



# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM INNOWACYJNYM W WARUNKACH PRODUKCJI MAŁOSERYJNEJ – cz. I. Tworzenie koncepcji innowacji według metodyki Strategii Błękitnego Oceanu

Aleksander Moczala, Katarzyna Radwan

*Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Poland*

**Corresponding author:**

*Aleksander Moczala*

*Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej*

*Katedra Inżynierii Produkcji*

*Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biała, Poland*

*phone: (+48) 33 8279253*

*e-mail: amoczala@ath.bielsko.pl*

---

## INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SMALL BATCH PRODUCTION

– Part I. Creating the concept of innovation according to the methodology of the Blue Ocean Strategy

### ABSTRACT

Today's functioning enterprises are increasingly struggling with more difficult and complicated development conditions. Currently, there are visible changes in the external environment, such as a significant increase in competition, shortening of product life cycles, rapidly changing requirements of buyers and the growing importance of non-price instruments. The purpose of this project is to model the process of planning the concept of an innovative strategy in line with the concept of the 'blue ocean'.

### KEYWORDS

Innovation, concept of innovative strategy, Blue Ocean Strategy.

---

## 1. Wprowadzenie

Wdrażanie innowacyjnych projektów jest zasadniczym krokiem zmierzającym do rozwoju przedsiębiorstwa. Procesy te wymagają jednak zindywidualizowanych działań jednocześnie na wielu płaszczyznach. Efektywne zarządzanie projektami innowacyjnymi, stanowiące główny element przewagi przedsiębiorstwa, może przynieść przedsiębiorstwu wymierne rezultaty.

Projekty innowacyjne stanowią narzędzia służące kształtowaniu przyszłości. Na skutek ich realizacji dokonuje się postęp cywilizacyjny materialny i niematerialny. Znaczenie projektów innowacyjnych w organizacjach wzrasta, czemu towarzyszy konieczność posiadania wiedzy z zakresu zarządzania projektami oraz innowacjami. Sprawna i wydajna realizacja projektów stanowi wielkie wyzwanie. Znaczenie wprowadzania zmian – projektów dla organizacji ilustruje rysunek 1, przy zmieniających się czynnikach konkurencji, możliwościach ich modyfikacji przedsiębiorstwa z szybszą reakcją na te sygnały – nowym innowacyjnym produktem

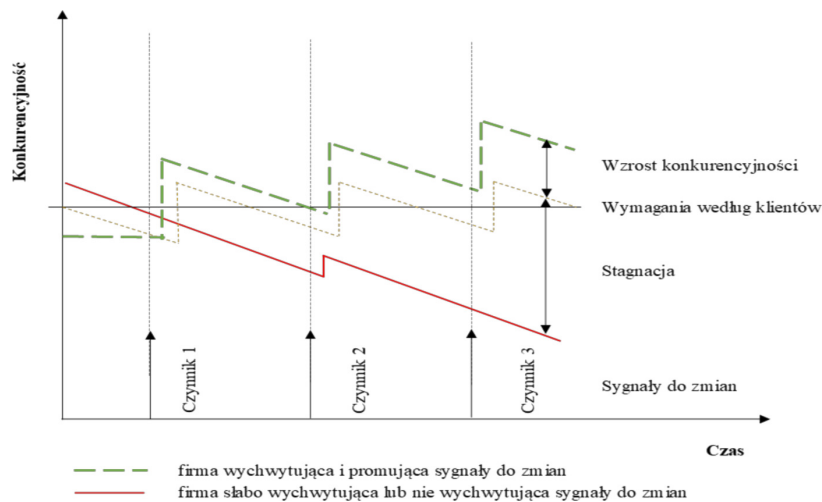
nabierają rozmachu w produkcji w stosunku do uśpiętego konkurenta [1, 2].

Obszarem zarządzania projektami stosunkowo słabo określonym jest produkcja małoseryjna.

W produkcji małoseryjnej często realizowanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa zarządzanie projektami spotyka się z ograniczonymi zasobami kadrowymi, technicznymi oraz niewielkimi środkami finansowym kierowanymi na innowacje.

Problemem jest więc zastosowanie takiego podejścia do projektu innowacyjnego częściowo rekompensującego ograniczone nakłady w fazie rozwoju, testów i prób w produkcji małoseryjnej. Specyfika produkcji małoseryjnej wymaga skutecznego powstawania nowej wartości dla klienta już na etapie tworzenia koncepcji wyrobu innowacyjnego wobec rzeczywistości ograniczonych nakładów na kolejnych etapach projektowych.

Proponowanym w artykule podejściem – podobnie jak w ocenie autorów pracy [4], szczególnie interesującym na etapie koncepcji jest zastosowanie schematów postępowania opisanych w koncepcji Strategii Błękitnego Oceanu.



Rys. 1. Znaczenie projektów dla organizacji.

Autorzy tej uznanej koncepcji W. Chan Kim i Renée Mauborgne [5, 6], opierając się na badaniach 150 posunięć strategicznych dla 30 branż, zaproponowali podejście zdefiniowane jako Strategia Błękitnego Oceanu (ang. *Blue Ocean Strategy, BOS*). Twórcy strategii postulują „zaniechaj walki z konkurentami i skup się na nowej, jeszcze nie odkrytej przestrzeni rynkowej” lub inaczej – „nie walcz z konkurencją, spraw aby stała się nieistotna!”

Postępowanie wykorzystujące tę ideę zostało opracowane i przedstawione w następujących rozdziałach.

Inną drogę do zaoferowania nowej wartości zaproponowali Alexander Osterwalder oraz Yves Pigneur [12] w pracy „Business Model Generation”. Według autorów propozycję wartości należy oprzeć na możliwym do wdrożenia modelu biznesowym, który uchwyci projektowaną wartość dla organizacji. W tym celu sugerują skorzystać z *kanwy modelu biznesowego* – narzędzia opisującego, jak organizacja tworzy i zapewnia wartość oraz w jaki sposób jest w stanie ją zatrzymać.

Kanwa modelu biznesowego oraz kolejne wprowadzone sugerowane narzędzie kanwa propozycji wartości

są połączone, przy czym to drugie narzędzie jest kluczem do pierwszego, pozwala bowiem na przyjrzenie się szczegółom budowy wartości dla klientów.

Kanwę propozycji wartości [13] autorzy koncepcji szczegółowo przedstawili w swojej kolejnej książce pt. Projektowanie propozycji wartości.

Kanwa propozycji wartości ma dwa główne aspekty, które powinny ulec dopasowaniu:

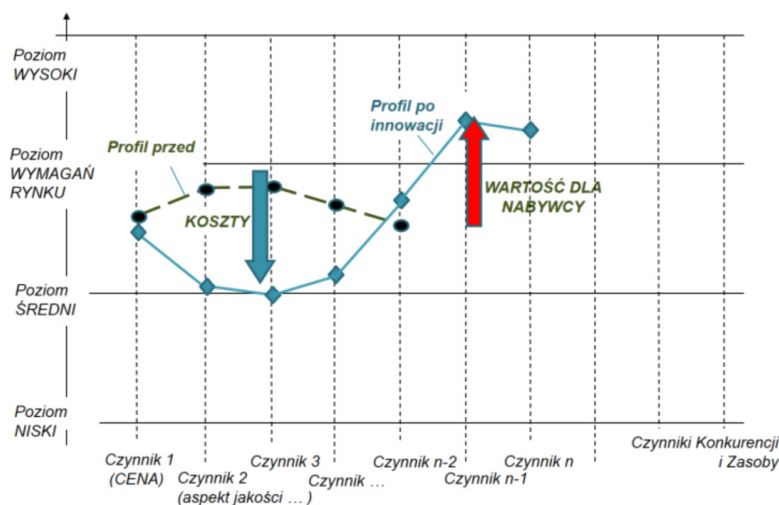
- profil klienta,
- mapa wartości.

