

Zbigniew Malara*

Janusz Kroik**

Przemiana i adaptacja strategii błękitnego oceanu w małej firmie informatycznej

Wstęp

Strategia błękitnego oceanu (SBO), jak podkreślają jej twórcy, charakteryzuje się inną logiką „innovacji w dziedzinie wartości” (IW), w wyniku której osiąga się stan braku konkurencji [Kim, Mauborgne, 2005, s. 30]. Popularność SBO spowodowała, że jej interpretację przenoszono na inne sytuacje strategiczne, a ich źródłem mogą być schematy-pułapki myślowe menedżerów, postrzegających SBO jako: inicjatywy zorientowane na klientów, strategie niszowe, innowacje technologiczne, procesy tworzenia rynku utożsamianego z twórczą destrukcją, strategię wyróżniania czy strategię niskokosztową [Kim, Mauborgne, 2015, s. 57]. Potrzebne są zatem „twarde potwierdzenia”, aby stwierdzić, czy firma podąża w kierunku SBO [Kim, Mauborgne, 2018, s. 34]. Wybrana do badań firma, funkcjonująca od 18 lat, podkreśla stosowanie logiki SBO, widząc w niej pierwotne źródło sukcesu rynkowego. Kilkunastoletni okres zmagania się z implementacją SBO daje zatem interesujące pole do głębszego poznania jej kontekstu strategicznego, organizacyjnego, rynkowego i oceny warunków sprzyjających budowaniu innej logiki IW. Z drugiej strony pojęcie „innovacja wartości” odnoszone jest w literaturze z zakresu zarządzania do różnych kontekstów [por. Krawiec, 2011, s. 71; Jabłoński, 2013; Białoń, 2010], co sprawia, że ustrukturyzowanie tej oceny wymaga wieloaspektowej analizy.

Na tym tle sformułowano przypuszczenie, że firma ze strategią BO powinna w szerokim zakresie wykorzystywać wskazówki z literatury przedmiotu sprzyjające innowacji wartości.

Celem badań była diagnoza źródeł, przesłanek i postaw sprzyjających innowacyjności w warunkach długookresowej implementacji SBO przez małą firmę IT. Metodą badawczą jest zatem analiza studium przypadku, dla którego poszukuje się potwierdzenia sformułowanego przypuszczenia, co też stanowi uzasadnienie wyboru tej metody [Wójcik, 2013]. Cel

* Prof. dr hab. inż., Katedra Infrastruktury Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-370 Wrocław, zbigniew.malara@pwr.edu.pl

** Dr inż., Katedra Infrastruktury Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-370 Wrocław, janusz.kroik@pwr.edu.pl

realizowano techniką ustrukturyzowanych wywiadów z osobą decydującą o strategii przedsiębiorstwa (prezes zarządu, właściciel). Uzyskano tą drogą odpowiedzi na szereg ramowych pytań, takich jak: czy uzasadnione jest przekonanie zarządu o SBO, w jakim zakresie firma adaptuje wytyczne twórców tej koncepcji, jakie rozwiązania kształtują innowację wartości, czy istnieje perspektywa kontynuacji strategii. W tym celu opracowano szczegółowe pytania, wykorzystując ukierunkowane publikacje dotyczące SBO oraz IW. Progową kwestią była analiza schematów-pułapek myślowych, a także sposób motywowania zespołów. Na obie kwestie zwracają szczególną uwagę W.Ch. Kim i R. Mauborgne, badając praktykę firm z SBO. Ważna dla specyfiki badań była analiza poziomu preferencji, jaka ma miejsce w sytuacji typowej dla konkurowania poprzez innowację produktową oraz poprzez rozwijanie relacji z klientem. Wymogi SBO i innej logiki IW mogą przybierać odmienne poziomy preferencji niż wskazuje to typowa konkurencyjna sytuacja [Osterwalder, Pigneur, 2011, s. 83].

1. Tworzenie innowacji wartości

Ukierunkowanie firmy na innowację wartości ma, jak wspomniano, wielowątkowy charakter, ale nie musi generować nowych rynków. Taka sytuacja jest zresztą rzadkością w praktyce gospodarczej, ale też szansą dla innowacyjnych firm. Można przyjąć, że odmienność logiki IW przy SBO jest przeciwważą dla innowacji produktowych i technologicznych [Krawiec, 2011, s. 71]. W standardowej formule IW nastawionej na konkurowanie, wg A. Osterwaldera i Y. Pigueta, wyróżnia się trzy sposoby ogniskowania konkurencyjności, tj. poprzez innowację produktową, zarządzanie relacjami z klientami oraz poprzez zarządzanie infrastrukturą. Dla nich występują z kolei odmienne uwarunkowania rywalizacji w perspektywie: ekonomicznej, rynkowej i organizacyjnej. W tablicy 2 w dalszej części artykułu przedstawiono specyfikę i poziom preferencji firmy dla dwóch pierwszych sposobów ogniskowania konkurencji (które można łączyć z sytuacją wybranej firmy IT).

