

**Joanna Wilk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PORTAL NASZA-KLASA.PL JAKO PRZYKŁAD STRATEGII „BŁĘKITNEGO OCEANU”**

### **1. Wstęp**

Warunki działania w dzisiejszym środowisku biznesowym powodują, iż na sukces w danym segmencie wpływa bardzo wiele czynników. Jednym z nich jest przewaga konkurencyjna, która pojawia się wtedy, gdy jeden z graczy odkrywa rynek lub niszę rynkową, gdzie możliwe jest osiągnięcie pozycji lepszej od pozostałych uczestników. Aby było to możliwe, niezbędne jest nie tylko posiadanie odpowiednich zasobów, ale także umiejętne ich użytkowanie. Istotną rolę odgrywa zatem czas – odpowiednie wykorzystanie okazji, jaką stwarza rynek, lub też umiejętność przewidzenia kierunku zmian zjawisk na nim zachodzących. M. Romanowska wymienia zatem przewagę konkurencyjną, dostrzeganą od dawna przez Japończyków, którą jest wyprzedzenie w czasie<sup>1</sup>. Chodzi tu o baczne obserwowanie trendów otoczenia i rywali w celu odpowiedniego wykorzystania pojawiających się szans.

Podobną wizję osiągnięcia przewagi konkurencyjnej opisuje strategia „błękitnego oceanu”. „Błękitne oceany” są określane jako „niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowny wzrost”<sup>2</sup>. Są one zatem przeciwieństwem jasno zdefiniowanych granic branży i określonych reguł gier konkurencyjnych. Konieczność tworzenia nowych rynków wynika z kilku przyczyn, lecz główną siłą napędową jest przede wszystkim globalizacja i związane z nią kurczenie się dotychczasowych segmentów, a co za tym idzie, rosnąca w niezwykle szybkim tempie konkurencja, wymuszająca często pewne zachowania i agresywne decyzje.

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 164.

<sup>2</sup> W. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 19.

„Konkurencja rynkowa wymaga, aby wciąż myśleć w kategoriach strategicznego trójkąta – my, klient i nasi rywale. Prowadzenie biznesu polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej spełniającej trzy kryteria: musi ona być istotna z punktu widzenia klienta, zauważona przez niego i możliwa do utrzymania”<sup>3</sup>. Spełnienie tych warunków jest niewątpliwie łatwiejsze, gdy dany podmiot sam określa i kreuje przestrzeń rynkową, osiągając tym samym ogromną przewagę konkurencyjną. Udało się to twórcom portalu *nasza-klasa.pl*.

Niniejszy artykuł jest próbą ukazania specyfiki strategii „błękitnego oceanu” w całkowicie nowym obszarze działalności, jakim jest stworzenie serwisu społecznościowego; tym samym stanowi krótką analizę przyczyn powodzenia tego przedsięwzięcia.

## 2. Tworzenie „błękitnego oceanu”

Podwaliną strategii „błękitnego oceanu” jest innowacja wartości, która pojawia się wówczas, gdy dana firma potrafi połączyć innowację nie tylko z użytecznością, lecz także z ceną i pozycjami kosztowymi. Jest to zadanie trudne, jednak innowatorzy tworzący „błękitne oceany” muszą dążyć równolegle do wyjątkowości oraz możliwie najniższych kosztów<sup>4</sup>. Jak zostanie przedstawione w dalszej części artykułu, założycielom portalu *nasza-klasa.pl* udało się spełnić te warunki.

Aby powodzenie strategii „błękitnego oceanu” było możliwe, niezbędne jest spełnienie sześciu podstawowych zasad, dotyczących nie tylko formułowania samej strategii, lecz również jej realizacji. Należą do nich:

- rekonstrukcja granic rynku,
- koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach,
- sięganie poza granice istniejącego popytu,
- właściwa kolejność elementów strategicznych,
- przewyższanie głównych przeszkód organizacyjnych,
- wbudowanie realizacji w strategię<sup>5</sup>.

