

NEW YORK TIMES BESTSELLER

AUTOŘI BESTSELLERU

STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

**PĚT KROKŮ JAK SE POSUNOUT
DO MODRÉHO OCEÁNU, VYHNOUT SE
KONKURENCI A ZAJISTIT SI TAK ZISKOVÝ RŮST**

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNEOVÁ



MANAGEMENT PRESS
mp

NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz

MANAGEMENT PRESS



W. Chan Kim – Renée Mauborgne
NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNEOVÁ

NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

**PĚT KROKŮ JAK SE POSUNOUT
DO MODRÉHO OCEÁNU, VYHNOUT SE
KONKURENCI A ZAJISTIT SI TAK ZISKOVÝ RŮST**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2018

NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

**Pět kroků jak se posunout do modrého oceánu,
vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst**

W. Chan Kim – Renée Mauborgne

Překlad: Petr Somogyi

Odpovědná redaktorka: Jarmila Frejtichová

Redigovala: Irena Ajjanová

Technický redaktor: Andrea Pastorčáková

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Albatros Media, Jan Hána

First published 2017 by Hachette Books, a division of Hachette Book Group, Inc., New York

Copyright © 2017 by W. Chan Kim and Renée Mauborgne

Translation © Petr Somogyi, 2018

Jacket photograph © Marta Nardini / Getty Images

All rights reserved.

Vydalo nakladatelství Management Press roku 2018 ve společnosti Albatros Media a.s.
se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 32 029.

© Albatros Media a.s., 2018. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Obálku podle originálního návrhu Amandy Kain zhotovilo Grafické a DTP studio Albatros Media

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu.

Objednávky knih:

www.managementpress.cz

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka: 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-7261-547-6

ISBN e-knihy 978-80-7261-550-6

V nakladatelství Management Press vydání 1.

Ediční řada Knihovna světového managementu.

Snazit se, hledat, nalézt a neustoupit.
– *Alfred Tennyson*

Obsah

Předmluva	9
-----------	---

ČÁST I CESTA DO MODRÉHO OCEÁNU

1. Bud'te lepší než ti nejlepší	13
2. Základy strategie vytváření trhu	35
3. Mysl stratéga modrého oceánu	50
4. Lidství, důvěra a kreativní kompetence	63

ČÁST II PĚT KROKŮ PRO CESTU DO MODRÉHO OCEÁNU

Krok 1: Začít

5. Vyberte správné místo, kde začít	81
6. Sestavte správný tým pro cestu do modrého oceánu	96

Krok 2: Pochopit, kde se nacházíme nyní

7. Vyjasněte si, jaká je aktuální situace	107
---	-----

Krok 3: Představit si, kde bychom mohli být

- 8. Odhalte skrytá bolavá místa, která omezují velikost vašeho odvětví 129
- 9. Objevte oceán plný nezákazníků 146

Krok 4: Zjistit, jak se tam dostaneme

- 10. Systematicky rekonstruujeme hranice trhu 165
- 11. Vytváříme alternativní příležitosti pro modrý oceán 189

Krok 5: Dát se do pohybu

- 12. Vyberte alternativu cesty do modrého oceánu a otestujte ji na trhu 207
- 13. Dokončete přípravy a vydejte se na cestu do modrého oceánu 223

Epilog: Země na cestě do modrého oceánu 237

Poznámky 251

Poděkování 255

Literatura 259

Rejstřík 261

O autorech 263

Předmluva

AMERICKÝ BÁSNÍK a esejista Walt Whitman v básni „Ó můj živote“ uvažuje o strastech a útrapách, jež definují lidský osud. Ptá se: „Co přináší zrovna mně, ó živote?“ Jeho odpověď – že každý z nás, ať už jako jednotlivec nebo jako součást společnosti, může svým veršem přispět k ohromnému a mocnému dramatu života – na nás velmi silně zapůsobila.

Není pochyb o tom, že život přináší všelijaké výzvy a strasti. V našich silách ale je se pokoušet ho ovlivnit. Z podstaty lidské existence plyne, že všichni můžeme napsat svůj verš a ovlivnit tím – byť jen nepatrným způsobem – běh života a možná i jeho krásu.

Jaký verš napíšete vy? A jaký bude ten náš? Tuto otázku si klademe celý život. Za co chceme bojovat? Na který narativ chceme soustředit své schopnosti v naději, že připojíme vlastní verš k ohromnému a mocnému dramatu života, který by posunul svět o malý kousek dopředu?

