letadle, které budou sdílet spolu s dalšími podniky. Spoluvlastnictví letadla přináší podniku výhodu v podobě vysoké flexibility využití letadla, většího komfortu přepravy a také značné úspory času při cestování. Firma NetJets tak vytvořila modrý oceán díky tomu, že nabídla podnikům tyto výhody při současných nízkých nákladech cestování (Kim a Mauborgne, 2005). Společnost NetJets byla v roce 1998 za 725 milionů amerických dolarů zakoupena konglomerátní holdingovou společností Berkshire Hathaway vlastněnou americkým miliardářem Warrenem Buffettem. Ten se jí rozhodl zakoupit, protože se mu líbil obchodní model společnosti, ve kterém si bohatí jednotlivci kupují podíly letadel. V době hospodářské krize v roce 2008 se společnost NetJets potýkala s finančními problémy, ale od roku 2014 se její příjmy opět zvyšují (Das, 2015).

Rozhlednutí přes strategické skupiny v rámci odvětví je další přístup, jak vytvořit modrý oceán. Strategické skupiny existují v rámci jednoho odvětví, mají velmi podobnou strategii, ale liší se mezi sebou z hlediska ceny a výkonnosti. Každá firma přirozeně usiluje o výsadní postavení ve své strategické skupině, aniž by věnovala přílišnou pozornost tomu, co dělá jiná strategická skupina. Na první pohled se může zdát, že si strategické skupiny v ničem nekonkurují. Pokud ale firmy odvrhnou tento jednostranný pohled na věc a rozhlédnou se

přes strategické skupiny, získají přístup k dosud neodhalenému trhu. Texaská firma Curves využila tohoto přístupu a vytvořila franšízovou síť fitness klubů pro ženy. Ačkoliv se zpočátku zdálo, že firma Curves vstupuje na již přesycený trh a její nabídka není pro zákazníky zajímavá, opak byl pravdou. Otevřela dosud nevyužitý modrý oceán, když spojila přednosti dvou strategických skupin – klubů zdravotního životního stylu a domácích cvičebních videoprogramů. Společnost tak omezila či odvrhla tradiční znaky klubů péče o zdravý životní styl, jako jsou speciální stroje, lázeňské procedury nebo doplňky stravy. Nahradila tyto znaky pouze deseti tréninkovými stroji umístěnými v kruhu, aby mezi sebou mohly členky klubu komunikovat a navzájem se podporovat. Omezení nabídky a zaměření se jen na klíčové faktory umožnilo společnosti Curves snížit měsíční členský příspěvek na velmi nízkou úroveň v porovnání s cenou vstupu do tradičních fitness klubů (Kim a Mauborgne, 2005). V roce 2004 byla společnost Curves International označena za nejrychleji rozšiřující se franšízovou společnost na světě a měla více než 8000 poboček po celém světě (Kufahl, 2004).

Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků a zaměření pozornosti na dříve přehlížené zákazníky může být rovněž zdrojem úspěšné tvorby modrého oceánu. Firma se ve svém odvětví ve většině případů zaměřuje na stejnou skupinu zákazníků, kteří se dělí na nakupující a uživatele. Autoři SMO považují za cílového zákazníka pouze samotné uživatele produktu či služby, nikoli nakupující. Aby vytvořila firma novou hodnotu, měla by se zaměřit právě jen na skutečné uživatele produktu či služby. Na tomto principu vytvořila modrý oceán například dánská firma Novo Nordisk, která vyrábí diabetické léky. Místo na tradiční klíčové nakupující zákazníky, tedy lékaře, obrátila svoji pozornost na samotné konečné uživatele inzulínu (Kim a Mauborgne, 2005).

Nevyužitá hodnota se může také skrývat v **doplňkových výrobcích či službách**. Firma by si měla ujasnit, co předchází použití jejich produktu, co se děje v průběhu užívání a co následuje po něm. Základní otázka zní, jaké doplňkové výrobky a služby může podnik zákazníkovi nabídnout, aby ho zbavil nepříjemností či nákladů spojených s využíváním jeho produktu. Když se uživatelé ve Velké Británii potýkali s problémem vápence obsaženého v pitné vodě, dokázala firma Philips Electronics na tento problém reagovat a uchopila jej jako příležitost k vytvoření modrého oceánu. Položila si otázku, jak by zákazníky zbavila

těchto problémů při užívání jejich výrobků a začala prodávat varné konvice s nalévací hubičkou, které byly opatřeny filtrem zachycujícím vápencové nečistoty. Stejně tak zareagovala na potřeby zákazníků firma Dyson, která mimo jiné konstruuje vysavače bez sáčků na nečistoty, čímž zbavuje své zákazníky nákladů a nepříjemností spojených s jejich výměnou (Kim a Mauborgne, 2005).

Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům je pátým základním přístupem vedoucím ke změně hranic trhu. Ve většině odvětví existují funkčně nebo emočně zaměřené firmy. Příležitost, jak objevit nový tržní prostor, spočívá v možnosti rozšíření funkčně orientovaného odvětví o emoční složku a naopak. Konkurenční jednání ve funkčně zaměřených firmách je založeno na funkci, zatímco v emočně orientovaných firmách jsou základem emoce. Emočně zaměřená odvětví nabízí svůj produkt za vysokou cenu, aniž by tomu odpovídala jeho funkční stránka. Důvodem pro to jsou emoční znaky, o které firma produkt obohacuje a které navyšují cenu produktu. Naopak funkčně orientovaná odvětví nabízí svůj produkt za vysokou cenu kvůli funkční stránce produktu. U většiny produktů a služeb existují smíšené výzvy s omezenými parametry jedné či druhé strany. Firma by se měla zaměřit na funkční či emoční výzvy s cílem zaujmout stanovisko z opačného hlediska než doposud. Velmi dobrým příkladem této cesty k vytvoření modrého oceánu je firma The Body Shop, která původně emočně orientované odvětví kosmetiky přeměnila ve funkčně zaměřený obchod s přírodní kosmetikou (Kim a Mauborgne, 2005). The Body Shop striktně dodržuje humánní standardy, podle kterých nesmí v rámci podniku, ani celého dodavatelského řetězce probíhat žádné pokusy na zvířatech (Booth, 2006).

Poslední cestou vedoucí ke změně hranic trhu je **rozhlédnutí napříč časem**. Všechna odvětví čelí změnám trendů a firmy mají sklon jim tempo svých kroků přizpůsobovat. Poslední cesta k rekonstrukci hranic trhu vede přes rozhlédnutí se napříč časem, tedy poučení se z trendů. V souvislosti s tímto tvrzením Kim a Mauborgne (2012, s. 85) doplňují, že *„klíčové objevné postřehy vedoucí k vytvoření modrého oceánu jen zcela výjimečně přináší mapování vývojových trendů samých“*. Zdrojem modrého oceánu je systematické studování dosavadních trendů, jak vývojový trend změní pozici hodnoty výrobku či služby dnes a v budoucnosti. Firmy se musí zaměřit jen na ty trendy, které jsou nevratné, mají jasnou trajektorii a pro jejich odvětví jsou relevantní. Pokud není možné předvídat směr,

jakým se bude trend ubírat, pak je vytváření modrého oceánu velmi riskantní. Naopak trend vyvíjející se podle jasně stanovené trajektorie, jako je například zavádění měnové jednotky Euro v zemích Evropské unie, lze využít k vytvoření modrého oceánu. Trendu směřujícímu k digitální hudbě využila firma Apple, která si povšimla problému nezákonného sdílení hudebních souborů a zprovoznila legální internetový obchod iTunes s hudebními nahrávkami. Uživatel má možnost si za cenově dostupný poplatek zakoupit jednotlivé skladby interpretů. Tento trend byl pro odvětví firmy Apple směrodatný a měl jasnou trajektorii vývoje, proto ho firma využila ve svůj prospěch a vytvořila modrý oceán (Kim a Mauborgne, 2005).

2.5 Formulace SMO při zaměření na celkový obraz strategie

Druhým principem formulace strategie modrého oceánu je zaměření se na celkový obraz strategie firmy, který byl již částečně vysvětlen a popsán v kapitole 2.1. Celkový obraz strategie jako alternativa ke strategickému plánování vyžaduje kreativitu vedoucích pracovníků a proces jeho vytváření probíhá ve čtyřech krocích, které budou dále rozebrány (Kim a Mauborgne, 2005).

Prvním krokem je **vizuální probuzení** (visual awakening), při kterém jsou do procesu zapojeni vedoucí pracovníci. Ti si většinou nechtějí připustit, že současný stav už není udržitelný a je čas na zásadní změnu. Podnět ke změně přichází zpravidla ze strany rozhodného vůdce nebo na základě velmi vážné firemní krize. Podstatou vizuálního probuzení je pravdivé vykreslení obrazu své strategie ve srovnání s konkurenty a následné kritické přezkoumání dosavadní strategie. Pokud vedoucí pracovníci navrhnou obdobný obraz strategie, jako má jejich konkurence v odvětví, vyvolá to v nich o hodně silnější potřebu změny, než by vyvolaly dokumenty opírající se o čísla a komentáře.

Druhý krok procesu, **vizuální prozkoumání** (visual exploration), se zabývá praktickým výzkumem v terénu, do kterého jsou vyslány pracovní skupiny, aby zjistily, zda zákazníci kupují či nekupují výrobky a služby jejich firmy, popřípadě jakým problémům v souvislosti s jejich používáním čelí. Firma by pro tento účel měla vysílat na výzkum své vlastní zaměstnance, nikoliv si najímat externí pracovníky. Osobní poznání je totiž nenahraditelné

a nabízí vlastní postřehy. Dále by měli být kontaktováni i tzv. nezákazníci, kteří mohou poskytnout nové podněty k alternativnímu využití výrobků a služeb.

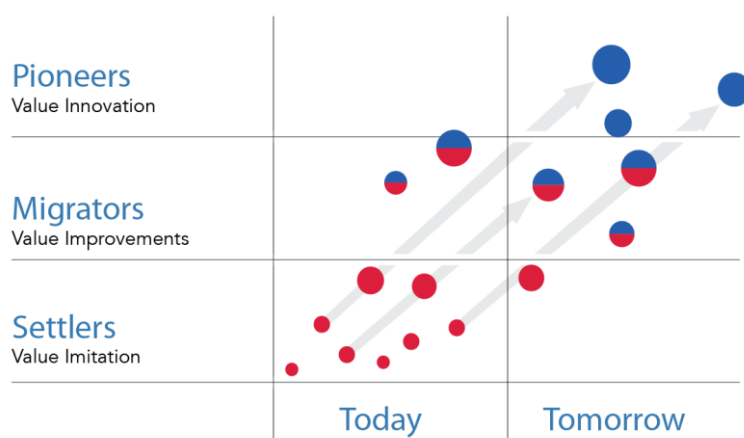
Na základě terénního zjištění se zakreslí nová hodnotová křivka, která je následně prezentována před publikem. Podstatou **vizuální přehlídky strategie** (visual strategy fair) je předvedení nových hodnotových křivek. Manažerské řešitelské týmy se snaží přesvědčit porotce z řad zástupců nejvyššího managementu, zákazníků i nezákazníků o tom, proč právě jejich strategie je tou nejlepší. Prezentace by neměla být delší než deset minut, protože podle Kima a Mauborgne (2012, s. 99) „*myšlenka, k jejímuž vysvětlení je třeba více než deseti minut, je pravděpodobně příliš složitá na to, aby mohla být k něčemu dobrá*“. Základním cílem vizuální přehlídky strategie je zpětná vazba od porotců, kteří jednotlivé obrazy strategie hodnotí a přiřazují jim body podle svých preferencí. Na konci tohoto hodnocení se může stát, že faktory, které firma považuje za základ svého konkurenčního jednání v odvětví, mají pro zákazníka ve skutečnosti jen okrajový význam. Po dokončení vizuální přehlídky strategie je firma schopna vykreslit hodnotovou křivku, která představuje pravdivější obraz současného strategického profilu firmy. Nová hodnotová křivka by měla být jasněji zaměřená a měla by se výrazně odlišovat od konkurenčních hodnotových křivek v odvětví.

Posledním krokem k vytvoření nové strategie je **vizuální komunikace** (visual communication), která prezentuje nový přístup svým zaměstnancům ve firmě tak, aby každý zaměstnanec porozuměl nové strategii a držel se jí. Koncept vizuální komunikace by měl být co nejjednodušší a měl by popisovat současnou pozici firmy a její ambice do budoucna (Kim a Mauborgne, 2005).

2.5.1 Mapa „průkopník – kočovník – usedlík“

Vizualizace strategie ve formě čtyř výše popsaných kroků pomůže firmě určit, zda patří mezi průkopníky, kočovníky nebo usedlíky. Tyto tři formy podnikatelských jednotek se od sebe odlišují stupněm vytváření hodnotových inovací. Průkopníci (pioneers) představují takové podnikatelské jednotky, které vytváří úplně novou hodnotu pro zákazníka. Jsou to oni, kdo tvoří modré oceány a dosahují největšího ziskového růstu. Kim a Mauborgne (2005)

nechápu průkopníky nutně ve smyslu vytváření technologického pokroku, nýbrž ve smyslu vytváření nové hodnoty pro zákazníka. Na opačném konci stojí jako protiklad usedlíci (settlers), kteří uvízli v rudém oceánu konkurence a podstatou jejich konkurenčního jednání je imitace druhých. Někde uprostřed těchto krajních možností, mezi průkopníky a usedlíky, se nachází skupina kočovníků (migrators). Kočovníci sice nabízejí zvýšenou hodnotu, která ale neobsahuje prvky inovace. Posouvají křivku odvětví pouze tím, že nabízejí zákazníkům lepší nabídku než konkurenti, avšak svoji základní hodnotovou křivku nemění.



Obrázek 5: Prověření růstového potenciálu portfolia podnikatelských jednotek

Zdroj: Blue Ocean Strategy [online]. Dostupné z: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/pms-map/>

Na základě zkušeností Kima a Mauborgne (2012, s. 106) se ukazuje, že „čím více se v určitém odvětví nachází usedlíků, tím větší je příležitost pro inovování hodnoty a vytvoření modrého oceánu nového tržního prostoru“.

2.6 Formulace SMO přesáhnutím dosavadní poptávky

Přesáhnutí dosavadní poptávky je třetím principem vytváření SMO a zásadním prvkem utváření hodnotové inovace. Tradiční strategické přístupy jsou zaměřeny na zákazníky a na segmentaci zákazníků dle jejich preferencí. Ve snaze dosáhnout většího podílu na trhu přizpůsobují firmy svou nabídku tak, aby byly uspokojeny všechny segmenty zákazníků. To vede k riskantní možnosti, že firma vytvoří příliš malý cílový zákaznický trh. Cesta modrého

oceánu vede přes zpochybnění těchto dvou klasických strategických přístupů. Firmy se musí zaměřit především na své dosavadní tzv. nezákazníky a na společné znaky toho, čemu zákazníci přikládají nejvyšší hodnotu. To následně vede k přesáhnutí poptávky a k získání nové a široké zákaznické základny. Otázkou je, jak tzv. nezákazníky rozpoznat a jakým způsobem se k nim dostat, aby je firma mohla přeměnit ve své zákazníky. Podle Kim a Mauborgne (2005) existují tři okruhy tzv. nezákazníků, kteří se liší svou vzdáleností od trhu firmy.

První okruh nezákazníků neboli brzcí (soon-to-be) nezákazníci stojí nejbližší trhu firmy. Jedná se o ty, kteří kupují produkty či služby firmy z nutnosti a v minimálním množství. Jakmile se jim naskytne vhodná příležitost, trh opouští. Příkladem přeměny prvního okruhu nezákazníků na své zákazníky je britský řetězec rychlého občerstvení Pret A Manger, který uvolnil neuspokojenou poptávku zaneprázdněných lidí, kteří chtějí v poledne v centru města za rozumné peníze zdravě poobědvat. Jídlo v restauraci bylo pro ně příliš drahé a fastfoody nezdravé, proto nezákazníci prvního okruhu hledali lepší alternativu. Společnost Pret A Manger si všimla jejich společných znaků - poobědvat rychle, zdravě a levně – a začala nabízet čerstvé sendviče připravované z těch nejlepších surovin.

Druhý okruh nezákazníků jsou odmítající (refusing) nezákazníci, kteří buď nevyužívají současné nabídky trhu, nebo se proti ní cíleně staví. Odmítají využívat nabídky odvětví, ať už z osobního přesvědčení nebo proto, že přesahuje jejich finanční možnosti. Firma by si měla položit otázku, jaké jsou hlavní důvody toho, že tito nezákazníci odmítají užívat výrobků či služeb v odvětví. Hledat v reakcích odmítajících nezákazníků společné znaky je cesta k jejich úspěšné přeměně na zákazníky firmy.

Třetím okruhem nezákazníků jsou neprobádaní (unexplored) nezákazníci, kteří se pohybují na nejvzdálenějších trzích a o nabídce odvětví doposud vůbec neuvažovali. Potenciál uvolnit oceán skryté poptávky má většina odvětví.

Neexistuje všeobecně platné pravidlo, na jaký konkrétní okruh nezákazníků zacílit, aby firma dosáhla úspěchu. Nejjistější je se zabývat tím okruhem nezákazníků, který v daném momentu představuje největší příležitost pro firmu (Kim a Mauborgne, 2005).

2.7 Formulace SMO pomocí správného sledu strategických kroků

Čtvrtým principem SMO je správný sled strategických kroků, který vede k ověření, že nápady povahy modrého oceánu jsou životaschopné a ziskové. Uplatněním tohoto čtvrtého principu snižuje firma podnikatelské riziko. Správný strategický sled obsahuje čtyři prvky – užitek pro zákazníka, cenu, náklady a osvojení. Jednotlivé prvky správného sledu strategických kroků budou rozebrány v rámci následujících podkapitol.

2.7.1 Výjimečný užitek pro zákazníka

Firma by si nejprve měla ověřit, zda její nabídka poskytuje výjimečný užitek, za který jsou zákazníci ochotni produkt či službu koupit. Pro názorné prozkoumání výjimečnosti užitku lze použít tzv. mapu užitku, která předkládá všechny páky, při jejichž použití může firma dosáhnout výjimečného užitku pro zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005).

Šest fází cyklu zákaznickovy zkušenosti

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
		Nákup	Dodání	Užívání	Doplňky	Údržba	Likvidace
Šest pák užitku	Zákaznickova produktivita						
	Jednoduchost						
	Uživatelské pohodlí						
	Riziko						
	Zábavnost a prvky utvářející image						
	Šetmost vůči životnímu prostředí						

Obrázek 6: Mapa užitku pro zákazníka

Zdroj: KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 127

Zákazníkovou zkušenost s výrobkem lze rozčlenit do šesti fází, které na Obrázku 6 znázorňuje šest sloupců. Tyto fáze postupně probíhají od nákupu až po likvidaci. Firma si při každé ze šesti fází může položit několik otázek, které jí přiblíží zkušenosti zákazníka získané během těchto fází. Mezi nejdůležitější otázky patří:

1. nákup: Jak dlouho trvá najít výrobek, který hledáte?
Je prostředí transakce bezpečné a jak dlouho trvá provést nákup?
2. dodání: Jak dlouho trvá dodání výrobku a musí si jeho doručení zákazníci zařizovat sami?
Jak těžká je instalace nového výrobku?
3. užívání: Je při používání výrobku potřeba návodu nebo pomoci odborníka?
Poskytuje výrobek lepší výkon nebo více funkcí, než vyžaduje průměrný spotřebitel?
4. doplňky: Potřebujete nějaké další komplementární výrobky či služby k tomu, aby výrobek fungoval?
5. údržba: Vyžaduje výrobek speciální údržbu a jak nákladná je?
6. likvidace: Vzniká při používání výrobku nějaký odpad?
Jak nákladná je likvidace výrobku?

Šest řádků pak znázorňuje šest pák užítku (utility levers), které představují přístup k uvolnění výjimečného užítku pro zákazníka. Nejčastěji nasazovanou pákou je páka zákaznickovy produktivity, která zajišťuje, aby nabízený výrobek pomáhal zákazníkovi dělat věci lépe a rychleji. K poskytnutí výjimečného užítku je třeba, aby se firma ujistila, že odstranila největší překážky užítku v průběhu celého cyklu zákaznickovy zkušenosti (Kim a Mauborgne, 2005).

2.7.2 Strategická tvorba cen

Dalším krokem je nastavení strategické ceny na takovou úroveň, za kterou jsou cíloví zákazníci schopni a ochotni výrobek či službu koupit. Pokud firemní nabídka poskytuje zákazníkovi výjimečný užitek za cenu, kterou je ochoten zaplatit, pak vytváří firma přírůstek čisté hodnoty pro zákazníka. „Čistá hodnota pro zákazníka se rovná užítku, kterého

se zákazníkovi dostává, od něhož se odečte cena, kterou za tento užitek musel zaplatit“ (Kim a Mauborgne, 2012, s. 125). Cena by se v žádném případě neměla odvíjet od nákladů, ani by neměl být snižován užitek pro zákazníka. Stanovení správné strategické ceny je klíčové pro budoucnost firmy, protože tato cena musí umět přilákat širokou základnu zákazníků a také si ji udržet. Jako pomůcka při určování správné strategické ceny slouží firmě nástroj, který se nazývá **cenový koridor velkého množství** (price corridor of the mass).

Prvním krokem ve vytváření cenového koridoru velkého množství je určení samotného cenového koridoru. Existují v zásadě dvě kategorie výrobků a služeb:

- výrobky a služby mající různou formu, ale plnící stejnou funkci;
- výrobky a služby mající různou formu i funkci, ale stejný cíl.

Typickým příkladem pro první kategorii výrobků a služeb může být společnost Ford. Firma při určování ceny svého jednoho z prvních automobilových modelů T vycházela z ceny, která se účtovala za kočáry taženými koňmi. Kočár tažený koňmi přinášel stejný užitek jako automobil, protože poskytoval dopravu pro jednotlivce i rodiny, avšak lišil se svou formou. Na ceny, za které zakázkoví výrobci automobilů nabízeli svoje produkty, se společnost Ford neohlížela. V roce 1908 se první model Ford T prodával ve srovnání s jinými automobily na trhu za poloviční cenu – za 850 amerických dolarů. Prodávat automobil za výhodnou cenu si společnost Ford mohla dovolit díky nízkým nákladům, které vycházely z vysoce standardizované výroby. Henry Ford totiž nahradil kvalifikované řemeslníky na montážní lince neodbornými pracovníky, čímž se doba výroby automobilu zkrátila z jednadvaceti dnů na čtyři dny a potřeba pracovních sil klesla o 60 %.

Ve druhé kategorii výrobků a služeb se jedná o alternativy, které mohou přilákat nové zákazníky z jiného odvětví. Tento způsob umožňuje určit, kde se nalézá široká základna zákazníků a jakou cenu jsou zákazníci schopni a ochotni za daný výrobek či službu zaplatit. Cenový koridor velkého množství je pak takové pásmo, v němž se nachází nejpočetnější skupina zákazníků. Příkladem může být společnost Cirque du Soleil, která odvedla zákazníky od celé řady jiných večerních společenských aktivit. I když se tyto večerní aktivity lišily od představení Cirque du Soleil jak formou, tak i funkcí, cíl v podobě příjemného strávení večera ve společnosti zůstal stejný.

Druhým krokem ve vytváření cenového koridoru velkého množství je určení konkrétní cenové úrovně. Firmy musí určit takovou úroveň ceny svých výrobků a služeb, která nebude lákat konkurenci k výrobě napodobenin. Stanovení takové ceny závisí na míře právní ochrany v podobě patentů či ochrany autorských práv, kterými firma disponuje. Firmy, které nedisponují žádnou patentovou ochranou, musí stanovit ceny na nízké úrovni. Na úroveň středního cenového koridoru by měly cenu nastavit firmy, které sice patentovou ochranu mají, ale není příliš silná. Tvorbu strategických cen vyšší úrovně si mohou pak dovolit pouze ty podniky, které mají vysokou patentovou ochranu. Příkladem tvorby strategických cen vyšší úrovně byla britská společnost Dyson, která vyrábí bílou spotřební elektrotechniku. Díky silné patentové ochraně na bezsáčkový vysavač si mohla dovolit účtovat za své výrobky vyšší cenu (Kim a Mauborgne, 2005).

2.7.3 Určení cílových nákladů

Třetím krokem strategického sledu je určení cílových nákladů. Aby firma uvažující podle koncepce SMO určila cílové náklady, měla by vyjít ze své strategické ceny a od ní odečíst požadovanou ziskovou marži. Tento odečítací postup má klíčový význam pro odlišení strategického profilu firem od ostatních. Příliš nadsazené ceny či snížení užité hodnoty pro zákazníka nejsou metody, které by vedly ziskovou cestou modrého oceánu. Dodržení cílových nákladů při současném dosažení dobré úrovně ziskové marže je tak pro firmu nelehkým úkolem. V případě, že firma není schopna dodržet cílové náklady, je lepší ideu opustit anebo ji inovovat. V případě úspěchu firmy však spojení výjimečného užitku pro zákazníka, strategické tvorby cen a cílových nákladů vytváří skokový přírůstek hodnoty. Firmy mají k dispozici tři páky, díky kterým mohou dosáhnout svých nákladových cílů.

První páka zjednodušuje a zefektivňuje provozní postupy a zavádí nákladové inovace od fáze výroby až po konečnou distribuci. Jedná se o nahrazení dražších vstupů levnějšími vstupy do výroby nebo o efektivní logistiku, která přenáší výrobu do jiné země. Druhá páka vedoucí k dosažení cílových nákladů je navazování partnerství. Firmy, které si všechny činnosti zajišťují samy, zbytečně plýtvají náklady. Třetí páka vedoucí k dosažení žádané ziskové marže spočívá ve změně používaného modelu tvorby cen v odvětví. Existuje několik modelů tvorby cen:

- sdílení času (time-share) – místo zakoupení lze výrobek pronajímat na určitý časový interval a pouze za zlomek pořizovací ceny;
- zlomkové podílnictví (slice-share) – zpřístupnění služeb tím, že jednotlivci odkoupí zlomek služby;
- vlastnický podíl (equity interest) – poskytování produktů zadarmo výměnou za vlastnický podíl na podniku zákazníka, kdy je nabízející zainteresován na zisku podniku zákazníka (Kim a Mauborgne, 2005).

2.7.4 Osvojení

Poslední, čtvrtý krok strategického sledu představuje osvojení. Podmínkou úspěšné realizace posledního kroku je identifikovat a odstranit překážky bránící v osvojení nápadu. Tyto překážky mohou být na straně zaměstnanců, obchodních partnerů či široké veřejnosti. Se zaměstnanci je velmi důležité spolupracovat, vedení firmy by s nimi před zavedením nového nápadu mělo intenzivně komunikovat. Řešením odporu obchodních partnerů je otevřená diskuse, vysvětlení nezbytnosti realizace nového nápadu a přesvědčení, že ze zavedení nového podnikatelského modelu budou profitovat. Ve vztahu k veřejnosti by měla firma vysvětlit ještě před zavedením nového nápadu jeho přínosy a možné důsledky (Kim a Mauborgne, 2005).

2.8 Realizace strategie modrého oceánu

Doposud popsané nástroje sloužily jako příprava projektu modrého oceánu. Principy realizace SMO se snaží o bezproblémovou přeměnu myšlenek v činy. V následující podkapitole budou rozebrány překážky, které se mohou ve fázi realizace SMO objevit. Dále bude vysvětlen spravedlivý proces jako nezbytná podmínka pro fungování nového systému a také udržitelnost a obnova strategie modrého oceánu.