Zapewne każdy z wymienionych czynników przyczyni się do minimalizacji ryzyka związanego z kreowaniem dotychczas nieistniejących rynków, a o ich powodzeniu zadecyduje umiejętne wykorzystanie przewagi konkurencyjnej, która zostanie dzięki nim osiągnięta. Aby dokładnie zrozumieć ideę i elementy strategii „błękitnego oceanu”, należy przyrzeć się porównaniu dotychczasowych granic konkurencyjnych, określanych mianem „czerwonego oceanu”, z tworzeniem nowej przestrzeni rynkowej. Przedstawiono to w tab. 1.

---

<sup>3</sup> H. Simon, *Przewaga konkurencyjna*, „Gazeta Wyborcza” 2005 (z 11.01).

<sup>4</sup> W. Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 31-32.

<sup>5</sup> Tamże, s. 43.

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

Strategia „czerwonego oceanu”	Strategia „błękitnego oceanu”
– konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	– tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
– zwalczanie konkurencji	– konkurencja przestaje być istotna
– wykorzystanie istniejącego popytu	– tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
– konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	– przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem
– 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: W. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 38.

Jak łatwo zauważyć, „błękitny ocean” to propozycja całkiem nowej koncepcji i redefiniowanie granic dotychczasowej przestrzeni rynkowej. Takie podejście nie tylko daje możliwość wpływania na kształt istniejącego rynku, lecz przede wszystkim pozwala na pozostawienie w tyle konkurencji, która będzie potrzebowała dłuższego czasu na dostosowanie się do panujących reguł gry. Osiągnięcie tak ważnej przewagi nie tylko przyczyni się do wzrostu lojalności klientów, lecz umożliwi również utrzymanie pozycji lidera i kreowanie popytu zgodnie z założonymi wcześniej celami.

Nasza-klasa.pl zaoferowała swoim klientom usługę wcześniej niedostępną, zajmując tym samym niezwykle ważną pozycję strategiczną. Lojalność użytkowników jest bowiem elementem, który na długo stanowić będzie bardzo trudną barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów. Co więcej, twórcy są w stanie oferować wysoką jakość usługi przy jednoczesnym dbaniu o niski poziom kosztów. To wszystko sprawia, iż portal na długo jeszcze pozostanie liderem w segmencie społeczności internetowej.

### 3. Powstanie portalu [nasza-klasa.pl](http://nasza-klasa.pl)

Pomysł założenia społeczności internetowej wzorowany był na istniejącym w USA serwisie [classmates.com](http://classmates.com)<sup>6</sup>. Wykorzystano zatem istniejący projekt, uzupełniając go jednak o rozwiązania dostosowane do rodzimego rynku użytkowników. Główną ideą portalu było stworzenie szerokiej społeczności internetowej, której użytkownicy będą mogli odnowić utracone przez lata kontakty. Przede wszystkim zrezygnowano z pobierania opłat za udostępnienie niektórych funkcji, opierając przychody głównie na wpływach z reklam. Takie rozwiązanie okazało się bardzo

<sup>6</sup> Jeśli nie zaznaczono inaczej, informacje pochodzą z bezpośredniego wywiadu z twórcami serwisu.

korzystne, przyczyniając się do wzrostu popularności. Warto nadmienić, iż amerykański pierwowzór poniósł w ostatnich miesiącach dość spektakularną porażkę, odnotowując znaczne straty za sprawą fiaska publicznej oferty sprzedaży akcji<sup>7</sup>.

Portal ruszył 11 listopada 2006 r., po ponadrocznych pracach przygotowawczych, które pozwoliły na udoskonalenie pierwotnego spontanicznego pomysłu. Jego ideą było utrzymanie i wznowienie kontaktów ze znajomymi ze szkolnych lat. Grupą docelową były osoby młode, poszukujące kolegów ze szkoły średniej, w kilka lat po zdaniu matury. Tymczasem, bardzo szybko okazało się, że równie często internauci chcieli odnowić kontakty ze znajomymi jeszcze ze szkoły podstawowej, a grupa odbiorców zaczęła szybko poszerzać się o osoby starsze, które znacznie chętniej szukały możliwości kontaktu z dawno niewidzianymi kolegami. Uzupełnienie spisu szkół o uczelnie wyższe spowodowało niezwykle intensywny wzrost liczby użytkowników, gdyż grupa docelowa powiększyła się o szerokie rzesze studentów. Jednak od początku istnienia portal działał jakby w dwóch wymiarach. Z jednej strony pozwalał odszukać ludzi ze szkolnej ławy, z drugiej zaś umożliwiał poznanie zupełnie nowych osób. Dzięki zastosowaniu kilku funkcji możliwe było poszerzanie grona kolegów i odtąd liczba użytkowników portalu rosła w błyskawicznym tempie. Obecnie zarejestrowanych jest ponad 7 mln użytkowników<sup>8</sup>.