Jakožto vědci zabývající se světem podnikání jsme přesvědčeni, že chceme podporovat takový svět, který není definovaný soupeřením a rozdělováním trhů či celé planety a ve kterém se zisky pro jednoho získávají na úkor někoho jiného. Soupeření pochopitelně existuje a všude kolem sebe vidíme mnoho vítězů a poražených – ale tohle není to, co by nás zajímalo ze všeho nejvíce. Nejsme přesvědčeni, že svět potřebuje ještě více soupeření. Vždy jsme obdivovali organizace a jednotlivce, kteří se dokázali posunout za hranice soupeření a vytvořit nové možnosti pro hledání příležitostí, růstu a práce – ti jsou nám největší inspirací. Jejich úspěch nespočíval v tom, že se ještě více rozdělí nějaký často už stejně se zmenšující koláč. Vytvořili totiž něco nového, mnohem většího, co bylo navíc určeno všem. My jsme pro to začali používat označení *modrý oceán*. Modré oceány nejsou o rozkladu, ale mnohem více o *nedestruktivním* tvoření, kdy prospěch jedné osoby nemusí nutně nastat na úkor někoho jiného.

Jak ale proměnit touhu v činy, záměry v realitu?

Potřebujeme cestovní mapu, která změní naši perspektivu a uvolní představivost. Umožní nám pohlédnout za dnešní hranice, abychom mohli spatřit a vytvořit budoucí příležitosti. Je k tomu potřeba, abychom my sami i naši lidé našli dostatek sebedůvěry, protože jsme sice plní kreativní energie a odhodlání, ale v hloubi duše jsme všichni současně velmi křehcí a zranitelní. Pokud nemáme dostatek sebedůvěry jednat, jen málokdo se odváží vydat se na neznámou cestu – a nezáleží na tom, jak přesná je mapa. Doufáme, že právě s tímto můžeme všem pomoci, a současně se obáváme, že to nedokážeme. Právě v sebedůvěře spočívá ono kouzlo, které nám umožní překonat tiché pochybnosti o sobě samých, která nás nenechají na pokoji. Ukazuje nám emoční cestu vpřed, protože díky ní můžeme věřit sami v sebe i v celý proces.

Kniha, kterou držíte v ruce, je naší odpovědí na tuto výzvu. Vychází z téměř třiceti let výzkumu problematiky modrého oceánu, při kterém jsme zkoumali bezpočet velkých i malých firem, vládních organizací, neziskových organizací i takových, jejichž cílem je především zisk. Všechny měly jeden společný rys: posunuly se od soupeření na existujících přeplněných trzích (které označujeme jako rudé oceány) na nové teritorium, do výšin důvěry, vytvoření nového trhu a růstu. Při studiu organizací, které při tomto kroku uspěly, i těch, jimž se to nepodařilo, jsme zjistili, že pokud má nějaký proces fungovat, je potřeba připustit pochybnosti, získat sebedůvěru a současně pomocí osvědčených postupů uvolnit potřebnou lidskou kreativitu.

V knize *Cesta do modrého oceánu* se tedy lidé a naše tvůrčí energie spojí s vyzkoušenými procesy a kreativními marketingovými nástroji, aby vás, váš tým a organizaci posunuli z rudého do modrého oceánu způsobem, kdy budete mít v rukou a pod kontrolou celý proces, na jehož konci čeká úspěch. Nabízíme vám průvodce, který každého provede krok za krokem jednotlivými praxí prověřenými lekcemi, v nichž se dozvíte, co funguje a co nefunguje a jak se na této cestě vyhnout potenciálním problémům.

Rozhodli jsme se, že právě toto bude onen verš, náš příspěvek světu. Jsme pevně přesvědčeni, že každý dokáže vytvářet nové hranice a sestavit vlastní verše. Jak kdysi řekl Nelson Mandela: „Dokud to není hotové, vždycky to vypadá jako nemožné.“ Doufáme tedy, že tato kniha pomůže napsat ten správný verš i vám.

ČÁST I

CESTA DO MODRÉHO OCEÁNU

Bud'te lepší než ti nejlepší

„**K**DYŽ HRAJI HUDBU, mám pocit, že jsem v nádherném světě, který nemá konce.“

V roce 2008, kdy bylo v plném proudu ničení Iráku, etnický i nábožensky rozdělené země zmítané těžkostmi a válkou, měl Zuhál Sultan sen. Sedmáctiletý irácký klavírista chtěl sestavit první mládežnický orchestr své země a vystupovat s ním v zahraničí. V Iráku ale bylo málo hudebníků s hudebním vzděláním, málo učitelů, nemluvě o nedostatku kvalitních hudebních nástrojů. K tomu ještě musíme připočítat staleté kulturní propasti, které tradičně rozdělují iráckou mládež.