To podejście z kolei będzie bliżej opisane i przedstawione na przykładzie w następnym artykule.

## 2. Narzędzia opracowania koncepcji według Strategii Błękitnego Oceanu

### 2.1. Kanwa strategii

Kanwa strategii mająca charakter schematu diagnostycznego, służy zbudowaniu interesującej strategii oraz ułatwia nadzorowanie sytuacji w przestrzeni rynkowej (rys. 2).

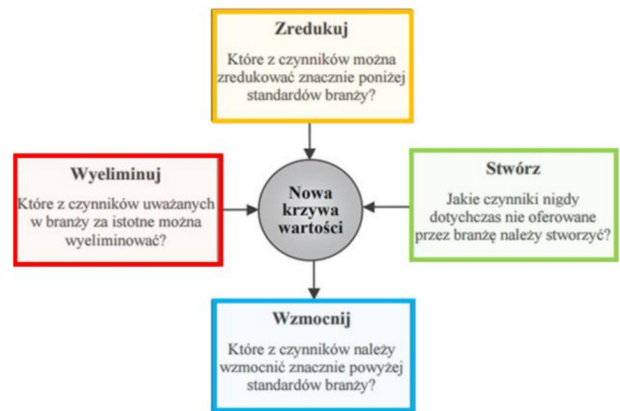


Rys. 2. Kanwa strategii przed i po zaproponowaniu innowacji – zmian koncepcji wyrobu.

Narzędzie to umożliwia rozeznanie istniejącej konkurencji oraz czynników konkurencji. Pionowa oś ukazuje poziom oferty dla nabywców z punktu widzenia czynników konkurencyjności, zaś pozioma oś określa będące przedmiotem konkurencji czynniki. Niewielka nota świadczy o znikomej ofercie skierowanej do nabywcy, zaś nota wysoka wskazuje że przedsiębiorstwo inwestuje więcej w dany czynnik konkurencyjności, a zatem oferuje swojemu nabywcy korzystniejsze warunki. Wykres pozwala zrozumieć profil strategiczny analizowanych przedsiębiorstw [7].

## 2.2. Schemat czterech działań

Według schematu czterech działań twórcy powinni zadać sobie trud odpowiedzi na kilka pytań. Odpowiedzi na te pytania prowadzą do możliwości przebudowy elementów wartości i stworzenia nowych doświadczeń atrakcyjnych dla nabywców. W ramach pierwszego należy przemyśleć możliwości eliminacji tych czynników które nie stanowią obszaru konkurencji. Drugie pytanie skłania do refleksji, czy oferta nie posiada zbyt skomplikowanego charakteru. Przy trzecim pytaniu należy określić pożądane wzmocnienia istniejących czynników, zaś czwarte pytanie powinno wskazać całkiem nowe czynniki – źródła wartości dla nabywców, a tym samym wykreować nowy popyt – rysunek 3 [5, 6].



Rys. 3. Diagram eliminuj-zredukuj-wzmocnij-stwórz [6].

## 2.3. Sześć dróg formułowania strategii błękitnego oceanu

Schemat sześciu dróg/ścieżek błękitnego oceanu stanowi sześć podejść do przekształcenia granic rynku. Wszystkie drogi bazują na spojrzeniu na określone dane z innej, nowej perspektywy. Efektem działań powinno być odejście od schematów definiowania branży i koncentracji na pozycji, oceniając przez pryzmat szerszych grup strategicznych klientów. Oferując podobną grę produktów i usług rozszerzając orientację funkcjonalną czy emocjonalną oraz skupiając się na przyszłym punkcie czasowym – tabela 1 [6].

Tabela 1  
Sześć ścieżek Strategii Błękitnego Oceanu [6].

Ścieżka BOS	Opis
Ścieżka 1 Przyglądaj się alternatywnym branżom	Przedsiębiorstwo konkuruje nie tylko w ramach własnej branży, ale również z firmami z innych branż, które w swej ofercie posiadają alternatywne produkty lub usługi. <i>Jakie istnieją branże alternatywne w stosunku do branży, w której znajduje się dana organizacja? Co wpływa na decyzje Klientów w wyborze pomiędzy nimi?</i>
Ścieżka 2 Przyjrzyj się grupom strategicznym w branżach	Drogą do stworzenia błękitnego oceanu jest przełamanie wizji i zrozumienie, które czynniki mają wpływ na przechodzenie nabywców z danej grupy do innej. <i>Jakie wyróżnia się grupy strategiczne w branży? Dlaczego nabywcy dokonują wyboru z wyższej, bądź niższej grupy?</i>
Ścieżka 3 Przyglądaj się łańcuchom nabywców	Nabywcy zależnie od charakteru mogą przyjmować różne definicje wartości. <i>Jak przedstawia się łańcuch nabywców w branży? Na której grupie branża skupia swoją uwagę? Co stałoby się w sytuacji, gdyby skoncentrowano się na innej grupie nabywców i w jaki sposób można byłoby uwolnić nową wartość?</i>
Ścieżka 4 Przyjrzyj się ofertom komplementarnych produktów lub usług	Wartość często ukryta jest w produktach i usługach komplementarnych. <i>W jakich sytuacjach towar jest używany oraz co staje się przed, w trakcie i potem? Jakie są największe bolączki nabywców i by można byłoby je wyeliminować przy użyciu dóbr komplementarnych?</i>
Ścieżka 5 Przyjrzyj się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców	Organizacje ukierunkowane emocjonalnie często nie zwiększają funkcjonalności, a branże o orientacji funkcjonalnej mogą w produkt technąć nowe życie tworząc w ten sposób nowy popyt. <i>Czy w branży występuje konkurencja o charakterze funkcjonalnym, czy emocjonalnym? Jakie elementy można byłoby zmienić, aby pójść w kierunku funkcjonalności? Jak osiągnąć pewną emocjonalność?</i>
Ścieżka 6 Wybiegnij w przyszłość	Przydatne jest zidentyfikowanie trendu, a w następstwie wybiegnięcie w przyszłość. <i>Jakie trendy mogą wpłynąć na branżę i dostarczyć jej możliwości zysków? W jaki sposób te trendy wpływają na naszą branżę?</i>

Tabela 2  
Cztery etapy wizualizacji strategii [6].

Wizualne uświadomienie	Wizualne rozpoznanie	Wizualny kiermasz strategii	Wizualna komunikacja
1. Porównanie firmy z jej konkurentami – naszkicowanie kanwy strategii taką, jaką ona jest obecnie 2. Przemyślenie w czym należałoby zmienić strategię firmy.	1. Praktyczne rozpoznanie sześciu ścieżek do stworzenia BOS. 2. Obserwacja korzyści wynikających z wykorzystania produktów/usług alternatywnych. 3. Dostrzeżenie czynników do wyeliminowania, stworzenia, zmiany.	1. Naszkicowanie kanwy strategii na podstawie praktycznych obserwacji – taka jaka powinna być. 2. Zaobserwowanie reakcji klientów, nie-klientów i konkurentów na zaproponowaną alternatywną strategię. 3. Wykorzystywanie wspomnianych obserwacji do stworzenia strategii.	1. Przedstawienie poprzednich i przyszłych profili strategicznych obok siebie. 2. Wspieranie projektów i posunięć operacyjnych, które umożliwią wypełnienie luki w nowej strategii.