Tworzenie innowacji wartości zależy od fazy cyklu rozwoju produktu [Sigismund i inni, 2011, s. 190]. Warto podkreślić różnorodność kontekstów sytuacyjnych dla używania pojęcia tworzenie wartości spotykanych w publikacjach naukowych z zakresu zarządzania [por. Kroik, Skonieczny, 2016, s. 79; Almquist i inni, 2017, s. 51; Duncan i inni, 2017, s. 63]. Z tego powodu odmiennie może być interpretowana IW.

Do IW można zaliczyć np. takie sytuacje, w których celem jest przechwycenie większej wartości w kształtowaniu ceny [Michel, 2015, s. 138], czy innowacyjny model biznesu, który staje się sposobem rywalizacji nawet w przypadku przedsiębiorstw społecznych [Wronka-Pośpiech,

2017]. Według S. Kavadisa źródłem innowacyjności modelu biznesu jest jego transformacyjność w sześciu wymiarach (cechach) [Kavadis i inni, 2017, s. 72]. Posiadanie kilku z nich nadaje mu umowną moc transformacyjną (innowacyjną). Powyższe sytuacje sprzyjają operowaniu schematami myślenia mylnie kojarzonych z SBO. IW ma więc wieloaspektowe oblicze, a jej zdiagnozowanie w wybranym przedsiębiorstwie wymaga odpowiedzi na wiele szczegółowych pytań, pozwalających ocenić przyjęte przypuszczenie badawcze.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Wybrana do badań firma jest małym przedsiębiorstwem (nazwa własna DELs) z branży IT. Na rynku IT funkcjonują zarówno korporacje globalne, jak i małe podmioty¹. Branża IT (i jej segmenty) jest interesującym obszarem badań nad SBO ze względu na dużą jej dynamikę rozwoju i innowacje technologiczne. Innowacje te są szybko transferowane i absorbowane zarówno przez samą branżę, jak i inne sektory. W ostatnich latach można zaobserwować procesy koncentracji i dekoncentracji tej branży [Intel i AMD łączą siły, 2017]. Procesy rozproszenia i dekoncentracji dokonują się przede wszystkim pośród firm produkujących aplikacje i oprogramowanie, do których należy badana firma.

DELs działa od 2000 r. Fakt ten wskazuje na jej sukces rynkowy. Zarząd firmy podkreśla, że jej zamysł strategiczny opiera się na strategii innowacyjnej charakteryzującej „błękitny ocean”. Źródła sukcesu upatruje się w pracownikach, stanowiących niewielki, zaangażowany zespół. DELs zajmuje się głównie tworzeniem dedykowanych systemów IT do organizowania i kontroli procesów logistycznych, w tym logistyki pieniądza. Firma specjalizuje się także w projektowaniu systemów IT dla potrzeb kontroli i rozliczania czasu pracy. Niemal cała oferta spółki to systemy własne. Zarząd firmy podkreśla, że w misji (niesformalizowanej) podstawowe priorytety związane są z podtrzymaniem i rozwojem przyjaznego środowiska pracowniczego i ekosystemu biznesowego. Hołduje ona starym, sprawdzonym wartościom, takim jak: rzemieślnicza solidność, uczciwość, pełne zaangażowanie, zaufanie i przyjaźń. Wartości te połączone z wiedzą o najnowszych technologii RFID (biometryka, internet) tworzą unikalną wartość oferty. Kluczowym klientem DELs jest potentat handlowy Macro Cash and Carry (Makro). Spółka, zaraz po 2000 r., opracowała dla Makro system informatyczny zarządzania procesem logistyki i kontroli obiegu pieniądza, wdrożony we wszystkich placówkach Makro (nie tylko

¹ Małe podmioty dominują na rynku, stanowiąc ponad 90% firm [10 najważniejszych faktów..., 2015].

w Polsce). Wdrożenie tego systemu umożliwiło kontynuację współpracy i ciągłe doskonalenie systemu.