Kde tedy začít? Zuhál měl internet a jeho prostřednictvím našel dirigenta. Paul MacAlindin, skotský dirigent a hudebník s klasickým vzděláním, jeho nabídku vyslyšel a přislíbil, že bude stát v čele Národního iráckého mládežnického orchestru.

Paul záhy zjistil, že kromě hudebních schopností bude potřebovat i dovednosti stratéga: jeho orchestr by neměl sebemenší šanci, kdyby musel za stávajících podmínek soupeřit s ostatními národními mládežnickými orchestry. Tato oblast je mimořádně konkurenční a tradičně jí vládou ctihodné orchestry z evropských zemí jako Francie, Itálie, Španělsko nebo Velká Británie. Členy těchto orchestrů jsou profesionálně školení a vysoce nadaní mladí hudebníci, kteří se vyznačují dokonalými technickými schopnostmi, vystupují s nimi přední světoví sólisté a dirigenti a na perfektně zvládnutých vystoupeních hrají skladby od skladatelů jako Brahms, Beethoven a Mahler. Paul pochopil, že pokud se má jeho orchestr odlišit a současně udržet nízké náklady, bude muset porušit všechny tradice tohoto oboru a redefinovat, co to vlastně znamená „národní mládežnický orchestr“.

Spíše než na technickou dokonalost a vysoké hudební kvality se Národní irácký mládežnický orchestr bude muset zaměřit na prvotní sílu hudby,

kteřá dokáže léčit a překlenout ty nejhlubší propasti, a na představení bohatého a světa utajeného iráckého kulturního dědictví. Paul tedy přestal klást důraz na technické kvality orchestru a na sofistikovaný repertoár od evropských skladatelů a rezignoval na spolupráci se slavnými hostujícími sólisty a dirigenty, díky čemuž se mu podařilo dramaticky snížit náklady.

Místo toho Paul a Zuhal shromáždili skupinu mladých hudebníků, kteří budou hrát původní iráckou hudbu kurdského i arabského původu. Tato hudba bude postavena na stejnou úroveň jako klasické skladby Haydna, Beethovena a Schuberta, které bude mít orchestr rovněž v repertoáru. Přes pochybnosti mnohých, že se to vůbec může podařit, se v Národním iráckém mládežnickém orchestru sešli mladí muži a ženy, kteří byli jak sunnité, tak šíité, arabského i kurdského původu. Paul se Zuhalem tak vytvořili orchestr, který byl důkazem nadějí mladých Iráčanů a jejich odhodlání vybudovat po ničivé válce společně novou, lepší budoucnost. Jak prohlásil Muhammad Adnan Abdalláh, jeden z členů orchestru: „Hudba je jazyk míru a má moc zajistit, aby se lidé navzájem milovali. Pokud se hudebníci sejdou a společně hrají, předávají světu právě toto poselství.“¹

Dopadlo to tak, že se Národní irácký mládežnický orchestr proslavil jako „nejstatečnější orchestr světa“, jak ho poprvé označili v britské televizní stanici Sky News. Možná se nejedná o technicky nejvyspělejší soubor mladých hudebníků, ale rozhodně patří mezi ty nejvíce inspirující. Je jiný než ostatní světové mládežnické orchestry, sbírá různá ocenění, ovace ve stoje, podařilo se mu na sebe strhnout pozornost celého světa. Přilákal rovněž publikum, které by se jinak na koncert vážné hudby sotva vydalo, a získal také ze všech podobných světových orchestrů nejvíce pozornosti na sociálních sítích. Kromě toho ukázal, že mladí Iráčané dokážou světu předložit jiný obraz své země než destrukci, nenávist a válku: obraz plný míru, naděje a solidarity.²

Paul MacAlindin je chytrý a skvělý dirigent. Pracuje s velkým nasazením, dává vždy do práce úplně všechno a touží po tom, aby stvořil něco jedinečného. Sám by ale určitě trval na tom, že není žádný génius nebo klasický podnikatel. V mnoha ohledech je Paul úplně stejný jako většina z nás. Přes všechny organizační obtíže v podobě omezených finančních prostředků nebo nedostatku pronikavého talentu se Paulovi a jeho mladému orchestru podařilo vymyslet strategii, která byla kreativní i nízkonákladová. A právě díky tomu se tento orchestr odlišil od dravé, ale ne tak nápadité konkurence.

A Paul se svým Národním iráckým mládežnickým orchestrem není zdaleka sám.