#### 2.4. Koncentracja na szerokiej wizji

Proces koncentracji na szerokiej wizji składa się z czterech głównych etapów – tabela 2 [6]:

- W1. Wizualne uświadomienie.
- W2. Wizualne rozpoznanie.
- W3. Wizualny kiermasz strategii.
- W4. Wizualna komunikacja.

#### 2.5. Sięganie poza granice istniejącego popytu

Sięganie poza istniejący popyt stanowi kolejną z reguł strategii błękitnego oceanu. To podejście skupia się na zdobyciu jak największego popytu na nową ofertę oraz zmniejsza skalę ryzyka związanego z utworzeniem nowego rynku. W celu dostosowania się do różnic pomiędzy konsumentami dla maksymalizacji rozmiarów błękitnego oceanu, przedsiębiorstwo powinno nie tylko koncentrować się na dotychczasowych nabywcach, również przyjrzeć się „nie klientom” oraz oprzeć się na potędze cech wspólnych tego czemu nabywcy przypisują wartość. Takie działanie umożliwi firmom sięgnięcie poza istniejący popyt [6].

Sięganie poza istniejący popyt nie kończy metodycznego podejścia do koncepcji nowej strategii projektowanego produktu.

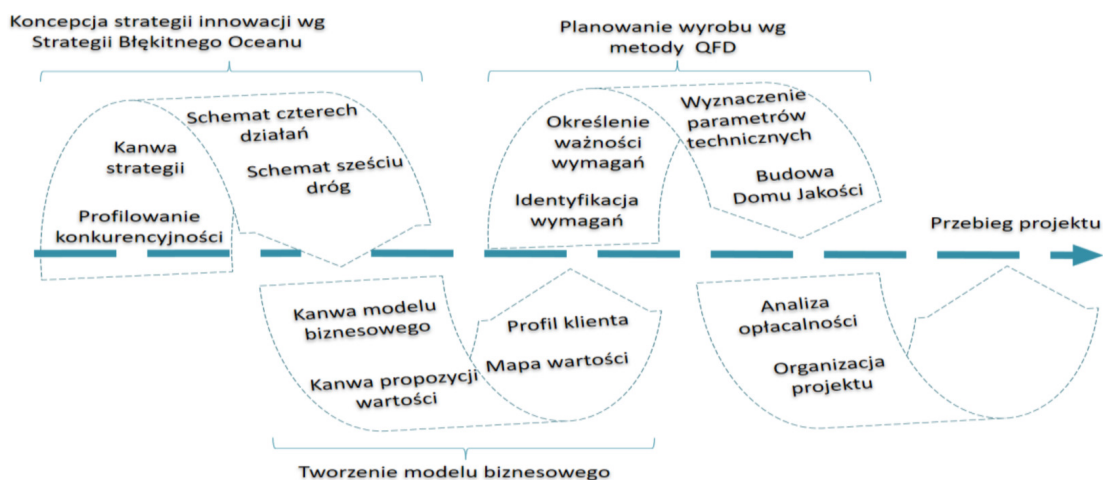
Kolejne narzędzia wg BOS przyjmują za cel maksymalizację rozmiaru błękitnego oceanu. Ta sekwencja strategiczna stanowi czteroetapowy proces formułowania i oceny idei błękitnego oceanu. Punktem wyjścia

jest cykl wrażeń nabywcy a najważniejsza jest użyteczność dla nabywcy [5]. Każdy etap oceniany jest pod kątem wyróżnionych poziomów użyteczności – na trzydziestu sześciu polach można zaznaczyć, w których miejscach pojawiają się „bolączki” [6]. Drugim krokiem jest ustalenie właściwej ceny strategicznej firmy. Próba zabezpieczenia strony zysków doprowadza do elementu trzeciego, czyli kosztu. Koszty nie mogą kształtować ceny, nie można też obniżać użyteczności, gdy wysokie koszty blokują możliwości. Ostatnim krokiem jest odniesienie się do trudności w realizacji [6].

### 3. Model zarządzania projektem innowacyjnym w warunkach produkcji małoseryjnej

Niniejsza praca prezentuje podejście biznesowe dla przemysłu, jako dedykowane dla wyrobu małoseryjnego poprzez zestawienie skutecznych narzędzi a jednocześnie w układzie mało rozbudowanej pracochłonności projektowej minimalizującej konieczność najdroższych etapów projektowych tj. prób i testów. Zamodelowane spojrzenie wykorzystuje narzędzia metodologii błękitnego oceanu łącząc je dalej z koncepcją projektowania propozycji wartości.

Te dwie metodyki proponuje się połączyć jako wzajemnie uzupełniające, efekty włączyć do metodyki Rozwinięcia Funkcji Jakości (QFD) – to podejście w trzech etapach pokazuje rysunek 4.



Rys. 4. Proponowany model zarządzania projektem innowacyjnym w warunkach produkcji małoseryjnej.

Proponowane podejście do opracowania nowej koncepcji produktu opiera się nie tylko na porównaniu do oferty konkurencji i wymagań rynku – gdyż samo porównywanie się i walka z konkurencją skutkuje mało innowacyjnym, naśladowczym podejściem do rynku, powodującym między innymi presję cenową. Czynniki konkurencyjności podlegają transformacji w czasie i w zależności od sektora tworzą zróżnicowaną listę pozycji. Identyfikacja podstawowych czynników podlega pod badanie konkurencyjności [9]. Proces profilowania konkurencyjności opiera się na 5 głównych krokach [10, 11]:

Krok 1: Zbiór czynników konkurencji

Krok 2: Ocena wymagań rynku

Krok 3: Ocena wewnętrznej wydajności

Krok 4: Ocena konkurencji

Krok 5: Analiza sytuacji

Przechodząc z profilowania konkurencyjności w analizę kanwy strategii następnie proponuje się zastosować kolejno narzędzia i schematy myślowe wg koncepcji BOS.

Połączenie tego podejścia z kolejnym etapem tworzeniem modelu biznesowego – kanwą modelu biznesowego oraz kolejnym sugerowanym narzędziem – kanwą propozycji wartości pozwala na przyjrzenie się szczegółom budowy wartości dla klientów. Narzędzia te są połączone, przy czym to drugie narzędzie jest kluczem do pierwszego,

Proponowane podejście poprzez oferowanie znacząco wyższej wartości klientom, pozwala dla firmy skutecznie dążyć do tego, aby konkurencja stała się nieistotna. W ten sposób możliwe jest otwarcie bezspornej i nowej przestrzeni rynkowej. Określić można to mianem innowacji wartości, która w strategii błękitnego oceanu pełni rolę kamienia węgielnego. W innowacji wartości nacisk jest jednakowo rozkładany na wartość oraz innowację [6]. Ta logika strategiczna pojawia się w sytuacji, gdy dochodzi do połączenia innowacji z użytecznością, kosztami i ceną. Owe podejście jest sprzeczne powszechnie znanemu dogmatowi zakładającemu konieczność dokonania wyboru pomiędzy kosztami a wartością innowacyjną [8, 14]. W konsekwencji realizacji innowacji wartości powstaje tak zwany błękitny ocean.

