

Marek Makowiec

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Strategia „błękitnego oceanu” i jej wpływ na rozwój przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwuje się pojawianie się wielu nowych zjawisk. Współcześnie zachodzące zmiany przebiegają w sposób bardziej gwałtowny, niż miało to miejsce w przeszłości. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od przedsiębiorstw przewidywania i panowania nad przyszłością. W dobie konkurencji kluczem do sukcesu jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej obecnie i w przyszłości¹. Zmieniające się dynamicznie otoczenie przedsiębiorstw sprawia, że niezbędne jest ciągłe przewidywanie przyszłości i dostosowywanie się do zmian panujących w otoczeniu. Umiejętność przewidywania i dostosowywania się do przyszłości jest szczególnie przydatna w nowych warunkach. Podstawowym instrumentem przewidywania i panowania nad przyszłością jest natomiast strategia [Karpus 2003, s. 399].

Strategią działania, która w odmienny nieco sposób traktuje konkurencję, poprzez zaniechanie walki z nią i skupienie się na nowej, nieodkrytej jeszcze przestrzeni rynkowej, jest strategia „błękitnego oceanu”, w swoich założeniach opierająca się na podejściu zasobowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

2. Istota strategii zarządzania

Celem firmy jest kreowanie wartości dla ludzi, w szczególności dla akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczności. Strategia określa cel, zamiar i misję

¹ Jest to tylko jedna z dróg prowadzących do osiągnięcia sukcesu organizacji. Jak jednak zostanie pokazane w dalszej części artykułu, nie jest to jedyna droga do osiągnięcia czołowej pozycji w branży czy też w sektorze działania.

przedsiębiorstwa – czyli sposób, w jaki tworzy i odnosi się ono do wartości. Trwałe, ponadprzeciętne zyski wymagają jasnej i dobrze określonej wizji kreowania wartości. Liderzy odgrywają kluczową rolę w definiowaniu i wyraźnym komunikowaniu tych celów oraz demonstrowaniu poświęcenia, odwagi i determinacji [MBA Kompendium... 2006, s. 239].

Słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strate-gos*, które jest zbitką dwóch pojęć: *stratos* i *agein*. Słowo *stratos* oznaczało armię zgrupowaną w obóz, zaś *agein* – przywództwo. Tak więc słowo *strate-gos* oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki [Obłój 2007, s. 18].

Strategia jest zatem czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy. Współcześni menedżerowie muszą co pewien czas zmierzyć się z trzema fundamentalnymi pytaniami strategicznymi, aby zrozumieć, czy i jak firma oferuje odbiorcom zaspokojenie ich potrzeb. Są to pytania o sens istnienia firmy obecnie i jej wizję funkcjonowania w przyszłości, o rynki i produkty oraz o dominujący model działania [Obłój 2007, s. 18].

Michael E. Porter definiuje strategię w swoim artykule *Czym jest strategia?* jako budowanie pozycji firmy, odnajdywanie kompromisów (analizę kosztów alternatywnych) i harmonizację działań firmy [Porter 1996, s. 68, 70, 75]:

– „Strategia jest budowaniem wyjątkowej i wartościowej pozycji przy wykorzystaniu zestawu działań”.

– „Strategia jest odnajdywaniem kompromisów (analizą kosztów alternatywnych) w środowisku konkurencyjnym. Sednem strategii jest decydowanie o tym, czego nie robić”.

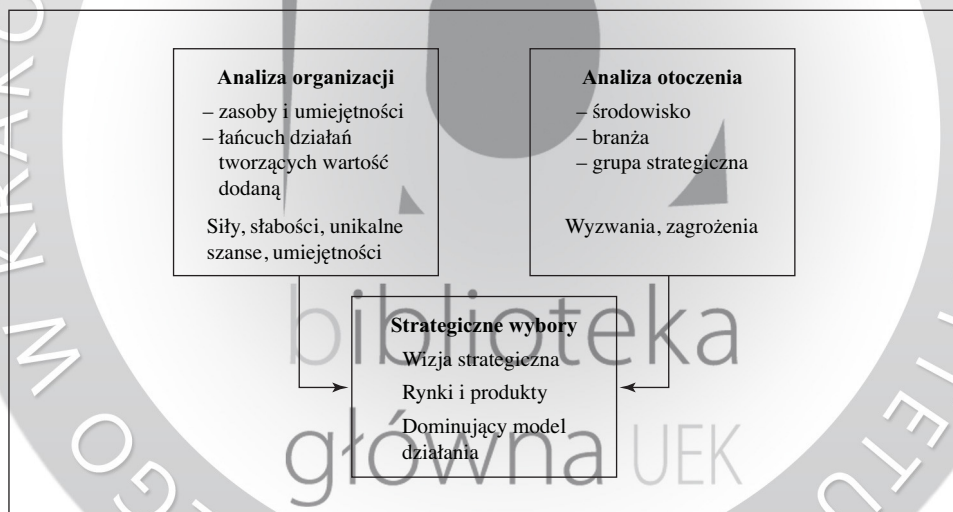
– „Strategia jest wprowadzeniem harmonii do działań firmy”.

Firmy dążą do osiągnięcia trwałych, ponadprzeciętnych zwrotów z inwestycji. Takie ponadprzeciętne zwroty, wyższe niż osiągnięte przez inne podmioty działające w sektorze, wymagają trwałej przewagi (tj. metody dostarczania wartości klientom, której nie znają konkurenci). Trwałe zyski muszą być inwestowane w zdolności umożliwiające zwiększenie, odnowę i zmianę przewagi. Strategia jest więc związana z przewagą konkurencyjną i rozwojem działań, zasobów i umiejętności, które pozwalają firmie utrzymać przewagę w zmieniającym się świecie [MBA Kompendium... 2006, s. 240].