Spółka realizuje usługę upgradową adekwatnie do potrzeb klienta i innowacji technologicznych wygenerowanych z własnych doświadczeń i naturalnej kreatywności. Zarząd spółki (jej główny udziałowiec) uznaje, że model biznesu wiąże się z przyjęciem SBO w rozpoznanej, trwałej niszy rynkowej, dla bardzo specyficznych zastosowań informatycznych systemów komputerowych². Pierwotny pomysł nowej logiki IW wynikał z profesjonalnej wiedzy głównego udziałowca spółki (prezes zarządu) w zakresie logistyki pieniądza. Pomimo podejmowanych prób ze strony innych podmiotów spółka nie odczuwa konkurencji, tworząc barierę wymogów wysokiej kompetencji i brak zainteresowania kluczowego klienta firmy innymi ofertami.

3. Źródła i struktura pytań diagnostycznych

Ocena przesłanek odniesionych do pojęcia „innowacja wartości” w warunkach strategii BO wymagała sformułowania kilkudziesięciu pytań³.

Pierwsza grupa pytań wynikała wprost z czterech przesłanek sformułowanych przez autorów strategii BO oraz zaleceń procesu transformacji strategii. Diagnoza w tym zakresie odnosiła się (odrębnie) do dwóch okresów funkcjonowania firmy. Pierwszy obejmował pełny cykl przemiany strategii, drugi oceniał specyfikę utrzymania przesłanek SBO.

Drugą podgrupę tworzył zbiór pytań dotyczących priorytetów rywalizacji. Miały one za zadanie zidentyfikować ewentualne źródła rywalizacji, jakie mają miejsce przy ogniskowaniu konkurencji na innowacje produktowe oraz przy zarządzaniu relacjami.

Kolejne pięć podgrup pytań pochodziły z analizy literatury przedmiotu i odnosiły się do różnych skojarzeń mogących odnosić się do pojęcia IW.

Odrębną ósmą podgrupę stanowiły pytania związane z klimatem innowacyjnym. Wyodrębniono je na podstawie [Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017, s. 31–39]. Łącznie sformułowano 56 pytań diagnostycznych, co ujęto w tablicy 1.

² Pomysły opanowywania procesów logistycznych zaowocowały kilkoma patentami, m.in. sposobem monitorowania fizycznej przesyłki do prędkości 60 km/godz.

³ Zdecydowano, że ostatecznym respondentem w badaniach będzie główny udziałowiec (prezes zarządu), ze względu na jego dominującą, strategiczną rolę w spółce.

Tablica 1. Mapa pytań diagnostycznych o innowacji wartości przy realizacji strategii błękitnego oceanu deklarowanej przez DELs

Podgrupy zestawu pytań	Oczekiwania poznawcze	Liczba pytań	Źródło pochodzenia
1. Strategia błękitnego oceanu	Weryfikacja deklaracji Zarządu Spółki	4 pytania o stopień koncentrowania się na czynnikach rynkotwórczych i 5 dotyczących procesu przemiany (odniesione do dwóch okresów)	[Kim, Mauborgne, 2015; Kim, Mauborgne, 2018]
2. Priorytety rywalizacji	Wskazanie dominującego nachylenia rywalizacji Spółki: Innowacje produktowe, relacje, infrastruktura	9 pytań o skalę priorytetów	[Osterwalder Piguet, 2011; Sigismund i inni, 2011]
3. Transformacyjny model biznesu (TMB)	Określenie liczby cech modelu biznesu Spółki (TMB)	6 pytań o wyróżnione cechy modelu biznesowego	[Kavadis i inni 2017]
4. Składniki wartości w ofercie	Wylistowanie atrybutów aktualnej oferty podstawowego produktu dla klientów Spółki	3 pytania o wpływ atrybutów oferty na lojalność klientów	[Almquist i inni, 2017]
5. Optymalizacja podziału wartości oferty	Ocena potencjału oferty Spółki w celu przechwycenia wyższej marży	5 pytań o wykorzystanie podanych zaleceń	[Michel, 2015]
6. Teoria zadań do wykonania	Zdolność i konieczność wykorzystania wytycznych teorii w praktyce działań i decyzji Spółki	7 pytań identyfikujących podejście firmy do klienta w sferze procesu zakupowego	[Duncan i inni, 2017]

Podgrupy zestawu pytań	Oczekiwania poznawcze	Liczba pytań	Źródło pochodzenia
7. Schematy myślenia o SBO	Ocena sposobu myślenia decydentów Spółki	7 pytań, jedno ogólne i sześć odniesione do pułapek myślenia	[Kim, Mauborgne, 2015]
8. Warunki dla innowacyjności w firmie w kontekście procesu przemiany i adaptacji SBO	Wycena cząstkowa środowiska pracy jako źródła kreatywności i innowacyjności organizacyjnej na podstawie wytycznych dla przemiany SBO	15 stwierdzeń z trzema sytuacjami do wyboru	[Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017]

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytania miały charakter zamknięty. Wywiady przeprowadzono w okresie luty–marzec 2018 r. i miały dwuetapowy charakter. W pierwszym etapie rozpoznano ogólne uwarunkowania w funkcjonowaniu Spółki, deklaracje programowe i strategiczne. W drugim etapie uzyskano odpowiedzi na przygotowane pytania.