2.8.1 Překonání organizačních překážek

V realizaci SMO mohou stát čtyři hlavní překážky, mezi které patří kognitivní překážka, omezené zdroje, motivační překážka a prosazování skupinových zájmů. Překonání těchto organizačních překážek představuje pátý princip SMO.

Překonání úskalí v podobě **kognitivní překážky** představuje ten nejobtížnější úkol, protože celý projekt může ztroskotat ještě dříve, než se vůbec zahájí. Podstatou řešení tohoto problému je, aby si zaměstnanci ve firmě uvědomili nutnost strategické změny, aby pochopili důvody nutnosti změny a aby tuto proměnu přijali za svou.

Druhou překážku představují **omezené zdroje** firmy. Čím zásadnější změna firemní strategie, tím více zdrojů je k její realizaci zapotřebí. V praxi se stává, že nedostatek kapitálu nutí manažery slevit ze strategických záměrů nebo se oddaluje realizace firemní strategie. Autoři SMO v tomto případě navrhují přesunout své zdroje ze studených míst (cold spots) do žhavých míst (hot spots). Žhavá místa představují činnosti, které vyžadují nízké vstupní zdroje a jejich výstup přináší velký přírůstek výkonnosti. Naopak studená místa jsou takové činnosti firmy, které vyžadují velké vstupní zdroje, ale na celkovou výkonnost mají pouze malý vliv.

Třetí překážkou je **nedostatečná motivace zaměstnanců** ve firmě. Nestačí, aby zaměstnanci pochopili, co je třeba učinit při změně strategického zaměření firmy. Musí se s tímto poznáním ztotožnit a podle toho jednat. Autoři zmíněné strategie se doporučují zaměřit při motivování pouze na přirozené autority ve firmě. V moci osob s přirozenou autoritou je ovlivňování druhých, a proto firma nemusí motivovat všechny zaměstnance, stačí se zaměřit na klíčové osoby, které firemní sdělení přenesou na ostatní.

Poslední překážkou na cestě k úspěšné realizaci strategie modrého oceánu stojí **prosazování různých zájmových skupin** a politikaření. Ve velkých organizacích existují různorodé zájmové skupiny, které se snaží hájit své vlastní zájmy a vzdorovat změnám, které je ohrožují. Manažeři firmy by měli rozpoznat povahu těchto zájmových skupin, s příznivci spolupracovat a vyzdvihovat je, odpůrce umlčovat a získat do týmu vrcholového managementu odborného znalce vnitřních poměrů ve firmě (Kim a Mauborgne, 2005).

2.8.2 Účinnost a principy spravedlivého procesu

Nezbytnou podmínkou pro fungování nového systému práce je spravedlivý proces, ve kterém autoři SMO vidí možnost participace všech zaměstnanců na přípravě projektu a stanovení fixních pravidel platných pro všechny. S tím souvisí šestý princip SMO, který autoři Kim a Mauborgne (2012, s. 174) definují takto: „*Pokud mají firmy vzbudit v lidech v hloubi celé organizace důvěru a angažovanost a podnítit jejich dobrovolnou spolupráci, musí od samého začátku učinit součástí strategie i její realizaci.*“ Jinými slovy, důvěry, angažovanosti a dobrovolné spolupráce nelze dosáhnout oddělením formulace strategie od její realizace. Za tři principy spravedlivého procesu se označuje zapojení (engagement), vysvětlení (explanation) a jasnost očekávání (clarity of expectation).

Princip zapojení spočívá v participaci zaměstnanců na přípravě rozhodnutí tím, že přispějí svým názorem nebo se kriticky vyjádří k názorům ostatních. **Princip vysvětlení** požaduje, aby každý, koho se strategické rozhodnutí týká, byl obeznámen s jeho důvody. **Princip jasnosti očekávání** souvisí se stanovením jasných pravidel hry. Zaměstnanci by tak měli být informováni, podle jakých kritérií bude posuzován jejich výkon. Systém spravedlivého procesu chápe každého zaměstnance jako bytost toužící po respektu a uznání bez ohledu na postavení ve firemní hierarchii. Pracovníci podporují firemní strategii, zapojují se do dobrovolné spolupráce a poskytují své odborné znalosti, jen když se dočkají emocionálního a intelektuálního uznání (Kim a Mauborgne, 2005).

2.8.3 Udržitelnost a obnova strategie modrého oceánu

Úspěšná firma, která se řídí podle konceptu SMO, musí očekávat reakci konkurentů, kteří se ji dříve či později budou snažit napodobit. Strategie modrého oceánu není lehce napodobitelná, proto se jen výjimečně podaří konkurenčním firmám překážky v napodobování v krátkém čase překonat. V krátkém časovém horizontu existuje několik základních překážek napodobování:

- k hodnotové inovaci jako strategickému tahu se tradiční konkurenčně zaměřené firmy neuchylují;
- image značky není slučitelná s koncepcí strategie modrého oceánu;

- přirozený monopol brání vstupu ostatních firem na trh;
- patenty, licence, ochranné známky;
- získání loajality široké základny zákazníků díky nabídce skokového přírůstku hodnoty (Kim a Mauborgne, 2005).

V dlouhodobém časovém horizontu je ale imitace konkurenčních firem neodvratitelná. Pokud se firma řídící se koncepcí strategie modrého oceánu bude snažit s konkurencí bojovat, dostane se do konkurenční pasti a tvar její hodnotové křivky se začne podobat hodnotovým křivkám konkurentů. Díky průběžnému sledování své hodnotové křivky může firma podchytit okamžik, kdy je vhodné přijít s novou hodnotovou inovací nebo kdy je lepší ještě setrvat ve stejném modrém oceánu. Když hodnotové křivky firmy a konkurentů začnou splývat, je pravý čas na vytvoření nového modrého oceánu. Pokud si však hodnotová křivka stále udržuje tři dobré vlastnosti strategie (jasné zaměření, rozdílnost, působivý slogan), pak by firma měla zůstat ve stejném modrém oceánu a prohloubit svůj ziskový příjem například tím, že bude expandovat na nové geografické trhy (Kim a Mauborgne, 2005).

3. Příbuzné konkurenční strategie

V dnešní době existuje celá řada konkurenčních strategií, které se s myšlenkami strategie modrého oceánu různě prolínají. V té nejjobecnější rovině existují dva zásadní odlišné pohledy na strategii. Rozlišují se strategie zaměřené na konkurenční jednání a strategie oproštěné od konkurenčních vlivů. Kim a Mauborgne nazývají konkurenční strategie strategiemi rudého oceánu, zatímco strategii nezávislou na konkurenci označují za strategii modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005). Nicméně myšlenky strategie modrého oceánu se v jistém ohledu opírají o základ již dávno vzniklých teorií na řízení podnikové strategie, mezi něž patří Druckerova strategie inovačních příležitostí a Porterova teorie konkurenční výhody.

Předmětem této kapitoly je vysvětlit rozdíl mezi strategií rudého a modrého oceánu. Dále si kapitola klade za cíl přiblížit jednotlivé konkurenční strategie, které se svou podstatou nebo prvky podobají strategii modrého oceánu. Na závěr kapitoly bude strategie modrého oceánu porovnána s ostatními strategiemi a budou uvedeny její shody a odlišnosti.

3.1 Rudé versus modré oceány

Strategie rudého oceánu předpokládá, že firmy bojují o svůj tržní podíl v rámci existujícího tržního prostoru všemi dostupnými prostředky a snaží se získat konkurenční výhodu. Tento předpoklad vychází ze **strukturalistického pojetí**, podle kterého existuje přímá souvislost mezi strukturou trhu, která je daná vztahem nabídky a poptávky, a výkonností firmy. Strukturalistické pojetí chápe strukturu trhu jako danou a neměnnou. Vnější faktory, např. změny nabídky a poptávky, technologické objevy, počet dodavatelů a odběratelů a překážky vstupu na trh mohou ovlivnit celý systém. Tento přístup je chápán jako hra s nulovým součtem, kde zvyšování zisku jedné firmy jde na úkor snižování zisku firmy druhé. Strategická volba firem v rudém oceánu spočívá v tom, zda se vydat směrem odlišení nebo nízkých nákladů, přičemž oba dva směry jsou navzájem vylučující se protiklady (Kim a Mauborgne, 2005). Z existence konkurentů můžou plynout strategické výhody, kterými jsou zvýšení konkurenční výhody, zlepšení struktury odvětví, pomoc rozvoji trhu a zamezení

vstupu do odvětví (Porter, 1992). Mezi strategie rudého oceánu lze zařadit Porterovu strategii konkurenční výhody nebo Druckerovu teorii inovačních příležitostí.

Oproti tomu strategie modrého oceánu se opírá o **rekonstrukcionistické pojetí**, jehož podstata vychází z teorie endogenního růstu a předpokládá neomezenost hranic trhu. Teorie endogenního (vnitřního) růstu tvrdí, že inovace mohou přicházet zevnitř systému. Pokud se firma přeorientuje z konkurenčního jednání na tvorbu hodnotových inovací, může uvolnit novou a nevyužitou poptávku (Kim a Mauborgne, 2005). SMO vychází z předpokladu, že myšlenky a činy jednotlivých firem ovlivňují prostředí podniku. Jinými slovy, strategie formuje strukturu (Kim a Mauborgne, 2009).

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřad'te konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uveďte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uveďte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

Obrázek 7: Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu

Zdroj: KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*, s. 32

3.2 Teorie inovačních příležitostí

Peter Ferdinand Drucker, americký ekonom a teoretik managementu, se už od začátku svého profesního života zabýval významem inovací v podniku. Na inovace pohlížel jako na systematickou disciplínu, kterou si lze osvojit. Ve vztahu k nim zkoumá čtyři základní otázky:

- „Co musíte odvrhnout, abyste vytvořili prostor pro inovace?

- *Vyhledáváte systematicky příležitosti?*
- *Využíváte k přeměně nápadů do podoby praktických řešení systematického procesu?*
- *Doplňuje se vaše inovační strategie dobře s vaší podnikatelskou strategií? “ (Edersheim, 2008, s. 82)*

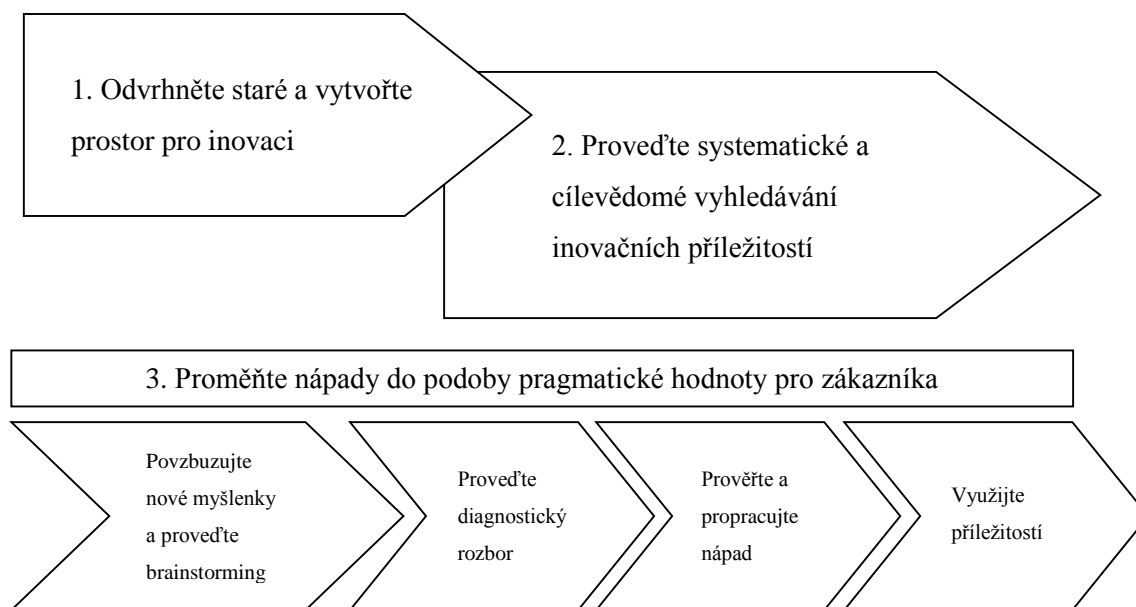
Při inovaci musí firmy opouštět své známé výrobky ve prospěch těch nových. Tuto metodu nazýval Drucker systematické odvrhování zastaralého. Firma si musí neustále prověřovat životaschopnost všech svých činností, zda jsou stále produktivní. Pokud chce firma inovovat, musí vynalézt metodu rozpoznávání příležitostí. Systematické inovace totiž začínají analýzou příležitostí. Drucker pojmenoval sedm klíčových zdrojů inovačních příležitostí, mezi které se řadí neočekávané jevy, odvětvové a tržní rozpory, nesrovnalosti v chování a očekávání trhů, slabá místa procesu, demografické změny, změny v pojetí a vnímání a nové znalosti a poznatky (Drucker, 2004).

Rozpoznat a pochopit důvody nesouladu mezi **neočekávanými jevy** a podnikatelskými očekáváními je účinným nástrojem inovací. K neočekávaným událostem patří nepředpokládané úspěchy a nezdary uvnitř organizace a neočekávaná aktivita ze strany dodavatelů, zákazníků a partnerů. **Změna struktury odvětví či trhu**, ve kterém firma operuje, se také může stát zdrojem příležitosti. Díky zpřístupnění Internetu široké veřejnosti prošlo zejména odvětví cestovního ruchu velkou změnou. Tyto změny vytvořily příležitosti pro internetové služby, jako je např. Orbitz.com. **Nesrovnalosti v chování a očekávání trhů**, tedy rozpor mezi tím, co si zákazník ve skutečnosti přeje, a tím, co si firma myslí, že si zákazník přeje, signalizuje velkou příležitost. Letecká společnost JetBlue využila nesrovnalostí tohoto druhu, když zkvalitnila nabídku služeb během letu. Zákazníkům nabídla čerstvé pokrmy servírované na palubě letadla, vybavení každého sedadla obrazovkou s možností několika televizních kanálů a bezdrátové připojení k Internetu v odletových halách. Zatímco většina leteckých společností žila v přesvědčení, že si zákazníci přejí pouze poklidnou cestu do cílové destinace, zákazníci sami požadovali mnohem více.

Zdrojem příležitosti mohou být i **slabá místa procesu**, tedy činnost, která v pracovním procesu chybí, nebo která je problémová. I **demografické změny**, např. prudký růst počtu

obyvatel starší věkové kategorie a vyšší průměrný věk, kterého se dožívají, mění zásadním způsobem poptávku po službách a zapříčiňuje také nesoulad s nabídkou služeb. Mladé páry a rodiny s dětmi s nízkým rozpočtem nestojí o zděděný nábytek po svých rodičích, čehož dokázala využít firma Ikea a zásadním způsobem transformovala spotřebitelský trh zařízení pro domácnosti – přišla s nápadem samoobslužných obchodů, kde si zákazníci za přijatelnou cenu mohou vybrat estetický nábytek a doma ho sami sestavit. Společnost Ikea je dnes považována za globální kultovní značku. **Změny v pojetí a vnímání** nemění holá fakta, ale jen způsob, jakým si ho zákazníci interpretují. Například v počátcích elektronického bankovníctví měli uživatelé strach provádět elektronické transakce. Moment zvratu přišel v roce 2000, kdy se vnímání lidí změnilo a přestali se obávat v důsledku toho, že se služba stala dostatečně zavedenou a bezpečnou. **Nové znalosti a poznatky** a zásadní vědecké objevy jsou nejzřejmějším zdrojem inovačních nápadů (Edersheim, 2008).

Po metodě systematického odvrhování zastaralého a cílevědomého vyhledávání inovačních příležitostí přichází fáze, kdy se nápady mění do podoby praktických řešení systematického procesu, což znázorňuje Obrázek 8.



Obrázek 8: Druckerova mapa procesu organizovaného řízení inovačních činností

Zdroj: EDERSHEIM, Elizabeth H. *Management podle Druckera*, s. 102

3.2.1 Podnikatelské inovační strategie

Při zavádění inovační strategie může podnik podle Druckera zaujmout čtyři specifické cílové role znázorněné na Obrázku 9. Firma může být prvním vlastníkem prostoru, inovátorem vymezující nový prostor, nikovým aktérem nebo výrobcem nejnovějšího modelu biče.

<i>Vliv při vymezování nového prostoru</i>	<i>Vysoký</i>	Inovátor vymezující prostor, disponující „právem přednostních tahů“	„Vlastník prostoru“ (který „udeřil první a s největší silou“)
	<i>Nízký</i>	Nikový aktér	Výrobce „nejnovějšího modelu biče“
		<i>Malý</i>	<i>Velký</i>
		<i>Rozsah nabídky</i>	

Obrázek 9: Jaká je vaše cílová role a jaký je rozsah vašich příležitostí?

Zdroj: EDERSHEIM, Elizabeth H. *Management podle Druckera*, s. 103

Úspěch inovační strategie prvního **vlastníka prostoru** není trvalý, protože přitahuje pozornost konkurence, která se jí snaží imitovat. Například firma Federal Express byla v 70. letech 20. století jedničkou na trhu v doručování balíkových zásilek, ovšem na špici se udržela jen dva roky. Hned po ní přišly společnosti jako UPS a DHL, které nabízely srovnatelné služby za nižší ceny. **Inovátor vymezující prostor** se snaží o získání monopolu v dané oblasti. Tato strategie není konkurenčně zaměřená, jejím záměrem je vytvořit situaci, kdy je firma vůči konkurenci imunní a kdy tedy není pravděpodobné, aby na ni někdo zaútočil. Cílem této strategie je v té nejjobecnější rovině zavedení nějaké inovace (Drucker, 2004). V rámci podnikatelské strategie **výrobce nejnovějšího modelu biče** používají firmy inovace k tomu, aby zlepšily ekonomické parametry svých podnikatelských činností a zároveň vytvářely užitnou hodnotu pro zákazníka. Inovátor, který se chová jako **nikový aktér**, nechá nejdříve konkurenty, aby vymezili prostor, a následně se stane dodavatelem těchto konkurenčních firem (Edersheim, 2008). V rámci strategie nikového aktéra se dále

rozlišují tři základní varianty: strategie mýtní závory, strategie specializované odbornosti a strategie specializovaného trhu (Drucker, 2004).

Podmínkou pro úspěšnost **strategie mýtní závory** je omezenost trhu. Ten, kdo na trh vstoupí jako první, naprosto vyčerpá jeho kapacitu. Produkt, který firma vyrábí, musí být pro daný proces životně důležitý. Postavení podniku v rámci této strategie je značně statické, není zde prostor pro další růst a expanzi. **Strategie specializované odbornosti** se neomezuje na malý tržní segment, avšak sází na jeho jedinečnost. Tržní niku založenou na specializované odbornosti nelze většinou najít náhodou, bývá zpravidla výsledkem systematického zkoumání inovačních příležitostí. Obsazení segmentu se přičítá tomu, že si firma již v raném stadiu osvojí vysokou odbornost. Velmi důležité je správné načasování – k této strategii je nejlepší přistoupit již v samých počátcích nového oboru nebo trendu. Jako typický příklad úspěšného použití této strategie lze jmenovat Karla Baedekera, autora turistického průvodce z roku 1828. Baedeker se chopil příležitosti, kdy první parolodi na Rýnu otevřely středním třídám možnost turistického cestování, a vydal průvodce, který se neomezoval jen na pamětihodnosti, ale obsahoval i praktické informace týkající se hotelů, vzdáleností a tax za koňské drožky. Největším nebezpečím pro tuto strategii je to, že specializovaná nika přestane být jedinečnou a stane se něčím běžně dostupným (Drucker, 2004).

Základem pro **strategii specializovaného trhu** je velmi dobrá znalost konkrétního trhu. Firmou, která využila strategie specializovaného trhu k prosazení, byla firma American Express vydávající cestovní šeky. Novinka nespočívala v samotné existenci cestovních šeků, ale v inovaci jejich využití. Cestovní šeky firmy American Express se vydávaly v nominálních hodnotách a bylo možné si je nechat proplatit v jakékoliv jejich pobočce. Díky tomu se cestovní šeky staly populární zejména u turistů, kteří s sebou na cestách nechtěli nosit větší částky v hotovosti (Drucker, 2004). Firma American Express se diferencovala, protože svým zákazníkům nabízela rychlé a snadné inkaso v každé ze svých mnoha poboček po celém světě (Porter, 1992).

3.3 Konkurenční výhoda

Řada myšlenek strategie modrého oceánu se nechala inspirovat dílem ekonoma a profesora Harvard Business School Michaela Eugena Portera. Podle jeho názoru je úspěšná jen taková strategie, která vychází z dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, z anglického názvu „competitive advantage“. Obecně se za hodnotu považuje to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit. Vyšší hodnota v podobě konkurenční výhody tkví v tom, že podnik nabídne nižší ceny než jeho konkurenti za stejnou užitnou hodnotu, anebo že poskytne mimořádné výhody, díky kterým bude zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. Sám Porter definuje konkurenční výhodu jako „*jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence*“ (Porter, 1992, s. 15). Existují dva typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, které vedou ke třem generickým strategiím (Porter, 1992).

3.3.1 Hodnotový řetězec

Zdrojem konkurenční výhody může být každá činnost podniku. Aby bylo možné tyto zdroje analyzovat, zavádí Porter nástroj zvaný hodnotový řetězec. Je to základní nástroj pro stanovení konkurenční výhody, který rozčleňuje kupující, dodavatele a podnik do samostatných, ale zároveň vzájemně propojených činností, které jsou zdrojem hodnoty. Hodnotové řetězce firem se liší, a právě tyto rozdíly jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Každý hodnotový řetězec podniku se skládá z devíti kategorií hodnototvorných činností a z marže. Dále lze hodnototvorné činnosti rozdělit na primární a podpůrné. Primární činnosti se zabývají fyzickou tvorbou produktu, jeho prodejem a dodáním zákazníkovi. Mezi tyto činnosti se řadí řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby. Mezi podpůrné činnosti patří infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelská činnost (Porter, 1992).

3.3.2 Generické konkurenční strategie

Generické konkurenční strategie pomáhají firmě vytvořit dlouhodobě silné postavení na trhu a zároveň předstihnout jiné firmy v odvětví (Porter, 1994). Těmito strategiemi jsou vůdčí

postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Snaha o realizaci více než jedné generické strategie přivádí podnik do nesnází, proto mezi nimi musí podnik obvykle volit. Lze však nalézt i výjimečné případy, kdy firma dosáhla nejnižších nákladů i diferenciaci zároveň. Aby generické strategie plnily svůj význam, musí jejich aplikace vést k nadprůměrným výkonům, kterých nelze dosáhnout, pokud není generická strategie trvale udržitelná (Porter, 1992). Rizikem konkurenčních strategií je uvíznutí firmy někde uprostřed cesty mezi prvenstvím v nízkých nákladech a diferenciací. Pokud se tak stane, musí firma učinit zásadní strategické rozhodnutí a obrátit svoji energii směrem k dosažení pouze jedné strategie (Porter, 1994).

V praxi se lze často setkat s principem přeskakování – „outpacing“, při němž dochází ke střídání prvenství v nákladech a v diferenciaci. Podnik se při vstupu na trh orientuje na diferenciaci, přičemž jeho cílem je dostat se na standard oboru. To ho následně donutí snižovat náklady a uplatňovat cenovou politiku. Pokud se mu nedaří vytvořit přívětivou cenovou politiku, může to vést k agresivnímu snižování nákladů ze strany konkurence. Poté opět dochází ke změně strategie v orientaci na kvalitu. Trvale se na trhu udrží ta firma, která zákazníkovi poskytne vysoký užitek při nízkých nákladech (Tomek a Vávrová, 2008).

Vůdčí postavení v nízkých nákladech se vyznačuje širokým rozsahem činností firmy a jejím působením v mnoha segmentech. Zdroj nízkých nákladů lze najít prakticky v každé z hodnototvorných činností, které mají svoji vlastní strukturu nákladů. Dle Portera (1992, s. 88) získá podnik výhodu nízkých nákladů, jestliže „*dosáhne nižších souhrnných nákladů na výkon daných hodnototvorných činností než jeho konkurenti*“. Najít zdroj nízkých nákladů a tuto výhodu si pak udržet jsou dvě naprosto odlišné disciplíny. Porter zavádí analýzu chování nákladů skládající se ze dvou kroků, která popisuje způsob, jak si výhodu nízkých nákladů udržet. Prvním krokem pro analýzu je určení hodnotového řetězce firmy. Druhým krokem v analýze nákladů je přiřazení provozních nákladů a aktiv ke každé z hodnototvorných činností. Po těchto dvou fázích je podnik schopen přesně určit, v jaké oblasti lze náklady snížit (Porter, 1992).

Výhodu nízkých nákladů lze také získat přestavbou jednotlivých složek hodnotového řetězce. Typickým příkladem celkové přestavby hodnotového řetězce uvádí Porter (1992) leteckou společnost Southwest Airlines. Ta zavedla nové podmínky v oblasti provozu

u přepážek, prodeje letenek a palubních služeb. Společnost zrušila přepážky prodeje letenek a nahradila je přímým prodejem na palubě letadla nebo zavedla poplatky za podávaná jídla a nápoje během letu. Nízké náklady chrání firmu před konkurencí, protože to znamená, že firmě ještě zbývá zisk, který její konkurenti obětovali na soupeření. Firma nemá šanci si udržet vůdčí postavení v nízkých nákladech, pokud konkurenti imitují nebo se v odvětví změny technologie. Technologické změny znehodnocují minulé investice nebo znalosti (Porter, 1994). Ovšem ani podnik s nejnižšími náklady nemůže zcela ignorovat důležitou roli diferenciací, protože v momentu, kdy začnou zákazníci pochybovat o srovnatelnosti daného výrobku s výrobky konkurenčních firem, bude podnik nucen snížit ceny pod úroveň konkurentů, aby svůj výrobek prodal. To může vést k anulaci výhod plynoucích z nejuvhodnějšího postavení v nákladech (Porter, 1992).

Druhá generická strategie, **diferenciace**, usiluje o výjimečné postavení podniku v odvětví na základě jedinečných vlastností výrobku, ať už se jedná o lepší užité vlastnosti samotného výrobku, kvalitnější distribuční systém nebo efektivnější marketingový přístup. Náklady nehrají při této strategii zásadní roli a nejsou jejím hlavním cílem. Strategie diferenciací přináší firmě vysokou ochranu před konkurencí, protože zákazníci jsou dané značce loajální, a tím i méně citliví vůči cenám (Porter, 1994). Vyšší cena je pak důsledkem této jedinečnosti, kterou zákazníci rádi zaplatí. Diferenciace je výsledkem splnění nákupních kritérií pro kupujícího, které lze rozdělit na kritéria užitečnosti a signální kritéria. Kritéria užitečnosti zahrnují faktory, jakými jsou např. kvalita a vlastnosti výrobku nebo dodací lhůta. K signálním kritériím se řadí faktory jako reklama, inzerce a dobrá pověst podniku (Porter, 1992).