W gruncie rzeczy strategia jest definicją tego, w jaki sposób konkuruje firma: jej wartości, zobowiązań oraz tworzonych możliwości. Określa pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w sektorze i wpływa na spójność celów jego działań prowadzących do osiągnięcia tej pozycji [MBA Kompendium... 2006, s. 240]. Strategia nie jest szczegółowym planem opisującym przyszłe działania organizacji. Wyznacza kierunek dokonywania ważnych zmian i informuje, czego firma nie będzie robiła. U podstaw dobrze skonstruowanej strategii działania leżą bezbłędnie rozumiane wartości, stanowiące drogowskaz oraz uzasadnienie wyborów

i działań. W przedsiębiorstwach odnoszących największe sukcesy strategia często tworzy atmosferę wspólnego poczucia celu [MBA Kompendium... 2006, s. 240].

Decyzje dotyczące wizji, domeny produktowo-rynkowej oraz modelu działania firmy są podejmowane przez liderów organizacji w konkretnym kontekście informacji napływających z otoczenia oraz z samej firmy. Proces wyborów strategicznych w budowie strategii powinien być uzupełniony dwoma klasycznymi elementami: strategiczną analizą otoczenia oraz analizą samej organizacji. Analiza otoczenia i zrozumienie wyzwań, szans i zagrożeń, jakie w nim dominują, wymaga spojrzenia na rozległe środowisko, w którym działa firma, i następnie na bardziej szczegółową analizę branży oraz grupy strategicznej, w ramach której firma przede wszystkim konkuruje. Sama analiza organizacji i zrozumienie jej sił oraz słabości jest możliwe dzięki uważnej analizie zasobów i umiejętności firmy zakodowanych w jej historii, architekturze i procesie działania [Obłój 2007, s. 40–41]. Model budowy strategii organizacji zaprezentowany został na rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe elementy procesu budowy strategii organizacyjnej

Źródło: [Obłój 2007, s. 41].

W powyższym modelu nie uwzględniono wdrożenia strategii. Dotyczy on tylko konceptualizacji strategii, czyli stworzenia koncepcji, którą następnie trzeba wdrożyć. Aby strategia nie pozostała tylko pomysłem, ideą, czystą abstrakcją, musi zostać przełożona na konkret, tzn. praktyczne działanie, które może zostać opisane m.in. zasadami wdrażania strategii „błękitnego oceanu” – *Blue Ocean Strategy*, zaprezentowanymi w dalszej części artykułu.

3. Podejście zasobowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Podejście zasobowe (*Resource-based View of the Firm*) stało się w latach 90. ubiegłego wieku dominującą szkołą myślenia o zarządzaniu przedsiębiorstwem. W ramach tego nurtu rozwinęło się szereg popularnych koncepcji zarządzania, wśród nich m.in. koncepcja zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*) [Sudolska 2006, s. 63]. *Resource-based View of the Firm* (RBV) traktuje przedsiębiorstwo jako unikatową wiązkę materialnych i niematerialnych zasobów oraz umiejętności. Jest to pierwsza ważna przesłanka szkoły zasobowej. Zasoby przedsiębiorstwa można określić jako czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, niektóre z tych zasobów są kupowane przez przedsiębiorstwa na rynku czynników (np. technologie, licencje itp.), a inne są wypracowywane samodzielnie w długim okresie (np. specjalistyczna wiedza, reputacja, relacje z partnerami rynkowymi). Zasoby nabywane z zewnątrz są dostępne dla wszystkich podmiotów rynkowych. Zasoby wypracowywane przez przedsiębiorstwo we własnym zakresie są specyficzne dla nich, a więc stają się unikatowe [Sudolska 2006, s. 64].

Druga ważna przesłanka szkoły zasobowej została sformułowana przez G. Hamela i C.K. Prahalada, którzy stworzyli pojęcie kluczowych kompetencji (*core competences*). Według nich przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy [Obłój 2007, s. 133]. Dla Hamela i Prahalada u korzeni przewagi konkurencyjnej leży „zdolność do zbudowania, tańszym kosztem i szybciej niż konkurencji głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans” [Obłój 2007, s. 133].

Kolejną przesłanką szkoły zasobowej jest następujące stwierdzenie: zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali. Ostatnia zaś przesłanka szkoły zasobowej to założenie, że między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamic fit, stretch*) [Obłój 2007, s. 135–141]. Każde przedsiębiorstwo musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować zasoby do przedsięwzięć, ale jednocześnie powinno je wykorzystywać sprawniej niż konkurenci, by osiągnąć dominującą pozycję lidera w branży czy też w sektorze, w którym funkcjonuje.

Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada [1999] przedsiębiorstwo powinno na nowo wymyślić swoją branżę, podążając za wizją uwzględniającą oczekiwania firmy. Uważają oni, że najważniejszą formą konkurencji jest walka o tworzenie

oraz opanowywanie pojawiających się możliwości. Aby zbiór umiejętności stworzył przewagę konkurencyjną, powinien zostać w sposób unikatowy zastosowany oraz przenoszony na nowe produkty i rynki [Karpus 2003, s. 401]. Bardzo ważnym celem strategicznym każdego przedsiębiorstwa w nowych warunkach powinno być dążenie do twórczych, elastycznych działań. Strategię tę należy traktować jako budowanie systemu wartości i umiejętności personelu do ciągłego uczenia się, wykorzystywania pojawiających się okazji oraz elastycznego dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań, celów i środków realizacji zadań. W dobie zaś nasilającej się konkurencji kluczem do osiągnięcia sukcesu jest tworzenie i umiejętne wykorzystanie aktywów niematerialnych [Karpus 2003, s. 402].

Takie ujęcie jest bardzo zbliżone do koncepcji „błękitnego oceanu”, która jedynie nieznacznie odbiega w zakresie podejścia do konkurentów, natomiast w pozostałych założeniach jest zbieżna.

4. Formułowanie i założenia strategii „błękitnego oceanu”

We współczesnych czasach firmy często starają się pokonywać, wyprzedzać konkurencję, uzyskując te same produkty i usługi w efektywniejszy sposób. Taka droga jednakże bardzo szybko prowadzi do hiperkonkurencji i wzajemnego wyniszczania się. Przyszły sukces można jednak osiągnąć nie poprzez realizowanie takich działań, ale przez realizację trwałej strategii odróżniania się od oponentów.