4. Interpretacja wyników

4.1. Ocena warunków rywalizacji

Wyjściowym problemem było zbadanie priorytetów konkurowania (pkt 2 w tab. 1). Skalę znaczenia wyznaczały cztery możliwe stany przywiązywania wagi priorytetów [3, 2, 1, 0]. Odpowiedzi ujęto w tablicy 2.

Tablica 2. Ocena znaczenia przesłanek rywalizacji wykorzystywanej przez DELs w aktualnej sytuacji strategicznej

Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie relacjami z klientami
Ekonomiczne (E)	Wczesne podjęcie działań z możliwością żądania wyższej ceny. DUŻE (3)	Wysokie koszty pozyskiwania klientów maksymalne wykorzystywania ich możliwości. DUŻE (3)
Konkurencyjne, rynkowe (M)	Walka o talenty; niskie bariery; dobre warunki dla wielu małych firm. NIE (0)	Walka o zakres; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych firm. NIE (0)

Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie relacjami z klientami
Organizacyjne (K)	Koncentracja na pracownikach; hołubienie ludzi najbardziej kreatywnych. DUŻE (3)	Koncentracja na usłudze; myślenie przede wszystkim o kliencie. ZNACZĄCE (2)

Źródło: Opracowanie własne wg propozycji [Osterwalder, Pigneur, 2011, s. 83].

Wyniki dla perspektywy M mogą potwierdzać sytuację charakterystyczną dla SBO. Ciekawa poznawczo była ocena przesłanki „walka o talenty”, typowa przy innowacjach produktowych w środowisku wysoce konkurencyjnym. Przedsiębiorstwo ma więc swoisty komfort w tym zakresie, budowany na misji odniesionej do polityki personalnej.

Diagnoza warunków SBO odnoszona była do dwóch okresów. Pierwszy, kiedy urzeczywistniał się wyjściowy plan strategiczny, obejmował lata 2001–2009 (przemiany strategicznej BO). Drugi okres obejmował lata 2010 do dziś, charakteryzujący się udoskonaleniami produktowymi oferty w warunkach kontynuacji przesłanek BO. Pojawiają się one bądź z inicjatywy głównego klienta – Makro, bądź są efektem własnych propozycji usprawnień. Nazwany jest on okresem adaptacji [Kim, Mauborgne, 2015].

Te dwa okresy zostały ocenione ze względu na cztery aspekty poszukiwań (dążeń), jakie stosuje się przy strategii SBO. Zastosowano cztery stopnie [0, 1, 2, 3] wyrażania takiej presji. W tabelicy 3 podano oszacowania presję w czterech aspektach konstytuujących SBO.

Tablica 3. Oszacowanie presji konstytuujących SBO dla dwóch okresów funkcjonowania firmy

Okres analityczny Rodzaj presji	PRZEMIANA Okres 2001–2009 r.	ADAPTACJA Okres 2010–2018 r.
Dążenie do eliminacji czynników tradycyjnie charakteryzujących segment IT [ELIMINACJA]	Średnia presja (2) wynikająca z pokonywania barier w rozwiązywaniu specyficznych problemów cyfryzacji	Niska presja (1) doskonalenie produktu dokonuje się w obrębie znanych już standardów segmentu IT

Okres analityczny Rodzaj presji	PRZEMIANA Okres 2001–2009 r.	ADAPTACJA Okres 2010–2018 r.
Dążenie do obniżenia poziomu czynników charakteryzujących segment IT [ZMNIEJSZANIE]	Średnia presja (2) w poszukiwaniu sposobów oprogramowania ruchu środków pieniężnych	Średnia presja (2), nastawienie na coraz efektywniejsze rozwiązania w Systemie. Nowe pola współpracy z Makro dotyczą propozycji ściśle wpasowanej do potrzeb partnera
Dążenie do zwiększania poziomu ponad standardy czynników typowych dla segmentu IT [ZWIĘKSZANIE]	Niska presja (1) ze względu na poszukiwanie bardziej niekonwencjonalnych niż doskonałych rozwiązań	Średnia presja (2) wynikająca z propozycji Firmy dla Makro w doskonaleniu Systemu
Dążenie do tworzenia nowych czynników dotychczas niespotykanych w segmencie IT i wprowadzenie ich do oferty [TWORZENIE]	Wysoka presja (3), innowacje oparte na nowych zastosowaniach chronione patentem	Niska presja (1) utrwalona pozycja firmy, brak realnych rywali o renomie i potencjale dorównujących Firmie zmniejsza presję na tworzenie wartości ponad standardy segmentu IT

Źródło: Opracowanie własne.