Od orchestru k hranolkům

Podívejme se například na společnost Groupe SEB, francouzskou nadnárodní firmu, která byla založena už v roce 1857. Jako většinu velkých a zavedených nadnárodních firem, i Groupe SEB řídí profesionální manažeři. Většina z nich zde pracuje už dlouhé roky a jsou pevně ukotveni v zavedené kultuře, byrokracii i interní politice firmy. Podobně jako všichni výrobci malých domácích spotřebičů na celém světě, i francouzská firma musela čelit silné konkurenci a velkému tlaku na snižování marží. Nás bude zajímat případ, kdy se do problémů dostal prodej jejich fritéz na domácí přípravu hranolků: hodnota trhu s tímto zbožím tehdy celosvětově klesala o 10 procent ročně.

Christian Grob, tehdejší šéf divize výroby elektrických kuchyňských přístrojů, a jeho tým pochopili, že je třeba prolomit bludný kruh konkurenčního boje. Rozhodli se situaci radikálně změnit. Profesionální manažeři Groupe SEB byli poměrně skeptičtí: co se dá vymyslet s fritézami, když to vypadá, že o jejich prodejnosti rozhoduje jediné cena?

Christian a jeho tým se k problému postavili jinak. Co když všichni hráči v odvětví uvažují stejně a podle stejných předpokladů, ale atraktivitu a poptávku po jejich produktech omezují právě tyto předpoklady? Co se stane, pokud se pokusíme tyto předpoklady znovu definovat? Christian a jeho lidé se zaměřili právě na tohle – identifikovat, zpochybnit a znovu promyslet ty nejzákladnější předpoklady celého odvětví. Když to udělali, uvědomili si, že objevili něco zcela nového.

Přišli na to, že úplně všichni akceptovali bez jakýchkoliv otázek dvě základní skutečnosti – a tyto skutečnosti vlastně definovaly celé odvětví. První byl předpoklad, že příprava čerstvých hranolků se neobejde bez smažení. A druhý, že ke smažení je potřeba spousta oleje.

Připadá vám to zřejmé? Samozřejmě. Nicméně tyto nijak nezpochybněné předpoklady dovedly odvětví k tomu, že dlouhodobě přehlíželo celou řadu problémů. Fritéza vyžadovala použití 2,5 litru oleje na smažení, který je poměrně drahý. Jakmile se olej rozpálí, může být přístroj nebezpečný. Když jsou hranolky hotové, není snadné se oleje zbavit a je obtížné fritézu vyčistit. A ke všemu jsou v oleji smažené hranolky nezdravé a velmi tučné.

Zpochybnění obecně přijímané pravdy dovedlo tým k tomu, že redefinoval problém, na který se celé odvětví celou dobu zaměřovalo (jak vyrobit tu nejlepší fritézu), a formuloval ho novým způsobem: jak připravit zdravé, čerstvé a chutné hranolky bez smažení. Výsledkem byl ActiFry, úplně nový typ fritézy, který byl na trh uveden ve Francii v roce 2006 a úspěšně

se rozšířil po celém světě. V ActiFry se hranolky nesmaží, na jeden kilogram hranolků je zapotřebí jen jedna polévková lžíce oleje. Takto připravené hranolky obsahují asi o 40 procent méně kalorií a o 80 procent méně tuku než takové, které se připravují v tradiční fritéze. Navíc se dá přístroj snadno čistit a odpadají i problémy s bezpečností a likvidací použitého oleje. A hranolky chutnají skvěle: zvenku jsou křupavé, uvnitř krásně vláčné. Fantastický úspěch v podobě zdravějších, méně kalorických a přesto vynikajících hranolků dokonce inspiroval Oprah Winfreyovou k tomu, aby se na Twitteru rozepsala o tom, jak má ráda svůj ActiFry: „Ten přístroj ... ActiFry mi úplně změnil život,“ napsala. „A nikdo mi neplatí za to, abych to říkala.“³ Poptávka po novém přístroji v Evropě začala přesahovat nabídku a po tweetu Winfreyové se dokonce cena akcií Groupe SEB – díky tomuto jedinému produktu – zvýšila o 5 procent. Konkurenci trvalo pět let, než se jí podařilo na tento trh proniknout, a ani pak se jim nepodařilo získat významnější podíl, protože Groupe SEB své nápady chránila patenty a výrobky konkurence se tak ActiFry nemohly rovnat. Dnes, více než po deseti letech, je ActiFry stále lídrem globálního trhu. Po jeho uvedení na trh se hodnota celého odvětví navíc zvýšila téměř o 40 procent, protože se podařilo získat celou řadu úplně nových zákazníků, kteří dříve o zakoupení klasické fritézy vůbec neuvažovali.

Odvětví, v nichž se pohybují mládežnické orchestry a výrobci fritéz, toho skutečně mnoho společného nemají. Nabízejí odlišné produkty, soupeří s konkurenty odlišným způsobem a pohybují se v nich úplně odlišní hráči. I obě organizace jsou úplně jiné: Národní irácký mládežnický orchestr je nově založená nezisková organizace, v podstatě se jedná o start-up. Groupe SEB je na zisk zaměřená nadnárodní firma s delší než sto padesát let trvající historií.