O atrakcyjności biznesowej serwisu świadczyć może fakt, iż bardzo wiele firm zainteresowanych było zakupieniem udziałów naszej-klasy. Inwestorem, który ostatecznie zdecydował się nabyć 20% udziałów, jest fundusz European Founders należący do braci Samwer, który jak dotąd zainwestował już w ponad 100 firm internetowych. Dostrzegł on zatem potencjał drzemiący w portalu i pozostaje istotnym doradcą przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Zapytani o kluczowy czynnik sukcesu, twórcy naszej-klasy.pl wymieniają kontakty z mediami. Dobra medialna promocja pomysłu owocowała lawinowym wręcz przyrostem liczby użytkowników. Warto zaznaczyć, iż dziennie serwis odnotowuje ponad 80 mln odsłon, co jest niewątpliwie doskonałym miernikiem jego sukcesu. Należy również wspomnieć, iż firma nie posiada formalnej strategii – podejmowane działania oparte są głównie na intuicji i biznesowym instynkcie. To jednak wystarczyło, aby stworzyć komercyjnie skuteczny i innowacyjny produkt, zgodnie z założeniami strategii błękitnego oceanu.

#### 4. Nasza-klasa.pl jako „błękitny ocean”

**Nasza-klasa.pl a tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej.** Na sukces portalu nasza-klasa.pl wpłynęło wiele czynników. Przede wszystkim było to oferowanie

---

<sup>7</sup> Z. Domasiewicz, *Porażka Classmates.com – amerykańskiego protoplasty serwisu Nasza-klasa.pl*, „Gazeta Wyborcza” 2007 (z 16.12).

<sup>8</sup> [www.nasza-klasa.pl](http://www.nasza-klasa.pl) (2008-02-28).

całkowicie nieznaną dotychczas usługę, która pozwala na zaspokojenie wielu potrzeb użytkowników. Dodatkowo nasza-klasa.pl oferuje skok wartości – nagle pojawił się rozgłos wokół jej marki, a także lojalni użytkownicy na rynku<sup>9</sup>. Sprzyjało temu zainteresowanie mediów, podsycane dodatkowo rosnącą w niezwykle szybkim tempie liczbą rejestrujących się osób. Jak już wspomniano, są oni lojalni wobec oferowanej usługi ze względu na przynależność do gęstej sieci kontaktów. Niemalże znaczenie odgrywa także swoista moda na przynależność do społeczności naszej-klasy.pl. Część użytkowników w dalszym ciągu uczęszcza do szkoły i nie odczuwa potrzeby wirtualnego kontaktu z kolegami, z którymi może bez trudu nawiązać bezpośrednią relację. Mimo tego są oni użytkownikami, gdyż za pośrednictwem serwisu mogą zaspokoić potrzebę promocji i kreacji samego siebie. To także ma niebagatelny wpływ na zniechęcenie potencjalnych naśladowców oraz pozytywnie wpływa na tworzenie przestrzeni rynkowej.