Okres pierwszy można uznać za charakteryzujący się dużą presją w dążeniu do wykorzystania cech SBO i skutecznym wdrożeniem innowacji wartości opartej na nowych pomysłach technologicznych i organizacyjnych – docenianej przez strategicznego klienta. Dzięki temu uzyskiwana z biegiem czasu marża ekonomiczna pozwalała na inwestycje w kapitał ludzki i oprzyrządowanie techniczno-organizacyjne. Z tej sytuacji firma nadal osiąga korzyści.

4.2. Reagowanie na różne przejawy innowacji wartości

Zbadano model biznesu DELs ze względu na sześć cech transformacyjnych (podgrupa 3, tablica 1). Dwie z nich pn. „Coraz bardziej spersonalizowane produkty lub usługi” – takie, które coraz lepiej dopasowują się do indywidualnych i nagłych potrzeb klientów oraz „Zwinny i adaptacyjny sposób funkcjonowania” – elastyczność i umiejętność błyskawicznego

dostosowywania się do zmieniających się potrzeb, wynikały bezpośrednio z wywiadów. Pozostałe dwie wymagały głębszej analizy, w wyniku której cechę pn. „Cena zależna od użycia”, można było przy pewnym dointerpretowaniu uznać za spełnioną.

Problem porządkowania składników wartości (pkt 4 w tab. 1) analizowano w kontekście utrzymania lojalności klienta. Składniki te mogą mieć źródło funkcjonalne i emocjonalne. Na to nakłada się indywidualizację procesu postrzegania wartości i są one pochodną widzenia jej przez menedżerów. Standardowe składniki dzieli się na cztery kategorie (łącznie 30 składników). Zwrócono uwagę na odmienność sytuacji DELs w odniesieniu do klienta strategicznego (Makro) i wymóg utrzymywania jego lojalności poprzez unikalność rozwiązania. Dla pozostałych klientów wskazywano cechę jakość produktu (co jest zgodne z wnioskami z publikacji źródłowej). Ważną rolę dla tych drugich klientów pełnią tzw. zabiegi marketingowe (na ogół nie znają głębszych aspektów rozwiązań informatycznych), co oddaje wypowiedź „liczą się detale pokonujące jego niepewność i poczucie bezpieczeństwa oferowanego produktu”.

Odrębna podgrupa pytań (pkt 4 w tab. 1) to problematyka innowacyjnego ustalania cen, tak aby zwiększać poziom marż. Diagnozowano pięć taktyk (innowacji), zwracając uwagę na dwa umowne stany czasowe – „na dziś i w przyszłości”. W tabelicy 4 podano wyniki diagnozy.

Tabela 4. Taktyki (innowacje) przechwytywania wartości a praktyka DELs w tym zakresie

Rodzaj postulowanej taktyki (innowacji przechwytywania)	Aktualnie wykorzystywanie	Szansa wprowadzenia w przyszłości
Zmiana mechanizmu ustalania ceny	Wykorzystuje się jeden z proponowanych mechanizmów (<i>value-based pricing</i>)	Kontynuacja stosowanego mechanizmu
Zmiana płatnika	Żaden z dwóch podanych wariantów płatnika nie jest wykorzystywany	Nie przewiduje się wprowadzenia
Zmiana nośnika ceny	Wykorzystuje się już zalecaną formułę pakietyzacji i all inclusive	Kontynuacja taktyki w zakresie dwóch nośników ceny
Przesuwanie terminu zapłaty	Wykorzystuje się dogłębnie formułę sytemu (<i>installed-base pricing</i>)	Kontynuacja tej formuły przesuwania płatności za tworzone dodatki do systemu

Rodzaj postulowanej taktyki (innowacji przechwytywania)	Aktualnie wykorzystywanie	Szansa wprowadzenia w przyszłości
Zmiana segmentu nabywców na nowych/nieobecnych	Dominuje nastawienie na aktualnych klientów i trzymanie ich w stanie doskonalenia potrzeb	Przyjmuje się, że presja na zmianę będzie rosła

Źródło: Opracowanie własne.

Ustalenia wykazują, że DELs aktywnie weszła na pole taktyk w przechwytywaniu wartości. Trzy z pięciu sytuacji uznanej za innowacyjne są stabilnie wykorzystywane i będą kontynuowane w przyszłości.