Rozwiązanie takie postulują twórcy *Blue Ocean Strategy* – Chan Kim i Renée Mauborgne, którzy zakładają zaniechanie walki z konkurentami i skupienie się na nowej, jeszcze nieodkrytej przestrzeni rynkowej. Nie istnieją idealne firmy, jak twierdzi Tom Peters w swej koncepcji „*In Search of Excellence*”, są natomiast strategiczne posunięcia biznesowe bliskie ideału, a strategia „błękitnego oceanu” jest narzędziem do ich kreowania, które pozwala nie konkurować z rywalami, ale robić wszystko, by stali się oni nieistotni [*Blue Ocean Strategy*... 2006, s. 30].

Opracowana przez W. Chan Kima i Renée Mauborgne’a strategia „błękitnego oceanu” stanowi systematyczne podejście do uczynienia konkurencji nieistotną. Autorzy twierdzą, że firmy, które osiągną czołową pozycję w przyszłości, odniosą swój sukces nie dzięki zwycięstwu nad konkurentami, lecz przez stworzenie „błękitnych oceanów” – czyli wolnej przestrzeni rynkowej, będącej doskonałym środowiskiem wzrostu. Badając strategię firm w trzydziestu branżach, opracowali oni schemat analityczny i zestaw narzędzi do skutecznego stworzenia i zajęcia owych „błękitnych oceanów”.

W.Ch. Kim i R. Mauborgne konstruują swoją strategię na bazie teorii wzrostu endogenicznego, która zakłada, że zmiany struktury gospodarczej i kształtu branży

są wywoływane przez czynniki wewnętrzne systemu. Oznacza to, że struktura i granice rynku istnieją tylko w umysłach menedżerów [Kim, Mauborgne 2005b, s. 301]. Istotą problemu jest zatem to, jak stworzyć większy popyt, który zgodnie z tą teorią jest utajony i znajduje się poza granicami rynku. Odpowiedzią jest – zdaniem Kima i Mauborgne’a – przeniesienie uwagi z podaży na popyt, odejście od koncentracji na konkurencji na rzecz koncentracji na innowacji wartości, uwalniającej nowy popyt. Innowatorzy wartości uzyskują skok wartości przez tworzenie nowego bogactwa, a nie kosztem konkurentów [Kim, Mauborgne 2005b, s. 302]. Strategia konkurencji rynkowej nie powinna być narzędziem mającym zapewnić długofalowe sukcesy organizacji. Strategia „błękitnego oceanu” koncentruje się właśnie na tzw. innowacji wartości, jako potencjalnym źródle długofalowych sukcesów organizacji; rzuca ona firmom wyzwanie, by „stawiły czoło krwawemu, czerwonemu oceanowi zjadłej konkurencji o kurczącą się pulę zysków, tworząc wolną przestrzeń rynkową, w której konkurencja się nie liczy” [Kim, Mauborgne 2005b, s. 8].

Mówiąc metaforycznie, w „czerwonym oceanie” walka o klienta jest ostra, często produkty konkurencyjnych firm z branży są podobne do siebie, co powoduje, że wygrywa ten, kto da lepszą cenę, którą jest w stanie zaakceptować rynek. Często z „czerwonego oceanu” pochodzi większość dochodu firmy, ale organizacje powinny wplątywać w tę czerwień elementy błękitu, co jest niezbędne dla firmy postępującej zgodnie z zasadami *Blue Ocean*.

Przestrzeń „czerwonego oceanu” stanowią wszystkie rynki, które są odkryte i zagospodarowane. Panuje na nich walka o każdy procent udziału w rynku. Rynekowi gracze chcą wytwarzać produkty i świadczyć usługi taniej i lepiej niż konkurencja. Sukcesem są teorie przyczyniające się do poprawy wydajności pracowników i efektywność produkcji. Bardzo istotną kwestią jest to, iż wraz z upływem czasu poprawianie efektywności staje się coraz droższe i trudniejsze. Często też konkurencja wykonuje te same działania, w wyniku czego cała branża nie rozwija się, a firmy niemalże identycznie realizują swoje działania w wielu dziedzinach [*Blue Ocean Strategy*... 2006, s. 30–31]. Porównanie strategii „czerwonego oceanu” i strategii „błękitnego oceanu” prezentuje tabela 1.

Dla przeciwwagi, „błękitny ocean” stanowią rynki, które jeszcze nie są odkryte, konkurenci pozostawieni daleko w tyle oraz klienci, którzy jeszcze nie znają firmy, jej produktów i świadczonych przez nią usług. To, że „błękitne oceany” są przeważnie nieznane, jest często dodatkowym motorem, by je odkrywać, uczyć się postępowania z innowacyjnymi technologiami, często mając na uwadze ryzyko z tym związane. W takiej przestrzeni, jak ustalili W.Ch. Kim i R. Mauborgne, odbywa się większość ruchów biznesowych, które często definiują charakter firmy na całe lata, zapewniając jej długotrwały zysk. Nie ma tutaj miejsca na

rywalizację, gdyż każde przedsiębiorstwo ustala indywidualnie zasady gry [*Blue Ocean Strategy...* 2006, s. 31]. Często „błękitne oceany” można odkrywać również w branżach, które są już nasycone, i właśnie to jest istotą *Blue Ocen Strategy*.