Innowacja wartości zaprzecza konieczności poszukiwania kompromisu między wartością i kosztami. Dążąc do stworzenia błękitnego oceanu należy równocześnie zapewnić wyjątkowość oraz niskie koszty [6].

Ponieważ procesy innowacyjne i ich realizacja obarczona jest znacznym poziomem ryzyka stąd na kolejnym etapie dokonującym strategicznych wyborów powinno dokonać się sprawdzenia dopasowania planów do obecnej bazy kompetencji. Proponowane tutaj macierz procesu/produktu oraz audyt kompetencji stanowią proste narzędzia do analizy dopasowania koncepcji zmian do planów przedsiębiorstwa oraz obecnej bazy kompetencji.

Poniżej w przykładzie zaprezentowano pierwszy etap proponowanej metodyki. Praktyczna realizacja etapu pozwoli krok po kroku przedsięwziąć proces plano-

wanie koncepcji strategii innowacyjnej w myśl koncepcji „błękitnego oceanu”.

## 4. Przykład – analiza przypadku

### 4.1. Przedmiot opracowania

Analizowana w przykładzie firma jest istniejącym, znanym i cenionym na rynku polskim i światowym producentem zimowych urządzeń sportowo-rekreacyjnych. Wieloletnie doświadczenie gwarantuje pełny profesjonalizm w kontaktach i obsłudze klientów. Kadra zarządzająca kładzie szczególny nacisk na rozwój swoich produktów i ciągle ich udoskonalanie. Firma przeznaczona dosyć duże nakłady finansowe na badania naukowe oraz doskonalenie technologii wytwarzania.

Powstały nowy pomysł łączy estetykę z wydajnością techniczną i ekologią. Infrastruktura sportowa i turystyczna wznoszona w górach stanowi konflikt pomiędzy entuzjastami zimowych sportów, a ekologami. Innowacyjny pomysł nie stanowi dodatkowego obciążenia dla środowiska.

### 4.2. Profilowanie konkurencyjności

W kroku pierwszym dokonano zbioru czynników konkurencji. Ten zbiór został określony na podstawie:

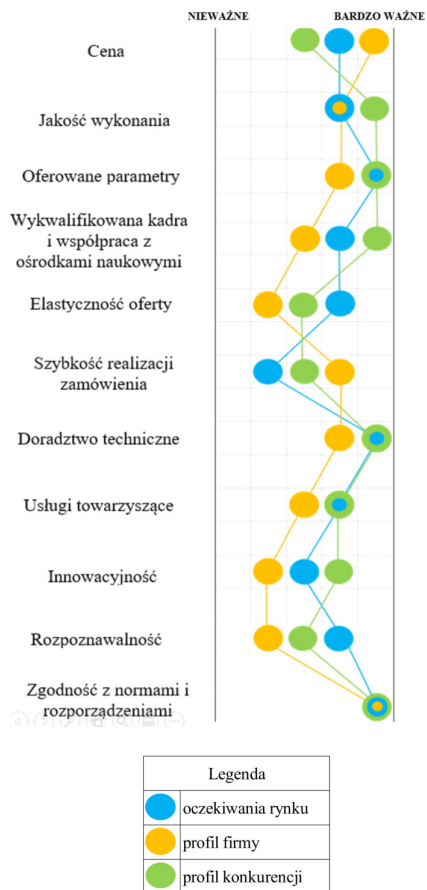
- wcześniejszych analiz diagnozujących potencjał innowacyjny sektora w Polsce i Europie w budowaniu przewagi konkurencyjnej,
- poddaniu gruntownej analizie charakterystyki produktów i usług, profili grupy docelowej klientów i danych finansowych,
- analizy i oceny strategii marketingowej oraz prowadzonych dotychczas działań promujących produkowane urządzenia,
- opierania się na otwartych źródłach informacji,
- wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw działających na rynku.

W ramach kroku drugiego przeprowadzono ocenę wymagań rynku. Stworzono zestawienie ocen danego czynnika według oceny wymagań stawianych przez rynek. W celu przeprowadzenia wewnętrznej oceny wydajności, zawartej w kroku trzecim, stworzono analizę SWOT organizacji pod kątem działania na dotychczasowych rynkach. W ramach oceny konkurencji, w kroku czwartym, przeprowadzono dogłębną analizę głównych konkurentów. Krok piąty, będący analizą sytuacji, przedstawiono w postaci wykresu profilowania konkurencyjności (rys. 5).

Uwzględnione aspekty prowadzą do pełniejszego zrozumienia przedsiębiorstwa. W badaniach można wyciągnąć szereg wniosków, wśród których warto przede wszystkim wspomnieć o:

- istotnej dla Klienta roli kryteriów technicznych, w tym przede wszystkim niezawodności, wytrzymałości konstrukcji, innowacyjności, ekologii,
- konieczności utrzymania atrakcyjnego kosztu zakupu oraz skupieniu się na minimalizacji kosztów wynikających z eksploatacji urządzenia.





Rys. 5. Wykres – skrót profilowania konkurencyjności dla analizowanego przedsiębiorstwa X.

W celu głębszego prześledzenia ruchów konkurencji można posłużyć się oceną wielokryterialną wariantów według metody klasycznej (fragment prezentuje rysunek 9).

Tabela 3  
Końcowy etap oceny wielokryterialnej według metody klasycznej.

	Wagi	WARIANT 1		WARIANT 2		WARIANT 3	
		Ocena cząstkowa	Ocena ważona	Ocena cząstkowa	Ocena ważona	Ocena cząstkowa	Ocena ważona
Kryterium techniczne	0,422	0,735	0,310	1	0,422	0,844	0,356
Kryterium ekonomiczne	0,355	1	0,355	0,645	0,229	0,736	0,261
Kryterium ergonomiczne	0,223	1,000	0,223	0,878	0,196	0,871	0,194
Oceny całościowe			0,89		0,85		0,81
Ranking wariantów			○ 1		◐ 2		● 3

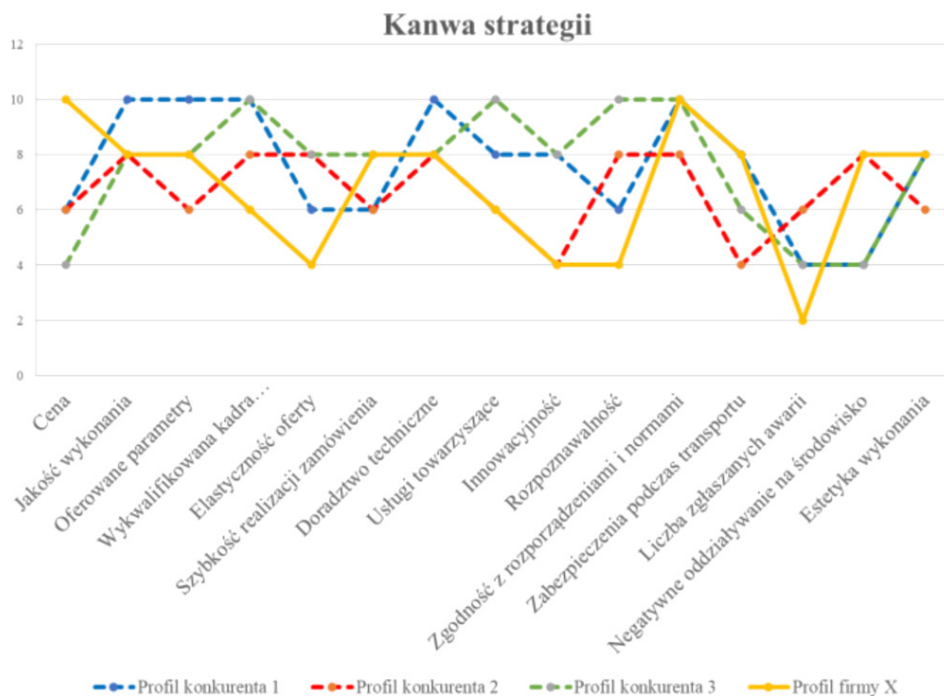
### 4.3. Kanwa strategii

W celu przejścia do realizacji kolejnych etapów zarządzania projektem innowacyjnych opracowano kanwę modelu biznesowego dla analizowanego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem oferowanej propozycji wartości gdzie jedenaście głównych czynników konkurencyjności poszerzono o cztery nowe – rysunek 6.