Piąta podgrupa pytań odnosi się do tzw. teorii zadań do wykonania (TZDW). Uznaje się ją za poszukiwanie innowacji wartości w sferze oddziaływania na psychologię klienta (opozycja do typowych ocen z analizy korelacyjnej). Postać i odpowiedzi na pytania ujęto w tablicy 5.

Tablica 5. Podejście firmy DELs do procesu zakupowego w kontekście teorii zadań do wykonania

Pytanie diagnostyczne	Odpowiedź
Czy wykorzystuje się dane korelacyjne w przesłankach decyzyjnych?	Wykorzystuje się korelację potocznie jako powiązywanie, łączenie potrzeb klienta a nie narzędzie statystyczne
Czy ocenia się stany „niepokoju”, jakie klient może doświadczać przy decyzjach zakupowych złożonych produktów?	Zdecydowanie tak, podawano kilka przykładów łagodzenia „niepokojów”, np. Macro, Qubus
Czy przesłanie i źródło innowacyjności DELs może pochodzić z TZDW?	Tak, biorąc pod uwagę częstotliwość kontaktów z klientami i ich rodzaj
Jak głęboko wchodzi się w penetrację doświadczeń klienta?	W każdym przypadku kiedy jest to możliwe wchodzi się „w buty klienta”, to symbolizuje poznawanie źródeł pochodzenia w mapie empatii. To co wydaje się proste i intuicyjne dla dostawcy, w większości nie jest odbierane tak przez klienta. Od początku trzeba zakładać taką sytuację.
Jakie narzędzia stosuje DELs w praktyce badania i wykorzystywania TZDW?	Dyskusje i pytania diagnozujące stan oraz niestandardowe techniki spersonalizowanej prezentacji

Pytanie diagnostyczne	Odpowiedź
Czy dostrzega się zjawisko kreowania nowego pakietu doświadczeń jako kolejny etap w TZDW?	Tak, i wynika to z „wyjścia” poza techniczne uwarunkowania (domena informatyków) i kreację potencjalnej wartości.
Czy w projekcji doświadczeń klienta stosuje się metodę „prób i błędów”?	Tak, jest to podstawowa technika testowania i pilotażu wdrożenia. Może też to moderować wartość i samo doświadczenie

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane odpowiedzi skłaniają do wniosku, że praktyka przekładania doświadczeń klienta na proces zakupowy jest zbieżna z wytycznymi TZDW.

4.3. Ocena schematów-pułapek myślenia

Sprawdzono schematy myślenia menedżera, szukając ewentualnej pułapki w stosowaniu SBO (pkt 7 w tab. 1). Oceniono każdą z sześciu ewentualnych pułapek. W wywiadzie menedżer podkreślał, że SBO jest rzadkim przypadkiem, akcentując niebezpieczeństwo wejścia na pole tzw. czerwonego oceanu. Niebezpieczeństwo to według respondenta jest znacząco bliską, wyczuwalną przestrzenią, wówczas jeśli firma koncentruje się na wymyślonej technologii, a nie na innowacji marketingowej (użyte określenie symbolizuje tu inną logikę IW). Największą uwagę w tym zakresie diagnozy przykuła pułapka schematu myślenia o niszy rynkowej jako sfery BO (używano określenia nisza strategiczna). Definitywnie odrzucone zostały schematy myślenia o: strategii niskokosztowej (pułapka 6); innowacjach technologicznych zamiast marketingowych (pułapka 3); konieczności twórczej destrukcji (pułapka 4).

Zbadano także głębiej naturę działań DELs w zakresie inicjatyw zorientowanych na klienta (pułapka 1), która łatwo wchłaniana jest w praktyce. Ze względu na symptomy podejścia TZDW uznano, że zabezpiecza ono przed tą pułapką. Te same wnioski dotyczyły schematu wyróżniania się na rynku (pułapka 5). Firma prowadzi pogłębione analizy w kontekście relacji jakość – cena.

4.4. Ocena klimatu dla innowacyjności w procesie przemiany i adaptacji SBO

Twórcy koncepcji SBO podkreślają organizacyjny aspekt dla procesu przemiany i późniejszej adaptacji strategii. Zwracają uwagę na możliwość proceduralnego podejścia do poszukiwań i konstytuowania SBO, proponując sześć kroków postępowania. Nie badano samej procedury, zakładając, że DELs jest już beneficjentem SBO. Ramowe odniesienie do tej kwestii ujęte jest w tablicy 3, w postaci wyceny presji na cztery kierunki eksploracji

dające szanse na zaistnienie BO. W okresie przemiany dominowała opcja tworzenia, zaś w okresie adaptacji opcja doskonalenia efektywności.