Existují dva základní způsoby diferenciací – zvýšení unikátnosti hodnototvorných firemních činností nebo přestavba hodnotového řetězce podniku. Jedinečnost firmy je determinována v dané hodnototvorné činnosti řadou hnacích sil, které Porter nazývá hnací síly jedinečnosti, mezi něž patří např. výběr vhodné politiky, vzájemné vazby mezi dodavateli a distributory nebo získané znalosti a jejich únik ke konkurentům. Při druhém způsobu diferenciací, tedy kompletní přestavbě hodnotového řetězce, se podniku otevírají úplně nové cesty. Potenciál pro změnu spočívá především v oblasti distribuce, prodeje či dopředné a zpětné integrace. Typickým příkladem podniku, který přestavěl svůj tradiční hodnotový řetězec, je společnost

Federal Express podnikající v oblasti logistických služeb (tento název společnosti byl používán do roku 2000, nyní firma FedEx). FedEx se diferencoval ve své době tím, že od základů změnil způsob doručování malých balíků. Společnost zakoupila svá vlastní nákladní auta a letadla, čímž zlepšila včasnost a spolehlivost svých dodávek ve srovnání s konkurenty, kteří k přepravě využívali pravidelné letecké linky (Porter, 1992).

Diferenciace je velmi nákladnou záležitostí. V obecné rovině Porter (1992) tvrdí, že nelze zaujmout pozici nízkých nákladů a diferenciaci současně. Podnik musí mezi těmito dvěma možnostmi volit. Existují však extrémní případy, kdy může podnik tyto dvě možnosti kombinovat. Příkladem může být firma, která ve své hodnototvorné činnosti, jež je zdrojem diferenciaci, dosahuje nižších nákladů než podnik, který vůbec neusiluje o jedinečnost v této činnosti. Současné dosažení nízkých nákladů a diferenciaci naznačuje, že podnik nevyužívá všech dostupných možností ke snížení nákladů, nebo že došlo k důležité inovaci v odvětví, kterou konkurenti nevyužili ve svůj prospěch.

Diferenciace je riziková v tom smyslu, že zákazníci nemusí zachovat loajalitu vůči dané značce, protože rozdíl v nákladech mezi firmami sledující nízké náklady a firmami, které sledují strategii diferenciaci, je jednoduše příliš velký. Takovým příkladem může být firma Kawasaki, vyrábějící motocykly, která úspěšně zaútočila svými nízkými cenami na diferencované výrobce, jako např. Harley-Davidson (Porter, 1994). Proto si diferenciacní strategie klade za cíl „*vytvořit co největší rozdíl mezi hodnotou vytvořenou pro zákazníka (a tudíž z ní vyplývající cenovou přírůžkou) a náklady na dosažení jedinečnosti v hodnotovém řetězci daného podniku*“ (Porter, 1992, s. 190). Základním požadavkem diferenciacní strategie je její dlouhodobá udržitelnost, která je závislá na dvou faktorech. Za prvé, kupující si musí neustále uvědomovat unikátní hodnotu výrobku či služby. Za druhé, konkurenti nesmí diferenciacní strategii napodobovat. Pokud podnik nezajistí uchování vysoké hodnoty svých zdrojů jedinečnosti, pak nemůže své výrobky prodávat s cenovou přírůžkou. Pro jistotu by podniky měly vytvořit co nejvíce různých zdrojů, ze kterých výhoda diferenciaci pramení (Porter, 1992).

Fokus, třetí generická strategie, si vybírá úzký rozsah zaměření uvnitř odvětví. Podnik přizpůsobí svou strategii zvolenému segmentu v odvětví, přičemž ostatní segmenty jsou pro něj nepodstatné (Porter, 1992). Riziko pro tuto strategii představují především

konkurenti, jejichž segment je široce zaměřený. Tato strategie nevede k nízkým nákladům nebo k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje ovšem jedné anebo druhé pozice vůči svému zvolenému strategickému cíli (Porter, 1994).

3.4 Srovnání SMO s konkurenčně zaměřenými strategiemi

Společným jmenovatelem všech výše zmíněných strategií je skutečnost, že využívají nedokonalostí trhu k tomu, aby zvýšily svůj zisk, a také se jimi bez rozdílu prolíná hodnotová inovace. Oblastí, ve kterých se autoři SMO se svými kolegy názorově rozcházejí, existuje ale podstatně více.

Při srovnání strategie modrého oceánu s Porterovou strategií konkurenční výhody lze najít několik shod, avšak mnohem více odlišností. Autoři SMO a Porterova teorie se shodují v tom, že vidí hlavní zdroje konkurenční výhody v hodnotě a inovaci. Další shoda spočívá v pohledu na hodnotový řetězec – Porter i Kim s Mauborgne spatřují klíčový zdroj konkurenční výhody v přestavbě hodnotového řetězce. Podle nich je právě rozdílnost hodnotových řetězců firem v odvětví základem úspěchu. Zatímco Porter používá výraz hodnotový řetězec, autoři SMO zavádějí pojem hodnotová křivka. V převážné většině se však jejich názory rozcházejí. Podle Portera by se podnik při vytváření nových produktů měl opírat o stávající nabídku svých konkurentů. Strategie modrého oceánu naopak odhlíží od zavedených praktik v odvětví a snaží se vytvořit novou hodnotu pro zákazníka. Nejzásadnější rozpor mezi SMO a teorií konkurenční výhody spočívá v rozdílném pohledu na strategii nízkých nákladů a diferenciaci. Porter tvrdí, že současné uplatňování obou strategií je téměř nemožné, avšak připouští, že existují výjimečné případy, kdy se podniku podaří vést obě strategie najednou. Pokud tato situace ovšem nastane, znamená to, že podnik nevyužívá všech dostupných možností ke snížení nákladů, nebo že v odvětví došlo k zásadní inovaci, kterou konkurenti nevyužili ve svůj prospěch. Naopak, dle Kima a Mauborgne je současné uplatnění nízkých nákladů a diferenciaci základním stavebním kamenem pro úspěšnou formulaci strategie modrého oceánu. Porter ovšem připouští, že ani v rámci strategie prvenství v nejnižších nákladech nelze roli diferenciaci ignorovat úplně.

Žádná z Druckerových inovačních strategií neodpovídá charakteristikám strategie modrého oceánu v plném rozsahu. Přesto mají k sobě oba myšlenkové proudy v mnoha ohledech

velmi blízko. Shoda se strategií modrého oceánu se nejvíce nabízí u Druckerovy strategie inovátora vymezujícího prostor. Tato strategie totiž není konkurenčně zaměřená a snaží se vytvořit v odvětví takovou situaci, kdy je podnik vůči konkurenci imunní. V nejobecnější rovině si strategie inovátora vymezujícího prostor klade za cíl pochopit skutečné potřeby zákazníka a zavést inovaci. Také Druckerova strategie prvního vlastníka prostoru vykazuje společné prvky se strategií modrého oceánu, nicméně podmínka rozsáhlých investic do výzkumu a vývoje myšlenky Kima a Mauborgne rozporuje. Podobnost lze nalézt i u strategie specializovaného trhu, kdy se podnik chová jako nikový aktér a snaží se o inovaci využití již existujícího produktu. Drucker dává za příklad společnost American Express, která nabízela svým zákazníkům při cestování rychlé a snadné proplacení šeků ve všech svých pobočkách po celém světě. Firma nevyalezla šek jako takový, ovšem změnila kontext jeho používání, když reagovala na tehdejší potřeby zákazníků a zavedla inovaci v jeho využití (Porter, 1992). Obě teorie se pak shodují v tom, že by se firma měla zaměřit na budoucí potřeby zákazníka více než na stávající potřeby.

3.5 Zhodnocení strategie modrého oceánu

Při zasazení strategie modrého oceánu do celkového kontextu známých konkurenčních strategií lze najít několik jejích vážnějších nedostatků. Jedním z nich je naivní představa izolace podniku od konkurence. I kdyby podnik operoval v daném odvětví sám, napříč relevantními odvětvími se své konkurenci nevyhne. Navíc existence konkurence slouží pro firmy jako motivace k lepším výkonům a dokonce i zvyšuje úspěšnost start-upů (Burke a Hussels, 2013). Vystavení se konkurenčnímu boji v rané fázi životního cyklu firmy zvyšuje v dlouhodobém horizontu její pravděpodobnost na přežití. Byl proveden výzkum zahrnující téměř dva miliony firem ve Velké Británii, které zahájily svou podnikatelskou činnost v rozmezí let 1995–2005. Na základě daňových údajů bylo zkoumáno, jaké konkurenci firmy čelí a jak dlouho setrvaly v podnikání. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že podniky zahajující svoji činnost na konkurenčně přeplněných trzích mají vyšší pravděpodobnost selhání, než firmy operující na trhu s nižší koncentrací konkurence. Překvapivým závěrem výzkumu ale bylo, že pokud firma na konkurenčně přeplněných trzích přežije rané období podnikání, má mnohem vyšší šance na úspěch v dlouhodobějším časovém horizontu, než firmy podnikající v bezkonkurenční oblasti. Důvodem toho je jasné

zaměření start-upů primárně na uspokojení potřeb svých zákazníků a současné snižování nákladů. Vytvoření imunity hned na začátku podnikání napomáhá start-upům v dlouhodobém horizontu k úspěchu (Burke a Hussels, 2013).

Absence analýzy konkurence však není jediným problémem strategie – celá koncepce SMO působí příliš teoreticky. Britský novinář Simon London ve své knižní recenzi hodnotí myšlenku modrého oceánu jako nereálnou. Zpochybňuje pravděpodobnost úspěchu strategie, když tvrdí, že pokud by se tajemství vytvoření svrchovaného tržního prostoru dalo koupit za méně než 30 amerických dolarů v podobě knihy Kima a Mauborgne, pak by žádná firma v rudých oceánech nesetřvala a okamžitě by se přesunula do modrých neprobádaných vod (London, 2005). Také autoři John Sviokla a Mitch Cohen ve své knize „*The Self-made Billionaire Effect: How Extreme Producers Create Massive Value*“ rozporují tvrzení Kima a Mauborgne o tom, že trvalý úspěch může pocházet jen z vytváření modrých oceánů, nikoliv z krvavého konkurenčního boje. Sviokla a Cohen uvádí, že drtivá většina dnešních úspěšných podnikatelů vydělala své peníze v konkurenčních vodách rudých oceánů. Jejich tvrzení je podloženo výzkumem 120 náhodně vybraných podnikatelů označených časopisem Forbes za miliardáře (Mui, 2015). Další slabina SMO spočívá v tzv. mapě užítku, kterou autoři Kim a Mauborgne zavádí jako pomůcku při prozkoumání výjimečnosti užítku pro zákazníka. Tato mapa užítku je vytvořena jen pro produkty, přičemž pro oblast služeb je naprosto nepoužitelná.

V průběhu deseti let od zveřejnění prvního vydání knihy „*Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*“ měli autoři SMO možnost mluvit s mnoha pracovníky nejvyššího managementu, kteří se podílejí na vytváření podnikových strategií. Na základě těchto rozhovorů identifikovali Kim a Mauborgne faktor, který soustavně podkopává úsilí firem úspěšně zavést strategii modrého oceánu. Problém spočívá v hluboce zakořeněném mentálním modelu o fungování světa. Firmy se tak uchylují k automatizovanému chování, které určuje, jak by lidé měli reagovat na události a změny ve svém okolí. Kim a Mauborgne identifikují šest překážek na cestě k úspěšné aplikaci strategie modrého oceánu. První past pramení z předpokladů o tradičním marketingu, kdy se firmy řídí heslem „náš zákazník, náš pán“. Zaměřují se tak na spokojenost již existujících zákazníků, místo toho, aby obrátily svoji pozornost na ty, kteří jejich zákazníky ještě nejsou. Aby podnik vytvořil nový trh, musí se orientovat především na své tzv. nezákazníky. Druhá

past spočívá v tom, že firmy tvoří výklenkové strategie a snaží se využít tržní niky k tomu, aby uspěly na poli konkurence. Odhalení mezery na trhu ale není totéž jako najít nový tržní prostor. Mylné přesvědčení o nutnosti zavést technologickou inovaci k tomu, aby byla podniková strategie úspěšná, je třetí pastí. Čtvrtou pastí je ztotožňování kreativní destrukce s vytvářením tržního prostoru. Za pátou past označují Kim a Mauborgne domněnku manažerů, že strategie vytváření trhu je totéž jako diferenciaci. Poslední pastí je zaměňování strategie utváření nového trhu se strategií orientovanou na nízké náklady. Firmy se namísto vytváření nové nabídky zákazníkům zaměřují na to, co by měly odvrhnout, aby dosáhly nízkých nákladů (Kim a Mauborgne, 2015).

I přes značné nedostatky strategie přispěli profesori z francouzského institutu INSEAD k rozvoji konkurenčních strategií. Jejich nový a netradiční pohled na danou problematiku pomohl rozšířit obzory mnoha firmám. Ačkoliv se strategie modrého oceánu nechala v mnoha ohledech inspirovat myšlenkami velikánů Petera F. Druckera a Michaela E. Portera, sama zavádí novinky, které před ní ještě nikdo neformuloval, např. systémové rámce šesti cest. Autoři SMO také na příkladu několika firem dokázali, že současná kombinace nízkých nákladů a diferenciaci je možná, čímž jednou provždy prolomili Porterovo dilema o nutnosti volby mezi vysokou hodnotou a nízkými náklady.

4. Případové studie uplatňování SMO u vybraných českých firem

V teoretické části byla představena koncepce strategie modrého oceánu, popsány její nástroje, systémové rámce, formulace a realizace strategie. Na konci teoretické části byly přiblíženy příbuzné konkurenční strategie, do jejichž rámce byla strategie modrého oceánu zasazena a následně s nimi porovnána. Praktická část této práce si klade za cíl aplikovat myšlenky autorů strategie modrého oceánu v praxi. Pro účely výzkumu diplomové práce bylo vybráno šest úspěšných českých firem, které jsou svojí podnikatelskou činností unikátní a dosáhly prvenství v dané podnikatelské oblasti nebo významné přidané hodnoty pro zákazníka. Existuje tudíž předpoklad, že se tyto firmy svojí koncepcí blíží zkoumanému směru SMO. Zjistit, zda je tomu opravdu tak, je východiskem pro hlavní cíl praktické části této práce. Tvrzení autorů SMO o tom, že modrý oceán lze nalézt v jakémkoliv odvětví, bude podrobena analýze. Proto se vybrané případové studie této práce budou týkat firem podnikajících napříč různými odvětvími. Jsou jimi společnosti LINET spol. s.r.o., RegioJet a.s., Heureka Shopping s.r.o., Crocodile ČR, spol. s r.o. a její projekt Bageterie Boulevard, Firma na zážitky, s.r.o. a Click and Study s.r.o.

Nejprve bude představena firma a oblast podnikání, její historie, přidaná hodnota pro zákazníka, hlavní faktory jejího úspěchu a zasazení firmy do rámce její odvětvové konkurence. Následně bude vytvořen obraz strategie a hodnotová křivka daného podniku s hodnotovou křivkou konkurence v odvětví. Obraz strategie je prvním krokem formulace strategie modrého oceánu a znázorňuje současnou situaci v daném odvětví na základě faktorů, na nichž staví firmy v rámci tohoto tržního prostoru své konkurenční jednání (Kim a Mauborgne, 2005). Na základě průběhu hodnotové křivky dané firmy bude v porovnání s hodnotovou křivkou její konkurence posouzeno, zda vybraný český podnik splňuje předpoklady strategie modrého oceánu. Dílčím cílem této praktické části není vytvořit novou hodnotovou křivku vedoucí k modrému oceánu, nýbrž u každého vybraného podniku posoudit, zda oním modrým oceánem je, nebo není. K tomuto účelu bude navíc sloužit sedm kladených otázek, jejichž podstata bude vycházet z koncepce SMO a které budou zároveň externě pozorovatelné. Informační základnu pro analýzu firem a jejich konkurenčního prostředí budou tvořit sekundární data – oficiální webové stránky

společností, firemní prezentace, výroční zprávy, účetní závěrky a elektronické novinové články. Dle počtu kladně zodpovězených otázek u každé z firem bude posouzeno, zda se jedná o modrý oceán.

Hlavním cílem této práce je určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Tyto determinanty úspěšnosti budou určeny na základě strategických tahů a podnikatelské koncepce právě těch firem, které dle výzkumu představují modrý oceán. Na závěr budou uvedena doporučení pro firmy, které se snaží vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

4.1 Profil společnosti LINET spol. s.r.o.

„Chceme být objektem touhy, ne pouhé volby“. Tímto mottem se řídí jedna z nejúspěšnějších a nejprogresivnějších firem v českém podnikatelském prostředí – LINET spol. s.r.o. (dále jen LINET). Jejím zakladatelem je pan Zbyněk Frolík, který založil podnik na místě polorozpadlého statku v Želevčicích u Slaného v roce 1990. Jeho životní příběh připomíná americký sen, protože prakticky z ničeho, pouze s nízkým vstupním kapitálem a pomocí talentu a velké píle vybudoval jednu z největších firem v České republice. Ta se dnes řadí mezi čtyři nejvýznamnější světové výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek a v rámci Evropy zaujímá dokonce první pozici. Filozofie firmy je založena na poskytování nejvyšší kvality života, bezpečnosti a dlouhé životnosti lůžek pro pacienty.

Firemní portfolio zahrnuje inteligentní řešení na míru určená pro intenzivní péči, produkty pro běžnou lůžkovou péči a speciální lůžka pro domovy seniorů či léčebny dlouhodobě nemocných. Nabídka také obsahuje širokou škálu zdravotnických příslušenství, např. antidekubitní matrace¹, mobiliář nebo zdravotnický nábytek. Společnost je od roku 2011 součástí nadnárodního holdingu LINET Group SE se sídlem v Nizozemí. Holding zastřešuje kromě firmy LINET spol. s.r.o. i společnost wissner-bosserhoff, která se zabývá estetikou a funkcí lůžek a nábytku pro pečovatele a jejich klienty. V současné době působí mezinárodní skupina LINET prostřednictvím svých 15 dceřiných společností či lokálního zastoupení vybranými obchodními partnery na nejdůležitějších trzích v Evropě,

¹ Antidekubitní matrace zabraňuje vzniku proleženin

v Severní a Jižní Americe a dohromady zaměstnává téměř 1200 zaměstnanců. LINET vyrobí ročně téměř 70 tisíc lůžek ve dvou závodech – v německém Wickede a v Želevčicích u Slaného. Drtivá většina výroby je určena pro export do více než sto zemí světa (LINET, 2013).

Společnost obdržela v minulosti celou řadu prestižních národních i mezinárodních ocenění a pravidelně se umisťuje v první desítce ankety CZECH TOP 100 nejobdivovanějších firem. Úspěchy Zbyňka Frolíka byly několikrát oceněny – v roce 2003 získal ocenění Podnikatel roku, stal se vítězem soutěže Manažer roku 2009 a v roce 2011 mu bylo prezidentem České republiky uděleno Státní vyznamenání – medaile Za zásluhy (LINET, 2015).

4.1.1 Historie firmy LINET

Zbyněk Frolík měl dobré výchozí podmínky pro start svého podnikání – jednak mu v roce 1990 hrálo do karet příznivé podnikatelské porevoluční prostředí, jednak dokázal využít svých bohatých profesních a osobních zkušeností. Jako technický ředitel výstavby a montáže technického vybavení fakultní nemocnice v Motole znal perfektně lékařské prostředí a věděl, že nemocnice potřebují stále obnovovat své vybavení. Našel niku na trhu v podobě nedostatečně kvalitních a těžce manuálně ovladatelných zdravotnických lůžek. Věřil, že je to směr, kterým se ostatní podniky nebudou ubírat, protože se budou bát finančních potíží ve zdravotnictví (SPČR, 2015). Pan Frolík si hned na začátku svého podnikání položil zásadní otázky, totiž jakou roli hraje lůžko v životě člověka a zda může být i něčím víc, než jen pouhou nemocniční postelí. Pokud mu lze přidat hodnotu navíc, měla by tato přidaná hodnota sloužit v první řadě zdravotnickému personálu a až ve druhé řadě pacientům. Lůžko firmy LINET ulehčuje zdravotnickému personálu fyzickou práci při jeho manipulaci, a šetří tak zdravotním sestřím drahocenný čas na péči o další pacienty. Zároveň vytváří také pozitivní image u pacientů, protože lůžko a interiér nemocničního pokoje jsou faktory, které pacienti vnímají jako úroveň hodnoty. Nápad, který zrál v průběhu několika let, se nakonec přetransformoval do podnikatelského záměru. A tak vznikla jedna z nejúspěšnějších českých firem, která svým zákazníkům, mezi něž patří v první řadě personál zdravotnických zařízení, přinesla vysokou přidanou hodnotu.

Hned na počátku svého podnikání Zbyněk Frolík usoudil, že venkov bude pro výrobu perspektivnějším místem než velkoměsto. První zaměstnanci přicházeli z oblasti města Slaný, byli zvyklí tvrdě pracovat, neměli příliš vysoké mzdové požadavky a nového zaměstnání si vážili (Siebert, 2010a). Společnost v 90. letech minulého století zřídila své vlastní vývojové centrum a vsadila na lidský potenciál. Dokázala využít příležitosti a získala schopné konstruktéry, kteří v minulosti pracovali na zdvihacích zařízeních. Inženýři tak originálně spojili konstrukční prvky zdvihacích zařízení s nemocničním lůžkem, se kterým se ve výsledku lehce manipulovalo, překlápělo se ze strany na stranu a zajišťovalo bezpečnost pacientů při vstávání z lůžka (Zuzák, 2011). Hned v prvních letech podnikání Zbyňku Frolíkovi pomohl výrazně i fakt, že tři hlavní evropské výrobce nemocničních lůžek koupily americké firmy. Američané se však nedokázali přizpůsobit českému podnikatelskému prostředí a bez ohledu na zdejší společenské normy bezohledně prosazovali své metody. To následně vyústilo v razantní snížení nákladů amerických firem, především v personální oblasti. Zkušení odborníci a obchodníci opouštějící americké firmy našli u společnosti LINET práci a přinesli s sebou do firmy kontakty a zkušenosti, kterých dokázali využít při získávání nových zakázek (Siebert, 2010a).

4.1.2 Hodnota pro zákazníka a technologické inovace firmy LINET

Krédem firmy LINET je sázka na inovace. Jejich hodnota pro zákazníka spočívá v nabídce ušité na míru konkrétní situaci a individuálním potřebám zákazníka. Jedinečnost výrobků firmy plyne z vysoké technologické úrovně, moderního designu a kvality zpracování. Technologické inovace se tak odráží i v inovacích pro zákazníka. Technické řešení lůžek významně snižuje fyzickou námahu personálu, zefektivňuje poskytovanou péči a také zvyšuje komfort pacienta. Největší důraz klade firma na správnou ergonomii usnadňující zdravotním sestřám a pečovatelkám manipulaci s lůžky, elegantní a nadčasový design a estetickou hodnotu, což pozitivně ovlivňuje zdravotní stav pacientů a také náladu pečovatelů (LINET, 2015).

Na technickém vývoji lékařských lůžek společnosti se podílí přední odborníci z různých vědních oborů, což firmě umožňuje se snadno a rychle přizpůsobovat novým trendům v oblasti lékařské péče. Firemní vývojová střediska se nachází nejen v České republice, ale

i v Německu nebo Velké Británii. Na kontě LINETu je tak již přes 100 patentů a firma také pravidelně přináší řadu patentovaných řešení, která se stávají základem standardu péče a udávají směr v oboru. Mezi nejvýznamnější technickou inovaci lze zařadit sloupovou konstrukci lůžek, kterou společnost LINET vyvinula a patentovala už v roce 1999, a která se stala celosvětovým standardem. Zlomovým rokem v podnikání byl pro ně rok 2000, kdy firma uvedla na trh modely lůžek Eleganza a Multicare, mezi jejichž funkce patří dnes již slavný inteligentní systém Vital Monitor pro bezkontaktní monitorování základních životních funkcí pacienta. Ačkoliv jsou všechna konstrukční řešení a design firmy patentově chráněny, přesto se LINET neustále setkává s kopírováním svých výrobků po celém světě (LINET, 2013).

Prezentovat firmu jako technologického lídra a dodavatele lůžek s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníky se kladně osvědčilo, firma si vede po ziskové stránce velmi dobře a každým rokem expanduje na nové trhy. Celkové tržby společnosti LINET spol. s.r.o. za rok 2013 činily historicky rekordních 2,3 mld. Kč. Na mimořádně úspěšném zisku měl největší podíl rozvoj obchodních aktivit v Latinské Americe, především v Brazílii, kde společnost získala v témže roce velkou zakázku. Velký nárůst prodeje byl zaznamenán v roce 2013 i v Severní Americe (oproti předchozímu roku o 30 %) a v Africe (meziroční zvýšení prodeje o 77 %). Holding začal rozvíjet své obchodní aktivity i na Středním východě a založil přímá zastoupení v Rusku a Mexiku, přesto je jeho nejsilnějším regionem nadále Evropa, která se na tržbách podílela ze 74 % (Výroční zpráva LINET spol. s.r.o., 2013).

Společnost sází i na inovační potenciál svých zaměstnanců a je v oblasti jejich profesního vzdělávání velmi aktivní. LINET se podílí na několika vlastních i partnerských vzdělávacích projektech. Od roku 1996 má firma vlastní vzdělávací středisko LINET Scholaris pro zdravotníky a pečovatele, které poskytuje i on-line vzdělávání pro své zaměstnance a prostřednictvím e-learningu jim nabízí certifikované kurzy v pěti světových jazycích (LINET, 2015). Jedním z důvodů rozvoje společnosti je i investice do vzdělávání mladých lidí. S tím LINETu výrazně pomohly evropské dotace, které spolufinancovaly v letech 2008 – 2014 polovinu všech vzdělávacích projektů firmy. LINET využil celkem 105 milionů Kč z evropských fondů na svých dvanáct projektů, mezi něž patří např. založení firemní školky Linetka nebo program na podporu žáků středoškolských technických oborů a odborných učilišť (Procházka, 2015a).

4.1.3 Konkurence v odvětví zdravotnických lůžek

Boom výroby lůžek se nyní v českém podnikatelském prostředí uvádí jako dobrý příklad toho, jakým směrem by se měl český export v budoucnosti ubírat. Výroba zdravotnických lůžek v sobě totiž ukrývá vysoký obchodní potenciál. Je pro to několik důvodů, z nichž nejzákladnější je globální problém stárnutí populace. Nemocní lidé tu budou vždy, tudíž o poptávku nebude nouze. Kupujícími jsou navíc více než soukromí klienti spíše nemocniční zařízení, která vlastní stát. Riziko nezaplaceného zboží je tedy nižší než u soukromé klientely (Stingl, 2015).

Ačkoliv nabízí globální trh příležitosti k dalšímu růstu, světové ekonomické podmínky nebyly ještě v roce 2014 pro export firmy LINET ideální. Společnost se musela potýkat s vysokou mírou zadlužení a značnou nezaměstnaností v řadě evropských zemí a v USA, což se odrazilo v neochotě veřejného sektoru těchto zemí investovat do služeb spojených se zdravotní péčí. Investiční tempo také zpomalilo v regionu Středního východu a v severní Africe v důsledku nestabilní politické situace. Firma zaměřuje svůj vývoz na rozvíjející se trhy, zejména do rychle rostoucích a lidnatých států BRIC, kde má tamní vláda zájem na tom, aby se stará mechanická lůžka nahradila elektrickými (Tisková zpráva LINET, 2014).

Výrobky firmy LINET jsou v drtivé většině určeny pro export, firma operuje ve více než 100 zemích světa, proto je její konkurence celosvětová. Tato diplomová práce je ale zaměřena pouze na české podnikatelské prostředí, proto bude identifikace konkurence provedena pouze v geografickém rámci České republiky. Společnost LINET má v České republice naprosto dominantní postavení a je na trhu číslem jedna. Její nejvýznamnější konkurenti jsou v rámci českého podnikatelského prostředí pouze dva, a to firma BORCAD cz s.r.o. a PROMA REHA, s.r.o.