### 4.4. Projekt czterech działań

Proponowane działania to redukcja wybranych czynników (tabela 4) jako wynik analizy rynku i konkurencji oraz stworzenie dodatkowych czterech:

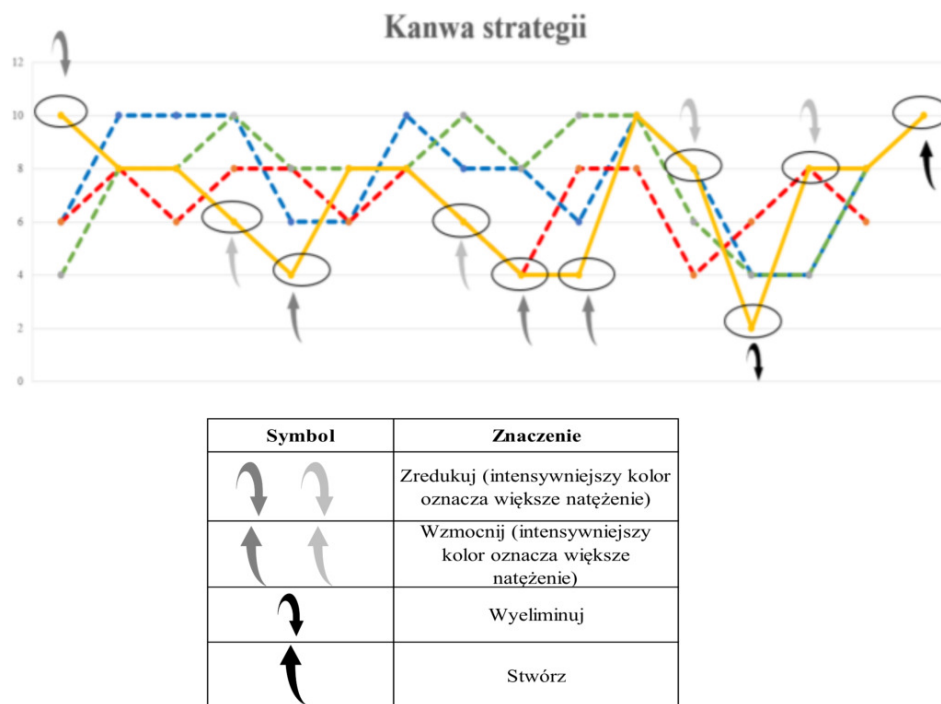
- zabezpieczenia podczas transportu,
- liczba zgłaszanych awarii,
- negatywne oddziaływanie na środowisko,
- estetyka wykonania.



Rys. 6. Kanwa strategii przed wprowadzeniem zmian.

Tabela 4  
Przykładowa analiza czynników do redukcji.

Czynnik	Zredukuj	
	Powód	
Cena	Ceny oferowane przez firmę X są niższe niż ceny konkurencji. Konkurowanie jedynie ceną jest niekorzystnym rozwiązaniem. W ramach stworzenia nowego projektu innowacyjnego, ceny mogą pójść w górę, a ich poziom będzie nadal satysfakcjonujący dla Klienta.	
Zabezpieczenia podczas transportu	Zabezpieczenia podczas transportu wybiegają poza konieczne do użycia. Transport zabezpieczony jest w sposób solidny, ale lekkie zredukowanie zabezpieczeń nie wpłynie w żaden sposób na bezpieczeństwo konstrukcji.	
Negatywne oddziaływanie na środowisko	Każda infrastruktura narciarska wpływa na ekosystem górski, poprzez emitowanie hałasu czy drgań. Koniecznym jest podjęcie działań zmierzających ku minimalizacji czynników negatywnie wpływających na otoczenie naturalne	



Rys. 7. Krzywa wartości z propozycjami zmian strategii.

Analiza cech dobrej strategii:

- Punkt koncentracji – w tym przypadku jest to ekologia i ochrona środowiska,
- Rozbieżność – skupienie się na ograniczeniu liczby zgłoszonych awarii i negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne,
- Puenta – ukazana w postaci zestawienia kanw strategii.

#### 4.5. Sześć dróg formułowania strategii błękitnego oceanu

W ramach projektu zarządzania przedsięwzięciem innowacyjnym przeprowadzono szczegółową analizę sześciu dróg (ścieżek) formułowania strategii błękitnego oceanu.

*Droga 1: Przyglądaj się alternatywnym branżom.*

W celu stworzenia tej drogi zestawiono alternatyw, które mogą zostać eksploatowane na stokach.

*Droga 2: Przyglądaj się grupom strategicznym w branżach.*

W celu stworzenia tej drogi zestawiono:

- przedsiębiorstwo analizowane X (badane w projekcie – ekologia i wyposażenie),
- konkurenta nr 1 (urządzenia klasy premium, rozpoznawalne, wyrobiona marka),
- konkurenta nr 2 (urządzenia średniej klasy).

*Droga 3: Przyglądaj się łańcuchom nabywców*

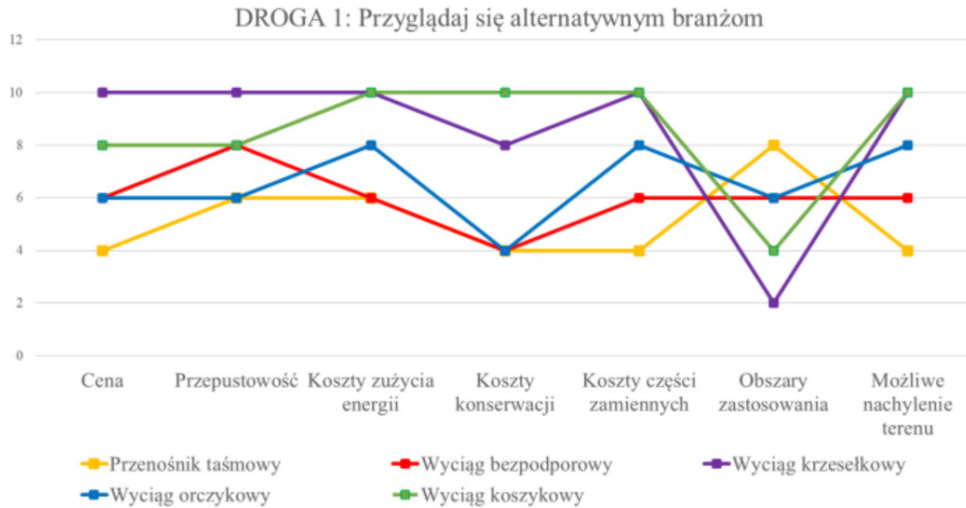
Nabywców można podzielić na dwie grupy, czyli klienci indywidualni i klienci B2B.