Tabela 1. Porównanie strategii „czerwonego oceanu” i strategii „błękitnego oceanu”

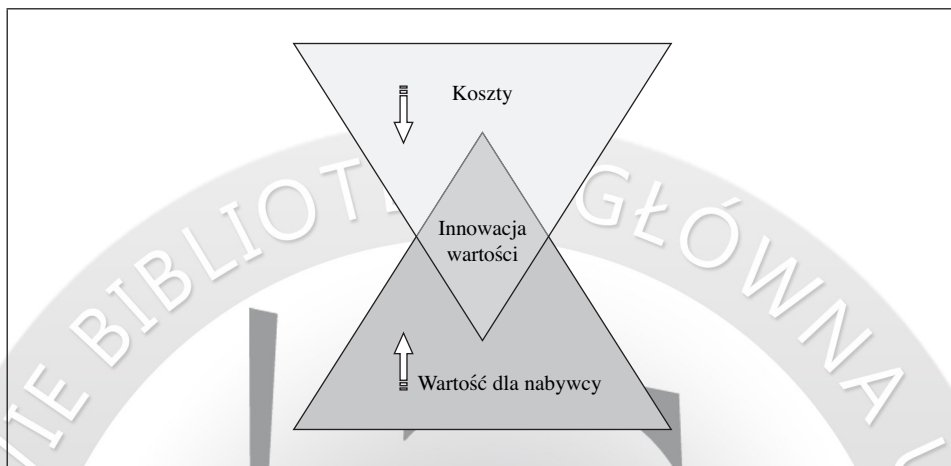
Strategia „czerwonego oceanu”	Strategia „błękitnego oceanu”
Konkurowanie w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej
Zmuszanie do pokonania konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Uwaga skupiona na tradycyjnej grupie klientów	Rozszerzanie istniejącej grupy docelowej
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem (wytworzenie większej wartości w zamian za wyższe koszty lub stworzenie rozsądnej wartości za niższe koszty)	Przełamywanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem (ustawiczne wyszukiwanie większej wartości i niższego kosztu)
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: [Kim, Mauborgne 2005b, s. 38].

Pomyślnie „przepłynięcie czerwonego oceanu” i zdystansowanie rywali będzie bardzo ważnym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw, które zmuszone są wyjść poza ramy konkurowania, natomiast aby wykorzystać nowe szanse wzrostu, powinny kreować „błękitne oceany”.

5. Innowacja wartości oraz formułowanie strategii „błękitnego oceanu”

W strategii „błękitnego oceanu” bardzo ważnym elementem jest innowacja wartości. Tworzona jest ona w obszarze, w którym działania firmy korzystnie wpływają zarówno na strukturę kosztów, jak i na wartość oferowaną nabywcom. Oszczędności kosztowe są czynione poprzez eliminację i ograniczanie tych czynników, ze względu na które nasila się konkurencja w branży. Wartość dla nabywcy jest podnoszona poprzez wnoszenie i tworzenie elementów, których branża wcześniej nie oferowała. Wraz z upływem czasu następuje dalsza redukcja kosztów, dzięki efektowi skali osiągniętego w miarę, jak rośnie skala wolumenu sprzedaży tego, co generuje najwyższą wartość [Kim, Mauborgne 2005b, s. 36]. Schemat innowacji wartości został zaprezentowany na rys. 2.



Rys. 2. Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: [Kim, Mauborgne 2005b, s. 36].

Jak to zaprezentowano na rysunku, w tworzeniu „błękitnego oceanu” chodzi o obniżanie kosztów i równoczesne podwyższanie wartości dla nabywców. W taki sposób osiągnany jest skok wartości, zarówno dla firmy, jak i jej klientów.

Punktem wyjścia w procesie formułowania strategii „błękitnego oceanu” jest opracowanie tzw. kanw strategii, tj. schematów umożliwiających porównanie sytuacji firmy z konkurencją w sektorze ze względu na stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu. Odbywa się to za pomocą tzw. krzywej wartości, która jest graficznym przedstawieniem relatywnych osiągnięć firmy względem konkurencji. Jest ona podstawą do wprowadzenia fundamentalnej zmiany kanwy strategii. Zmiana ta wymaga w pierwszej kolejności reorientacji własnej strategii z konkurentów na alternatywy² i z klientów na nieklientów sektora. Wyjście poza standardowe działania umożliwić ma proponowane przez autorów narzędzie pomocnicze, tzw. diagram czterech działań (pytań). W tabeli 2 zaprezentowano jego etapy oraz przykład zastosowania w przedsiębiorstwie z branży winiarskiej.

² Alternatywy wykraczają daleko poza substytuty. Na przykład restauracja jest alternatywą dla kina. Konkuruje o potencjalnych klientów, którzy chcą spędzić wieczór poza domem, pomimo iż ani nie jest bezpośrednim konkurentem, ani substytutem kina w sensie funkcjonalnym swojej oferty [Kim, Mauborgne 2005b, s. 311].

Tabela 2. Schemat czterech działań wraz z diagramem eliminuj-redukuj-wzmocnij-stwórz, na przykładzie producenta wina

Eliminuj	Wzmocnij
(Które z czynników uważanych w branży za pewnik można wyeliminować?) – enologiczna terminologia i wyróżniki – jakość leżakowania – marketing z wykorzystaniem mass mediów	(Które z czynników należy wzmocnić znacznie powyżej standardów branży?) – cena porównywalna z tanimi winami – zaangażowanie sklepów detalicznych
Redukuj	Stwórz
(Które z czynników można zredukować znacznie poniżej standardów branży?) – bogactwo smaku wina – wybór win – prestiż winnicy	(Jakie czynniki nigdy dotychczas nieoferowane przez branżę należy stworzyć?) – łatwość picia – łatwość wyboru – przyjemność doznania

Źródło: [Kim, Mauborgne 2005, s. 54 i 62].

Skuteczność strategii „błękitnego oceanu” jest uzależniona od trzech uzupełniających się cech [Kim, Mauborgne 2005a, s. 37]:

- 1) koncentracji (*focus*): firma nie rozprasza się w swoich staraniach na wszystkie kluczowe czynniki sukcesu,
- 2) rozbieżności (*divergance*): krzywa wartości firmy odbiega od krzywej wartości innych graczy,
- 3) przykuwającego uwagę hasła reklamowego (*compelling tagline*).

W procesie formułowania i wdrażania strategii „błękitnego oceanu” jej autorzy stworzyli sześć zasad obowiązujących w procesie. Do kluczowych zaliczyli zasadę:

- rekonstrukcji granic rynku,
- koncentracji na szerokiej wizji, a nie na liczbach,
- sięgania poza granice istniejącego popytu,
- właściwej kolejności elementów strategicznych.