Wyodrębnione pole działań (pkt 8 w tab. 1) sprzyjające SBO nawiązuje do zapewniania warunków organizacyjnych i motywacyjnych, bez których etap przemiany i adaptacji nie mógłby być kontynuowany [Kim, Mauborgne, 2018, s. 289].

Badanie podzielono na dwa wyróżnione okresy, formułując 15 stwierdzeń, do których odnosił się menedżer. Przyjęto trzy poziomy artykułowania stanu jego zaangażowania – lidera okresu przemian i adaptowania strategii firmy – mierzone częstością działań. W tablicy 6 podano ich treść oraz poziom zaangażowania się menedżera w danej kwestii. Przyjęto trzy warianty odpowiedzi: 1 – bardzo rzadko/nigdy, 2 – rzadko/czasami, 3 – często/zawsze.

Tablica 6. Kształtowanie środowiska na rzecz innowacji i kreatywności przez menedżera w okresie przemiany [P] i adaptacji [A]

Stwierdzenie	Ocena	Stwierdzenie	Ocena
Rozmawia się z członkami zespołu o ich preferowanych trybach rozwiązywania problemów	[P-2] [A-3]	W miejscu pracy znajdują się przedmioty korzystnie wpływające na zdolności twórcze (czasopisma, dzieła sztuki, aranżacja)	[P-3] [A-3]
Sprzyja się intelektualnemu konfliktowi (w sytuacji starcia koncepcji)	[P-2] [A-3]	Miejsce pracy zawiera zarówno obszary przeznaczone na burzliwe interakcje, jak i na spokojną refleksję	[P-3] [A-3]
Komunikując się z innymi, uwzględnia się ich preferowany styl myślenia (w sytuacji gdy dochodzi do wzrostu wiedzy, w innej narzuca się własny styl)	[P-2] [A-3]	Obserwuje się klientów korzystających z naszego produktu w swym (ich) własnym środowisku	[P-3] [A-3]
Ludzie dostają szanse podejmowania zadań związanych z ryzykiem i szerzej wykorzystujących ich potencjał	[P-3] [A-3]	Nasi pracownicy obserwują ludzi korzystających z konkurencyjnych produktów	[P-3] [A-3]
Jako menedżer zachęca się pracowników do podejmowania ryzyka	[P-2] [A-3]	Harmonogram projektów zapewnia dość czasu na sesje burzy mózgów i dyskusje o pomysłach	[P-3] [A-3]

Stwierdzenie	Ocena	Stwierdzenie	Ocena
Pracownicy nie ponoszą konsekwencji w przypadku porażki i uczą się na błędach	[P-3] [A-2]	Świętuje się małe sukcesy	[P-3] [A-2]
Pracownicy są nagradzani w przypadku powodzenia	[P-3] [A-3]	System nagradzania motywuje do kreatywności i przewiduje nagrody na twórczość	[P-3] [A-3]
Twórcze pomysły przynoszą nagrody i uznanie	[P-3] [A-2]	–	–

Źródło: Opracowanie na podstawie [Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017].

Uzyskane wyniki wskazują na tworzenie pozytywnych warunków na rzecz pobudzania innowacyjności. Można zauważyć, że w okresie przemiany (P) dominacja menedżera-lidera była większa niż w okresie adaptacji (A). Wynika to z pogłębiającego się zaufania menedżera i zaangażowania pracowników.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wyników wskazała, że Spółka dokonała przemiany strategii SBO, nie wypełniając w jakiś ściśle uporządkowany sposób wytycznych dla tej strategii. Wykorzystała po prostu nadarżającą się okazję, której źródłem był pomysł rozwiązania technologicznego stwarzający nowy rynek dla globalnego partnera. Utrzymywanie stanu braku konkurencji w okresie adaptacji opiera zaś na atrybucie unikalności, bazującej na kompetencjach, co wielokrotnie podkreślano w wywiadach. Mimo że nie dominują obecnie odrębne skłonności do nowych rynekotwórczych pomysłów, to cecha wartości, jakim jest unikalność, skłania do uznania tego okresu jako kontynuacji dokonanej przemiany w warunkach partnerstwa z Makro. Wykazano też, że menedżer nie wpada w pułapki schematu myślowego. Interesująca sytuacja pojawiła się w przypadku rywalizacji o talenty (tab. 2). Okazuje się, że okrzepła i motywowana kadra informatyków, nie wprowadza presji rywalizacji na rynku pracy. Jednak wydaje się, że może to być sytuacja przejściowa.