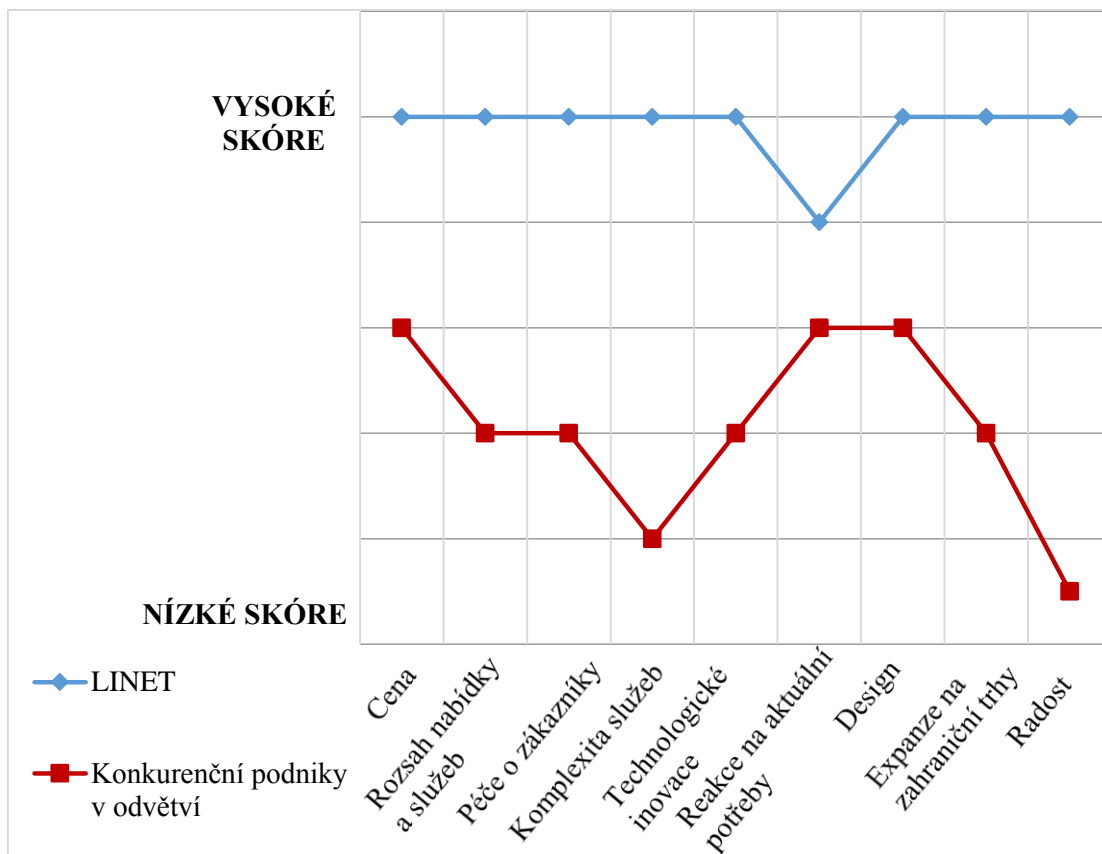
Společnost BORCAD cz se zaměřuje zejména na porodní postele a gynekologická lůžka. Firma disponuje několika výrobními halami, zaměstnává téměř 200 lidí a vyváží své výrobky do 80 zemí světa. Jejich zdravotnické postele vynikají zejména skvělým designem, který spojuje dobrou funkci a vzhled. Druhým z významných tuzemských konkurentů, rodinná firma PROMA REHA, vyrábí zdravotnická lůžka, jídelní stolky a chodítka pro starší

pacienty. Firma zaměstnávající více než 160 lidí vyváží do 50 zemí světa, a to zejména do Evropské unie, bývalých států Sovětského svazu a na Blízký východ. Její výrobní závody se nachází v České Skalici, v České Metuji a v Broumově (Stingl, 2015).

4.1.4 Obraz strategie firmy LINET

Obraz strategie je prvním krokem formulace strategie modrého oceánu a znázorňuje současnou situaci v daném odvětví na základě faktorů, na nichž staví firmy své konkurenční jednání – např. do čeho podniky investují, jaké nabízí výrobky a služby nebo jaký mají poprodejní servis. Tyto faktory zakládající konkurenční jednání se mění v závislosti na typu odvětví. Obraz strategie lze vyjádřit graficky pomocí hodnotové křivky, která je základním prvkem obrazu strategie (Kim a Mauborgne, 2005). Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých produktů či služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. V rámci obrazu strategie firmy LINET bude její hodnotová křivka porovnána s hodnotovou křivkou konkurence, přičemž cílem bude vyhodnotit, zda se hodnotové křivky od sebe navzájem liší. Pokud ano, poukazuje to na znaky strategie modrého oceánu vybrané firmy. Aby bylo možné graf sestavit, je nutné nejdříve identifikovat faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání firem v odvětví výroby zdravotnických lůžek. Za tyto faktory je považována cena, rozsah nabídky a služeb, úroveň péče o zákazníky v poprodejní fázi, komplexita služeb a zákaznického servisu, frekvence uvádění technologických inovací na trh, reakce na aktuální potřeby zákazníků, důraz na design, plnění růstové strategie firmy expanzí na zahraniční trhy a pocit radosti z používaných produktů.

Na Obrázku 10 jsou zkonstruovány hodnotové křivky společnosti LINET a její konkurence v odvětví výroby zdravotnických lůžek. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví výroby zdravotnických lůžek se promítají v Obrázku 10. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 10: Obraz strategie firmy LINET spol. s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenu, a zejména **rozsah nabídky produktů a služeb** má LINET ve srovnání s konkurencí na vyšší úrovni. Zákazníci, kterými je v první řadě personál nemocnic a zdravotnických zařízení a až v druhé řadě pacienti, jsou ochotni za kvalitu zaplatit vyšší cenu. Zatímco se např. BORCAD cz soustředí na úzký segment zákazníků (porodnické postele a gynekologická lůžka), LINET není takto úzce specializovaný a orientuje se na zdravotnický trh jako celek. Ve srovnání s LINETem mají konkurenční podniky jen omezenou nabídku produktů a služeb. **Péče o zákazníky** a inovativní služby jsou v poprodejní fázi firmou LINET zajištěny ve srovnání s konkurencí nadstandardně, a to hned několika způsoby. Jedním z nich je prodloužená záruční doba na 3 roky, čímž firma posiluje svou konkurenceschopnost a upevňuje svoji pozici kvalitního výrobce s perfektním poprodejním servisem. Zákazníci mají také k dispozici rozsáhlou síť servisních středisek, která se starají o funkčnost produktů značky LINET (LINET, 2015). Společnost navíc osobně zaškoluje personál při předání produktu, nese odpovědnost za odbornou instalaci lůžka a nabízí

k zaškolení e-learning nebo video návod. V neposlední řadě je klientům k dispozici i call centrum (LINET, 2012).

LINET svým zákazníkům oproti konkurenčním podnikům nabízí i **komplexnost nabídky služeb**. Nabízí např. renting (pronájem) matrací. Princip rentingu spočívá v tom, že místo nákupu matrací si je zdravotnická zařízení průběžně pronajímají jen v potřebném množství a na určitý časový úsek. Navíc jim odpadá starost se servisem zapůjčených výrobků. Tento stále populárnější obchodní model příliš nezatěžuje rozpočet nemocnic a zdravotnických zařízení a snižuje jim riziko potíží s cash-flow. Nemocnice si tak mohou dovolit kvalitnější vybavení než při běžném nákupu. Další výhodou modelu je také prevence proti proleženinám, které představují jednu z hlavních položek sekundárních nákladů spojených s nemocniční péčí (Stingl, 2015). Dále LINET nabízí také fully managed typ spolupráce – zákazník pouze objedná dodání matrace pro konkrétního pacienta a po ukončení léčby je produkt stažen (LINET, 2015). Jak už bylo výše zmíněno, LINET pravidelně přichází s novými **technologickými inovacemi** a na svém kontě má už přes 100 patentů. Je to lídr na trhu, který udává směr. Kvalitativní a technická úroveň výrobků firmy LINET je velmi důsledně dozorována. Všechny produkty firmy procházejí testováním, mechanickými zkouškami v laboratořích i nezávislou certifikací bezpečnosti. Parametry lůžek vyhovují nejpřísnějšímu evropskému bezpečnostnímu standardu EN 60601-2-52 a splňují také předpisy FDA pro americký trh (LINET, 2013).

V reakci na **aktuální potřeby zákazníků** se od sebe firma LINET s konkurencí neliší tak zásadním způsobem, jako u jiných faktorů. Všechny podniky v odvětví navrhují speciální zdravotnická lůžka pro určité skupiny pacientů a reagují na současné potřeby zákazníků. Ve světě roste počet obézních lidí, proto firmy v odvětví výroby zdravotnických lůžek vyvinuly speciální lůžko pro pacienty s těžkou nadváhou. Zatímco lůžko s názvem Image 3 firmy LINET má nosnost 320 kilogramů, společnost PROMA REHA šla ještě dál a představila lůžko o maximální nosnosti 500 kilogramů (Stingl, 2015). Inovativní firmy sází na **design** jako klíčový nástroj k rozvoji a touto cestou se vydala i firma LINET. O to samé usiluje vcelku úspěšně i společnost BORCAD cz. Přestože se Česká republika v oblasti průmyslového designu řadí v rámci Evropské unie mezi tzv. mírné inovátory, tyto dvě české firmy jsou spolu s několika dalšími (např. Lasvit s.r.o.) výjimkami. Společnosti LINET

i BORCAD cz dostaly za svůj design už několik národních i mezinárodních ocenění. Průmyslový design je u firmy LINET tradiční součástí výroby a uplatňuje se jako výtečná firemní strategie (Procházka, 2015b).

Firma LINET i její konkurence jsou proexportně orientované. LINET ovšem expanduje na nejvíce zahraničních trhů, jejichž číslo překračuje stovku. Řídí se vizí **růstové strategie**, podle které chtějí do roku 2025, aby dvě třetiny jejich celkové klientely tvořili Asiaté (Stingl, 2015). Zaměřují svoji pozornost ale i na Austrálii, kde začátkem roku 2016 zahájili spolupráci se vzdělávacími centry zdravotních sester. Tato vzdělávací centra mají přesah i do regionu jihovýchodní Asie a Indie, což představuje výhodu pro další expanzi firmy (Tisková zpráva LINET, 2016). Rozvinutí podnikatelské činnosti a uvolňování poptávky v nových geografických oblastech formou navázání spolupráce skrz vzdělávání se tak jeví jako strategicky účinný tah, kterého zatím LINET jako jediná firma v tomto odvětví umí využít. **Radost zákazníků z používání nemocničních lůžek** lze nejvíce předpokládat u firmy LINET, protože konstruuje lůžka na míru a umí se přizpůsobit zákaznickovu profilu. Vyrábí lůžka nejen pro dospělé, ale i pro děti, např. v podobě žirafy. LINET klade velký důraz na to, aby se pacient na lůžku cítil dobře a měl k němu pozitivní citový vztah.

Jak je zřejmé z Obrázku 10, hodnotová křivka firmy LINET se ve všech bodech nachází na vyšší úrovni než její konkurence a v téměř všech bodech se liší i její průběh. Jsou ovšem faktory, např. reakce na aktuální potřeby zákazníků, kde uvažují firmy stejně a ubírají se podobným směrem. Strategický profil firmy LINET není však konkurenčně zaměřen, což je prvním ukazatelem toho, že realizovanou strategii firmy lze považovat za modrý oceán. Tato domněnka bude ještě dále v rámci kapitoly Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR na základě sedmi kladených otázek potvrzena či vyvrácena.

4.2 Profil společnosti RegioJet a.s.

Holding STUDENT AGENCY a.s. zastřešuje několik značek. Jednou z nich je společnost STUDENT AGENCY k.s., dnes již RegioJet a.s., která je největším tuzemským autobusovým dopravcem a řadí se také mezi nejvýznamnější vlakové dopravce v České republice. Žluté autobusy jezdily před datem 4. dubna 2016 pod značkou

STUDENT AGENCY k.s., zatímco žluté vlaky pod značkou RegioJet a.s. Nyní se ale obě značky v rámci rebrandingu kvůli dobré srozumitelnosti na zahraničních trzích spojily, a pro svoji dopravní síť tak vytvořily jednotnou marketingovou značku RegioJet. Firma se zaměřuje na několik služeb, na českém trhu platí za předního prodejce letenek a zájezdů a největší agenturu pro prodej jazykových a pracovních pobytů v zahraničí. Ačkoliv se společnost zaměřuje na široké portfolio služeb a provozuje i pravidelnou osobní železniční dopravu, bude od těchto aktivit abstrahováno. Pro účely diplomové práce bude stěžejní jen jedna z činností společnosti, a tou je autobusová doprava. Pozornost bude soustředěna výhradně na žluté autobusy bývalé značky STUDENT AGENCY.

Firma platí za nejpopulárnějšího českého autobusového dopravce díky nízkým cenám svých jízdenek a nadstandardním službám na palubě autobusu. Cestující mají k dispozici vybraný teplý nápoj zdarma, denní tisk a časopisy, Wi-Fi připojení zdarma a možnost sledování filmů či poslech hudby v rámci luxusní autobusové výbavy ve stylu FUN & RELAX. Společnost nabízí kromě vnitrostátní autobusové dopravy i mezinárodní spoje. V tuzemsku spojují žluté autobusy Prahu a Brno s třemi desítkami českých měst a na mezinárodním poli vyjíždí autobusy do 14 evropských zemí. Firemní filozofií je poskytovat zákazníkům jen ty nejlepší služby za skvělé ceny (STUDENT AGENCY, 2016a). Společnost se pravidelně umísťuje na předních příčkách soutěže 100 obdivovaných firem České republiky, v jejímž rámci obsadila v roce 2016 šesté místo (CZECH TOP 100, 2016). Radim Jančura je úspěšným podnikatelem, o čemž svědčí i jeho vítězství v soutěži Podnikatel roku 2005 (Tisková zpráva STUDENT AGENCY, 2006).

4.2.1 Historie firmy STUDENT AGENCY

Vše začalo v roce 1993, kdy Radim Jančura, tehdy ještě jako student, založil agenturu zprostředkovávající českým studentům au pair pobyt v Evropě a USA. Zásluhou jeho tvrdé práce přicházelo stále více klientů, a tak Jančura v roce 1996 založil společnost STUDENT AGENCY. Hned v témže roce založení firmy rozšířil své podnikání o autobusovou dopravu a zřídil žluté autobusy, které se okamžitě od své konkurence výrazně odlišovaly nejen svou barvou. Na palubě autobusu byla cestujícím k dispozici stevardka, což bylo do té doby na české poměry neobvyklé. Zlomovým rokem pro společnost byl rok 2004, protože žluté

autobusy začaly jezdit i v tuzemsku. Historicky první autobus vyjel v témže roce na linku Praha – Brno. V roce 2009 rozšířila STUDENT AGENCY své portfolio významného tuzemského dopravce i o vlakovou dopravu a zřídila dceřinou společnost RegioJet a.s. V roce 2015 zprovoznila firma také pražskou taxislužbu TICK TACK, která poskytuje nadstandardní proklientský servis (STUDENT AGENCY, 2016b).

4.2.2 Hodnota pro zákazníka vytvořená firmou RegioJet

Když Radim Jančura založil agenturu zprostředkovávající českým studentům zahraniční au pair pobyty, nad podnikáním v autobusové dopravě ještě neuvažoval. K této myšlence došel až později na základě nespokojenosti svých klientů s autobusovou linkou, která Jančurovy klienty vozila na au pair pobyty do zahraničí. Do autobusu proto zaměstnal stevardku, která se během cesty starala o komfort klientů. Poté Radima Jančuru napadlo, že koupí i svůj vlastní autobus (Jančura, 2014). Zakoupil autobusy a zřídil mezinárodní autobusové linky, které svoji působnost o několik let později rozšířily i na území České republiky. Na palubách autobusů byl zaveden vysoký zákaznický standard v podobě příjemné stevardky a nabídky nápojů. Žluté autobusy tak doslova spustily revoluci na českých silnicích a změnily pohled Čechů na cestování autobusem. Společnosti s tehdejším názvem STUDENT AGENCY se podařilo skloubit nadstandardní služby na palubě autobusu s nízkou cenou jízdenky, čímž vytvořila pro své zákazníky jedinečnou hodnotu a odlišila se od své konkurence.

Popularitu autobusů dokládá i počet přepravených cestujících a obrat firmy. Žluté autobusy přepravily v rozmezí let 2004 – 2014 více než 34 milionů zákazníků (STUDENT AGENCY, 2016a). Firma navíc každým rokem hlásí zvyšující se počet zákazníků a vyšší zisk. Rok 2014 byl pro společnost velmi úspěšný. Žlutých autobusů využilo na národních i mezinárodních linkách dohromady více než 6,7 milionů cestujících, což je rekordní počet v historii společnosti. Obrat autobusové divize dosáhl v témže roce téměř 1,2 miliard Kč s meziročním nárůstem o 15 % (Výroční zpráva STUDENT AGENCY a.s., 2014). Také rok 2016 se zatím nese ve znamení úspěchu. Zatímco počet lidí v autobusech v Česku dlouhodobě klesá, společnost hlásí další růst. Počet cestujících ve žlutých autobusech byl v prvním čtvrtletí roku 2016 o 14,4 % vyšší než v prvním čtvrtletí roku předchozího. Vize společnosti RegioJet

je přepravit jen v roce 2016 ve svých autobusech a vlacích dohromady 16 milionů cestujících. Pokud by byl cíl splněn, dosáhla by tak společnost RegioJet téměř 50% přepravního výkonu Českých drah (Tisková zpráva STUDENT AGENCY, 2016a).

4.2.3 Konkurence v odvětví autobusové dopravy

Lidé v dnešní době více cestují a pořizují dopravní služby. Národní hranice se z hlediska zákaznických služeb stírají, lze tudíž v autobusové přepravě očekávat prudký nárůst konkurence. Zájem zákazníků o přepravu autobusem může ovlivnit i vývoj bezpečnostní situace v České republice a v Evropě. Konkurence mezi českými autobusovými dopravci je vysoká, společnost RegioJet se jí však daří již několik let úspěšně čelit a vymezuje si vůči ní výjimečnou pozici. Na konkurenční boj reaguje snížením ceny jízdného a zkvalitněním svých služeb, čímž vytváří pro zákazníka vysokou přidanou hodnotu. Trasu z Prahy do Brna ovládla tehdejší STUDENT AGENCY během pouhého roku a brzy začala soustředit svoji pozornost i na další dálkové spoje, jakými jsou např. Praha – Liberec. Zde čelila společnost v minulosti několika incidentům, když v rámci konkurenčního boje odmítla společnost ČSAD Liberec v roce 2005 vpustit žluté vozy na autobusové nádraží, ačkoliv měla STUDENT AGENCY platnou licenci (Sůra, 2005). Nakonec musela v roce 2007 společnost ČSAD Liberec kvůli vysoké ztrátovosti linku do Prahy zrušit. Již v roce 2009 se ale konkurence na trase Praha – Liberec vrátila, a to v podobě Dopravního podniku města Liberec. Na boj dopravců reagovala STUDENT AGENCY kromě snížením ceny jízdného také tím, že začala nabízet na palubě autobusu zdarma bezdrátové připojení k Internetu (Sůra, 2009).

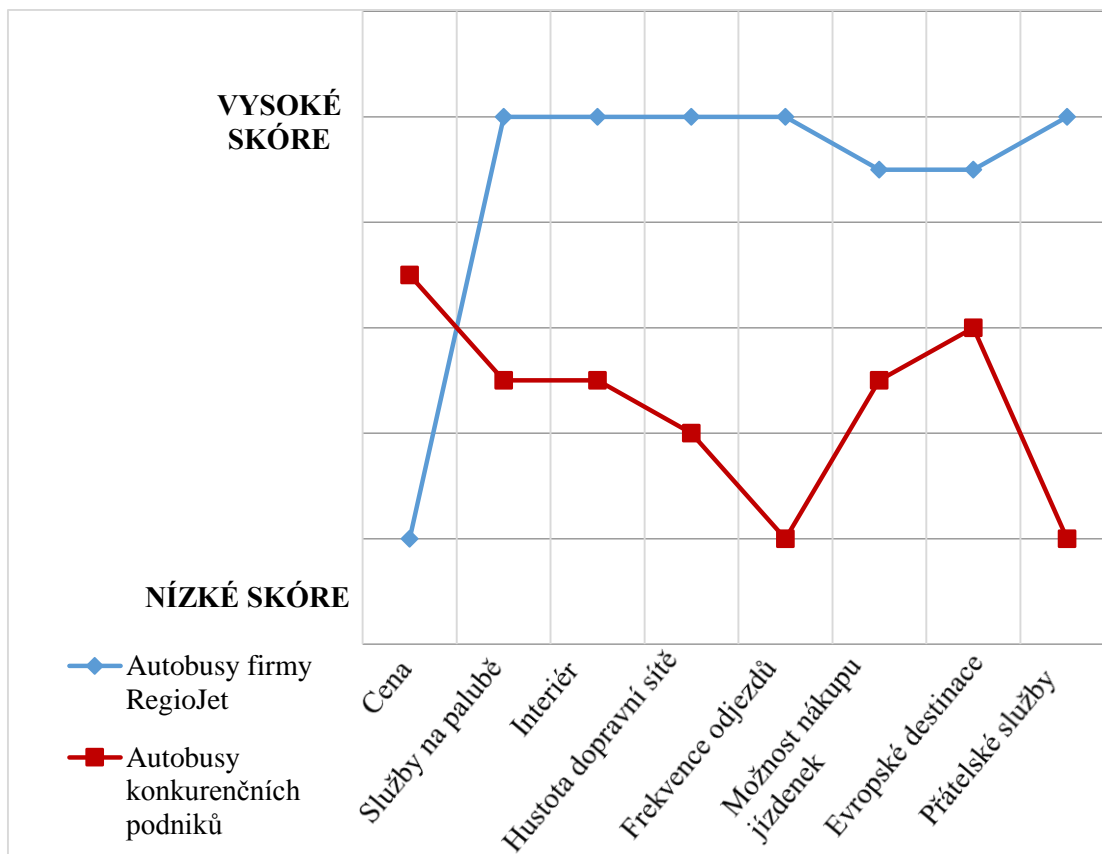
Jejími nejvýznamnějšími konkurenty v oblasti dálkových spojů byly v minulosti především společnosti HOTLINER s.r.o. a ASIANA spol., s.r.o., které v současné době už aktivity v autobusové přepravě neprovozují. Společnost ASIANA byla v roce 2007 vytlačena z trhu konkurenční STUDENT AGENCY (ČT24, 2015a). V současné době je největším konkurentem žlutých autobusů společnosti RegioJet německý dopravce Flixbus. Tzv. zelená konkurence v podobě firmy Flixbus představuje pro žluté autobusy hrozbu nejen na mezinárodních linkách, ale také už i na vnitrostátní síti. Společnost Flixbus přidala čtyři nové zastávky v České republice, které slouží zatím jen jako zastávky mezinárodních linek.

Německá společnost má ovšem v úmyslu svoji síť v České republice rozšiřovat. V budoucnu chce nabídnout spoje z Prahy do Liberce nebo Českých Budějovic. Tohoto cíle chce dosáhnout spoluprací s železničním dopravcem Leo Express, který pro firmu RegioJet představuje jednoho z největších konkurentů v oblasti vlakové dopravy (Kučera, 2016).

4.2.4 Obraz strategie firmy RegioJet

Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých produktů či služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. V rámci obrazu strategie firmy RegioJet a žlutých autobusů bude sestrojena její hodnotová křivka s hodnotovou křivkou konkurence. Pokud se hodnotové křivky budou navzájem lišit, lze u firmy předpokládat strategii modrého oceánu. Za základ firemního konkurenčního jednání v odvětví dálkové autobusové přepravy byly vybrány faktory, kterými jsou cena jízdenky, úroveň zákaznických služeb na palubě autobusů, úroveň výbavy interiéru autobusů, hustota dopravní sítě na území ČR, frekvence odjezdu autobusů na území České republiky, možnosti nákupu jízdenek, rozsah nabídky evropských destinací a přátelské služby.

Na Obrázku 11 jsou zkonstruovány hodnotové křivky žlutých autobusů společnosti RegioJet a její konkurence v odvětví dálkové autobusové dopravy. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví autobusové dálkové dopravy se promítají v Obrázku 11. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 11: Obraz strategie firmy RegioJet a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

RegioJet klade největší důraz na kombinaci **nízkých cen** jízdenek s **nadstandardními službami** na palubě autobusů, kde kromě teplého nápoje zdarma nabízí i denní tisk, časopisy, Wi-Fi připojení k Internetu a možnost sledování filmů či poslechu hudby. **Interiér autobusu** je stejně tak oproti konkurenci na vysoké úrovni. Nový vozový park společnosti RegioJet disponuje supermoderními autobusy nové generace Irizar i8, které kromě dotykové obrazovky nabízí světlý a prostorný interiér včetně sedadel potažených látkou a kůží. RegioJet je první autobusovou sítí v Evropě, která tuto technologicky špičkovou generaci autobusů uvedla do provozu. RegioJet nabízí hustou **sít' dopravního spojení**. Žluté autobusy jezdí mezi většími českými městy a nově firma zavádí i spojení do menších měst, jakými jsou např. Jaroměř, Dvůr Králové nad Labem, Trutnov nebo Třeboň. Společnost také chystá rozšíření vnitrostátní linky Brno – České Budějovice a nově bude jezdit i do obcí v okrese města Znojmo. Žluté autobusy nabízí ve srovnání s konkurencí také **vyšší frekvenci odjezdů během dne**. Do největších měst České republiky jezdí

autobusy až desetkrát denně v obou směrech (Tisková zpráva STUDENT AGENCY, 2016a).

Možností nákupu jízdenek mají zákazníci žlutých autobusů hned několik. Jízdenku si mohou koupit na prodejních místech ve větších městech České republiky, osobně přímo u řidiče autobusu anebo on-line prostřednictvím webových stránek společnosti. Firma spustila novou podobu svých webových stránek s novým designem a řadou prvků, které zákazníkovi ulehčí nákup jízdenek. Hlavní změna spočívá v adaptabilitě webu jakémukoliv mobilnímu zařízení, takže si zákazníci nově mohou jízdenky objednávat i přes mobilní telefon nebo tablet (Tisková zpráva STUDENT AGENCY, 2016b). RegioJet nabízí ve srovnání se svojí konkurencí nespočet **možností spojení do evropských měst**. Vedle dopravy do centra evropských měst nabízí i atraktivní spojení na letiště v okolních zemích, např. do Vídně, Drážďan, Berlína nebo Frankfurtu. Firma plánuje další expanzi na zahraniční trhy a v souladu s tímto záměrem změnila obchodní značku žlutých autobusů na název RegioJet. Obchodně i marketingově tím tak sjednotila veškeré své dopravní aktivity pod jednu společnost. Vizí společnosti je stát se nejsilnější středoevropskou autobusovou a vlakovou dopravní sítí, která bude schopna v následujících letech přepravit ročně až 20 milionů cestujících (Tisková zpráva STUDENT AGENCY, 2016c). Společnost se od své konkurence odlišuje také **přátelskými službami na palubě autobusu**. Tyto služby jsou jedním z hlavních pilířů filozofie společnosti a nejsou v podnikání RegioJet žádnou novinkou – firma se tímto heslem řídí už od založení společnosti v roce 1996.