Wśród zasad dotyczących realizacji strategii znalazły się zasada przewycięzania głównych przeszkód organizacyjnych oraz zasada wbudowania realizacji w strategię [Kim, Mauborgne 2005a, s. 43].

Pierwszą z wymienionych zasad, tj. rekonstrukcję granic rynku, należy realizować poprzez poszukiwanie istniejących możliwości, które stwarzają szansę na osiągnięcie błękitnych oceanów. Odbywać się to może według autorów przez [Kim, Mauborgne 2005b, s. 77–263]:

- 1) przyglądanie się alternatywnym branżom. W szerszym sensie firma konkuruje nie tylko z innymi firmami we własnej branży, ale również z firmami z innych branż, oferując alternatywne produkty lub usługi. Alternatywa jest pojęciem szerszym od substytutu. Alternatywy obejmują produkty lub usługi

różne pod względem funkcjonalności i formy, ale oferowane w tym samym celu. Koncentrując się na kluczowych czynnikach skłaniających nabywców do wyborów między alternatywnymi branżami i eliminując lub redukując wszystko inne, można stworzyć nową przestrzeń rynkową – „błękitny ocean możliwości”;

2) przyglądanie się grupom strategicznym w branżach. Grupy firm w branży działają z reguły według tej samej strategii. Żadna z grup strategicznych nie zwraca zbytnej uwagi na to, co robi inna grupa, ponieważ z punktu widzenia podaży wydają się nie konkurować ze sobą. Zrozumienie i dostrzeżenie czynników wpływających na decyzje klientów przy przechodzeniu z jednej grupy do innej może być kluczem do stworzenia nowych „błękitnych oceanów możliwości”;

3) przyglądanie się łańcuchom nabywców. Nabywcy płacący za produkt lub usługę nie muszą być tymi samymi osobami, co rzeczywiści użytkownicy. Często są też dostrzegalne grupy wpływów. Te trzy grupy mogą się pokrywać, niejednokrotnie są one rozłączne, przyjmując różne definicje wartości. Przyglądając się wielu grupom nabywców, firmy mogą zauważyć nabywców, których wcześniej nie dostrzegały;

4) przyglądanie się ofertom komplementarnych produktów lub usług. Biorąc pod uwagę przykład kina, dostępność i koszt wynajęcia opiekunki do dziecka i zaparkowania samochodu wpływa na postrzeganą wartość wyjścia na film. Operatorzy kina nie troszczą się o to, czy wynajęcie opiekunki do dziecka jest trudne lub kosztowne, a to może wpływać na popyt w ich branży. Niewykorzystana wartość bywa ukryta w produktach i usługach komplementarnych, a kluczem jest znalezienie kompleksowego rozwiązania, jakiego poszukują nabywcy, wybierając produkt lub usługę;

5) przyglądnięcie się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców. Firmy próbujące podważyć funkcjonalno-emocjonalną orientację swojej branży zazwyczaj odnajdują nową przestrzeń rynkową. Branże o orientacji funkcjonalnej często mogą tchnąć nowe życie, dodając nieco emocji i stymulując nowy popyt;

6) zwrócenie uwagi na perspektywę czasową. Wszystkie branże podlegają zewnętrznym trendom, przez cały czas wpływającym na ich działalność. Przyglądając się tym trendom z właściwej perspektywy, można wyciągnąć wnioski, jak stwarzać dla siebie szanse na „błękitny ocean”.

Druga zasada związana z formułowaniem strategii „błękitnego oceanu” to zasada koncentracji na szerokiej wizji, a nie na liczbach. Podczas projektowania kanwy strategii menedżerowie powinni koncentrować swoją uwagę na szerokiej wizji, a nie zagłębiać się w „liczby i żargon, grzęznąąc w detalach operacyjnych” [Kim, Mauborgne 2005b, s. 127]. Odbywać się to powinno według etapów opisanych w tabeli 3.

Tabela 3. Cztery etapy wizualizacji strategii

1. Wizualne uświadomienie	2. Wizualne rozpoznanie	3. Wizualny kiermasz strategii	4. Wizualna komunikacja
Porównaj swoją firmę z konkurentami, szkicując kanwę strategii „taką, jaka jest” Zastanów się, w czym należy zmienić swoją strategię	Rozpoznaj w praktyce sześć dróg do stworzenia „błękitnego oceanu” Zaobserwuj wyjątkowe korzyści wynikające z wykorzystania alternatywnych produktów czy usług Zobacz, jakie czynniki powinieneś wyeliminować, stworzyć lub zmienić	Naszkcuj kanwę strategii, jaka „ma być”, na podstawie praktycznych obserwacji Zaobserwuj, jak na twoją alternatywną strategię zareagują klienci, konkurenci i nieklienci Wykorzystaj te obserwacje do zbudowania lepszej przyszłej strategii, jaka „ma być”	Przedstaw swoje poprzednie i przyszłe profile strategiczne na jednej stronie, co ułatwi komunikację Wspieraj tylko te projekty i posunięcia operacyjne, które umożliwiają twojej firmie wypełnienie luk w aktualizacji nowej strategii

Źródło [Kim, Mauborgne 2005b, s. 129].

Stosując zasadę sięgania poza granice istniejącego popytu, zamiast koncentrować się na klientach przedsiębiorstwa powinny przyjrzeć się tzw. nieklientom, zamiast koncentrować się na różnicach wśród dotychczasowych klientów – oprzeć się na potędze wspólnych cech tego, czemu klienci przypisują wartość. Podstawą będzie tutaj sformułowanie „sięgaj poza istniejący popyt”.

Zasada właściwej kolejności elementów strategicznych dotyczy budowania modelu biznesowego umożliwiającego zamianę pomysłów w rzeczywistość i zapewnienia im komercyjnej żywotności. Wszystko po to, by istotnie ograniczyć możliwe ryzyko modelu biznesowego.