Obě organizace a jejich odvětví jsou tedy jako noc a den, nicméně se jim podařilo uspět podobným způsobem. Obě se posunuly od soutěžení na přeplněném existujícím trhu k vytvoření nového tržního prostoru. Obě musely čelit různým překážkám – to se stává všem organizacím – a dokázaly je překonat tím, že se jim podařilo získat důvěru lidí a přesvědčit je o spolupráci. A právě tohle označujeme jako ***cestu do modrého oceánu***. Cesta do modrého oceánu je systematický proces, který převede vaši organizaci z drsných trhů, kde si konkurence jde po krku (my si je představujeme jako rudý oceán plný žraloků) do širého modrého oceánu, tedy na nové trhy bez konkurenčního boje, a to takovým způsobem, aby vás lidé následovali.

Abychom ještě lépe porozuměli tomu, jak funguje posun do modrého oceánu, podívejme se na další příklad. Bude se týkat změny, jejímž

iniciátorem byla vláda, tedy zřejmě jedna z nejvíce byrokratických a změněnám odolných struktur, o níž by jen málokdo řekl, že ji charakterizuje kreativita nebo inovace.

Dar v podobě druhé šance

Mnoho států světa musí v současnosti čelit nárůstu kriminality, přeplněným věznicím a vysoké míře recidivy zločinců. Následky této situace jsou dalekosáhlé. Daňové poplatníky to stojí peníze. Je ohroženo bezpečí občanů. Problémy mají i osoby, které se dopustily nějakého zločinu a nedokážou prolomit bludný kruh, do něhož vstoupily. Největší zátěž to ovšem představuje pro jejich rodiny.

Vlády většiny států řeší problém přeplněných věznic tradičním způsobem: postaví další věznice nebo zvýší kapacitu těch stávajících tím, že do nich společně umístí pachatele drobných kriminálních činů vedle těžkých zločinců. Ani jedno řešení není ideální. Výstavba nových věznic je drahá a časově náročná, pobyt pachatelů drobných přečinů ve společnosti drsnějších kriminálníků pak dělá z věznic něco jako akademie zločinu.

V obou případech kladou vlády důraz na omezení osobní svobody a na zajištění bezpečnosti občanů, nikoliv na návrat odsouzených do běžného života po výkonu trestu. Například v Kalifornii bylo po roce 1980 postaveno 22 nových věznic. Roční výdaje na chod vězeňského systému v tomto státě nyní činí asi 9 miliard dolarů. Věznice jsou ale nadále přeplněné a míra recidivy vyšplhala na alarmujících 65 procent. Stručně řečeno, existující strategie řízení věznic je možná úspěšná jako nástroj trestu, ale selhává v tom, co potřebuje společnost mnohem více: v začlenění osob po výkonu trestu do normálního života, aby se z nich stali produktivní členové společnosti.

V roce 2010 čelila stejnému problému vláda Malajsijské federace. Její představitelé pochopili, že snížit kriminalitu a prolomit bludný kruh zločinnosti je možné pouze změnou strategie a nalezením nového způsobu řízení věznic. Aby toho vláda dosáhla, obrátila se na summit pro Celostátní strategii modrého oceánu (*National Blue Ocean Strategy*, NBOS), což je organizace, kterou malajsijská vláda vytvořila v roce 2009 a jejímž cílem je podporovat inovativní strategie a nové postupy, které by mohly s nízkými náklady ovlivňovat ve velké míře celou společnost. Na summitu NBOS se každý měsíc sešli vrcholní představitelé státu jako ministerský předseda, místopředseda vlády, významní ministři a další nejvyšší státní úředníci, včetně představitelů bezpečnostních složek. Účastníci summitu se

měnili podle projednávaných témat a podle potřeby byli přizváni i významní zástupci soukromého sektoru.

Při hledání řešení problému s přeplněnými věznicemi se summit rozhodl, že nebude brát ohled na ve světě používané osvědčené postupy. Místo toho se – podobně jako Paul MacAlindin v Národním iráckém mládežnickém orchestru a Christian Grob ve společnosti Groupe SEB – snažili identifikovat a zpochybnit základní předpoklady tohoto odvětví. Tím nejdůležitějším byl prapůvodní předpoklad, že všichni zločinci musí být zavřeni do vězení. Existuje k velmi nákladným a vysoce zabezpečeným věznicím nějaká alternativa, která by stála mnohem méně peněz a mohla by celou situaci výrazně ovlivnit?