Obrázek 11 demonstruje, že průběh hodnotové křivky žlutých autobusů firmy RegioJet se od konkurenční hodnotové křivky liší ve všech bodech viditelným způsobem. Zásadním způsobem se liší hlavně v ceně, poskytovaných službách a v atmosféře panující na palubě autobusu. Strategický profil žlutých autobusů firmy RegioJet určitě není konkurenčně zaměřen. Lze tedy předpokládat, že splňuje požadavky strategie modrého oceánu. Tato domněnka bude ještě dále v rámci kapitoly Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR na základě sedmi kladených otázek potvrzena či vyvrácena.

4.3 Profil společnosti Heureka Shopping s.r.o.

Heureka Shopping s.r.o. je provozovatelem největšího českého nezávislého internetového nákupního rádce a srovnávače cen Heureka.cz. Ta nabízí na svých webových stránkách sortiment celkem 37 000 e-shopů, proto je pro zákazníka důležité se umět při nákupu orientovat a mezi produkty umět správně volit. Heureka.cz usnadňuje zákazníkům toto rozhodování již od roku 2007, kdy byl internetový portál poprvé uveden do provozu. Cílem srovnávače cen Heureka.cz je provést návštěvníka celým procesem nákupu – od přehledu cen, poskytnutí rady a recenzí, pomoci s výběrem produktu až po nalezení nejvhodnějšího obchodu. Portál nabízí jednoduché a rychlé filtrování zboží, které přesně odpovídá ceně a požadovaným parametrům zákazníka. Firemní vizí je přinášet lidem radost z nakupování. Jejich posláním je zákazníkům neustále zjednodušovat a zpříjemňovat on-line nakupování. Srovnávač cen se sloganem „*Nakupujte s přehledem*“ patří dnes mezi deset nejnavštěvovanějších webů v České republice a jeho návštěvnost se pohybuje v průměru okolo 2 500 000 reálných uživatelů měsíčně (Heureka.cz, 2016). Společnost je vítězem ceny v anketě Křišťálová lupa za rok 2015 o nejoblíbenější služby českého Internetu v kategorii Internetové obchodování (Křišťálová lupa, 2015).

4.3.1 Historie firmy Heureka Shopping

Interaktivního nákupního rádce založila v roce 2007 skupina Miton CZ s.r.o. Za vznikem portálu stáli Tomáš Hodboď a Michal Jiráček. Příčiny jejich úspěchu zdůvodňuje Michal Jiráček několika skutečnostmi. Především dokázali ze všech příležitostí na trhu vybrat tu s největším potenciálem a obklopit se nejnadanějšími lidmi ze skupiny Miton CZ. Dále pak hrálo v jejich úspěchu velkou roli také to, že Heureka.cz zpočátku nabízeli e-shopům úplně zdarma (Jiráček, 2013).

Od založení webového portálu ho provozovalo několik různých společností. V roce 2015 oznámila skupina Rockaway Capital transakci na nákup srovnávače cen Heureka.cz, přičemž se jedná o jednu z nejvýznamnějších transakcí v maloobchodu za poslední roky (ČTK, 2016).

4.3.2 Heureka.cz a její přidaná hodnota pro zákazníka

Z pohledu zákazníka je zřejmé, proč se zvyšuje jeho zájem o nákup na Internetu. Hlavními důvody pro to jsou značná úspora času, pohodlný nákup z domova, rychlé vyhledávání požadovaného produktu, detailní informace o zboží a také zkušenosti těch, kteří zboží již zakoupili. Srovnávače cen slouží pak zákazníkům k tomu, aby se uměli v nabídce e-shopů orientovat a dokázali si vybrat tu nejideálnější kombinaci kvality a ceny produktu. Heureka.cz nebyla v České republice první, kdo přišel s nápadem srovnávače cen. Byla ovšem první, kdo si uvědomil, že nikoliv nejnižší cena, ale kvalita zboží a důvěryhodnost e-shopu hraje pro zákazníka hlavní roli. Heureka.cz pochopila, že nejperspektivnější je ten zákazník, který se vrátí i příště, a tak se zaměřila hlavně na dlouhodobou zákaznickou spokojenost a připravila systém hodnocení, který oddělil nekvalitní prodejce od těch kvalitních. Heureka.cz přináší zákazníkům nejednu přidanou hodnotu. Poskytováním svých služeb šetří zákazníkům čas, námahu a kvalifikovaně jim pomáhá při výběru produktu, což jsou všechno faktory, které zákazník nakupující na Internetu hledá nejčastěji. Navíc lze srovnávače cen provozovat s relativně nízkými náklady. Z kombinace vysoké přidané hodnoty pro zákazníka a nízkých nákladů plynoucích pro firmu lze usoudit, že Heureka.cz vytváří hodnotovou inovaci v pravém slova smyslu. Splňuje tedy základní podmínku strategie modrého oceánu.

Služba **Heureka Košík** poskytuje zákazníkovi na webových stránkách Heureka.cz možnost nakoupit na jednom místě zboží různých e-shopů. Díky Heureka Košíku je každý nákup otázkou jen několika minut a zákazníkům šetří čas a námahu. Navíc garantuje zákazníkovi bezproblémový nákup a v případě komplikací vrací kupujícímu i peníze. Firma také zřídila pro internetové obchody výdejní místa zvaná **HeurekaPoint**, kde mají zákazníci e-shopů možnost si objednané zboží osobně vyzvednout a navíc ušetří i na poštovním. Na podporu zákaznického servisu realizovala společnost také několik projektů, jejichž účelem je zkvalitnit úroveň zákaznických služeb a zjednodušit zákazníkovi nákup na Internetu. Projekt **Ověřeno zákazníky** zajišťuje nezávislé hodnocení internetových obchodů. Toto označení mohou nést jen ty e-shopy, se kterými byli zákazníci spokojeni. Každému zákazníkovi, který v daném e-shopu nakupuje, přijde dotazník s hodnocením nákupu. Výhoda spočívá v tom, že hodnotit e-shop mohou pouze reální zákazníci, kteří v daném e-shopu skutečně nakoupili. Přidaná hodnota projektu **Ověřeno zákazníky** tkví v eliminaci rizika a problémů spojených

s nákupem v daném e-shopu. Heureka.cz je také pořadatelem každoroční akce **Den dopravy zdarma**, při které mají nakupující možnost ušetřit za poštovné. Je i organizátorem každoroční soutěže **ShopRoku**, kde může český e-shop zvítězit ve třech různých kategoriích: Cena kvality, Cena popularity a Cena Heureka. O výsledcích kromě odborné poroty rozhodují reální zákazníci na základě osobní zkušenosti. Zákazníci mají k dispozici také **mobilní aplikaci**, díky které mohou při nákupu v kamenných obchodech okamžitě zjistit cenu a vlastnosti zboží prodávaného na Internetu. Aplikace umožňuje vyhledávat informace o produktech pomocí čárových kódů, které nakupující do aplikace naskenují nebo opíší. Uživatelé se pak zobrazí produkt v nákupním rádcí Heureka.cz, ceny v e-shopech, zkušenosti ostatních uživatelů a další specifikace produktu (Heureka.cz, 2016).

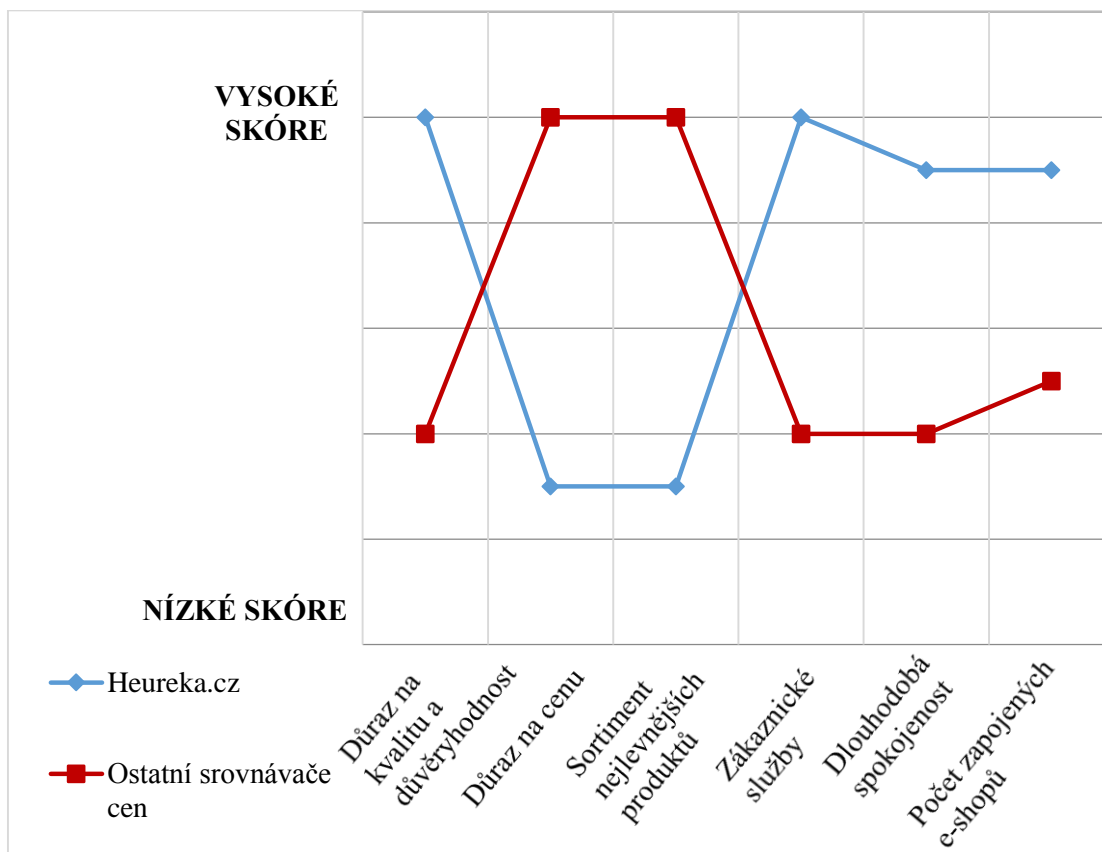
4.3.3 Konkurence v odvětví e-commerce

Popularita nakupování v e-shopech roste každým rokem. Tržby všech tuzemských internetových obchodů se v roce 2014 z 67 mld. Kč zvýšily o 21 % na celkových 81 mld. Kč v roce 2015. Počet tuzemských e-shopů začal v roce 2015 poprvé klesat, když se jejich počet snížil z 37 200 v roce 2014 na 36 800 v roce 2015 (ČT24, 2015b). Se zvyšující se popularitou e-shopů roste i návštěvnost srovnávačů cen. Mezi dlouhodobé lídry v této oblasti patří kromě Heureka.cz i Zboží.cz. Dalšími významnými srovnávači cen na českém trhu jsou HyperZboží.cz nebo Srovname.cz.

4.3.4 Obraz strategie firmy Heureka Shopping

Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. V rámci obrazu strategie srovnávače cen Heureka.cz bude sestrojena hodnotová křivka firmy s hodnotovou křivkou její konkurence. Rozdílný průběh obou hodnotových křivek by naznačoval znaky strategie modrého oceánu vybrané firmy. V odvětví e-commerce v oblasti nákupních rádců a srovnávačů cen tvoří základ konkurenčního jednání faktory, kterými jsou důraz na kvalitu a důvěryhodnost e-shopů, důraz na cenu produktů, šíře sortimentu nejlevnějších produktů e-shopů, nabídka nadstandardních zákaznických služeb, orientace na dlouhodobou zákaznickou spokojenost a loajalitu a počet zapojených obchodů.

Na Obrázku 12 jsou zkonstruovány hodnotové křivky firmy Heureka Shopping s.r.o. a její konkurence v odvětví e-commerce v oblasti srovnávačů cen a nákupních rádců. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví se promítají v Obrázku 12. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 12: Obraz strategie firmy Heureka Shopping s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Heureka.cz klade největší důraz na **kvalitu a důvěryhodnost** e-shopů. Zákazníci v dnešní době totiž primárně nesrovnávají podle ceny, ale podle toho, jak jsou e-shopy prověřeny. Heureka.cz proto zavedla službu Ověřeno zákazníky, která je pro spotřebitele mnohem směrodatnější než cena nebo dostupnost produktu. **Cena produktů e-shopů** není pro Heureka.cz na rozdíl od její konkurence prvořadá, s čímž souvisí i široký **rozsah nabídky cenově nejvýhodnějších produktů** ze strany konkurenčních podniků, která je u konkurence mnohem větší než na Heureka.cz. Mimo to poskytuje Heureka.cz

nadstandardní zákaznické služby ve formě výdejních míst HeurekaPoint nebo pořádá každoroční akci Den dopravy zdarma. Vyvinula také mobilní aplikaci na pomoc zákazníkům s nákupem v kamenných obchodech. Jako jediný z českých srovnávačů cen a on-line nákupních rádců se už od začátku svého podnikání řídí heslem, že nejdůležitější je **dlouhodobá zákaznická spokojenost**. Ta totiž určuje, zda zákazník jejich služby ještě někdy v budoucnu využije. Na Heurece.cz se ve srovnání s konkurencí nachází nejvyšší **počet zapojených obchodů**, jejichž počet čítá dohromady 37 000.

Na Obrázku 12 je patrné, že hodnotové křivky Heureka.cz a její konkurence mají velmi odlišný průběh. Zásadně se liší v kvalitě a důvěryhodnosti propagovaných e-shopů a také v šíři sortimentu nejlevnějších nabízených produktů. Rozdílný průběh hodnotových křivek poukazuje na to, že Heureka.cz dokázala vytvořit strategii modrého oceánu. Tato domněnka bude ještě dále v rámci kapitoly Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR na základě sedmi kladených otázek potvrzena či vyvrácena.

4.4 Profil společnosti Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.

Allegria – Firma na zážitky, s.r.o. (dále jen Allegria), je společnost, která nabízí zákazníkům netradiční dárky v podobě zážitků. Název pocházející z italštiny v překladu znamená radost, a právě ta by měla být spojena s prožitkem nevšedních zážitků, které Allegria nabízí. Předmětem podnikatelské činnosti firmy je prodej dárkových poukazů na masáže, gurmánské zážitky, wellness a lázeňské pobyty, netradiční zážitky se zvířaty, projížďky luxusními nebo armádními vozy a adrenalinové nebo letecké zážitky. V současné době nabízí firma široké portfolio, které čítá přes tisícovku zážitků po celé České republice. Společnost zaměstnává 20 lidí a jejich služby vyzkoušelo již 250 000 spokojených zákazníků (Allegria – Firma na zážitky, 2015a).

Společnost nabízí zážitky nejen pro jednotlivce, ale vytváří také nabídku přímo na míru potřebám firemních zákazníků. Individuální zájemci o zážitek tvoří 80 % klientely, zatímco zbytek pokrývá poptávka firem (Anon., 2015). Společnost firmám nabízí zážitkové poukazy pro jejich zaměstnance nebo partnery. Allegria vytvořila pro firemní klienty univerzální poukázku na zaměstnanecké benefity, která je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální

pojištění i od daně z příjmu do hodnoty 20 000 Kč ročně (Allegria – Firma na zážitky, 2015a).

4.4.1 Historie firmy Allegria

S nápadem založit první zážitkovou agenturu v České republice přišla zakladatelka a spolumajitelka společnosti Linda Vavříková v roce 2004, když ještě studovala vysokou školu. Původně chtěla prodávat hmotné dárky, ale kvůli logistické náročnosti přehodnotila svůj plán a začala obchodovat s adrenalinem a radostí v podobě prodeje zážitkových darů. Uvědomila si, že prožitky slouží jako skvělá alternativa k hmotným dárkům. Tehdy začala podnikat na základě živnostenského listu, vytvořila svoje první webové stránky, domluvila pár dodavatelů a spustila první malé reklamy na Internetu. Kladný ohlas přišel překvapivě rychle, a to hlavně díky osobnímu doporučení klientů, kteří s produktem od Lindy Vavříkové již měli zkušenost. Když o ní vyšel v roce 2005 článek v novinách, poptávka po zážitcích se zvýšila. Na základě úspěchu byla v roce 2006 založena Allegria – Firma na zážitky, s.r.o. a Linda Vavříková získala ocenění Živnostník roku, což byl pro firmu zlomový rok, protože se dostala do povědomí lidí. V roce 2008 byla společnost pozvána do celosvětové aliance zážitkových firem (GEA), kde Allegria dodnes jako jediná reprezentuje Českou republiku. V témže roce vyhrála Linda Vavříková soutěž Začínající podnikatel roku 2008 pořádanou společností Ernst & Young a získala také prestižní ocenění Objev Marketéra 2008 (Allegria – Firma na zážitky, 2015b).

4.4.2 Allegria a její hodnota pro zákazníka

Allegria byla úplně první, kdo s nápadem prodeje zážitků přišel na český trh. Firmě se díky její majitelce podařilo dostat během pouhých pěti let od jejího založení na úplnou špičku ve svém oboru a až do současnosti zaujímá firma první pozici na trhu. Podnikání firmy není založeno na ceně, ale především na kvalitních službách, perfektním servisu a kvalitě dodavatelů. Firemní portfolio zážitků se pravidelně obměňuje. Přidání nového zážitku do nabídky představuje zdoluhavý proces – nejdříve musí firma najít vhodného dodavatele, poté musí produkt sama vyzkoušet a až poté, co se dodavatel prověří, podepíše s ním firma smlouvu. Uzavřené smlouvy má firma se všemi svými dodavateli, se kterými je téměř

v každodenním kontaktu. Firma také kontroluje úroveň a bezpečnost dodavatelských služeb. Zážitky sama nevymýšlí, naopak dodavatelé zážitky firmě sami nabízejí a také je pro ni vymýšlejí (Anon., 2015). Firma není úzce profilovaná na žádnou dominantní cílovou skupinu zákazníků. Mezi její zákazníky patří studenti, důchodci i firmy (Siebert, 2010b).

Firma nabízí možnost zakoupení konkrétního zážitku nebo univerzálního poukazu na určitou hodnotu, kdy si obdarovaný z nabídky firmy vybere zážitek sám. V obou dvou případech nákupu platí možnost využít poukaz 6 – 12 měsíců od data jeho zakoupení. V ceně zážitku je přitom zahrnuto i úrazové pojištění. Dárek je možné koupit on-line na webových stránkách firmy nebo v kamenných prodejnách, které se nachází v několika obchodních centrech v Praze. Firma zavedla také koncept prodeje zážitků prostřednictvím maloobchodu, kdy v nákupních centrech prodává zážitkové krabičky v různé hodnotě, které neobsahují žádné konkrétní služby. V krabičce se nachází jen katalog, z něhož si zákazník vybírá zážitek. Balíčky jsou cenově velmi přijatelné, cena ovšem nezahrnuje rezervaci služby ani pojištění. Firma převzala tento nápad od společnosti Smartbox, která je ve světě díky tomuto konceptu velmi úspěšná. Tento způsob prodeje se ve světě osvědčil jako dlouhodobě udržitelný, proto na něj přistoupila i Allegria (Andera, 2012).

4.4.3 Konkurence v odvětví zážitkových agentur

Ačkoliv ve světě existují zážitkové agentury už poměrně dlouho, do České republiky přinesla tento nápad jako vůbec první až Linda Vavříková v roce 2004. Konkurenční firmy se objevily až v roce 2006, když vyhrála Linda Vavříková soutěž Živnostníka roku. Firma se najednou stala populární a existovalo mnoho podnikatelských snah její koncept napodobit. Tyto firmy ale podnikaly neprofesionálně, neměly smluvní vztahy s dodavateli a zákazníkům často přinášely nekvalitní služby. Konkurence byla právě v roce 2006 a v několika následujících letech nejsilnější, čítala až stovky zážitkových agentur, ovšem většina z nich z trh rychle opustila. Podle slov samotné zakladatelky firmy Lindy Vavříkové je sice dobré mít konkurenci, ale ta jejich byla nekvalitní a jednala neprofesionálně, což kazilo pověst celému byznysu zážitkových agentur (Anon., 2015).

V roce 2011 koupila Allegria konkurenční firmu Den jak sen, čímž rozšířila své portfolio nabízených zážitků. Jejich přímou konkurenci tvoří ostatní zážitkové agentury, kterých je

v současné době na českém trhu velmi málo. Mezi nejvýznamnější konkurenci patří firma Zážitky.cz s.r.o. Ačkoliv jsou tyto konkurenční firmy na trhu už zavedené, nemají své kamenné prodejny, nezaměstnávají více než tři pracovníky a nenabízí ani produkty pro firemní zákazníky. V podstatě má tak Allegria i po 10 letech od jejího založení celý trh jen pro sebe (Anon., 2015).

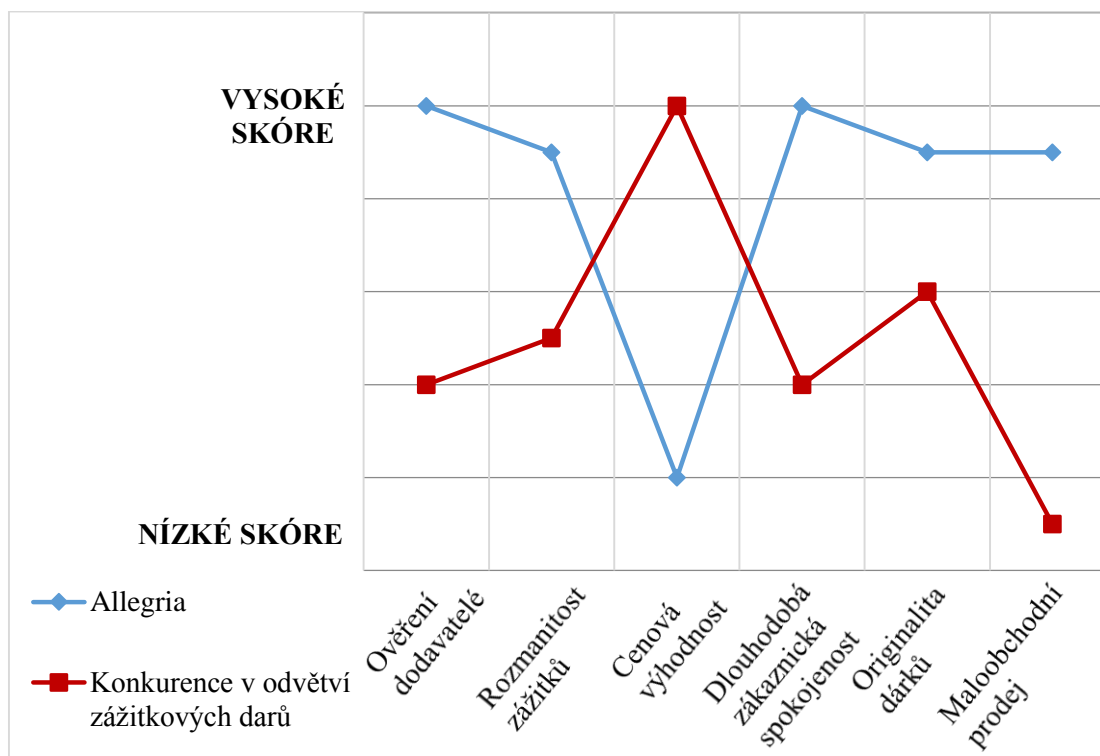
Jejich nepřímou konkurencí jsou slevové portály. Když se v České republice zahájil jejich provoz, strhlo to velkou lavinu poptávky po službách slevových portálů. Protože se české slevové portály specializují především na služby, Allegria se zpočátku obávala silné konkurence. Ukázalo se však, že jsou pro ně slevové portály menší konkurencí, než si původně mysleli – v době nástupu slevových portálů totiž tržby firmy Allegria jenom rostly. Oproti slevovým portálům může firma nabídnout svým zákazníkům nesrovnatelně lepší kvalitu služeb. A právě vysoká kvalita dodavatelů, nikoliv výhodná cena, je hlavním důvodem toho, proč jsou zákazníci ke společnosti Allegria loajální a její služby opakovaně využívají (Tůma, 2012).

4.4.4 Obraz strategie společnosti Allegria

Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých produktů či služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. Bude sestaven obraz strategie s hodnotovou křivkou společnosti Allegria a hodnotovou křivkou odvětví konkurenčních zážitkových agentur. Na základě porovnání obou hodnotových křivek bude určeno, zda se křivka vybrané firmy liší svým průběhem od křivky konkurence. Pokud ano, poukazuje to na znaky modrého oceánu strategie dané firmy. V odvětví zážitkových agentur tvoří základ konkurenčního jednání faktory, kterými jsou spolupráce se spolehlivými a ověřenými dodavateli, širší a rozmanitost sortimentu nabízených zážitků, cenová výhodnost zážitků, orientace na dlouhodobou zákaznickou spokojenost, originalita zážitkových dárků a zapojení maloobchodního prodeje.

Na Obrázku 13 jsou zkonstruovány hodnotové křivky společnosti Allegria a její konkurence v odvětví zážitkových agentur. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví se promítají v Obrázku 13. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory

konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 13: Obraz strategie firmy Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Allegria spolupracuje pouze se **spolehlivými a ověřenými dodavateli**, se kterými má uzavřenou smlouvu, je s nimi téměř v každodenním kontaktu a pravidelně kontroluje jejich úroveň a bezpečnost nabízených služeb. Konkurence firmy spolupracuje s nekvalitními dodavateli, se kterými ani často není ve smluvním vztahu pro dodávky daných služeb. Allegria má také **široký sortiment nabízených zážitků**, jejichž počet překračuje tisícovku. Její největší konkurent má v nabídkovém portfoliu přibližně jen 150 zážitků. Firma oproti slevovým portálům neklade **důraz na nízkou cenu**, což se následně odráží v **dlouhodobé zákaznické spokojenosti**. Pokud zákazníci vědí, že je služba kvalitní, rádi si za ni připlatí. A pokud jsou se službou spokojeni, jsou loajální a k firmě se zase vrátí. To samé nelze tvrdit o slevových portálech, kde se lidé orientují primárně podle nízké ceny a téměř nikdy opakovaně nevyužijí stejnou službu u stejného podniku za plnohodnotnou cenu. Allegria nabízí ty **nejoriginálnější zážitkové dárky**, jakými jsou např. procházka se šelmou nebo jízda armádním tankem (Allegria – Firma na zážitky, 2015a). **Zapojení maloobchodního**

prodeje zážitků je ve světě dlouhodobě udržitelný a výnosný koncept, který Allegria převzala od společnosti Smartbox. Tento prodej balíčkových zážitků na základě libovolného výběru se osvědčil a společnost Allegria ho tak úspěšně využívá k tomu, aby se od své konkurence odlišila (Andera, 2012).

Z Obrázku 13 lze vyčíst, že hodnotové křivky společnosti Allegria a její konkurence v odvětví mají odlišný průběh. Nejvíce se liší v ceně nabízených zážitků. Allegria nabízí svoje služby za vyšší cenu než konkurence, zato dbá na spolupráci se spolehlivými a ověřenými dodavateli. V čem se dále hodnotové křivky zásadně liší, je faktor zapojení maloobchodního prodeje, kterého konkurence oproti Allegrii nevyužívá. Výrazná odlišnost průběhu křivek je náznakem toho, že firma vytvořila strategii modrého oceánu. Zda je tomu opravdu tak, bude ověřeno na základě sedmi kladených otázek v kapitole Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR.