Zgodnie z ostatnimi dwoma zasadami: zasadą przewyższania głównych przeszkód organizacyjnych oraz zasadą wbudowania realizacji w strategię, wdrożenie i późniejsze stosowanie przyjętej strategii może napotkać problemy, należy dążyć do zaakceptowania wprowadzonych zmian organizacyjnych wśród pracowników organizacji, poprzez budowę kultury zaufania, zaangażowania i dobrowolnego działania na rzecz jej realizacji oraz wsparcia dla lidera zmian. Trzeba zmierzać do tego, by ludzie kierowali się nie wymuszonym, ale swoim wolnym wyborem, a dopiero wtedy będą w stanie uświadomić sobie, że kompromisy i poświęcenia są niezbędne w budowaniu silnej firmy. Często będą w stanie zgodzić się z potrzebą krótkotrwałych poświęceń ze swojej strony dla osiągnięcia korzyści w długoterminowych interesach firmy.

Strategia będąca rezultatem wdrożenia tak skonstruowanego modelu biznesu nie jest narażona, zdaniem jej autorów, na konkurencję ze strony naśladowców, którzy mogą (choć z opóźnieniem) próbować ją imitować. To przekonanie wynika

z założenia, że strategia „błękitnego oceanu” koncentruje się nie na ograniczaniu się do podwyższania cen, lecz raczej na tworzeniu nowego zagregowanego popytu poprzez skok wartości dla nabywcy po przystępnej cenie. Staje się to bodźcem nie tylko do redukcji kosztów do najniższego możliwego poziomu już od samego początku, ale również do utrzymania takiego nastawienia cały czas, także celem obrony przed nowymi konkurentami³. W ten sposób „wygrywają nabywcy, a społeczeństwo zyskuje dzięki lepszej efektywności” [Kim, Mauborgne 2005b, s. 308].

6. Wykorzystanie strategii „błękitnego oceanu” w praktyce

Europejskie, w tym również polskie firmy z sukcesem zaczęły wprowadzać strategię „błękitnego oceanu” w swoich przedsiębiorstwach. Pomimo że Carlsberg należy do grona dużych spółek, częściej spotykanych w „czerwonym oceanie” (w którym główny nacisk położony jest na rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej), to z powodzeniem zaczął stosować założenia „błękitnego oceanu”. Zarządzający zauważyli, że wejście na rynek ze standardowym piwem w nowym opakowaniu nie ma nic wspólnego z innowacją, dlatego też położono nacisk na poszukiwanie nowych kategorii piwa, nowych okazji konsumpcji, możliwości kreowania nowego stylu życia, bez uciekania się do zażartej konkurencji i konkurowania o klienta. Strategia ta objęła wszystkie działy w przedsiębiorstwie, od marketingu po politykę personalną, i zaowocowała m.in. stworzeniem nowych produktów – piwa Karmi czy Okocim Palone [Remisiewicz 2006, s. 38]. Spółka stale pracuje nad nowymi projektami i – co jest charakterystyczne dla strategii *Blue Ocean* – nie upublicznia swoich efektów. Dzięki włączeniu elementów tej strategii w politykę HR w Carlsberg stworzono odpowiednią kulturę wspierającą tworzenie innowacji, nastawioną nieustannie na podważanie *status quo*. Daje się tutaj zauważyć bardzo nowatorskie pomysły, m.in. w firmowym intranecie pojawiła się skrzynka z pomysłami („idea box”) i platforma wymiany pomysłów na ich temat. Nieustannie zachęca się pracowników do generowania pomysłów, a najlepsze z nich wdraża w życie. Kreatywność pracowników nie jest krępowana ryzykiem związanym z popełnianiem błędów. W procesie rekrutacji pracowników zwraca się szczególną uwagę na takie cechy kandydatów do pracy, jak np. gotowość do łamania utartych schematów postępowania. W innowacyjnej kulturze obowiązującej w spółce porażka nie

³ Innowacja wartości kontrastuje z innowacją technologiczną, która na ogół wiąże się z ograniczonym dostępem i wysokimi cenami gwarantującymi szybką realizację zysku z innowacji. Zniechęcenie naśladowców poprzez obniżanie cen w przypadku innowacji technologicznej następuje dopiero później [Kim, Mauborgne 2005b, s. 305].

oznacza końca świata i jest lekcją, z której firma chce i umie wyciągać wnioski [Remisiewicz 2006, s. 38].

Inny przykład firmy wykorzystującej strategię *Blue Ocean* stanowi Amica. Wzrost konkurencji i alternatywnych kanałów sprzedaży (głównie Internet) doprowadził do drastycznego spadku rentowności firm z tej branży. Amica, szukając swojej szansy, zaczęła dostarczać kompletne rozwiązania kuchenne (sprzęt do zabudowy, współpraca z architektami wnętrz, itp.), co przełożyło się na osiągnięcie pozycji lidera w branży.

Dobrym przykładem wdrażania zaleceń strategii *Blue Ocean* są działania firmy Work Service – największej agencji pracy tymczasowej w Polsce. Firma weszła na niezagospodarowany do tej pory rynek pracy tymczasowej dla niepełnosprawnych. Objęto outsourcingiem parkingi strzeżone, nie mając niemalże w ogóle konkurencji w tej części rynku. Obecnie firma zatrudnia ponad sto osób niepełnosprawnych, pracujących na ponad 30 parkingach strzeżonych. Nowe rozwiązanie, które udało się wdrożyć w agencji pracy tymczasowej Work Service, to również rozwiązanie problemu pracowników tymczasowych, związanego z brakiem ich stałego zatrudnienia, powodującego niemożność zaciągnięcia kredytów w bankach, zakładania kont osobistych czy też uniemożliwiającego zakup telefonu komórkowego przez takie osoby. Osoby nieposiadające stałego zatrudnienia są dla takich instytucji, jak np. banki czy sklepy, niewiarygodne. Work Service podpisała z niektórymi bankami i operatorami sieci komórkowych umowy, by te nie wahały się obsługiwać osób stale współpracujących z Work Service. Jest to rozwiązanie, które nie zostało do tej pory zastosowane w żadnej innej firmie w Polsce, a sam program lojalnościowy nie był dla firmy żadnym obciążeniem finansowym [Remisiewicz 2006, s. 39–40]. To wejście na nowe obszary rynku pracy i zdobycie nowej przestrzeni rynkowej to „błękitne oceany”, które osiągnęła firma.