W tej drodze zestawiono analizowaną firmę X oraz wiodącego producenta zimowych urządzeń narciarskich – firmę Y.

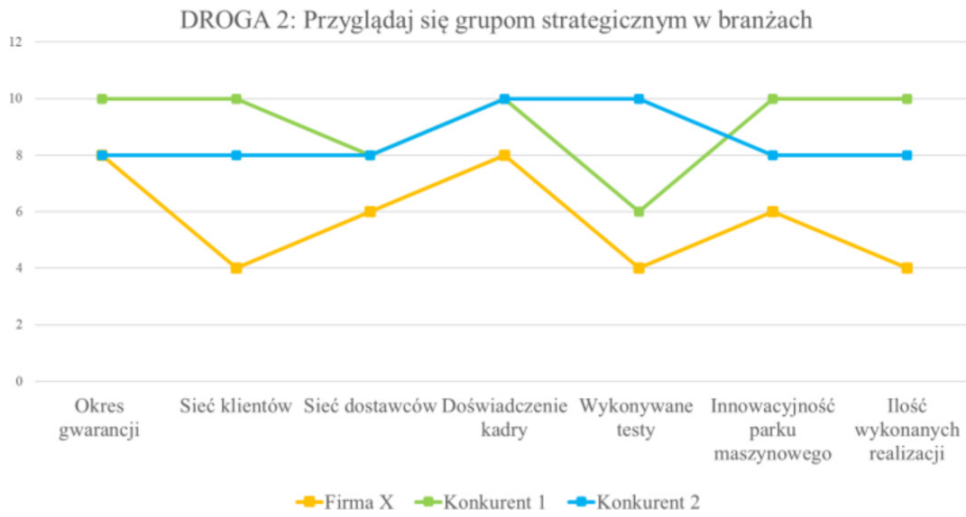
*Droga 4: Przyjrzyj się ofertom komplementarnych produktów i usług*

Zestawiono ze sobą:

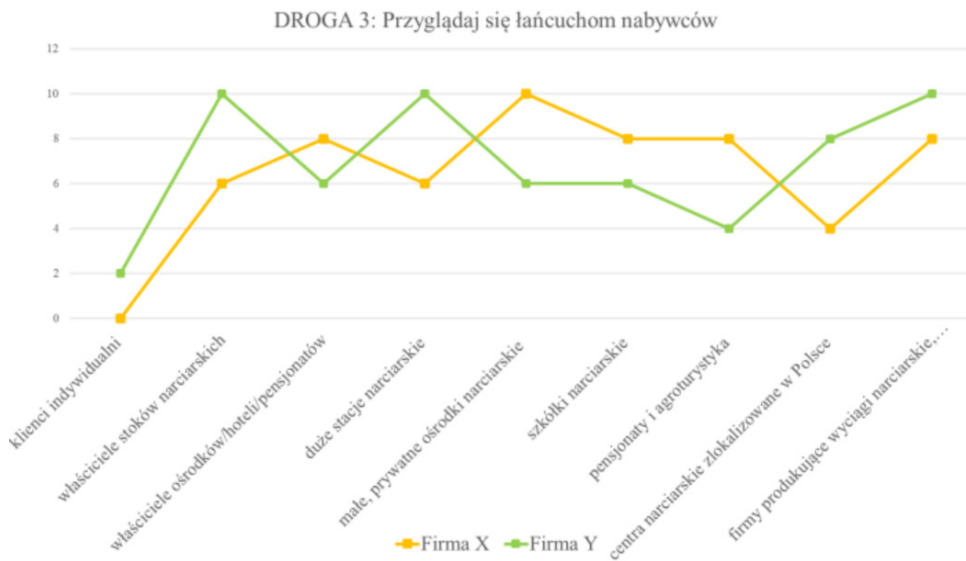
- produkt dotychczasowy,
- pomysł na innowacyjny produkt.



Rys. 8. Pierwsza droga formowania BOS.

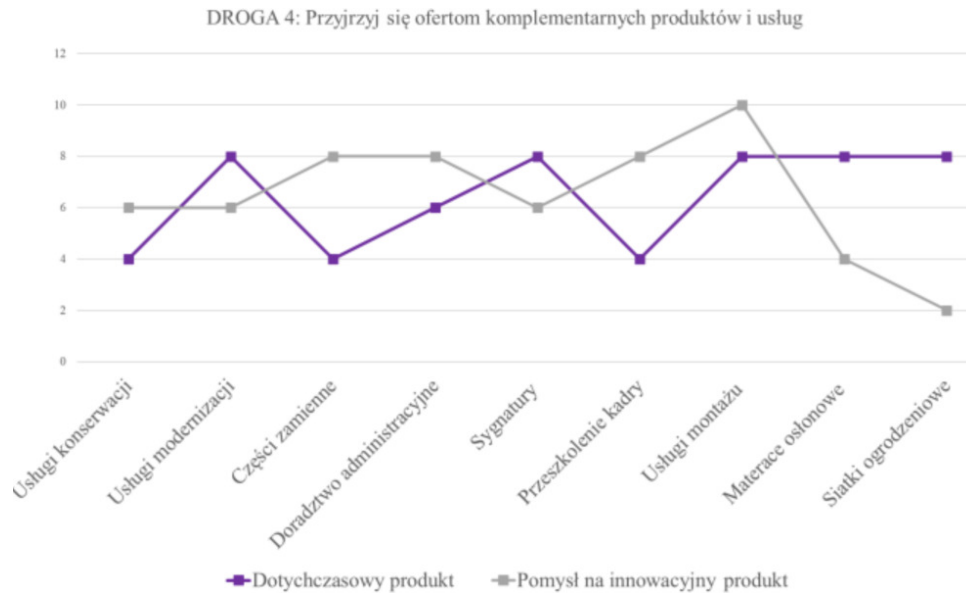


Rys. 9. Druga droga formowania BOS.



Rys. 10. Trzecia droga formowania BOS.





Rys. 11. Czwarta droga BOS.

Wnioski z drogi czwartej:

- W przypadku nowego projektu wzrośnie znaczenie sprzedaży części zamiennych, usług konserwacji, doradztwa administracyjnego, szkolenia kadry i montażu.
- Innowacyjny przenośnik taśmowy spowoduje spadek znaczenia usług modernizacji, zakupu sygnatur, materaców osłonowych, czy siatek ogrodzeniowych.

*Droga 5: Przyjrzyj się czynnikom funkcjonalnym i emocjonalnym u nabywców*

Pod uwagę wzięte zostały następujące czynniki funkcjonalne i emocjonalne mogące wynikać z użytkowania produktu:

- poczucie bezpieczeństwa (bezpieczeństwo Klientów – użytkowników),

- satysfakcja (z jakości produktu i obsługi),
- komfort psychiczny (spowodowany posiadaniem nowoczesnego i innowacyjnego urządzenia),
- poczucie udanego zakupu,
- satysfakcja i zadowolenie użytkowników.