**Konkurencja przestaje być istotna.** Obecnie twórcy naszej-klasy.pl nie boją się ewentualnych konkurentów. Pomimo że istnieją inne serwisy, nie oferują one tak wyjątkowej użyteczności i nie posiadają wystarczającej wyjątkowości, która zachęciłaby milionowe rzesze użytkowników. Rozpatrują jednak potencjalne groźby wejścia, także ze strony zagranicznych naśladowców. Nie stanowią oni mimo wszystko realnego zagrożenia, głównie za sprawą zastosowania opisanego wyżej rozwiązania, czyli stworzenia bardzo dużego dystansu strategicznego. Obserwują oni jednak poczynania konkurentów, takich jak serwis grono.net, który również proponuje poszukiwanie znajomych, opiera się jednak na braku ustalonej struktury i nie posiada tak znaczącego motywu, który łączyłby użytkowników. Ponadto monitorowane są poczynania serwisu fotka.pl, który, choć z wielu względów nie jest uznawany za konkurenta, szczyli się podobną liczbą zarejestrowanych użytkowników i z tego względu poddawany jest analizie. Nawiązana została również współpraca z portalem finansowym Money.pl, który działa w całkowicie odrębnej branży. Mimo to integracja z tego typu podmiotem może świadczyć o świadomości dążenia do nieograniczania pola widzenia i perspektywach współpracy która przyczyni się do utrzymania wiodącej pozycji konkurencyjnej.

**Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu.** Tworzenie „błękitnego oceanu” nie jest statycznym osiągnięciem, lecz dynamicznym procesem. Wymaga zatem ambitnego, twórczego i kompleksowego podejścia. Z tego powodu niezbędne jest nieustanne monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu oraz ruchów podejmowanych przez potencjalnych konkurentów. Co również istotne, nie należy zamykać swojego pola widzenia ograniczeniami związanymi z długookresowym funkcjonowaniem stworzonego rynku. Należy systematycznie sięgać wzrokiem poza jego granicę i przyglądać się innym branżom, grupom strategicznym, nabywcom czy komplementarnym ofertom produktowym. Jest to bowiem jedyny sposób

---

<sup>9</sup> W. Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 268.

na ponowną rekonstrukcję granic rynkowych<sup>10</sup>. W ten sposób działają twórcy naszej-klasy.pl. Ponadto trwają wciąż intensywne prace nad wdrożeniem uniwersalnych narzędzi, służących do zakładania społeczności. Brane jest pod uwagę „odtworzenie” nie tylko klas, lecz również stowarzyszeń czy firm. To także świadczy o długookresowym podejściu do utrzymania osiągniętej przewagi konkurencyjnej oraz nieustannym udoskonalaniu wypracowanej strategii. Poszczególne posunięcia strategiczne, takie jak np. sprzedaż udziałów, służyły wytyczeniu nowych dróg silnego i zyskowego wzrostu. Dzięki tym wszystkim działaniom wizjonerski pomysł mógł zostać przekształcony w całkiem rentowne przedsięwzięcie. To właśnie działania menedżerskie i decyzje związane z poważną ofertą biznesową nie tylko przyczyniły się do powodzenia serwisu, lecz przede wszystkim wykreowały rynek i ustaliły jego granice.

**Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem.** Warto wspomnieć, iż branża internetowa charakteryzuje się dość niskimi kosztami wejścia – co może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem. Jeśli jednak rozpatruje się koszty serwerów, są one bardzo wysokie przy milionowej liczbie użytkowników. Istotne jest, iż twórcy naszej-klasy.pl są świadomi, iż serwis ten wymaga ciągłych udoskonaleń i podnoszenia atrakcyjności. Jest to możliwe także dzięki zastosowaniu modelu darmowości usługi przy jednoczesnym pokrywaniu wszelkich kosztów związanych z działalnością portalu, m.in. wpływami z reklam. Nasza-klasa.pl należy bowiem do programu partnerskiego TradeDoubler, jest w sieci reklamowej Adnet i wyświetla reklamy Google AdSense. To pozwala na zapewnienie środków finansowych na bieżącą działalność, a jednocześnie daje możliwość kreowania wartości dla klienta.

**Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów.** Cały system działań firmy został podporządkowany jednoczesnemu dążeniu do wyjątkowości i niskich kosztów, a więc ściśle utrzymywana jest zasada darmowości usługi oraz braku niekomfortowych dla użytkownika form reklamy. Co więcej, portal jest systematycznie wzbogacany o nowe i – co niezwykle istotne – łatwe w obsłudze funkcje, które także przyczyniają się do jego popularności. Ma to również na celu eliminację podstawowego zagrożenia, jakim jest znudzenie użytkownika. W branży internetowej, cykl życia produktu jest bowiem krótki, głównie za sprawą szybko zmieniającej się technologii. Aby temu zapobiec, wprowadzane są rozwiązania, których zadaniem jest podtrzymywanie nawiązanych po latach kontaktów.