7. Podsumowanie

Autorzy koncepcji „błękitnego oceanu” słusznie wskazują na niestałość przewag konkurencyjnych obserwowanych w poszczególnych sektorach, niepełne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów przez współczesne przedsiębiorstwa. Ostra konkurencja nie jest rozwiązaniem problemu. Koncepcja W. Chan Kima i Renée Mauborgne’a nawiązując do zasobowego podejścia do formułowania strategii, w którym duży nacisk położony jest na niepowtarzalne umiejętności i kluczowe kompetencje, łączy się bardzo blisko z tym podejściem, które z powodzeniem może być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa we współczesnej innowacyjnej gospodarce. Należy jednak zaznaczyć obserwowalny współcześnie

silny wpływ podejścia procesowego w zarządzaniu, którego podstawą realizacji jest wszechobecna technologia informacyjna i informatyczna.

Obecnie firmy konkurują w fizycznym świecie zasobów (na fizycznym placu rynkowym) i w wirtualnym świecie informacji (w cyberprzestrzeni rynkowej). Nowe wartości (produkty i usługi) tworzone są w krajach wysoko rozwiniętych, w coraz większym zakresie w wirtualnym świecie [Krawiec 2007, s. 164–165].

W gospodarce sieciowej żadna z firm nie znajduje się w izolacji od reszty świata biznesowego. Firmy są połączone z ich odbiorcami i partnerami w kompleksowych i elastycznych sieciach. Zasadna jest w związku z powyższym polemika i próba zastanowienia się, czy wybór podejścia zasobowego w dobie usieciowienia i procesualizacji procesów gospodarczych jest trafny. Traktowanie przedsiębiorstwa jako wielowymiarowego systemu, tj. zbioru wzajemnie powiązanych i wzajemnie nakładających się na siebie warstw (podsystemów, obszarów funkcjonalnych) uczestniczących w różnych procesach, wydaje się współcześnie bardzo istotne, jednakże podstawowe założenia strategii „błękitnego oceanu”, sugerującej zerwanie z tradycyjnym sposobem patrzenia na konkutowanie, są również ważne. Tworzenie nowej, niezatłoczonej przestrzeni rynkowej, czyli oferowanie swoich produktów bądź usług szerokiemu gronu odbiorców, oznacza zerwanie z dotychczasową koncentracją na wybranych segmentach rynku oraz działaniem w ramach swojej grupy strategicznej. Kluczem do sukcesu jest w tym podejściu innowacyjne podejście w kierunku kreowania nowej wartości dla klienta. Ta nowa wartość może oznaczać produkt prostszy, którego oferta eliminuje dotychczasowe niepożądane cechy lub struktury rynku. Odchodzi się od obowiązującej dotychczas zależności – jakość lub cena, promując innowacyjne, kreatywne określenie produktu. Pozwolić to może na wyeliminowanie części cech charakterystycznych (niepożądanych) dla produktu, co może wpłynąć na obniżkę kosztów produkcji i obsługi.

Kazimierz Perechuda [2000, s. 50] wskazuje, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieci internetowej oferują przede wszystkim wymianę swoich kluczowych kompetencji (*core competences*). Sieć internetowa umożliwia szybsze znalezienie kontrahentów oraz realizację procesu wymiany kluczowych kompetencji. Korzystanie z nowych technologii, w tym zaadoptowanie Internetu jako nowego medium prowadzenia biznesu, jest niezbędne w przypadku prowadzenia współczesnej działalności biznesowej. Olbrzymiego znaczenia nabiera tu podejście procesowe do zarządzania i bazujące na nim wszystkie koncepcje i metody zarządzania, takie jak TQM, BPR, ABC Costing, Just in Time, kaizen i inne.

Konkludując należy zauważyć, że o ile podejście procesowe jest współcześnie bardzo pożądane, a rozwój techniki i technologii komputerowej oraz usieciowienie gospodarki dodatkowo wzmacniają jego wpływ na zarządzanie, zaprezentowane założenia strategii „błękitnego oceanu”, nawiązujące do podejścia zasobowego,

zakładającego posiadanie strategicznych zasobów i umiejętności pozwalających na wykorzystywanie nadarzających się szans i unikanie pojawiających się zagrożeń, jak też stosunkowo trudna możliwość ich naśladowania i dostępność dla niewielkiej liczby konkurencyjnych przedsiębiorstw sprawić może, że staną się one kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa. Różnica w posiadanych zasobach pomiędzy przedsiębiorstwami i posiadanie kluczowych kompetencji, przy zastosowaniu założeń strategii „błękitnego oceanu” mogą pozwolić przedsiębiorstwu na osiągnięcie dominującej pozycji w branży, bez potrzeby uciekania się do konkurowania niższą ceną lub jakością produktu bądź usługi. Wynika stąd, że stosowanie podejścia zasobowego do zarządzania współczesnymi organizacjami jest bardzo zasadne.

Formułowanie i późniejsza realizacja strategii należą do jednych z najpopularniejszych zagadnień zarządzania. O sukcesie bądź porażce firmy decyduje umiejętność określenia przewag konkurencyjnych, znalezienie pomysłu na zaistnienie na rynku, jak też dopasowanie swojej oferty do oczekiwań danego segmentu rynku. Wiele miejsca poświęca się również kwestiom analizy sektorowej oraz walki z konkurentami, gdyż formułowanie i realizacja strategii jest postrzegana przez pryzmat rywalizacji. Takie podejście w zarządzaniu strategicznym dominowało przez ostatnich kilkadziesiąt lat. Zaprezentowana w niniejszym artykule strategia działania odchodzi jednak od podejścia „wygrany–przegraný”, proponując zamiast walki z konkurencją, oparcie się na posiadanych własnych zasobach i umiejętnościach.