4.5 Profil společnosti Crocodile ČR, spol. s.r.o.

Společnost Crocodile ČR, spol. s.r.o. patří mezi nejvýznamnější výrobce balených baget a sendvičů ve střední Evropě. Při své práci se řídí heslem "*Všechno, co děláme, musí chutnat!*" Společnost se dělí na dvě části. Jednou z nich je Crocodile ČR s.r.o. vyrábějící balené bagety a sendviče značek Crocodile a York Deli, druhou je franšizová síť restaurací Bageterie Boulevard, která tvoří samostatnou část společnosti (Crocodile ČR, 2016a). Firma operuje na českém trhu z 60 %, zbytek zboží je určeno pro export. V roce 2015 utržila skupina firem Crocodile ČR celkem 1,2 mld. Kč, což představuje ve srovnání s rokem 2014 osmiprocentní nárůst (Novotný, 2016).

Crocodile ČR s.r.o. má dva výrobní závody, jeden se sídlem v Žiželicích nad Cidlinou, druhý nedaleko Berlína v Německu. Závod v Žiželicích nad Cidlinou je považován za jeden z nejmodernějších potravinářských výrobních závodů v regionu střední a východní Evropy. Společnost zaměstnávající přes 700 lidí má více než 4 130 odběrních míst, mezi která patří maloobchodní prodejci, jako jsou supermarkety, samoobsluhy, čerpací stanice, letištní stravovací zařízení nebo provozovatelé automatů. Společnost disponuje vlastní pekárnou, vlastní výrobou masných komponentů, zboží distribuuje přímo svými firemními vozy a

podporuje prodej formou poskytování prodejních zařízení, jakými jsou lednice nebo prodejní automaty (Výroční zpráva Crocodile ČR, spol. s.r.o., 2014).

Bageterie Boulevard je moderní a dynamicky se rozvíjející koncept restaurací rychlého občerstvení s nabídkou čerstvě připravovaných baget. Představuje výraznou a zdravější alternativu americkým fastfoodům (Bageterie Boulevard, 2016). Řetězec restaurací Bageterie Boulevard rozvíjí firma nejen vlastními silami, ale také pomocí franšizantů, tedy pronájmu konceptu samostatným podnikatelům. V roce 2015 se franšíza oddělila od společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., a došlo tím tak k vytvoření samostatné společnosti Bageterie Boulevard a.s. Důvodem byl záměr oddělit dvě nezávislé činnosti značek, přesto hlavní sdílené hodnoty společnosti zůstaly zachovány. V roce 2015 měla franšíza celkem 20 provozoven v České republice. Bageterie Boulevard získala za rok 2014 prestižní ocenění Superbrands (Malá, 2015a). Koncept rychlého občerstvení Bageterie Boulevard zatím funguje v České republice a na Slovensku. V prvním čtvrtletí roku 2016 otevřela síť rychlého občerstvení pobočku ve Spojených arabských emirátech a v budoucnosti plánuje i vstup na maďarský, německý a čínský trh (Novotný, 2016).

4.5.1 Historie firmy Crocodile ČR

Historie firmy Crocodile ČR s.r.o. začala v roce 1990, kdy začínající podnikatel Petr Cichoň rozvážel obložené housky do nočních a hudebních klubů v Praze. Tak vznikly první výrobky, které jsou dnes známy pod značkou Crocodile. Již v roce 1992 byla zřízena první výrobní baget v Praze a společnost začala rozvážet bagety do nově vznikající sítě čerpacích stanic. Až v roce 1994 získaly bagety značku Crocodile. Protože se tehdejší odbyt balených baget začal více zaměřovat na mladší generaci, byl zvolen název Crocodile, který tehdy charakterizovaly etikety s obrázkem krokodýla (Malá, 2015b). Firma později nahradila stolní výrobu baget pásovou výrobou a postavila svoji vlastní pekárnu. Když v roce 2002 zasáhla Praha povodeň, jejich výrobní hala byla zničena a byli nuceni přesunout výrobu do Žiželic nad Cidlinou. První expanze mimo Českou republiku proběhla v roce 2007, když si firma otevřela první zahraniční pobočku v Budapešti. Zlomovým momentem byl rok 2011, kdy společnost Crocodile převzala německou firmu na výrobu sendvičů Bakestreet, čímž rozšířila svoji nabídku i o zapečené Panini. Firma expanduje na zahraniční trhy ve velkém.

Prozatím se zaměřovala hlavně na Evropu, ale v nejbližší budoucnosti má v plánu se prosadit i v Číně nebo ve Spojených arabských emirátech (Crocodile ČR, 2016b).

Za vznikem první Bageterie Boulevard stál v roce 2003 nápad firmy Crocodile ČR otevřít si podnikovou prodejnu, kde by společnost zákazníkům ukázala, že je schopna kromě balených baget vytvořit i čerstvé bagety, které se vyrovnají kvalitě zahraničních fastfoodů. Z tohoto důvodu bylo nutné vymyslet úplně nový podnikatelský koncept se zapamatovatelným názvem, osobitým stylem a neotřelým příběhem. Firma tedy vymyslela smyšlený příběh o vzniku bageterie, který vypráví o francouzském novinářském bulvárním stylu, kdy novináři ve Francii psali své postřehy z ulice na obaly od pečiva. Bulvární styl a nadsázka totiž tvoří nezaměnitelnou image Bageterie Boulevard a je součástí její podnikové strategie – na stěnách restaurací a na tácech jsou k vidění výstřižky z bulvárních novin. Cílem těchto estetických doplňků v podobě výstřižků a vtipných hlášek je navodit v prodejnách uvolněnou atmosféru, kde se zákazník kromě gurmánského prožitku i pobaví. Už otevření historicky první pobočky v Praze v Dejvicích provázal článek s titulkem „*Na Kulaťáku byla nalezena bomba...*“. V samotné prodejně pak zákazník z textu na táce vyčetl, že se však jedná o cenovou bombu, neboť bagety byly prodávány s padesátiprocentní slevou. Obrovský zájem ze strany návštěvníků byl ihned po otevření první prodejny pro firmu nečekaný. První restaurace v Praze v Dejvicích byla postavena hned naproti konkurenčnímu fastfoodu KFC. Strategie stavět podnikové prodejny v těsné blízkosti konkurenčních podniků se firmě velmi osvědčila. Proto svoji druhou prodejnu postavili ve Vodičkově ulici v Praze, kde sídlí mnoho konkurenčních podniků v oblasti rychlého stravování. I přes veškerou konkurenci se však tato prodejna Bageterie Boulevard stala již od počátku velmi úspěšnou (Malá, 2015a).

4.5.2 Bageterie Boulevard a její přidaná hodnota pro zákazníka

Firma založila své podnikání na dvou hlavních faktorech. Zvolila lokalitu bageterií v těsné blízkosti její konkurence s rychlým občerstvením a určila ústřední společné prvky všech svých restaurací. Bageterie Boulevard je restaurace pro zaneprázdněného městského člověka, který ačkoliv pospíchá, nehodlá dělat kompromisy a chce si vychutnat vyvážený, kvalitní a zdravý produkt v inspirativním prostředí. Firma je přesvědčena, že fastfood nemusí

vždy představovat nezdravý kompromis, ani že dobré kvalitní jídlo musí být drahé. Bageterie Boulevard pravidelně obměňuje sortiment výběru pokrmů a vymýšlí nové pochoutky. Pro zákazníka je v nabídce sezonní menu sestavené na základě nejnovějších gastronomických trendů, na jehož přípravě se podílí věhlasní šéfkuchaři nejlepších restaurací. Výsledkem pro zákazníka je gurmánský zážitek, při kterém zákazník ušetří čas a peníze. Bageterie svým zákazníkům netvrdí, že jejich bagety jsou zdravé. Ovšem suroviny, ze kterých je bageta připravována, jsou vždy čerstvé. Náplně nejsou mražené, vše je přirozeně uchovávané v chladu a běžně kuchyňsky opracované. Základem úspěchu je pak chutný produkt, který pomáhá zákazníkovi prolomit dilema mezi vyváženou stravou a úsporou času. Tajemství podnikatelského konceptu Bageterie Boulevard tkví v tom, že firma od svého založení nepřetržitě inovuje, originálně kombinuje čerstvé a nutričně kvalitní ingredience, nabízí zákazníkovi přátelský personál a také uvolněnou atmosféru v restauraci, která je doplněna esteticky zajímavou výzdobou a hudbou (Malá, 2015a).

Fastfoodový řetězec Bageterie Boulevard má restaurace kromě center velkých českých měst také u dálnic po vzoru nadnárodních konkurentů. Tyto restaurace mají i vlastní drive thru, tedy okénko pro obsluhu přímo do auta. První drive thru bylo otevřeno v Plzni jako součást nákupního centra, další jsou postaveny na výjezdech z Prahy (Mašek, 2013a).

Bageterie Boulevard svým podnikatelským konceptem získala na svoji stranu první okruh nezákazníků v tom smyslu, v jakém ho definují autoři Kim a Mauborgne. První okruh nezákazníků jsou ti, kdo sice využívají současných nabídek trhu, avšak jsou ochotni tento trh opustit, jakmile najdou lepší alternativu (Kim a Mauborgne, 2005). Zákazníci restaurací rychlého občerstvení hledají především možnost, jak se rychle a levně najíst. Často ale návštěva těchto fastfoodů vyvolává v zákaznících pocit špatného svědomí, protože suroviny a jejich příprava není zdravá. Bageterie Boulevard si všimla společných znaků mezi nezákazníky prvního okruhu a přišla s alternativním řešením, když svým zákazníkům nabídla všechny tyto tři znaky současně: rychlost občerstvení, rozumnou cenu a čerstvé a nutričně vyvážené pokrmy. Uvolnila tak velkou neuspokojenou poptávku. Bageterie Boulevard vytvořila i hodnotovou inovaci, když poskytla zákazníkovi výjimečný užitek při současném uplatnění nízkých firemních nákladů díky tomu, že většina restaurací je zřízena jako franšíza.

4.5.3 Konkurence v odvětví rychlého občerstvení

Trh balených baget v letech 2010 – 2013 zaznamenal výrazný propad. Zatímco se v roce 2009 na českém trhu prodalo 65 milionů kusů baget, v roce 2012 propadl jejich prodej na 50 milionů kusů. Z nich se více než 70 % prodalo na benzinových pumpách. Pokles byl ovlivněn nejen ekonomickou situací a tendencí spotřebitelů šetřit, ale také změnou zákaznických preferencí ve prospěch čerstvě připravených baget přímo v místě prodeje (Mašek, 2013b). Vzhledem k dlouhodobému poklesu tradičního trhu balených baget v České republice může být proto koncept rychlého občerstvení Bageterie Boulevard stále důležitější. Petr Cichoň, majitel firmy, do budoucna sází nejvíce právě na restaurace Bageterie Boulevard. Podle něj se jedná o stabilnější byznys, protože malí zákazníci umějí být loajálnější než velcí odběratelé (Mašek, 2011). Zatímco v roce 2013 utržila síť rychlého občerstvení bageterií 269 mil. Kč, v roce 2014 obrat činil již 323 mil. Kč. Ačkoliv mají tyto údaje jen orientační vypovídající hodnotu vzhledem k tomu, že většina provozoven jsou franšizové, svědčí tento meziroční dvacetiprocentní nárůst o velkém úspěchu Bageterie Boulevard a o tom, že se firma ubírá správným směrem (Výroční zpráva Crocodile ČR, spol. s.r.o., 2014).

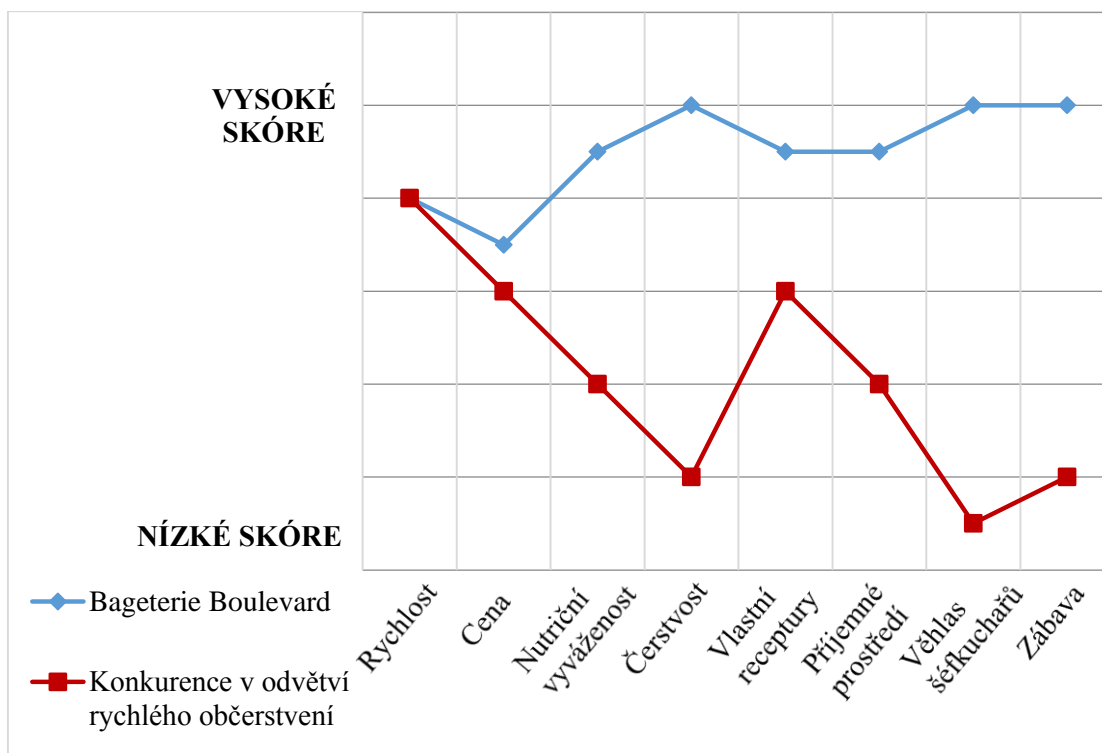
Relevantní konkurenci pro fastfoodový řetězec restaurací Bageterie Boulevard představují ostatní podniky rychlého občerstvení. Řetězce rychlého občerstvení sází v poslední době hlavně na segment nejlevnějších výrobků. Petr Cichoň se ale tímto směrem ubírat nechce, argumentuje cílením značky a maximálním důrazem na lepší kvalitu a odlišné portfolio zákazníků restaurací Bageterie Boulevard (Mašek, 2013a).

4.5.4 Obraz strategie firmy Bageterie Boulevard

Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých produktů či služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. V rámci obrazu strategie budou sestrojeny hodnotové křivky společnosti Bageterie Boulevard a konkurence v odvětví rychlého občerstvení. Na základě porovnání obou hodnotových křivek bude určeno, zda se křivka vybrané firmy liší svým průběhem od křivky konkurence. Pokud ano, poukazuje to na znaky strategie modrého oceánu dané firmy. V odvětví rychlého občerstvení tvoří

základ konkurenčního jednání faktory, kterými jsou rychlost přípravy pokrmů, cena, nutriční vyváženost pokrmů, čerstvost surovin, vlastní receptury na výrobu pokrmů, příjemné prostředí s estetickými doplňky, vzhlas šéfkuchařů, zábava a vtip.

Obrázek 14 znázorňuje hodnotovou křivku společnosti Bageterie Boulevard a křivku její konkurence v odvětví rychlého stravování. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví se promítají v Obrázku 14. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 14: Obraz strategie firmy Bageterie Boulevard

Zdroj: Vlastní zpracování

V **rychlosti přípravy a ceně pokrmů** je Bageterie Boulevard srovnatelná s konkurenčními fastfoody. V čem se ovšem zásadně liší, je **vyváženost pokrmů a čerstvost surovin**. Náplně do baget nejsou mražené, vše se uchovává v chladu a běžně se kuchyňsky zpracovává. Navíc společnost Crocodile ČR vytváří i své **vlastní receptury** na výrobu pečiva, které distribuuje do restaurací Bageterie Boulevard. V sortimentu baget je celozrnné pečivo, žitná i ječná

mouka. Přitom platí, že všechno, co firma vyrábí, musí být chutné. **Vyhlášení šéfkuchaři** pravidelně obměňují sortiment baget, vymýšlí nové pokrmy a sestavují také tzv. sezonní menu, které vychází z nejmodernějších světových gastronomických trendů. Výsledkem pro zákazníka je gurmánský prožitek. Oproti konkurenci přináší Bageterie Boulevard zákazníkům ve svých restauracích i jedinečnou atmosféru. **Příjemné prostředí** s osobitým stylem působí na zákazníky příznivým dojmem. Pozadí atmosféry často dokresluje i hudba. Na stěnách restaurací a na tácech jsou umístěny **vtipné výstřižky z fiktivních bulvárních novin**, jejichž cílem je pobavit zákazníka a zpestřit mu tím gastronomický zážitek.

Obrázek 14 znázorňuje, že hodnotové křivky Bageterie Boulevard a její konkurence v podobě restaurací s rychlým občerstvením mají velmi odlišný průběh a úroveň jednotlivých faktorů. Zatímco cena a rychlost obsluhy zákazníků je srovnatelná, u ostatních faktorů se Bageterie Boulevard ve srovnání se svojí konkurencí diametrálně liší. Odlišný průběh křivek poukazuje na to, že Bageterie Boulevard dokázala vytvořit strategii modrého oceánu. Tato domněnka bude ještě dále v rámci kapitoly Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR na základě sedmi kladených otázek potvrzena či vyvrácena.

4.6 Profil společnosti Click and Study s.r.o.

Click and Study je efektivní on-line platforma pro výuku cizích jazyků. Platforma poskytuje úplně nový způsob výuky, kdy se klient spojí s rodilými mluvčími, sleduje videa, vyplňuje testy, kvízy a popisuje obrázky. Všechny lekce vychází ze skutečného života a obsahují témata každodenních situací, jako je např. objednání hotelového pokoje nebo rozhovor s taxikářem. Uživatelé mohou studovat cizí jazyk kdekoli a kdykoli chtějí – doma, na cestě do práce nebo na dovolené. Mohou se připojit z počítače, tabletu nebo chytré televize. Také mají k dispozici přehlednou statistiku s vývojem svého pokroku. Záměrem autorů bylo vytvořit takovou platformu pro on-line výuku jazyků, aby studium přinášelo uživatelům radost, zábavu a také svým způsobem návykovost. Uživatelé totiž za své pokroky mohou sbírat body, odemknout nové úrovně, získávat certifikáty a poté své výsledky sdílet s přáteli na sociálních sítích (Click and Study, 2016).

4.6.1 Historie společnosti Click and Study

Společnost Click and Study vznikla v roce 2011. Autory platformy Pavla Rödera a Ondřeje Talába spojila společná vize o vytvoření jazykových kurzů, které by pro uživatele byly zábavné, pohodlné a motivující. Spoluzakladatel a CEO Pavel Röder uplatnil ve výukovém programu zkušenosti, které získal v Kanadě. Tam se pustil do průzkumu trhu, aby zjistil, jestli na něm existuje interaktivní on-line verze výuky francouzského jazyka. Když nic takového nenašel, zrodil se v jeho hlavě nápad na vytvoření on-line platformy výuky cizích jazyků. Po svém návratu do České republiky se seznámil s investiční společností Blue Ocean Management s.r.o. (BOM) provozující webové stránky Clickandstudy.com a koupil si podíl ve firmě (Zítková, 2014). Pavel Röder viděl v on-line výuce cizích jazyků velký nevyužitý potenciál, takže investice do vzniku platformy se zdála být více než logická. Projekt se vyvíjel přes dva roky a autoři do něj ze svých vlastních prostředků investovali celkem 5,5 mil. Kč (Sovová, 2015).

Pavel Röder a Ondřej Taláb se přihlásili do projektu CzechAccelerator 2011–2014 vytvořený agenturou CzechInvest, který vysílá nadějně podnikatele mimo jiné do Singapur s cílem podpořit české start-upy v získávání zkušeností na zahraničních trzích. Hlavní základnou podnikatelského plánu Click and Study byl zvolen právě Singapur, o kterém se mluví jako o asijské obdobě Silicon Valley. Singapur jako jedna z nejrychleji rostoucích ekonomik nabízí skvělé podnikatelské podmínky. S tím souvisí otevřený charakter ekonomiky, vysoká transparentnost a silná podpora tamní vlády, která klade velký důraz na kvalitu školství (Havlová, 2014). Projekt byl v akcelérátoru začínajících projektů v Singapur představen v roce 2014, kde byl vyhodnocen jako jeden z pěti nejlepších začínajících projektů. V Asii projekt zaujal dva investory, kteří mu zajistili finance k testování, realizaci a implementaci produktu. Výukový portál s internetovou on-line aplikací funguje v České republice a autoři ho v roce 2015 chtěli rozběhnout i v Malajsii a Singapur vzhledem k velké neuspokojené poptávce po výuce angličtiny (Sovová, 2015). Firma tam plánuje expanzi záhy po pilotu v České republice.

4.6.2 Click and Study a jejich přidaná hodnota pro zákazníka

Učit se cizí jazyk je obvykle nudná a časově náročná aktivita. Cílem autorů platformy Click and Study je změnit ji v zábavný proces. Samotný název domény vypovídá o tom, že výuka jazyka může probíhat jednoduše a zábavně. Autoři platformy vytvořili unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka tím, že vymysleli způsob, jak učit angličtinu hrou, a to bez ohledu na hranice a čas. Forma výuky probíhá on-line prostřednictvím profesionálních videí. O své úspěchy má zákazník možnost se podělit s přáteli na Facebooku nebo Twitteru. Základem jejich výuky a klíčem k úspěchu jsou interaktivní výuková videa, která jsou rozdělena na krátké úseky. Výuková videa sice nejsou žádnou novinkou, ale obvykle trvají v rozsahu až čtyřiceti minut, uživatel sleduje lekci za lekcí a prakticky se tak jedná o analogii k pevným nosičům. Autoři platformy se domnívali, že tato doba sledování bez pauzy je příliš dlouhá a zákazníci jsou při ní pasivní. Proto odvrhli faktor dlouhých videí a místo toho rozdělili video na třiminutové úseky, po jejichž konci vždy následuje vyhodnocení a zákazník si odemyká cesty k další výuce. Navíc mají výuková videa příběh, který se vyvíjí, student tak v podstatě sleduje seriál natočený profesionálními herci. Gamifikace výuky v kombinaci s rodilými mluvčími přináší zákazníkovi zábavný proces učení cizích jazyků. Zákazník si navíc může zvolit typ angličtiny – konverzace na cestách, jednání s obchodním partnerem nebo komunikace s přáteli. Cena studia je levnější než klasický jazykový kurz a pohybuje se v České republice okolo 370 Kč měsíčně (Sovová, 2015).

Autoři Click and Study vytvořili alternativu ke klasickým lekcím výuky cizího jazyka a pomocí unikátní hodnoty pro zákazníka v kombinaci s nízkými náklady na provoz webového portálu tak vytvořili hodnotovou inovaci, která je základním stavebním kamenem strategie modrého oceánu.

4.6.3 Konkurence v odvětví jazykového vzdělávání

Fenomén on-line vzdělávání je celosvětově na vzestupu. Velký potenciál pro výuku cizích jazyků má zejména Asie, konkrétně Singapur, kde výuka jazyků roste tempem 40 % ročně. Singapur představuje ideální zázemí pro start-upy, protože nabízí mnoho investorů, strategických partnerů a je odsud dobrý vstup na okolní trhy. Navíc se vláda v Malajsii a také vlády v okolních zemích zavázaly, že do roku 2030 bude u poloviny všech žáků

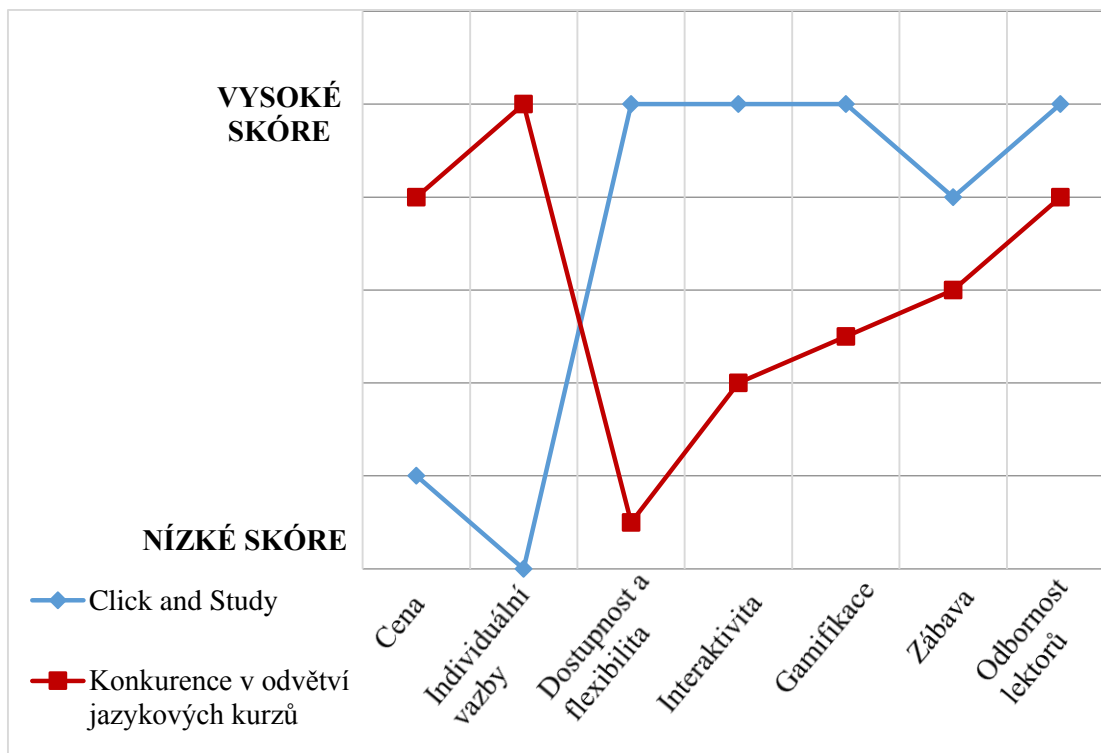
základních škol probíhat výuka prostřednictvím tabletu. Na základě tohoto závazku vidí autoři on-line platformy Click and Study v Singapuru a okolí velkou šanci pro svůj byznys (Raszka, 2014). Důvod, proč Pavel Röder s Ondřejem Talábem rozjíždí svůj byznys nejen v České republice, ale i za hranicemi, je takový, že český trh je dle jejich názoru v tomto segmentu poměrně malý a saturovaný. Projekt, který v Malajsii může zaujmout stovky uživatelů, by v tuzemsku oslovil nanejvýš pár desítek lidí (Brejlová, 2014).

Relevantní konkurencí pro firmu jsou lektorem vedené jazykové kurzy. Autoři Click and Study ale věří, že on-line jazykové kurzy mají větší budoucnost. Úspěch internetové jazykové výuky potvrzuje i provoz webové stránky Duolingo, která byla spuštěna v roce 2012 a v současné době má hodnotu přibližně půl miliardy amerických dolarů. Takové ambice mají i Pavel Röder s Ondřejem Talábem (Sovová, 2015).