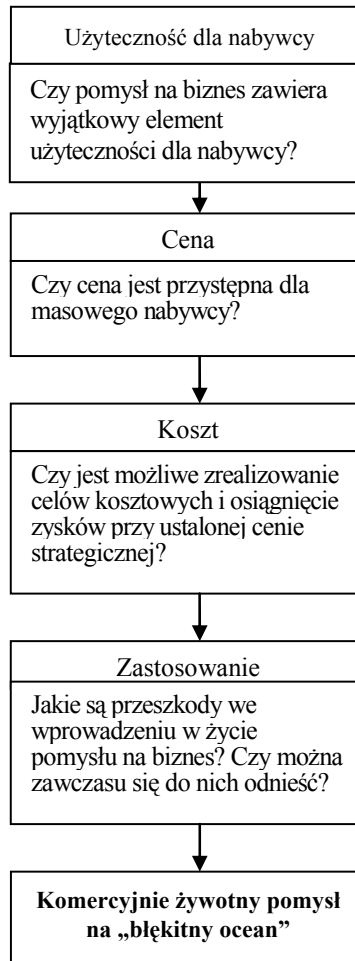
## 5. Etapy formułowania strategii „błękitnego oceanu”

Nowatorski pomysł stworzenia dotąd nieistniejącego portalu, a tym samym przyciągnięcia szerokiej rzeszy nabywców, stał się kanwą strategii „błękitnego

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 79.

oceanu”. Aby jednak mógł on stać się prężnie działającym modelem biznesowym, przynoszącym jego twórcom zyski, musiał zostać przekształcony w pewną sekwencję strategiczną. Kolejne kroki przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Formułowanie strategii „błękitnego oceanu”

Źródło: W. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 172.

Analizując powyższy model, łatwo dojść do wniosku, iż nasza-klasa.pl jest komercyjnie żywotnym pomysłem na „błękitny ocean”. Po pierwsze, chęć nawiązania kontaktu z kolegami ze szkolnych lat jest ważkim powodem, dla którego

wielu nabywców zainteresuje się proponowaną ofertą – w tym wypadku użyteczność dla nabywcy jest wyjątkowa, gdyż potrafi zaspokoić kilka ważnych potrzeb – kontaktu, samorealizacji i autoprezentacji. Cena jest bez wątpienia przystępna dla masowego nabywcy – większość usług oferuje się jest za darmo, za niektóre dodatkowe rozwiązania (takie jak np. przechowywanie większej liczby zdjęć na serwerze) pobiera się niewielką opłatę. Jest to więc następny czynnik przyciągający docelowych odbiorców. Kolejny element, jakim jest zrealizowanie celów kosztowych i osiągnięcie zysków, także jest realizowany. I choć główny koszt stanowią serwery i łącza, generując niemałe wydatki, są one rekompensowane przychodami z reklam umieszczanych na stronie. Reklamodawcy bardzo chętnie korzystają z popularności portalu, gdyż w ten sposób mogą dotrzeć do niezwykle szerokiej grupy docelowej. Zatem oferta proponowana przez naszą-klasę.pl jest nie tylko atrakcyjna dla firm umieszczających tam swą reklamę, ale przede wszystkim takie rozwiązanie pozwala właścicielom zmieścić się w zakładanych kosztach przy jednoczesnym zapewnieniu całkiem rozsądnej marży zysku. A co jest najbardziej istotne – cena, jaką płaci nabywca, czyni serwis przystępnym dla masowych odbiorców przy zachowaniu wysokiej użyteczności. To połączenie trzech czynników pozwala firmie osiągnąć wspomnianą już wcześniej innowację wartości. Ostatni element, jakim są przeszkody w skutecznym wprowadzeniu pomysłu w życie, został zniwelowany już na samym początku działalności serwisu. Jego twórcy intuicyjnie wiedzieli, iż nie napotkają oporów związanych z jego przyjęciem, ponieważ, jak podkreślają, tworzyli coś, z czego sami chcieliby korzystać, w sposób możliwie najbardziej funkcjonalny. Przeszkody, pojawiające się wraz z niespodziewanym masowym wzrostem liczby użytkowników, polegały przede wszystkim na nieustannym blokowaniu 130 serwerów, które stanowią techniczną podstawę funkcjonowania portalu. Były one jednak na bieżąco rozwiązywane za pomocą ciągłych zakupów, a ostatecznie zdecydowano się na przeniesienie ich z Frankfurtu do Poznania, co zdecydowanie przyczyniło się poprawy ich efektywności.