Na summitu se při úvahách na toto téma objevilo řešení, které nikoho z ministrů a bezpečnostních odborníků do té doby nenapadlo. V zemi je velké množství vojenských základen, kolem nichž se nachází nevyužitá půda. Tyto základny disponují velmi silnou bezpečnostní infrastrukturou, jejímž účelem je zabránit ve vstupu nepovolaným osobám. Dala by se však stejně dobře využít k tomu, aby zabránila odsouzeným v opuštění základny. Největší počet osob ve výkonu trestu představovali v Malajsii pachatelé drobných kriminálních činů – a právě ti by si mohli trest odpykat v nevyužitých částech vojenských základen, které by se daly jednoduše a levně přetvořit v zabezpečené prostředí.

Účastníci summitu se rovněž zaměřili na další tradiční praxi, která vládám bránila v lepším začlenění osob po výkonu trestu do běžného života: zjistili, že klíčové expertní znalosti potřebné pro tuto integraci obvykle nejsou k dispozici v oblasti působnosti ministerstva, které má věznice na starosti. Tradičně byli za začlenění propuštěných do běžného života odpovědní úředníci z vězeňské správy, jejich odbornost však spočívá v oblasti výkonu trestu a zajištění bezpečnosti, nikoliv ve vzdělávání, přípravě na zaměstnání a v řešení rodinných problémů. Klíč k integraci propuštěných osob leží ovšem právě zde a mnohem lepší služby mohou nabídnout úplně jiná ministerstva.

Summit tedy tyto dlouho platné předpoklady zpochybnil a obrátil naruby, čímž otevřel cestu do modrého oceánu – a vznikl tak Komunitní program pro integraci (*Community Rehabilitation Program*, CRP). Místo aby se stavěly další drahé věznice, vytvořil summit v nevyužitých částech vojenských základen komunitní centra CRP pro pachatele drobných trestných činů, první zařízení tohoto druhu na světě. Centra CRP představovala řešení problému přeplněných věznic, které bylo možné implementovat rychle a levně a při němž bylo možné tyto vězně oddělit od

pachatelů závažných trestných činů (a nevystavit je tak jejich vlivu). Byl to ovšem teprve začátek.

Do práce center CRP se zapojila i ministerstva zemědělství a školství, která v nich zorganizovala fungující profesní programy chovu ryb a pěstování výnosných plodin, tedy komodit, o které je zájem na trhu. Vězni si tak mohou prostřednictvím prodeje vlastních produktů vydělat a našetřit peníze. V tomto programu se nejen naučí cenné a užitečné dovednosti, ale seznámí se také s alternativním způsobem obživy kromě kriminální činnosti. Prostřednictvím zmocněnce pro lidská práva jsou navíc tato centra v kontaktu s rodinami uvězněných, zprostředkovávají pro ně pravidelná setkání a dokonce jim nabízejí možnost ubytování poblíž zařízení, aby mohla rodina zůstat v blízkosti odsouzeného delší dobu.

Návštěvy v klasických věznicích obvykle trvají 30 minut a obě strany odděluje skleněná bariéra. V centrech CRP se mohou vězni se svými manželkami a dětmi nejen obejmout, ale také společně trávit určitý čas. Pomáhá to zahojit rány a připomíná odsouzeným, že jsou zde lidé, kteří je milují, a že je důležité vrátit se do normálního života. Ministerstvo lidských zdrojů pak každému vězni po propuštění zařídí kontakt se zprostředkovatelnou práce. Těm, kteří chtějí začít podnikat, pak zase Ministerstvo pro záležitosti žen, rodin a komunit může poskytnout půjčku.

Výsledkem je, že program CRP představuje velký přínos pro uvězněné, jejich rodiny i společnost, náklady na provozování pro vládu ale zůstaly nízké. Několik faktů: od roku 2011, kdy byla centra CRP otevřena, se míra recidivy u pachatelů drobných trestných činů snížila o 90 procent a pohybuje se na úrovni 0,6 procenta míry recidivy v Kalifornii. Rodiny vězňů jsou nadšené. Společnost je bezpečnější. Z hlediska nákladů je pak vybudování centra CRP ve srovnání s tradiční věznicí o 85 procent levnější, jeho provoz pak o 58 procent. Na základě míry začlenění osob po výkonu trestu do běžného života se odhaduje, že centra CRP přinesla během jedné dekády úsporu 1 miliardy dolarů v podobě snížených nákladů a přínosů pro společnost.