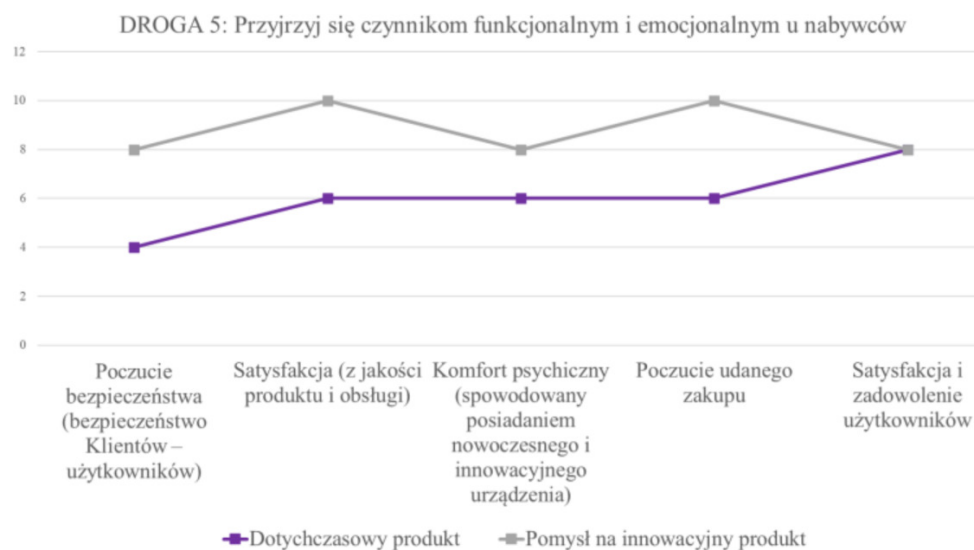
Zestawiono ze sobą:

- produkt dotychczasowy,
- pomysł na innowacyjny produkt.

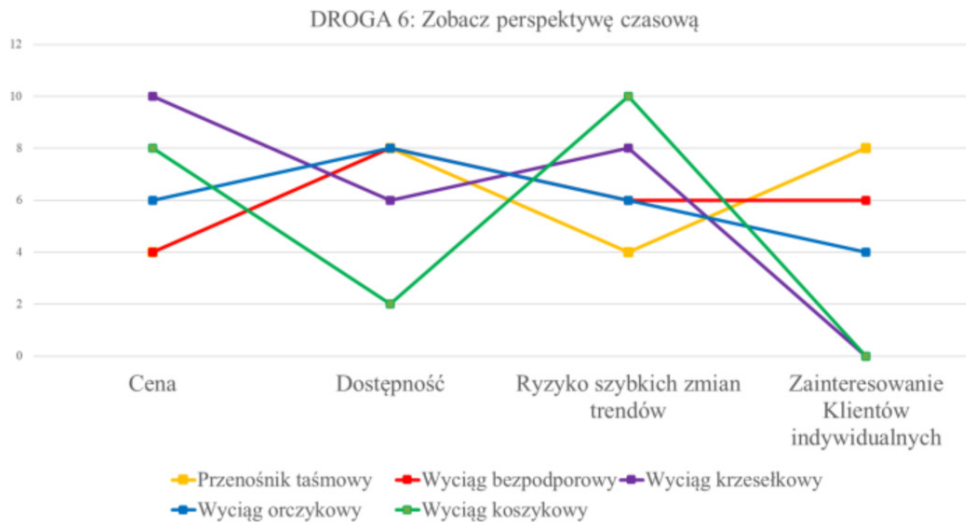
*Droga 6: Zobacz perspektywę czasową*

Wnioski z drogi szóstej:

- W miarę upływu czasu dostępność przenośników taśmowych będzie wzrastać, tak samo jak zainteresowanie Klientów indywidualnych.
- Nie prognozuje się istotnych i szybkich zmian trendów, a przenośniki powinny być przystępne cenowo.



Rys. 12. Piąta droga BOS.



Rys. 13. Szósta droga formowania BOS.

#### 4.6. Projekt wizualizacji strategii

W celu wykonania projektu wizualizacji strategii posłużono się następującymi etapami:

- 1) wizualne uświadomienie,
- 2) wizualne rozpoznanie,
- 3) wizualny kiermasz strategii,
- 4) wizualna komunikacja.

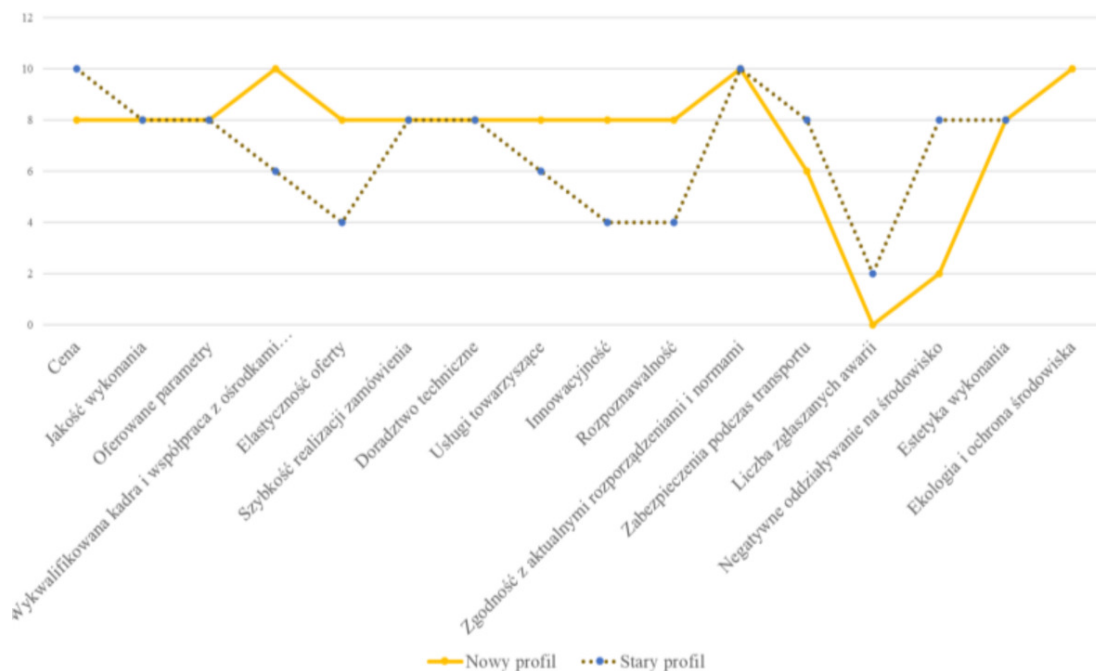
Etap pierwszy wizualizacji stanowi porównanie firmy z konkurentami. Następuje to poprzez nakreślenie bieżącej sytuacji strategicznej, czyli obecnej kanwy (jak wcześniej na rysunku 6), a następnie wskazanie punktów, które wymagają zmiany (jak na rysunku 7).

Etap drugi wizualizacji stanowi rozpoznanie sześciu dróg formułowania strategii błękitnego oceanu, następnie korzyści wynikających z alternatyw oraz próbę wytypowania, które czynniki zmienić, wyeliminować, lub stworzyć. Ten etap wizualizacji zobrazowany jest w poprzednim podrozdziale.

Etap trzeci stanowi zebranie wniosków z praktycznych obserwacji.

Etap czwarty obejmuje zestawienie profili strategicznych co graficznie przedstawiono na rysunku 14.

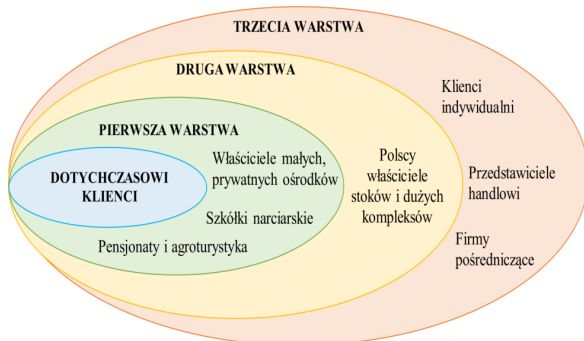
Stanowi również miejsce do przeanalizowania trzech warstw nie-klientów (rys. 15). To doprowadza do wykorzystania informacji w celu stworzenia najlepszej strategii na przyszłość.