4.6.4 Obraz strategie firmy Click and Study

Faktory, na které se firmy v daném odvětví při nabídce svých produktů či služeb zaměřují, budou převedeny do grafické podoby hodnotové křivky. V rámci obrazu strategie budou sestrojeny hodnotové křivky společnosti Click and Study a její konkurence v odvětví jazykového vzdělávání. Na základě porovnání obou hodnotových křivek bude určeno, zda se křivka vybrané společnosti svým průběhem zásadně liší od křivky konkurence. Pokud ano, poukazuje to na znaky strategie modrého oceánu dané firmy. V odvětví jazykových kurzů tvoří základ konkurenčního jednání faktory, kterými jsou cena kurzů, individuální vazby s lektory, dostupnost a časová flexibilita výukových lekcí, interaktivita výuky, gamifikace výuky, zábavnost výuky a odborná úroveň lektorů.

Obrázek 15 znázorňuje hodnotovou křivku společnosti Click and Study a křivku její konkurence v odvětví výuky cizích jazyků. Výše popsané faktory zakládající konkurenční jednání firem v odvětví se promítají v Obrázku 15. Na vodorovné ose jsou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.



Obrázek 15: Obraz strategie firmy Click and Study s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena kurzů je u on-line platformy Click and Study v České republice mnohonásobně nižší než u klasických jazykových kurzů vedených lektorem osobně. Pohybuje se okolo 370 Kč měsíčně, což je částka, kterou by studenti klasických kurzů zaplatili odhadem za dvě osobně navštívené lektorské hodiny. Autoři platformy Click and Study také úplně odvrhli **individuální vazby s lektory**, které tvořily základ konkurenčního jednání v odvětví. Vytvořili alternativu ke klasickým lekcím výuky cizího jazyka tím, že studenti mohou kurzy navštěvovat on-line, kdykoliv a kdekoliv se jim zachce. Mohou se připojit nejen přes počítač, ale také přes tablet nebo chytrou televizi. S tím souvisí i faktor velmi **snadné dostupnosti a maximální časové flexibility výukových lekcí**, kterou firma Click and Study svým zákazníkům nabídla.

Platforma Click and Study vytvořila vysokou přidanou hodnotu pro zákazníka především tím, že její výuka je **interaktivní**. Klient sleduje videa, vyplňuje kvízy, testy a popisuje obrázky. Kromě toho výuka Click and Study využívá **gamifikačních prvků**, tedy herních prvků a principů k tomu, aby studenta motivovala k pokračování výuky a lepším výkonům. Výuku pojali autoři platformy jako **zábavný proces**, který má klientům přinést radost

z výuky tím, že mohou sbírat body, odemykat nové úrovně, získávat certifikáty a následně se se svými výsledky podělit s přáteli. **Odbornost lektorů** platformy Click and Study a její konkurence je na velmi podobné úrovni. Lektor jazykového kurzu, kam studenti docházejí na jednotlivé lekce osobně, má zajisté patřičné vzdělání na to, aby mohl kurz vést. V České republice ale není výjimkou, že lektor není rodilým mluvčím. Portál Click and Study naproti tomu nabízí videa výhradně s rodilými mluvčími, kteří jsou navíc profesionálními herci. Nabízí zákazníkovi tak unikátní hodnotu v podobně reálnosti a uvěřitelnosti výukových videí.

Obrázek 15 znázorňuje, že hodnotové křivky společnosti Click and Study a její konkurence v podobě klasických jazykových kurzů mají velmi odlišný průběh. Kromě faktorů zábavy a odbornosti lektorů mají i velmi rozdílnou úroveň jednotlivých faktorů. Odlišnost průběhu hodnotových křivek naznačuje, že společnost Click and Study je na dobré cestě, jak vytvořit strategii modrého oceánu. Projekt je totiž v samých počátcích, proto teprve čas ukáže, zda se ubírá směrem ziskovosti a tvoří modrý oceán. Investorem start-upu Click and Study je mimo jiné i česká společnost Blue Ocean Management hlásící se veřejně k myšlenkám Kima a Mauborgne. Společnost Blue Ocean Management se nechala strategií modrého oceánu ve své podnikatelské činnosti silně inspirovat. Tento fakt přispívá k domněnce, že Click and Study se směrem strategie modrého oceánu ubírá. Předpoklad o vytvoření strategie modrého oceánu bude však ještě v rámci kapitoly Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR na základě sedmi kladených otázek potvrzen či vyvrácen.

5. Test modrého oceánu a determinanty úspěšnosti SMO v ČR

Ve 4. kapitole této práce byla provedena analýza šesti vybraných českých podniků. Rozbor firem zahrnoval mimo jiné i grafický obraz strategie jednotlivých podniků operujících v různých odvětvích, který prostřednictvím hodnotové křivky již nastínil potenciální příslušnost firmy ke strategii modrého oceánu. Tato kapitola si klade za cíl domněnku o příslušnosti dané firmy ke strategii modrého oceánu na základě externě pozorovatelných kritérií potvrdit či vyvrátit. Protože nelze všechny znaky strategie modrého oceánu pozorovat externě, byla proto definována taková kritéria, aby je bylo možné určit i na základě sekundárních dat. Zvolená kritéria jsou definována ve formě sedmi sestavených otázek, které vycházejí z podstaty tvorby strategie modrého oceánu a opírají se o její principy. Otázky se vztahují k teoretické části této práce, a to k formulaci strategie modrého oceánu, zejména pak k hodnotové inovaci, rekonstrukci hranic trhu, zaměření na celkový obraz strategie a třem okruhům nezákazníků. Těchto sedm otázek lze nazvat testem modrého oceánu, který potvrdí či vyvrátí příslušnost dané firmy ke strategii modrého oceánu. Záměrem tohoto testu je určit, zda vybraný český podnik realizuje zmíněnou strategii.

U podniků, jejichž charakter ponese znaky uplatnění strategie modrého oceánu, budou určeny faktory, které v českých podmínkách determinují jejich úspěšnost. Na závěr praktické části budou uvedena doporučení podnikům, jak vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

5.1 Výsledky testu a závěry

Test o příslušnosti daného podniku ke strategii modrého oceánu sestává ze sedmi otázek, které se opírají o koncept zmíněné strategie a lze je zodpovědět na základě vnějšího pozorování. Odpovědi na otázky v testu jsou uvedeny ve formě písmenek A a N, přičemž A znamená kladnou odpověď a N zápornou odpověď. Pokud bude u dané firmy zodpovězena více než polovina otázek kladně, vykazuje podnik znaky strategie modrého oceánu a lze ho označit za realizátora zmíněné strategie. Platí, že čím více kladně zodpovězených otázek, tím spíše se strategie dané firmy blíží strategii modrého oceánu. Tabulka hodnotí firmy

pouze z hlediska plnění kritérií SMO, nikoliv jejich ekonomickou výkonnost. Výsledky testu modrého oceánu všech šesti českých firem jsou shrnuty v Tabulce 1.

Tabulka 1: Test modrého oceánu u všech případových studií vybraných podniků

	LINET	RegioJet	Heureka.cz	Allegria	Bageterie Boulevard	Click and Study
Vytvořil podnik nový produkt či službu mimo hranice již existujících odvětví?	N	N	N	A	N	A
Je pro podnik její konkurence v odvětví irelevantní?	A	N	A	N	N	A
Soustředí se podnik namísto souboje s konkurencí spíše na vyhledávání nových příležitostí?	A	A	A	A	A	A
Přináší výrobek či služba podniku vysokou přidanou hodnotu zákazníkům při zachování nízkých firemních nákladů?	A	A	A	A	A	A
Liší se hodnotová křivka podniku zásadním způsobem od hodnotové křivky konkurence?	A	A	A	A	A	A
Vytvořil podnik novou poptávku a získal nové zákazníky namísto boje o zákazníka s konkurencí?	A	N	A	A	A	A
Usiluje podnik o desegmentaci a spojení potřeb různých skupin zákazníků namísto orientace na stále užší segment zákazníků a jejich specifické potřeby?	A	A	A	A	A	A
Σ ANO	6	4	6	6	5	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testu je shrnut v posledním řádku Tabulky 1, kde se nachází údaj o konečné sumě kladných odpovědí. Z tabulky lze vyčíst, že všechny zkoumané podniky potvrdily původní domněnku o příslušnosti ke strategii modrého oceánu, protože každá z firem dosáhla nadpolovičního počtu kladných odpovědí. Podle konečného počtu kladně zodpovězených

otázek lze rozpoznat, které z uvedených firem se blíží strategii modrého oceánu nejvíce. Největší podobnost se SMO vykazuje dle výsledků testu firma Click and Study. V těsném závěsu za ní se nachází firmy LINET, Heureka.cz a Allegria. U Bageterie Boulevard bylo zodpovězeno pět ze sedmi otázek kladně. Strategie firmy RegioJet odpovídá koncepci SMO v porovnání s ostatními podniky nejméně, protože byly u ní kladně zodpovězeny pouze čtyři ze sedmi otázek. Nejzávažnějším výsledkem testu modrého oceánu ovšem je, že ačkoliv zkoumané české firmy podnikají v různých odvětvích, u všech bez výjimky byla nalezena shoda s prvky strategie modrého oceánu. Tento výsledek testu je tak důkazem pro tvrzení autorů Kim a Mauborgne, že **modrý oceán lze najít kdekoliv, napříč všemi odvětvími.**

Novou službu mimo hranice již existujících odvětví vytvořily firmy Allegria a Click and Study. Podařilo se jim překročit hranice jejich odvětví a začít podnikat na české poměry v dosud neprobádaných vodách modrého oceánu. Linda Vavříková byla v rámci České republiky úplně první, kdo přišel s nápadem prodeje zážitků. Svým způsobem tak lze její nápad přirovnat ke společnosti Cirque du Soleil, kterou autoři Kim a Mauborgne uvádí jako vzorový příklad strategie modrého oceánu. Cirque du Soleil vytvořil nové odvětví, a to v celosvětovém měřítku. Allegria také vytvořila nové odvětví, i když jen v rámci území České republiky. I Pavel Röder s Ondřejem Talábem ze společnosti Click and Study spustili jako první v České republice originální jazykový výukový portál ve velkém.

Zbylým firmám LINETu, RegioJet, Heureka.cz a Bageterii Boulevard se sice nepodařilo vytvořit nové odvětví, ale hranice svého odvětví úspěšně rekonstruovaly. Společnosti LINET se podařilo přestavět hranice svého odvětví tím, že se rozhlédla přes řetězec zákazníků a zaměřila se na dříve přehlížené soubory zákazníků, tedy na personál zdravotnických zařízení. Až ve druhé řadě určila za své zákazníky pacienty. Firma RegioJet rekonstruovala hranice svého odvětví nabídkou doplňkových služeb. Zde našla firma nevyužitou hodnotu a nabídla svým zákazníkům nejen perfektní servis na palubě žlutých autobusů, ale také hustou národní a mezinárodní autobusovou síť a častou frekvenci odjezdu spojů. Heureka.cz rekonstruovala hranice svého odvětví stejně jako LINET tím, že se rozhlédla přes řetězec zákazníků a zpochybnila tradiční odvětvové přesvědčení o tom, že v oblasti on-line srovnávačů má cenu se orientovat jen na zákazníky vyhledávající nejnižší ceny produktů. Pochopila, že nejdůležitější roli u zákazníků nehraje cena, ale důvěryhodnost

e-shopu, a vytvořila tak efektivní systém hodnocení oddělující nekvalitní prodejce od kvalitních. Zaměřila se na dlouhodobou zákaznickou spokojenost, čímž vytvořila modrý oceán. Bageterie Boulevard přestavěla hranice svého odvětví rozhlédnutím přes strategické skupiny. Nechala se totiž inspirovat charakteristickými přednostmi dvou strategických skupin, mezi které patří zákazníci stravující se ve fastfoodech a zákazníci dbající na vyváženou stravu. Zbavila se znaků tradičních fastfoodů - odvrhla faktor nevyvážené stravy, mražených surovin a zaměřila se na čerstvost potravin a příjemnou atmosféru ve svých restauracích.

V teoretické části této práce bylo uvedeno, že svrchovaný tržní prostor vzniká vytvořením nového odvětví, nebo přestavěním hranic stávajícího odvětví. Při pohledu do Tabulky 1 je zřejmé, že firmy Click and Study a Allegria, které vytvořily na území České republiky nové odvětví, dosáhly zároveň vyššího skóre než ostatní. Společnost Click and Study dosáhla dokonce vůbec nejvyššího skóre ze všech zkoumaných firem. V porovnání s pouhou rekonstrukcí hranic lze tedy konstatovat, že vytvoření zcela nového tržního prostoru vede k nejlepším výsledkům v testu příslušnosti podniku ke strategii modrého oceánu.

Pro firmy LINET, Heureka.cz a Click and Study **je jejich konkurence irelevantní**. Při svém podnikání se neorientují na boj s konkurencí, ale na **hledání nových příležitostí**, které mohou firmu rozvíjet dál. Heureka.cz pro své klienty jako jediná ve svém odvětví vytvořila unikátní systém hodnocení e-shopů, který oddělil nekvalitní prodejce od těch kvalitních. Nové příležitosti hledá Heureka.cz prostřednictvím nadstandardních zákaznických služeb – pro své klienty zřídila výdejní místa HeurekaPoint, vytvořila projekt Ověřeno zákazníky a každoročně také pořádá akci Den dopravy zdarma. Společnosti LINET a Click and Study se při svém podnikání na konkurenci také neorientují a hledají nové příležitosti na zahraničních trzích, kde vidí velký nevyužitý potenciál. Obě firmy rozšiřují své podnikání zejména v regionu jihovýchodní Asie.

Hledání nových příležitostí spatřuje i Bageterie Boulevard v expanzi na zahraniční trhy, ovšem nelze o ní tvrdit, že je pro ni konkurence irelevantní. Součástí její úspěšné podnikové strategie je totiž výstavba restaurací v těsné blízkosti jejich konkurenčních podniků s rychlým stravováním. Stejně tak o Allegrii nelze tvrdit, že svou konkurenci ignoruje, což

dokládá nákup konkurenční zážitkové agentury Den jak sen, od které firma Lindy Vavříkové převzala nabídku více než 500 zážitků, které přidala do svého portfolia. Allegria hledá nové příležitosti nejen tím, že neustále rozšiřuje nabídku zážitků, ale také zaváděním maloobchodního prodeje. Nakonec ani o firmě RegioJet nelze v žádném případě prohlásit, že se na svoji konkurenci v odvětví neorientuje. Naopak, firma konkurenční podniky přímo konfrontuje a pouští se s nimi do boje. Nutno ale dodat, že prozatím velmi úspěšně. Na konkurenční boj reaguje společnost RegioJet snížením ceny jízdného nebo zkvalitněním zákaznických služeb na palubě autobusu. Hledání nových příležitostí je pro RegioJet naopak velmi silnou stránkou, firma neustále rozšiřuje vnitrostátní i mezinárodní síť svých spojů.

Z provedené analýzy firem ve 4. kapitole vyplývá, že všechny podniky bez rozdílu vytvořily jedinečnou přidanou hodnotu pro zákazníka. Platí, že **současné zvyšování hodnoty pro zákazníka a snižování firemních nákladů** tvoří hodnotovou inovaci, která je při vytváření modrých oceánů podstatná (Kim a Mauborgne, 2005). Ve všech zkoumaných podnicích se tato přidaná hodnota pro zákazníka současně uplatňuje se zachováním nízkých firemních nákladů, s výjimkou společnosti LINET. Společnost LINET sice dosahuje obrovských skokových přírůstků hodnoty pro zákazníka, ale své náklady na výrobu, distribuci či jakoukoliv jinou oblast provozu firmy nesnižuje. Vysoké firemní náklady souvisí nejen s výrobou, ale také s rozsáhlými investicemi do výzkumu a vývoje, díky kterému firma pravidelně přináší patentovaná řešení. Pokud by firma odvrhla tyto nákladné faktory, nebyla by v pozici technologického lídra v oboru. Právě vysoká technologická úroveň výrobků a kvalita zpracování je ale faktorem v obrazu strategie firmy, kterým se LINET zásadním způsobem odlišuje od své konkurence. Tato skutečnost má nicméně i druhý úhel pohledu. Snižování nákladů totiž nemusí souviset pouze s úsporou ve výrobě či v jiných oblastech podniku. Za redukci nákladů lze považovat i fakt, že společnost svými technologicky vyspělými výrobky ušetřila čas zdravotnickému personálu, když díky snadné manipulaci s lůžkem zkrátila čas jeho obsluhy na minimum. Ve své podstatě tak LINET minimalizoval náklady na personál. S ohledem na výše zmíněné lze tedy tvrdit, že společnost LINET dosahuje hodnotové inovace.

Z obrazů strategie jednotlivých podniků vytvořených ve 4. kapitole této práce je patrné, že jejich **hodnotové křivky** se všechny **zásadním způsobem liší od hodnotové křivky**

konkurence. Všechny hodnotové křivky v rámci obrazu strategie firem mají veškeré předpoklady, které Kim a Mauborgne uvádí jako nezbytné pro úspěšně vedenou strategii modrého oceánu: soudržnou strategii a fakt, že se žádná z hodnotových křivek vybraných firem nepřibližuje hodnotovým křivkám jejích konkurentů (Kim a Mauborgne, 2005). Jediné, nad čím má smysl se pozastavit, je příliš vysoká úroveň faktorů konkurenčního jednání firem LINET, RegioJet a Bageterie Boulevard. Vysoké skóre jednotlivých faktorů, na kterých firmy staví své podnikání, poukazuje na vysoké investice do těchto faktorů. Zde je na místě, aby si podnik položil otázku, zda vynaložené investice odpovídají také jeho ziskovosti a tržnímu podílu. Pokud neodpovídají, firma v příliš vysoké míře přináší zákazníkům jen prvky s přírůstkovou hodnotou a nezaměřuje se na redukci nákladných aktivit. Aby však mohla účinně aplikovat hodnotovou inovaci, musí některé ze svých faktorů omezit, či úplně odvrhnout. Nákladová struktura firmy není však externě pozorovatelným faktorem, proto zde nelze jednoznačně určit, jaká je finanční návratnost investic podniků LINET, RegioJet a Bageterie Boulevard. V tomto případě lze vycházet pouze z informací získaných v externě dostupných zdrojích, které hovoří o velmi dobrých ekonomických výsledcích a předním tržním postavení zmíněných firem.

Kromě firmy RegioJet vytvořily všechny vybrané podnikatelské subjekty i **novou poptávku a získaly nové zákazníky namísto boje o zákazníka s konkurencí.** Zbyněk Frolík hned na začátku svého podnikání pochopil, že musí pozornost zaměřit nikoliv na stávající, ale na budoucí zákazníky, tedy na nemocnice a domovy důchodců. Tím, že se společnost LINET zaměřila především na státní správu v podobě nemocničních zařízení jako na svoji ústřední klientelu, uvolnila poptávku po svých produktech a přeměnila třetí okruh tzv. neprobádaných nezákazníků na své zákazníky. Těmi jsou v první řadě zdravotní sestry, které kvitují lehkou manipulací s lůžkem značky LINET, a až v druhé řadě pacienti, kteří jako laici naopak oceňují vizuální stránku, design a pohodlnost lůžka. LINET hledá nové zákazníky také v zemích BRIC, kde má firma vysoký budoucí potenciál, protože tamní vláda nahrazuje stará mechanická lůžka elektrickými. Nové zákazníky získal LINET v neposlední řadě také díky rentingu matrací, který firma nabízí za výhodných podmínek nemocničním zařízením, která si lůžko z finančních důvodů nemohou dovolit. Alternativní nabídkou v podobě rentingu matrací na určitý časový interval a jen za zlomek pořizovací ceny tak firma dosáhla žádoucí ziskové marže prostřednictvím prvního modelu tvorby cen, tedy sdílením času. Heureka.cz

uvolnila novou poptávku především tím, že získala na svoji stranu druhý okruh nezákazníků, kteří ze strachu odmítali nakupovat na Internetu. Podařilo se jí to díky tomu, že vytvořila unikátní systém hodnocení, který umí oddělit nekvalitní prodejce od těch kvalitních. Heureka.cz ale také oslovila třetí okruh tzv. neprobádaných nezákazníků, kteří o odvětví on-line srovnávačů vůbec netušili a ceny porovnávali pouze na základě nabídkových letáků, terénního průzkumu trhu nebo osobního doporučení. Heureka.cz jim ale ukázala možnost, jak tyto produkty porovnávat rychle, přehledně a pohodlně z domova, čímž je přeměnila na své zákazníky.

I firma Allegria, která vytvořila skvělou alternativu k hmotným dárkům, dokázala získat třetí okruh neprobádaných českých nezákazníků, kteří o zážitkových darech do roku 2004 ani neuvažovali. Následně se firmě podařilo přilákat i druhý okruh odmítajících nezákazníků, kteří měli strach z nebezpečnosti zážitku. Společnost má totiž se všemi svými dodavateli zážitků uzavřené smlouvy a pravidelně kontroluje úroveň kvality a bezpečnost jejich služeb. Bageterie Boulevard uvolnila velkou neuspokojenou poptávku a získala v odvětví rychlého občerstvení na svoji stranu první okruh nezákazníků, když si všimla společných znaků návštěvníků fastfoodů – rychlost jídla, levné pokrmy a zákazníkovo špatné svědomí z nevyvážené stravy. Firma přišla s alternativním řešením a svým zákazníkům nabídla to nejlepší jak z fastfoodů, tak z restaurací – rychlost občerstvení, rozumná cena, čerstvé a nutričně vyvážené pokrmy a v neposlední řadě uvolněná atmosféra s osobitým designem restaurace. Společnost Click and Study díky zpřístupnění výuky cizího jazyka široké veřejnosti prostřednictvím on-line platformy získala nové zákazníky z řad třetího okruhu neprobádaných nezákazníků, kteří neměli čas nebo peníze navštěvovat jazykové kurzy s lektorem osobně. Firma si uvědomila neuspokojenou poptávku po jednoduchém, levném a zábavném studiu cizího jazyka a vytvořila si zákazníky z řad jedinců, kteří doposud neměli o znalost cizího jazyka ani zájem.

Všechny zkoumané podniky usilují o **desegmentaci a spojení potřeb různých skupin zákazníků**. Společnost LINET nabízí individuální lůžko sestavené na míru zákazníkovi, ať už jsou jeho specifické potřeby jakékoliv. Vyrábí i lůžka pro pacienty s těžkou nadváhou nebo lůžka pro děti. Stejně tak RegioJet se nezaměřuje na úzký segment zákazníků, v současné době nezajišťuje pouze autobusovou dálkovou dopravu mezi většími městy, ale

také mezi obcemi. I Heureka.cz spojuje potřeby různých skupin zákazníků tím, že na svém portálu nabízí sortiment celkem 37 000 e-shopů. Každý si tak může vybrat z nepřeberného množství produktů a porovnat je. Allegria usiluje o desegmentaci tím, že se kromě soukromé klientely zaměřuje také na nabídku pro firmy, které kupují zážitky svým zaměstnancům nebo firemním partnerům. Společnost není úzce profilovaná na žádnou cílovou skupinu, protože nabízí zážitky jak dětem a studentům, tak i dospělým a seniorům. Bageterie Boulevard se taktéž neorientuje na žádný cílový segment zákazníků. Své restaurace staví nejen ve větších městech České republiky, ale také v blízkosti českých dálnic. Click and Study spojuje potřeby všech zákazníků tím, že nabízí výuku anglického jazyka prostřednictvím on-line platformy kdykoliv a kdekoliv si klient přeje. Kromě předškolních dětí je tak výuka určena pro všechny věkové kategorie. Klient si také může zvolit typ angličtiny, kterou potřebuje – konverzaci na cestách, jednání s obchodním partnerem nebo komunikaci s přáteli.

5.2 Určení determinantů úspěšnosti SMO v České republice

Při podrobnější analýze vybraných firem vyšlo najevo, které **rysy mají všechny podniky společné** a které hodnoty je spojují. Mezi nejzásadnější a nejvíce patrné společné faktory patří především **vyhledávání neuspokojených potřeb trhu**. Všechny firmy přišly s nápadem, jak dělat něco jinak anebo lépe než jejich konkurence. To se jim podařilo hlavně díky aktivnímu hledání nedostatků v českém podnikatelském prostředí napříč různými obory. S tím souvisí i nutnost **neustále inovovat své produkty či služby**, což si majitelé vybraných podniků moc dobře uvědomují a usilovně na inovacích pro zákazníka pracují. Bez výjimky všichni podnikatelé zmíněných firem hovoří o **dlouhodobé udržitelnosti svých projektů**, přičemž tento faktor považují ve svém podnikání za zásadní. Například společnost Click and Study se soustředí na výuku jazyků, což je prakticky časově neomezená služba, o kterou bude zájem i za desítky let. V dnešní době digitalizace podniků bude přesun výuky cizích jazyků na Internet logicky rychle růst a Click and Study chtějí být nejen v České republice prvními, kdo se ujme šance.

Dalším znakem spojující všechny společnosti je skutečnost, že jejich **podnikání není primárně založeno na ceně**. Obecně se má za to, že Čechy nejvíce motivuje nízká cena

koupě produktů či služeb. Ačkoliv si tuto typicky českou vlastnost vybrané podniky dobře uvědomují, neřídí se podle toho. Nízká cena a výhodnost koupě pro ně není směrodatná, i přesto si dokážou vytvořit a udržet širokou zákaznickou základnu, o čemž svědčí jejich tržby a podíl na trhu. Všechny podniky kladou **velký důraz na design a estetický vzhled**, ať už se jedná o výrobky, webové stránky nebo interiér prostoru. Jak už bylo zmíněno v jednotlivých případových studiích zkoumaných podniků, všechny společnosti mají **přesvědčivý a působivý slogan**. V neposlední řadě se nedá žádnému ze zakladatelů firem upřít **mimořádný talent, podnikavost ducha, neotřelé nápady, odhodlání a tah na branku**.

Z případových studií vyplývá i to, které **znaky mají společné jen některé z vybraných společností**. Firmy LINET, Bageterie Boulevard a Click and Study mají společnou **expansi na zahraniční trhy**, kde otvírají nové pobočky. LINET a Click and Study chtějí v blízké budoucnosti expandovat do oblasti Malajsie, zatímco Bageterie Boulevard hledá nové podnikatelské příležitosti například ve Spojených arabských emirátech. Majitele firem RegioJet, Allegria a Click and Study **motivoval zahraniční pobyt**. Zkušenosti s vyšší úrovní služeb v západních zemích přinesly inspiraci Radimu Jančurovi a Lindě Vavříkové. Pavla Rødera ze společnosti Click and Study naopak přivedla na myšlenku on-line jazykového vzdělávání skutečnost, že během svého pobytu v Kanadě nenašel žádnou efektivní internetovou platformu pro výuky francouzštiny. U firem LINET a RegioJet lze v souvislosti s mimořádným úspěchem hovořit i o **skvělých porevolučních podnikatelských příležitostech a podmínkách**, které na začátku 90. let minulého století panovaly v České republice.

Protože u všech zkoumaných firem byla zodpovězena v testu modrého oceánu více než polovina otázek kladně, potvrdila se domněnka o jejich příslušnosti ke strategii modrého oceánu. Výše zmíněné společné znaky všech společností lze tedy považovat za determinanty úspěšně vedené strategie modrého oceánu v praxi českých firem. Společné determinanty pro úspěšně vedenou strategii modrého oceánu všech vybraných podniků jsou shrnuty v Obrázku 16.