Nejdůležitější ale je, že program CRP mění k lepšímu životy bývalých vězňů, dává jim naději, důstojnost a hlavně jim poskytuje nástroje, jak začít znovu a stát se produktivními členy společnosti. Jak řekl jeden z vězňů, který prošel centrem CRP: *„Připadám si, že jsem skutečně dostal druhou šanci. Naučil jsem se spoustu nových věcí a pomocí peněz, které jsem si vydělal v CRP, jsem si pak mohl otevřít svoji vlastní opravnu motocyklů. Teď je přede mnou nová budoucnost.“*

Od soupeření na trhu k jeho vytváření

Lídrů organizací často přijmou dva základní předpoklady, podle nichž pak i jednají. Prvním z těchto předpokladů je, že hranice trhu a podmínky odvětví jsou pevně dané. Není možné je změnit. Je tedy třeba vytvořit strategii, která z těchto předpokladů vychází.⁴ Druhým předpokladem pak je, že pokud chce organizace v tomto prostředí s danými omezeními uspět, musí přijmout strategické rozhodnutí a vsadit buď na diferenciaci, nebo na nízké náklady. Buď může zákazníkům dodávat s vyššími náklady vyšší hodnotu, ovšem za vyšší cenu, nebo jim může nabídnout přiměřenou hodnotu za nižší cenu. Není ale možné, aby dělala obojí. Podstatou strategie je tedy nalezení kompromisu mezi hodnotou a náklady.⁵

Je tomu ale opravdu tak? Nemohou organizace hranice trhu a podmínky odvětví, kterým musí čelit, naopak samy formovat? Nemohou vytvářet strategie, které kompromis mezi hodnotou a náklady naruší a budou usilovat o diferenciaci a zároveň o nízké náklady?⁶

Vzpomeňte si na centra CRP. Přijal snad summit NBOS existující podmínky odvětví či prostředí v podobě rostoucích nákladů na provoz věznic, vysoké míry recidivy vězňů a bující kriminalitu jako neměnnou danost? Rozhodně ne. Naopak redefinoval hranice toho, co to znamená uvěznit zločince a začlenit je zpět do normálního života. Podíval se novým způsobem na věznice, policii, armádu a na jednotlivá ministerstva a pak provedl strategický a organizační posun, který změnil a přetvořil podmínky okolního prostředí.

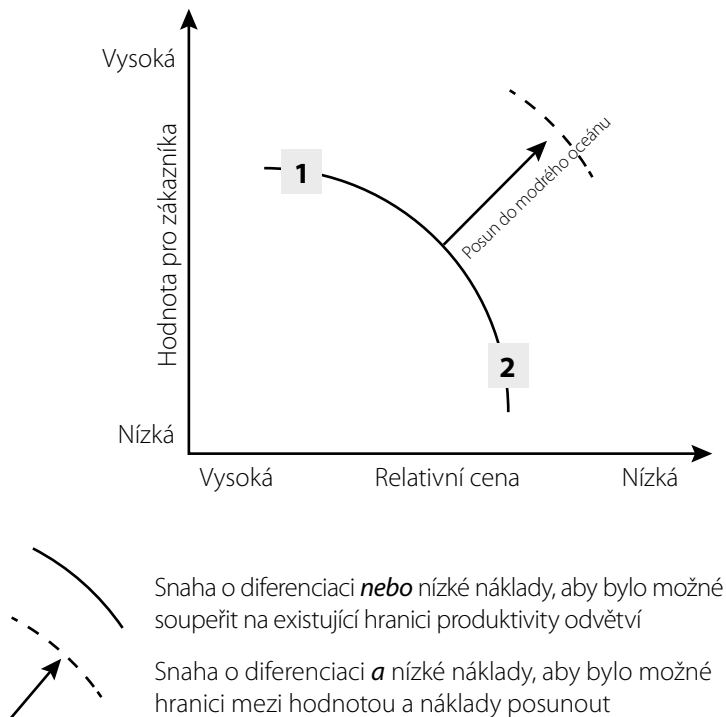
Z hlediska diferenciaci a nízkých cen se při úvahách o CRP nehledal kompromis mezi hodnotou a náklady. Naopak byl narušen. Projekt totiž přinesl nárůst hodnoty nabízené pachatelům drobných trestných činů, jejich rodinám i celé společnosti, ovšem cena, kterou za to vláda zaplatila, byla nízká. Tím, že jeho tvůrci nebrali v úvahu globální osvědčené postupy a nepostupovali podle nich, posunuli projekt CRP do modrého oceánu (tedy za všechny zvyklosti, které ve vězeňství dosud platily) a současně se jim podařilo získat důvěru a podporu všech relevantních ministerstev.