Z podejściem zwanym strategią „błękitnego oceanu” wiążą się również pewne ograniczenia, które dotyczą m.in. trwałości niezatłoczonej przestrzeni rynkowej, co w dobie usieciowienia gospodarki, szybkiego i swobodnego przepływu informacji i realnych możliwości wykorzystania innowacyjnego pomysłu przez wiele firm jest raczej nierealne do uzyskania. Wtedy „niebieskie oceany możliwości” mogą stać się „czerwonymi oceanami zażartej konkurencji”, o zyski, klienta, walkę o pierwszeństwo w stosowaniu danych rozwiązań. Niestety, obecnie daje się zauważyć ciągłe dominowanie, strategii „czerwonego oceanu”, co wynikać może z niechęci przedsiębiorstw do poszukiwania innowacyjnych, często bardzo nowatorskich rozwiązań, wysokich kosztów poszukiwania nowych nisz rynkowych, niepewności sytuacji i obaw o wykradnięcie żmudnie wypracowanych rozwiązań. Dodatkowo należy zauważyć, że koncepcja ta wykorzystuje wiele wcześniejszych postulatów dotyczących innowacyjnego podejścia do prowadzenia biznesu i kreatywnego reagowania na potrzeby konsumentów.

Jak zauważają zarządzający spółkami wdrażającymi strategię *Blue Ocean*, jest ona tylko jedną z metod tworzenia przewagi konkurencyjnej. Często firma nie funkcjonuje ściśle według tej strategii, a raczej używa tego sposobu jako narzędzia formułowania strategii. Opracowywane kolejne modyfikacje innowacyjnych

produktów, bądź też usług, przełomowe produkty, usługi – to właśnie „błękitne oceany”, które powinny być niezmiennie odkrywane przez przedsiębiorstwa. W firmie przyjmującej strategię *Blue Ocean* tworzone jest narzędzie powalające skupić uwagę i energię na konkretnych aspektach. Z reguły wiele przedsiębiorstw dobrze wie, że trzeba coś robić dobrze, lecz nie każde z nich wie, jak się do tego zabrać. Ważne jest to, że firma powinna utrzymywać stałą innowacyjność. *Blue Ocean* każe wyraźnie określić, co należy wzmocnić, co wymyślić, co zredukować, a co można wyeliminować [Remisiewicz 2006, s. 39].

Podsumowując należy zauważyć, że przedstawione założenia strategii „błękitnego oceanu” są niejako syntezą prezentowanych dodatknych cech i instrumentów już stosowanych w innych strategiach i metodach zarządzania (cechy podejścia zarówno zasobowego, jak i procesowego), nowatorstwo koncepcji polega jednak na tym, że autorzy zauważają, iż nawet w mocno konkurencyjnych dziedzinach, w których działa wiele podmiotów, nie są zaspokajanie w pełni potrzeby klientów i ciągle pozostają miejsca na proste, aczkolwiek innowacyjne rozwiązania.

Wskazane przykłady wdrożenia strategii „błękitnego oceanu” pokazują, że nie ma ona charakteru utopijnego, a zastosowanie jej w praktyce przyczynić się może w ostatecznym rozrachunku do odniesienia sukcesu rynkowego każdego podmiotu gospodarującego.

Przedsiębiorstwo, które chce szukać swoich szans w „błękitnym oceanie”, powinno postępować według zasad opracowanych przez menedżerów firm, które wdrożyły je już z powodzeniem [Remisiewicz 2006, s. 41]:

- otwarcie się na coś nowego, na samą innowację; należy odejść od przekonania, że w firmie wszystko już było, nastawić się na odkrywanie „nieznanego” i ciągle eksperymentowanie z nowościami;
- zastanowienie się, czy firma chce naśladować innych, czy też tworzyć nowości oraz trendy, a potem szukać tej unikatowej, wyróżniającej ją cechy;
- wykształcenie w całym zespole przekonaniem, że warto być innowacyjnym;
- pamiętanie o tym, że skuteczne wdrożenie jest nie mniej ważne, jak sam przełomowy produkt. Wiele firm ma bardzo dobry pomysł, któremu nie towarzyszy równie dobre wdrożenie;

bycie konsekwentnym, posiadanie wiary i optymizmu, bez zniechęcania innowatorów zmian, nawet wówczas, gdy napotykają bariery we wdrażaniu nowości.

Literatura

- Blue Ocean Strategy. Nie konkuruj z rywalami! Spraw, aby stali się nieistotni!* [2006], „Brief” Magazyn Marketingu i Sprzedaży, nr 2.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.

- Karpuś P. [2003], *Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol. 37, UMCS, Lublin.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. [2005a], *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. [2005b], *Strategia Błękitnego Oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Krawiec F.F. [2007], *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- MBA Kompendium. Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA* [2006], R.F. Bruner, M.R. Eaker, R.E. Freeman, R.E. Spekman, E.O. Teisberg, S. Venkataraman, Helion, Gliwice.
- Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Perechuda K. [2000], *Organizacja wirtualna [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Porter M.E. [1996], *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień.
- Remisiewicz M. [2006], *Wielki błękit*, „Manager Magazin” Edycja Polska, nr 10.
- Sudolska A. [2006], *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.

The “Blue Ocean” Strategy and its Impact on Enterprise Development

In this article, the author presents the impact of management strategies on the operation of modern organisations. He presents model for building an organisation’s strategy. The author presents the key premises of the resource approach to enterprise management. This introduces his discussion of the Blue Ocean Strategy developed by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, which relates to the resource approach to formulating strategies, in which much emphasis is placed on unique skills and key competences. In the article, the author presents the main premises of the Blue Ocean Strategy and its formulation. This strategy is a systematic approach to making competition redundant. The prospect of an organisation achieving a leading position and success in future is not the result of beating the competition but rather the result of creating “blue oceans” of free market space that are an excellent environment for growth. The author shows that the introduction of this concept in enterprises is both appropriate and effective. He also describes examples of implementing this concept in Polish enterprises, together with guidelines for managers.