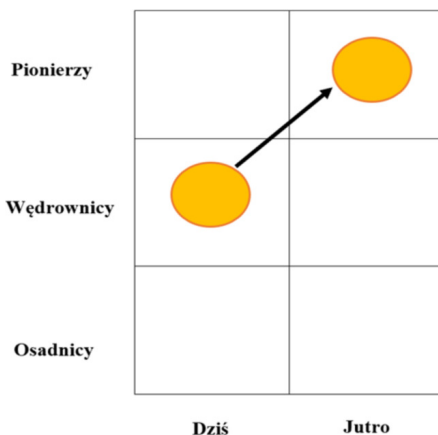
Rys. 14. Zestawienie kanw strategii.

Tabela 5  
Opis warstw nie-klientów.

Warstwa Klientów	Opis warstwy	Sposób osiągnięcia sukcesu	Propozycje rozwiązań
Dotychczasowi Klienci	Producenci z branży, właściciele stoków narciarskich, właściciele ośrodków, hoteli	Produkty firmy spełniają ich oczekiwania	Tymczasowo brak konieczności podjęcia działań
I warstwa	Klienci, którzy w swojej branży wykorzystują urządzenia sportowo-rekreacyjne. Gotowi są zamienić tradycyjne przenośniki taśmowe na innowacyjne urządzenia.	Sprawić, aby nowoczesne urządzenia stały się dla nich nie tylko funkcjonalnym dodatkiem do oferty, ale i podwyższyły ich renomę	Stworzenie szeroko zakrojonej akcji informacyjnej na temat innowacyjnych ochrony środowisk górskich
II warstwa	Są nabywcami urządzeń sportowo-rekreacyjnych, ale wybierają produkty znanych marek	Sprawić, by Klienci zyskali wiedzę z zakresu korzyści wynikających z oferowanej propozycji wartości	Stworzenie broszur informacyjnych oraz zorganizowanie spotkań B2B spotkać informacyjnych.
III warstwa	Osoby nie zainteresowane zakupem innowacyjnego przenośnika taśmowego	Wzbudzić przekonanie i chęć do zakupu oferowanej propozycji wartości	Podjęcie działań na rzecz wzrostu rozpoznawalności marki



Rys. 15. Trzy warstwy nie-klientów – projekt i analiza.



Rys. 16. Mapa pionier-wędrownik-osadnik.

Analiza tabeli 5 wskazuje, że nie-klienci pierwszej warstwy są najbliżsi obecnemu rynkowi i znajdują się na jego krawędzi z konieczności i w minimalnym stopniu korzystają z tego co oferuje przedsiębiorstwo.

Druga warstwa nie klientów to nabywcy odmawiający korzystania z oferty branży, którzy zapoznali się z ofertą jako opcja i odrzucili ją. Analiza trzeciej warstwy nie klientów – najdalej odsuniętej od określonego rynku – są to klienci, którzy nigdy nie myśleli o ofercie rynku jako o opcji dla nich

W kolejnym kroku badań badano wykorzystano znane narzędzie mapę pionier-wędrownik-osadnik.

Analiza oferty dotychczasowej pokazuje, że pozycja firmy waha się pomiędzy wędrownikiem a pionierem. Świadczy to o rozsądnym wzroście firmy.

Celem pakietu wprowadzanych działań jest umocnienie pozycji pioniera poprzez wprowadzanie ulepszeń i nowszych rozwiązań wg proponowanej koncepcji.

## 5. Podsumowanie

Koncentracja na procesach pobudzenia innowacji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu pozwala na wprowadzanie zmian do małoseryjnej działalności innowacyjnej firmy. Zaprezentowane podejście umożliwia osiągnięcie wysokiej i silnej pozycji na rynku.

Stworzony projekt koncepcji strategii innowacyjnej dla specyfiki produkcji małoseryjnej pokazał, że dzięki przywiązaniu do jakości, bezpieczeństwa, innowacji i poszanowania środowiska, analizowana firma może oferować swoim klientom najlepsze rozwiązania do transportu osób w obszarach górskich, turystycznych lub miejskich z komfortem i szybkością.

Zaproponowana metodyka w oczywisty sposób może być stosowana w produkcji seryjnej i wielkoseryjnej – ogólnie przy większych możliwych zasobach projektowych, już jednak w firmach o produkcji małoseryjnej pozwala na umiejętnie zarządzanie projektami w sposób wydajniejszy i efektywniejszy. Ma to bezpośrednie przełożenie na wzrost satysfakcji klienta, bowiem realizacja projektu dopasowanego do wymagań dotychczasowych i nowych klientów umożliwi to kontynuowanie dobrych i długotrwałych relacji z klientami. Wypracowanie efektywności we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań pozwoli pomyślnie realizować dalsze projekty. Spodziewane rezultaty przełożą się na motywację zespołu do dalszego rozwoju i ciągłego wzrostu.

Przedstawiona praca prezentuje pierwszy etap nowego proponowanego podejścia biznesowego, dedykowanego dla wyrobu małoseryjnego poprzez zestawienie skutecznych narzędzi tworzenia koncepcji wyrobu w układzie stosunkowo małej kosztowności pro-

jektowej – minimalizującej rozbudowanie najdroższych etapów projektowych tj. rozwoju, prób i testów. Utworzona koncepcja podejścia zarządzania projektem daje możliwość łatwiejszego przebiegu kolejnych etapów, a tym osiągnięcie większej elastyczności, sukcesu w poszerzeniu swojej oferty.

## Literatura

- [1] Charucka O., *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, s. 45–67, 2014.
- [2] Edwards T., Delbridge R., Munday M., *Understanding Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Process Manifest*, Technovation, 25, 10, 1119–1127, 2005.
- [3] Jelonek D., Moczala A., *Metody i techniki projektowania innowacji* (fragmenty podręcznika), PWE, Warszawa, 2020.
- [4] Kampa J.R., Cziulik C., Amodio C., *A critical analysis on the Blue Ocean Strategy and an approach for its integration into the Product Development Process*, Product Management & Development, 10, 2, 2013.
- [5] Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Początek*, MT Biznes, Warszawa, 2018.
- [6] Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć niekwestionowaną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, s. 48, 2018.
- [7] Kuraś P., *Instrumenty strategii błękitnego oceanu*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i zarządzanie” z. 113, s. 223, 2017.
- [8] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014.
- [9] Knosala R., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami* (rozdz. 3), [w:] *Inżynieria produkcji: Kompendium wiedzy*, red. nauk. Ryszard Knosala, PWE, Warszawa, 2017.
- [10] Makowiec M., *Strategia „błękitnego oceanu” i jej wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe nr 801 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 137, 2009.
- [11] Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała, 2005.
- [12] Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice, 2012.
- [13] Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Bernarda G., Papadacos P., *Projektowanie propozycji wartości*, ICAN Institute, Warszawa, 2015.
- [14] Więcek D., *Costs Determination at the Stage of Production Processes Design*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, PTZP, 4, 42–45, 2014.
- [15] Trocki M., Wyrozębski P., *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 7–10, 2015.