Opisane powyżej kroki w formułowaniu strategii „błękitnego oceanu” pozwalają na wyciągnięcie wniosków, iż choć zapewne nieświadomie, twórcy naszej-klasy.pl spełnili wszelkie wymagania niezbędne do stworzenia nie tylko nowej przestrzeni rynkowej, ale przede wszystkim rentownego przedsięwzięcia biznesowego.

Należy także przeanalizować możliwość imitacji strategii naszej-klasy.pl. Oczywiście jest bowiem, iż konkurencyjne naśladownictwo jest bardzo prawdopodobne i z reguły mniej kosztowne. Dzieje się tak, ponieważ to innowator ponosi główny koszt oraz niezwykle wysokie ryzyko implementacji nowatorskich pomysłów. Aby zminimalizować zagrożenie ze strony potencjalnych konkurentów, należy wziąć pod uwagę cechę wyłączności. Jest ona funkcją nie tylko natury dobra, lecz również systemu prawnego. Można bowiem powstrzymać niepożądane kopiowanie, głównie poprzez zapewnienie ochrony patentowej dobra lub powstrzymując do



niego dostęp<sup>11</sup>. Stworzenie strategii „błękitnego oceanu” jest właśnie sposobem na umocnienie barier dla naśladownictwa. W przypadku naszej-klasy.pl główną przeszkodę stanowią tzw. korzyści sieci. Poprzez tworzenie szerokich sieci swoich użytkowników serwis zyskuje pewność, iż nie będą oni zainteresowani poszukiwaniem innych tego typu portali. Długoterminowe relacje, które nawiązują oni pomiędzy sobą, niewątpliwie powstrzymują inne firmy przed łatwą i wiarygodną imitacją. Niezwykle trudno byłoby bowiem przyciągnąć użytkowników, którzy nie zrezygnują z nawiązanych już kontaktów oraz nie będą odczuwali potrzeby przejścia do potencjalnego naśladowcy, gdyż wiązałoby się to z opuszczeniem społeczności internetowej. Bezcelowe wydają się również perspektywy przenoszenia na inny serwer, który będzie oferował, poza nieznacznymi modyfikacjami, *de facto* dublowanie tych samych funkcji.

Twórcy naszej-klasy.pl mają także ambitne plany ekspansji, rozszerzając swoją działalność na kraje skandynawskie oraz kraje Europy Wschodniej (głównie Ukrainę i Łotwę). Jednocześnie nie obawiają się groźby zagranicznego wejścia na rynek, głównie ze względu na specyfikę oferowanego przez nich produktu. Co więcej, przewaga konkurencyjna, którą do tej pory osiągnęli, daje im gwarancję silnych barier wejścia dla potencjalnych konkurentów.

Należy jednak zastanowić się nad kierunkiem rozwoju strategii. Istnieje bowiem ryzyko pojawienia się konkurentów, którzy podejmą agresywną walkę w celu przechwycenia części rynku. Obrona ciężko zdobytej bazy klientów wydaje się być oczywistym posunięciem. Niebezpieczna może okazać się jednak chęć utrzymania udziałów rynkowych, która może łatwo wprowadzić w pułapkę konkurencji. Ryzykowny wyścig z nowymi podmiotami może bowiem spowodować, iż centralne miejsce w myśleniu strategicznym firmy, zamiast nabywcy, zająć może konkurencja. Powstaje wówczas dylemat, związany z wyborem pomiędzy tworzeniem ponownej innowacji wartości a udoskonalaniem i lekką modyfikacją obecnego kształtu oferowanego produktu i obrony swej dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Sytuację może dodatkowo komplikować fakt wciąż dużych zysków generowanych przez aktualną ofertę, który z pewnością nie mobilizuje do poszukiwania nowego „błękitnego oceanu”. W tym przypadku nie ma gotowej recepty, która pomogłaby w podjęciu tej niezwykle ważnej strategicznej decyzji.