Obrázek 16: Společné determinanty úspěchu vybraných českých firem

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Doporučení českému podnikatelskému prostředí

Základem úspěchu firmy **LINET** je výrazná vůdčí osoba ředitele a spoluzakladatele společnosti Zbyňka Frolíka. Pan Frolík je příkladem člověka, jemuž nezáleží pouze na byznysu, ale i na rozvoji regionu a směřování naší republiky. Kolegové a obchodní partneři si na něm nejvíce cení schopnosti umět lidi nadchnout a odhodlanosti držet se své vize. Zůstává však svědomitým a starostlivým zaměstnavatelem. Podněcuje své zaměstnance, aby se nebáli hledat nové cesty řešení problémů a používali svoji intuici. Radí nepřejímat všechny postupy mechanicky bez rozmyslu a upozorňuje na provozní slepotu. Pokora pro něj není cizí slovo a považuje ji za nezbytný předpoklad úspěchu. Prohry ho spíše motivují a na věci se dívá vždy s optimismem (Franěk, 2012).

Společnost **LINET** se řídí filozofií totálních inovací a svoje podnikání staví na perfektní znalosti každodenních problémů svých klientů. Na trhu nebojuje cenou, ale technologickým náskokem. Ve vztahu k zákazníkovi jedná transparentně a hraje fair play. Usilují o to, aby spolupráce s nimi nebyla jen čistý byznys, nýbrž i pozitivními emocemi nabitá zkušenost (LINET, 2015).

Majitel společnosti **RegioJet** Radim Jančura od počátku věděl, že klíčem k úspěchu jeho podnikání jsou skvělé služby za rozumné ceny. Za nejdůležitější faktory při podnikání považuje motivaci a pevnou vůli. Upozorňuje, že první výsledky práce se objeví po pěti až deseti letech od začátku podnikání. Za nejvíce motivující prvek v podnikání považuje pan Jančura svoji konkurenci a boj s nepřítelem. Stejně jako Zbyněk Frolík, ani Radim Jančura nepodniká pouze pro peníze, ale záleží mu na zlepšení společnosti a chtěl by svět změnit k lepšímu (Jančura, 2014).

Tomáš Hodboď, spoluzakladatel srovnávače cen **Heureka.cz**, tvrdí, že je nesmírně důležité domyslet a dotáhnout každý detail projektu. Díky tomu, že se Heureka.cz řídila touto zásadou, podařilo se jí uspět mezi zákazníky. Počátky jejich podnikání nebyly snadné, e-shopy o ni neměly zájem a nikdo jí nedával moc velkou šanci, protože proti ní stál silný soupeř v podobě Zboží.cz. Nakonec se Heureka.cz podařilo přesvědčit e-shopy, že se nechtějí zaměřovat jen na cenu, ale především na dlouhodobou zákaznickou spokojenost. Za příčinu úspěchu považuje Tomáš Hodboď souhrn všech jejich kroků a činností, mezi něž patří akvizice webu SrovnaniCen.cz a NejlepšíCeny, navázání spolupráce s Allegro Group nebo jejich unikátní obsah v podobě uživatelských recenzí a strukturovaná data o e-shopech. Jako jednu z podmínek pro úspěšné podnikání zmiňuje také schopný tým lidí, které jejich práce baví (Hodboď, 2013).

Lindě Vavříkové, zakladatelce a spolumajitelce firmy **Allegria – Firma na zážitky**, se podařilo s minimálními odbornými znalostmi v oboru, ale s nesmírnou odhodlaností ducha prakticky od nuly vybudovat firmu, jejíž obrat se v roce 2014 pohyboval kolem 45 milionů Kč. Dnes je podnikatelka pokládána za vzor úspěšné manažerky. O podmínkách vedoucích k úspěšnému podnikání tvrdí, že nejdůležitější je mít nápad. Také mít ale vedle sebe někoho, na koho se lze v těžkých chvílích spolehnout. Svůj úspěch přičítá i tomu, že se firma maximálně věnuje péči o zákazníka. Všechny zážitky zkouší zaměstnanci společnosti nejdříve na sobě, až poté se zážitek nabízí zákazníkovi (Kalouš, 2014).

Majitel firmy Crocodile ČR a sítě restauračních zařízení **Bageterie Boulevard** Petr Cichoň je skromný, nerad se objevuje v médiích a nevystavuje se přílišné pozornosti veřejnosti. Není přítelem velkých prohlášení, stojí spíše v pozadí a o běžný chod firmy se zajímá stále méně. Má ovšem vizi, za kterou si cílevědomě jde – vybudovat síť restaurací Bageterie Boulevard

i daleko za hranicemi České republiky. Začal podnikat hned po revoluci v roce 1990, když do nočních a hudebních klubů v Praze rozvážel obložené housky. Dnes skupina firem Crocodile ČR, kam patří i franšizová síť restaurací Bageterie Boulevard, vydělává 1,2 miliard Kč ročně (Novotný, 2016).

Pavel Röder, spoluzakladatel firmy **Click and Study**, nepopírá důležitost nápadu, ale dodává, že je mnohem důležitější mít vůli nápad rozvádět do detailů a v případě nejistoty správné cesty se umět vrátit zpět na začátek a celý koncept předělat. Lidem, kteří chtějí stejně jako jejich firma rozjet start-up s globálním zásahem, doporučuje, aby si nastavili správné indikátory zdravoti projektu a neustále je měřili a posouvali dál. Dále radí, aby měly firmy připravený business plán s exitovou strategií, protože zejména toto je podmínka úspěšnosti spolupráce se zahraničními fondy (Raszka, 2014).

Obraz strategie firem ve 4. kapitole a následný test modrého oceánu vybraných podniků dokázal, že modrý oceán lze nalézt napříč všemi odvětvími, a dokonce ani nezáleží na velikosti firmy. Na základě analýzy vybraných českých společností lze strategii modrého oceánu doporučit zejména těm firmám podnikajícím na území České republiky, jejichž produkty mají vysoký inovační potenciál a koncept jejich podnikání je dlouhodobě udržitelný. Aby české firmy úspěšně realizovaly nebo se alespoň přiblížily strategii modrého oceánu, měly by klást důraz na několik stěžejních faktorů, které jsou znázorněny na Obrázku 17.

- **originální produkty či služby mající vysoký inovační potenciál**
- **permanentní inovace**
- **dlouhodobá udržitelnost podnikání**
- **vyhledávání neuspokojených potřeb trhu**
- **důraz na design**
- **přesvědčivý a působivý slogan**
- **maximální péče o zákazníka**
- **podnikavost ducha, odhodlání a tah na branku**
- **zarputilost a schopnost držet se své vize**
- **vysoké počáteční nasazení**
- **domyšlení každého detailu projektu**
- **obklopení se správnými lidmi**
- **vhodný výběr obchodních partnerů či investorů**
- **znalost každodenních problémů svých zákazníků**
- **schopnost předvídat budoucí potřeby zákazníků**
- **hledání nových cest řešení problémů**
- **transparentní a fair play jednání**

Obrázek 17: Doporučení českému podnik. prostředí pro úspěšně vedenou SMO

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Autoři strategie modrého oceánu Kim a Mauborgne přišli v roce 2005 jako první s pojmem modré oceány, ačkoliv samy o sobě modré oceány nejsou žádnou novinkou. Modrým oceánem bylo totiž každé odvětví základního významu v době svého vzniku. Ačkoliv je strategie modrého oceánu relativně novým směrem v oblasti strategického řízení podniku, stačila již vzbudit značný rozruch po celém světě. Důkazem je překlad stejnojmenné knihy do 44 světových jazyků a více než tři a půl milionu prodaných výtisků (Kim a Mauborgne, 2016). Ve světě existují dva specializované instituty strategie modrého oceánu, které byly založeny autory zkoumané strategie. Prvním z nich je Institut INSEAD ve Francii, druhým je Institut strategie modrého oceánu v Malajsii. Strategie modrého oceánu našla uplatnění nejen ve firmách, ale také ve veřejných službách. Po celém světě tak v politické praxi vznikají koncepce strategie modrého oceánu napomáhající rozvoji země nebo se zřizují výzkumná centra strategie modrého oceánu. V České republice se strategií modrého oceánu nechala silně inspirovat investiční společnost Blue Ocean Management s.r.o., která se veřejně hlásí k myšlenkám Kima a Mauborgne. Vývoj strategie modrého oceánu však zdaleka ještě není u konce, koncept se dále rozvíjí a autoři Kim a Mauborgne ve své činnosti nepolevují. Jejich oficiální webová stránka pravidelně informuje o jejich nejnovějších publikacích, výzkumech a nabízí i výukový materiál. Za jednu z jejich nejaktuálnějších aktivit lze zmínit výzkum identifikující faktory selhání úspěšné implementace strategie modrého oceánu v podniku.

Teoretická část této práce byla rozdělena do tří částí. V první kapitole byla představena strategie modrého oceánu. Druhá kapitola předložila systémové rámce, analytické nástroje a principy pro úspěšnou formulaci a realizaci strategie, přičemž byla kapitola doplněna o praktické příklady využití ve světě. Třetí kapitola této práce přiblížila příbuzné konkurenčně zaměřené strategie. Na závěr třetí kapitoly byla strategie modrého oceánu zasazena do rámce konkurenčních strategií a byla s nimi porovnána. V závěru teoretické části byla strategie modrého oceánu zhodnocena, byly popsány její přednosti i nedostatky. Za jeden z jejích nejvýznamnějších nedostatků je naivní představa úplné izolace podniku od konkurence a také skutečnost, že celá koncepce strategie modrého oceánu působí příliš teoreticky a nereálně. Některé z nástrojů strategie modrého oceánu nejsou využitelné v praxi, příkladem může být tzv. mapa užítku, kterou autoři Kim a Mauborgne zavádějí jako

pomůcku při prozkoumání výjimečnosti užítu pro zákazníka. Tato mapa užítu je však vytvořena jen pro produkty, přičemž pro oblast služeb je naprosto nepoužitelná. Na druhou stranu, netradiční pohled autorů Kima a Mauborgne pomohl rozšířit obzory mnoha firmám. Strategie modrého oceánu také zavedla novinky, jakými jsou systémové rámce šesti cest a dokázala na příkladu několika firem, že současná kombinace skokových přírůstků hodnoty pro zákazníka a nízkých nákladů je možná.

Praktická část diplomové práce se zabývala šesti případovými studii českých firem podnikajících napříč různými odvětvími. Byla představena oblast podnikání a historie firmy, její přidaná hodnota pro zákazníka a hlavní faktory jejího úspěchu. Pro účely analýzy vybraných firem byl vytvořen jejich obraz strategie a srovnání hodnotové křivky daného podniku s hodnotovými křivkami jejich konkurence v odvětví. Záměrem sestrojení obrazu strategie bylo určit, zda se vybrané podniky blíží strategii modrého oceánu. Tento předpoklad byl následně v poslední kapitole této práce podroben tzv. testu modrého oceánu, který měl za úkol rozhodnout o příslušnosti daného podniku ke strategii modrého oceánu. Otázky v tzv. testu modrého oceánu byly externě pozorovatelné a jejich podstata vycházela z koncepce zmíněné strategie. Všechny vybrané firmy potvrdily předpoklad o příslušnosti ke strategii modrého oceánu. Z provedené analýzy tak na základě sekundárních dat vyplynulo, že tvorba modrých oceánů není výsadou jen několika málo odvětví. Bylo tak dokázáno tvrzení autorů SMO o tom, že neobsazený tržní prostor lze nalézt kdekoliv. Nejlepší předpoklady pro to přitom mají ty firmy, které vytvořily produkt či službu mimo hranice již existujících odvětví.

Hlavním cílem diplomové práce bylo určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Na základě výsledku testu o příslušnosti dané firmy ke strategii modrého oceánu byly skutečně determinanty úspěšnosti realizované strategie v českém podnikatelském prostředí určeny. Za nejdůležitější faktory ovlivňující úspěšnost českých firem lze označit poskytování produktů či služeb majících vysoký inovační potenciál, neustálou inovaci, dlouhodobou udržitelnost podnikání, vyhledávání neuspokojených potřeb trhu, důraz na design, přesvědčivý a působivý slogan, maximální péči o zákazníka, podnikavost ducha, odhodlání a tah na branku, zarputilost a schopnost držet se své vize, vysoké počáteční nasazení, domyšlení každého detailu projektu, obklopení se správnými lidmi, vhodný výběr obchodních partnerů či investorů, znalost každodenních

problémů svých zákazníků, schopnost předvídat budoucí potřeby zákazníků, hledání nových cest řešení problémů a transparentní a fair play jednání. Tyto determinanty úspěšnosti lze chápat jako doporučení firmám, které chtějí vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v českém podnikatelském prostředí. Ovšem tato doporučení nelze automaticky považovat za ověřenou cestu k úspěchu. Vždy záleží na okolnostech a souhře faktorů najednou. V obecné rovině ale lze strategii modrého oceánu doporučit firmám jakékoliv velikosti, které splňují výše uvedené faktory. S ohledem na výše zmíněné lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

Problematika strategie modrého oceánu nejen v praxi českých firem je tématem, které skýtá nespočet dosud nevyužitých možností pro výzkum. V rámci zkoumání tohoto směru by připadalo v úvahu zahrnout do případových studií vybraných českých firem faktor jejich expanze na zahraniční trhy. Bylo by přínosné porovnat úspěšnost realizované strategie modrého oceánu vybraných českých firem v tuzemsku a v zahraničí, a tím tak získat odpověď na otázku, v čem jsou české modré oceány specifické.

Seznam použité literatury

ALLEGRIA – FIRMA NA ZÁŽITKY, 2015a. *Oficiální webová stránka Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.firmanazazitky.cz/>.

ALLEGRIA – FIRMA NA ZÁŽITKY, 2015b. O nás. *Oficiální webová stránka Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.firmanazazitky.cz/o-nas>.

ANDERA, Michal, 2012. Linda Vavříková. *ByznysPark* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://byznyspark.cz/?s=vav%C5%99%C3%ADkov%C3%A1>.

ANON., 2010. Country's first Blue Ocean Strategy Centre launched: The centre will train Indian corporates, students and faculty to strategise and develop a competition-free market system. *DNA. Sunday* [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/751459277?accountid=17116>.

ANON., 2015. Allegria: Srdcová záležitost. *Styl pro ženy - Magazín deníku Právo* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.firmanazazitky.cz/priloha/allegria-srdcova-zalezitost-549290a5057d7.pdf>.

BAGETERIE BOULEVARD, 2016. O nás. *Oficiální webová stránka Bageterie Boulevard* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.bb.cz/cs/o-nas/>.

BOOTH, Robert, 2006. Activists call Body Shop boycott. *The Guardian* [online]. London: Guardian News and Media [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/business/2006/mar/17/retail.animalrights>.

BREJLOVÁ, Iva, 2014. Byznys za miliony dolarů? Gamifikace učení. Češi si v něm libují a vydělávají. *Tyinternety.cz* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<http://www.tyinternety.cz/startupy/byznys-miliony-dolaru-gamifikace-uceni-cesi-si-nem-libuji-vydelavaji/>.

BURKE, Andrew, André VAN STEL a Roy THURIK, 2010. Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing [cit. 2016-03-14].

Dostupné z: <https://hbr.org/2010/05/blue-ocean-vs-five-forces>.

BURKE, Andrew a Stephanie HUSSELS, 2013. How Competition Strengthens Start-ups. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing [cit. 2016-03-16].

Dostupné z: <https://hbr.org/2013/03/how-competition-strengthens-start-ups>.

CLICK AND STUDY, 2016. *Oficiální webová stránka Click and Study s.r.o.* [online].

[cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://clickandstudy.com/cs/>.

CROCODILLE ČR, 2016a. O nás.

Oficiální webová stránka Crocodile ČR, spol. s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-09].

Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/about-us>.

CROCODILLE ČR, 2016b. Historie.

Oficiální webová stránka Crocodile ČR, spol. s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-10].

Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/history>.

CZECH TOP 100, 2016. Výsledková listina 100 obdivovaných firem České republiky roku 2016. *CZECH TOP 100, a.s.* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:

<http://www.czechtop100.cz/files/aktuality/2016/zebricky/obdivovane/vysledovka-web.pdf>.

ČT24, 2015a. Levným jízdným Student Agency poškodila konkurenci, zaplatí pokutu 5 milionů. *Zpravodajství ČT24* [online]. Brno [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1587142-levnym-jizdnym-student-agency-poskodila-konkurenci-zaplati-pokutu-5-milionu>.

ČT24, 2015b. E-shop Mall.cz a srovnávač cen Heureka.cz případnou skupině Rockaway. *Zpravodajství ČT24* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1607699-e-shop-mallcz-a-srovnavač-cen-heurekacz-pripadnou-skupine-rockaway>.

ČTK, 2016. ÚOHS začal posuzovat změnu vlastníka Mall.cz a Heureka.cz. *Česká tisková kancelář: České noviny* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/uohs-zacal-posuzovat-zmenu-vlastnika-mall-cz-a-heureka-cz/1301848>.

DAS, Anupreeta, 2015. Warren Buffett's NetJets Gets a New Captain. *The Wall Street Journal* [online]. New York City: Dow Jones & Company [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/berkshires-netjets-names-new-leadership-1433162640>.

DAVID, Fred R., 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. 13th ed. Florence, South Carolina: Pearson Education. ISBN 0-13-703499-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-603-4.

DRUCKER, Peter F., 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.

DRUCKER, Peter F., 2004. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X.

EDERSHEIM, Elizabeth H., 2008. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-181-2.

FRANĚK, Petr, 2012. Přednáška Ing. Zbyňka Frolíka: Česká globální firma. *Filozofie úspěchu* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:

<http://www.filozofie-uspechu.cz/prednaska-ing-zbynek-frolik-ceska-globalni-firma/>.

HAVLOVÁ, Markéta, 2014. Singapur láká talentované cizince. Stane se novým Silicon Valley? *Hospodářské noviny IHNE D.cz* [online]. *Economia* [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62573500-singapur-laka-talentovane-cizince-stane-se-novym-silicon-valley>.

HEUREKA.CZ, 2016. *Oficiální webová stránka Heureka Shopping s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.heureka.cz/>.

HODBOŇ, Tomáš, 2013. Mých šest let v Heurece. Byla to parádní jízda. *Lupa.cz* [online]. ISSN 1213-0702. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/tomas-hodbod-mych-sest-let-v-heurece-byla-to-paradni-jizda/>.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.

JANČURA, Radim, 2014. Diskusní setkání s Radimem Jančurou. *LIDÉ Z PRAXE* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.lidezpraxe.cz/videozaznamy/>.

JIRÁK, Michal, 2013. Heureka nostalgie? *MJ Focus* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://jirak.cz/post/51073999000/heureka-nostalgie>.

KALOUŠ, Pavel, 2014. Zakladatelka firmy na zážitky: 5 kroků, jak jsem vydělala první milion. *Forbes* [online]. MediaRey [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/prvni-milion-lindy-vavrikove-ktera-si-splnila-svuj-sen/>.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2005. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-619-0.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2009. How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure/ar/1>.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2012. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-128-7.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. Red Ocean Traps. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/03/red-ocean-traps?referral=00134>.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2016. About the Book. *Oficiální webová stránka Blue Ocean Strategy* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.blueoceanstrategy.com/book/>.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace, vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KŘIŠŤÁLOVÁ LUPA, 2015. *Oficiální webová stránka Křišťálové lupy 2015* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://kristalova.lupa.cz/2015/>.

KUČERA, Petr, 2016. Zelená konkurence pro Student Agency. Autobusy Flixbus začínají jezdit mezi českými městy. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/zelena-konkurence-pro-student-agency-autobusy-flixbus-zacina/r~845c6e20bab211e5807d0025900fea04/>.

KUFAHL, Pamela, 2004. Curves' Heavin Receives Award. *Club Industry* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://clubindustry.com/news/curves-heavin-receives-award>.

LINET, 2012. 21 inovativních služeb. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/o-nas/brozury>.

LINET, 2013. Firemní prezentace. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/o-nas/brozury>.

LINET, 2015. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/>.

LONDON, Simon, 2005. A theory that founders as it swims against the tide: Book Review Blue Ocean Strategy: Two Insead professors call for radical innovation in corporate strategy. But their prescriptive formulas stifle creativity, says Simon London. *Financial Times* [online]. ISSN 03071766. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/248273015?accountid=17116>.

MALÁ, Magda, 2015a. Franšíza Bageterie Boulevard otevřela svou první restauraci z recese. Dnes mají o český „bulvární“ franšizový koncept BB zájem i za hranicemi. *Top franchising* [online]. FULL TRADING GROUP [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/franchisingove-systemy/fransiza-bageterie-boulevard-otevrela-svou-prvni-restauraci-z-recese-dnes-maji-o-cesky-bulvarni-fransizovy-koncept-bb-zajem-i-za-hranicemi/>.

MALÁ, Magda, 2015b. Jak se rodí úspěšný podnikatel a s ním silná značka – nejen jedna. *Top Franchising* [online]. FULL TRADING GROUP [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.topfranchising.cz/Bageterie_Boulevard_fransiza/clanek.

MAŠEK, Jaroslav, 2011. Crocodile rozjede novou značku, bude konkurovat i malým pekařům. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/crocodile-rozjede-novou-znacku-bude-konkurovat-i-malym-pekarum-pxs-/ekoakcie.aspx?c=A111214_200617_ekoakcie_abr.

MAŠEK, Jaroslav, 2013a. Šéf Crocodile: Začneme stavět bageterie u silnic. Budou i drive thru. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/bageterie-boulevard-jdou-k-silnicim-dow-/ekonomika.aspx?c=A130318_165118_ekonomika_jmk.

MAŠEK, Jaroslav, 2013b. Češi loni snědli 50 milionů baget, většina se prodá na benzinkách. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prodeje-baget-klesaji-0tk-/ekonomika.aspx?c=A130215_123555_ekonomika_jmk.

MUI, Chunka, 2015. All Oceans Are Purple. *Forbes* [online]. Jersey City: Forbes [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2015/02/09/all-oceans-are-purple/#77b08a662d71>.

NBOS, 2009. Malaysia's National Blue Ocean Strategy. *Oficiální webová stránka National Blue Ocean Strategy* [online]. [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.nbos.gov.my/>.

NOVOTNÝ, Pavel P., 2016. Arabský svět nám zajistí pětinu tržeb, věří výrobce českých baget Cichoň. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceske-bagety-v-asii-0ai-/ekonomika.aspx?c=A160219_2226603_ekonomika_tumo.

PORTER, Michael E., 1992. *Konkurenční výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: VICTORIA PUBLISHING. ISBN 80-85605-11-2.

PROCHÁZKA, Jakub, 2015a. Chytrá lůžka z Česka dobyla svět. Pomohly i eurodotace. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/chytra-luzka-z-ceska-dobyla-svet-pomohly-i-eurodotace-69051.html>.

PROCHÁZKA, Jakub, 2015b. Dobrý design znamená dobrý byznys. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dobry-design-dobry-byznys-69715.html>.

RASZKA, Robin, 2014. Rozhovor s českým startupem Click and Study, který zkouší štěstí v Singapuru. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:
<http://www.czechcrunch.cz/2014/06/rozhovor-s-ceskym-startupem-click-and-study-ktery-zkousi-stesti-v-singapuru/>.

SIEBERT, Martin, 2010a. Zbyněk Frolík zvítězil nad Američany. *Euro.cz* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z:
<http://www.euro.cz/byznys/zbynek-frolik-zvitezil-nad-americany-896739>.

SIEBERT, Martin, 2010b. Ambasadorka malých podniků Linda Vavříková. *Euro.cz* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:
<http://www.euro.cz/byznys/ambasadorka-malych-podniku-linda-vavrikova-898373>.

SOVOVÁ, Eva, 2015. Češi míří do Asie s výukou angličtiny. Projekt může vynést miliardy. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:
http://finance.idnes.cz/vyuka-anglictiny-click-and-study-d4m-/podnikani.aspx?c=A150702_100734_podnikani_sov.

SPČR, 2015. Osobnosti průmyslu: Zbyněk Frolík. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:
<http://www.rokprumyslu.eu/prumysl/osobnosti-prumyslu/zbynek-frolik/>.

STINGL, Tomáš, 2015. ČR velmocí ve výrobě lůžek. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velmoc-ve-vyrobe-luzek-63171.html>.

STUDENT AGENCY, 2016a. Profil společnosti. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z:
<https://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/index.html>.

STUDENT AGENCY, 2016b. Historie. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:
<https://www.studentagency.cz/o-nas/historie/>.

SŮRA, Jan, 2005. Spor autodopravců vyřešila policie. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-08]. Dostupné z:
http://zpravy.idnes.cz/spor-autodopravcu-vyresila-policie-dbh-/domaci.aspx?c=A050201_195635_domaci_sas.

SŮRA, Jan, 2009. Student Agency zruší třetinu spojů do Liberce. Kvůli příchodu konkurence. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-06]. Dostupné z:
http://ekonomika.idnes.cz/student-agency-zrusi-tretinu-spoju-do-liberce-kvuli-prichodu-konkurence-1lc-/eko-doprava.aspx?c=A090324_143637_eko-doprava_pin.

TIDD, Joseph, John R. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.

TISKOVÁ ZPRÁVA LINET, 2014. LINET Group zaznamenal rekordní obrat. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:
<http://www.linnet.com/cs/novinky/novinky-a-tiskove-zpravy/2015/linet-group-zaznamenal-rekordni-obrat>.

TISKOVÁ ZPRÁVA LINET, 2016. Australská mise LINETu byla úspěšná. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:
<http://www.linnet.com/cs/novinky/novinky-a-tiskove-zpravy/2016/australska-mise-linetu-byla-uspesna>.

TISKOVÁ ZPRÁVA STUDENT AGENCY, 2006. Majitel společnosti Student Agency Podnikatelem roku 2005. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z:
<https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/archiv/podnikatel-roku-2005.html>.

TISKOVÁ ZPRÁVA STUDENT AGENCY, 2016a. Žluté autobusy od dnešního dne pod novou značkou //REGIOJET. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z:
https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/2016/2016_04_04_rebranding.html.

TISKOVÁ ZPRÁVA STUDENT AGENCY, 2016b. STUDENT AGENCY spustila nový web. Umožní snadné nákupy i z tabletů a mobilů. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:
https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/2016/01-28-2016_SA-novy-web.html.

TISKOVÁ ZPRÁVA STUDENT AGENCY, 2016c. Žluté autobusy výrazně expandují na mezinárodních linkách. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z:
https://www.studentagency.cz/o-nas/pro-media/2016/2016_03_01_Mezinarodni_autobusy.html.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2008. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-80-1.

TŮMA, Ondřej, 2012. Linda Vavříková: Mám podnikání v krvi. *Peníze.CZ* [online]. Partners media [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:
<http://www.penize.cz/nakupy/237485-linda-vavrikova-mam-podnikani-v-krvi>.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1069-2.

VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-048-5.

VÝROČNÍ ZPRÁVA CROCODILLE ČR, SPOL. S.R.O., 2014. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42078473&subjektId=689198&spis=94563>.

VÝROČNÍ ZPRÁVA LINET SPOL. S.R.O., 2013. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin Ministerstva spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21498336&subjektId=699361&spis=90684>.

VÝROČNÍ ZPRÁVA STUDENT AGENCY HOLDING A.S., 2014. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/data/vyrocní-zprava/2014/#p=2>.

ZÍTKOVÁ, Pavlína, 2014. Svým nápadem na on-line vzdělávání si získal CzechInvest a pak i investory v Singapuru a Malajsii. *Hospodářské noviny IHNED.cz* [online]. *Economia* [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-62579770-svym-napadem-na-on-line-vzdelavani-si-ziskal-czechinvest-a-pak-i-investory-v-singapuru-a-malajsii>.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.