Przeprowadzone badania diagnostyczne z wykorzystaniem pytań nawiązujących do tworzenia IW w warunkach SBO dały dosyć dokładny obraz uwarunkowań innowacyjności, w jakich funkcjonuje Spółka, dla okresu przemiany i adaptacji. Wyniki wskazują na potwierdzenie sformułowanego we wstępie przypuszczenia badawczego. Nasuwa się też jednoznaczne przekonanie o dominującej i niezastępowalnej roli menedżera – właściciela firmy.

Literatura

- Almquist E., Senior J., Bloch N. (2017), *Składniki wartości*, „Harvard Business Review Polska”, nr 168.
- Białoń L. (2010), *Zręby teorii innowacji*, Zarządzanie działalnością innowacyjną, Placet, Warszawa.
- Duncan D., Dillon K., Hall T., Christensen C.M. (2017), *Ustal, jakie zadania muszą wykonać klienci*, „Harvard Business Review Polska”, nr 168.
- Furr N., O’Keeffe K., Dyer J. (2017), *Zarządzanie zbiorową innowacyjnością*, „Harvard Business Review Polska”, nr 169.
- Intel i AMD łączą siły (2017), Portal technologiczny PCLab 07.11, dostęp: 11.03.2018.
- Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Kavadis S., Lados K., Loch Ch. (2017), *Transformacyjny model biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 170.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2015), *Pułapki czerwonego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 157.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2018), *Przemiana Strategii błękitnego oceanu, Buduj pewność siebie, kreuj nowe możliwości i wzrastaj poza konkurencją*, MT Biznes, Warszawa.
- Koblak J., Jędra S. (2017), *Jak wyzwolić w firmie ducha innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska”, nr 171.
- Krawiec F. (2011), *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa.
- Kroik J., Skonieczny J. (2016), *Value exchange in CSR strategy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 423.
- Luecke R., Katz R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa.
- Michel S. (2015), *Przechwyć więcej wartości*, „Harvard Business Review Polska”, nr 154.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2011), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Sigismund A., Floyd S., Sherman H., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-Mentor”, nr 1(48).
- Wronka-Pośpiech M. (2017), *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- 10 najważniejszych faktów na temat polskiego rynku IT (2015), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/10-najwazniejszych-faktow-na-temat-polskiego-ryнку-IT-7276863.html>, dostęp: 15.05.2015.

Użyte skróty

BO – błękitny ocean

DELs – nazwa własna przedsiębiorstwa

IW – innowacja wartości

SBO – strategia błękitnego oceanu
TZDW – teoria zadań do wykonania

Podziękowania

Radosławowi Rajczakowskiemu za umożliwienie przeprowadzenia badań i duże zaangażowanie menedżera spółki DELs.

Streszczenie

Praca prezentuje analizę sytuacji strategicznej wybranej firmy z branży IT, której zarząd wyraża przekonanie o stosowaniu od kilkunastu lat strategii błękitnego oceanu (SBO). Przeprowadzono ocenę, czy i w jakim zakresie zaadaptowano znane w literaturze przesłanki i warunki. Dokonano ją przez pryzmat pojęcia „*innowacja wartości*”, będącego nośnikiem tej strategii. Wieloaspektowość tego pojęcia nakazywało konieczność opracowania własnego narzędzia diagnostycznego. Opracowano go, na podstawie literatury, w postaci zestawu 56 pytań dla potrzeb wywiadów z zarządem firmy, w których wyeksponowano różne konteksty innowacji wartości i SBO. Zweryfikowano m.in. schematy myślenia menedżerów, cechy modelu biznesu, proces przechwytywania wartości, klimat innowacyjności przedsiębiorstwa. W diagnozie stwierdzono zbieżność dokonywanych działań firmy z wytycznymi i wskazówkami z literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe

przesłanki, innowacja wartości, przedsiębiorstwo, diagnoza

Transformation and adaptation of the blue ocean strategy in a small IT company (Summary)

The work presents an analysis of the strategic situation of a selected company represented the IT industry, whose management board is convinced about the practice and use of the blue ocean strategy (SBO) for over ten years. An assessment was undertaken the questions of whether and to what extent the premises and conditions known in the literature were adapted. It was made through the prism of the concept of value innovation, which is the carrier of this strategy. The multifaceted nature of this concept made it necessary to develop its own diagnostic technique (tool). It was developed, based on literature, in the form of a set of 56 questions for the needs of interviews with the company management, in which various contexts of value innovation and SBO were exposed. Verified, among others schemes of managers' thinking, features of the business model, the process of capturing values, the climate of enterprise innovation. In the diagnosis, the company's activities were consistent with the guidelines and guidelines from the subject literature.

Keywords

premises, value innovation, enterprise, diagnosis