Rozwiązaniem może być koncentracja na wydłużeniu, poszerzeniu i pogłębieniu strumienia dochodów poprzez udoskonalenia operacyjne i ekspansję geograficzną. Ma to na celu jak najszersze pokrycie rynku i stworzenie jak największego dystansu zniechęcającego do ewentualnych imitacji. Największym wyzwaniem stojącym przed twórcami naszej-klasy.pl jest zatem poszerzenie stworzonego „błękitnego oceanu” poprzez zatrzymanie użytkowników portalu dzięki uatrakcyjnie-

---

<sup>11</sup> W. Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 184.

---

niu oferowanych usług. Zamiarem jest zatem zdominowanie „błękitnego oceanu” chroniące przed naśladowcami na możliwie najdłuższy czas<sup>12</sup>.

## 6. Zakończenie

Przewaga konkurencyjna jest niewątpliwie niezbędnym elementem gry rynkowej, a dążenie do jej osiągnięcia – nadrzędnym celem wielu przedsiębiorców. Jednym z jej składników jest dobrze sformułowana, dopasowana do specyfiki firmy strategia. Opisana w niniejszym artykule strategia „błękitnego oceanu” stanowi doskonały przykład możliwości osiągnięcia sukcesu w dzisiejszym skomplikowanym środowisku biznesowym. Decydują o tym m.in. działania konkurentów, którzy wyznaczają pewne standardy. Niezbędne jest zatem ciągle obserwowanie zmian zachodzących na rynku i umiejętne dostosowywanie się do jego wymagań. Co więcej, aby móc czerpać korzyści, jakie płyną z wyprzedzenia pozostałych graczy, należy wcielać w życie pomysły, które korespondują z celami zawartymi w strategii.

Opisany w artykule przykład portalu nasza-klasa.pl jest próbą analizy poszczególnych elementów i składowych należących do strategii „błękitnego oceanu”. Przedstawia on kluczowe czynniki sukcesu oraz określa strategiczne wybory w dążeniu do wyjątkowości. Równowaga pomiędzy funkcjonalnością a prostotą jest niewątpliwie założeniem, które decyduje o wysokiej użyteczności serwisu. Dodatkowo niezwykle istotne jest zastosowanie przemyślanej strategii cenowej, która przyczynia się do rosnącego zainteresowania użytkowników oraz pozwala na długookresowy kompromis pomiędzy oferowaną wartością a kosztem.

Podsumowując, dzisiejsze warunki prowadzenia działalności biznesowej są niewątpliwie jedną z sił napędowych przyczyniających się do rosnącej konieczności tworzenia „błękitnych oceanów”. Umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania istniejącej okazji na przekształcenie innowacyjnego pomysłu w sprawnie działający biznes wydaje się być wymownym aspektem sukcesu. Niniejsza analiza przypadku portalu nasza-klasa.pl wydaje się być doskonałym przykładem wizjonerskiej strategii wyprzedzającej rynek i tworzącej „błękitny ocean”.

## Literatura

- Domasiewicz Z., *Porażka Classmates.com – amerykańskiego protoplasty serwisu Nasza-klasa.pl*, „Gazeta Wyborcza” 2007 (z 16.12).
- Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 270.

Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.  
Simon H., *Przewaga konkurencyjna*, „Gazeta Wyborcza” 2005 (z 11.01).

## **NASZA-KLASA.PL AS AN EXAMPLE OF THE “BLUE OCEAN” STRATEGY**

### **Summary**

The article describes the main idea and elements of the Blue Ocean Strategy and its significance in gaining the competitive advantage. It also shows the *nasza-klasa.pl* as the example of application of basic rules of the strategy into the business practice. Moreover, the paper presents the main factors of success and the perspectives of future development, as far as the possibilities of maintaining the competitive advantage that has been gained because of successful setting the boundaries of the market.