Tato dynamika je zachycena na obrázku 1–1. Křivka zakreslená plnou čarou ukazuje klasickou hranici produktivity, která definuje existující hranice odvětví, celkový součet všech nejlepších postupů.⁷ Křivka je funkcí nejvyšší dosažitelné hodnoty a příslušných nákladů, jaké může organizace dosáhnout vzhledem k aktuálně dostupným technologiím a nejlepším podnikatelským postupům. Hranice tedy vymezuje území, které představuje existující tržní prostor, na němž se uplatňuje určitá strategie – to je rudý oceán. Na této hranici mají všichni hráči odvětví stejnou

produktivitu, danou poměrem hodnoty a nákladů. V tomto případě je mezi hodnotou pro zákazníka a náklady pozitivní korelace: více jednoho znamená i více toho druhého. Znamená to, že pro úspěšné soupeření na trhu (neboli pro úspěch strategie rudého oceánu) musí organizace učinit kompromis mezi hodnotou a náklady: může se odlišit buď hodnotou – říká se tomu diferenciaci (bod 1), nebo nízkými náklady (bod 2). Není ale možné, aby se odlišila obojím.⁸ Pokud bude nabídka organizace umístěna za hranicí produktivity odvětví, nevyhnutelně ji překonají konkurenti, kteří se budou pohybovat na této hranici. Smyslem strategie je tedy zjistit, jak v existujícím tržním prostoru soupeřit a zvítězit.

Obrázek 1–1

Od soupeření na trhu k jeho vytváření



Tato logika fungování strategie však neobstojí, pokud se podíváme na CRP. Budeme-li na tento projekt nahlížet jako na podnikání, pak jeho tvůrci nebrali stávající hranice odvětví jako dané a nepokusili se zaujmout

pozici na hranici produktivity, s využitím osvědčených postupů, užívaných ve vězeňství. Místo toho se rozhodli pro posun do modrého oceánu a narušili tím kompromis mezi hodnotou a náklady. Přišli s průkopnickou strategií, která prostřednictvím zásadní změny *způsobu a míry* nabízené hodnoty otevřela novou hranici produktivity. Právě takhle vzniká nový tržní prostor. Přerušovaná křivka na obrázku 1–1 zachycuje tuto alternativní dynamiku. Smyslem strategie je dosáhnout diferenciací a zároveň nízké ceny. Otevřením nové hranice mezi hodnotou a náklady dojde k překročení existující křivky produktivity odvětví, vytvoří se modrý oceán a soupeření na existující hranici se stává irelevantním.⁹

Dosažení modrého oceánu může vypadat jako nějaký zázrak, ale není tomu tak. Jedná se ve skutečnosti o systematický proces, který je dostupný každému, ať už se sám považuje za kreativního člověka či ne. Tento proces nejen ukazuje cestu z rudého do modrého oceánu, ale dělá to způsobem, který v lidech vyvolává důvěru a od počátku s nimi počítá. Lidé pak posun chápou a ztotožní se s ním. ActiFry od společnosti Groupe SEB, Národní irácký mládežnický orchestr a Komunitní program pro integraci malajsijské vlády představují jen několik příkladů posunu do modrého oceánu. Na světě existuje mnoho organizací, které tento proces – ať už v úplnosti nebo částečně – aplikují.

Naše cesta k modrému oceánu

Pochopení toho, jakým způsobem funguje cesta do modrého oceánu a proces, jak ji najít, u nás nenastalo náhle. Je výsledkem téměř třiceti let společného výzkumu, u něhož jsme navzdory různým překážkám setrvali. Před třemi desítkami let jsme byli svědky znepokojivého fenoménu, který se nás dotkl, zaujal naši mysl a ukázal nám cestu, kudy se bude ubírat náš zájem. V polovině osmdesátých let 20. století byla globální konkurence tak ostrá jako nikdy předtím a americké společnosti začínaly postupně ve všech odvětvích – poprvé v historii – ztrácet půdu pod nohama. Od motocyklů po automobily, od těžkých stavebních strojů po spotřební elektroniku, všude přebírali vládu noví konkurenti: japonské firmy.

Oba jsme se věnovali výzkumné práci v michiganském městě Ann Arbor, kde jsme o tomto fenoménu nejen četli, ale také ho viděli na vlastní oči. Největší centrum výroby automobilů ve Spojených státech, sousední Detroit, byl těžce zasažen. Velká trojka – General Motors, Ford a Chrysler – propouštěla zaměstnance jak na běžícím pásu. Množství podniků skončilo. Lidé měli strach. V Michiganu někdo dokonce začal ze strachu a obav z nástupu

nových a silných konkurentů na ulici ničit japonská auta. Kdykoliv jsme přijeli do Detroitu, bylo na první pohled jasné, že se něco děje. Ulice byly opuštěné, připomínaly město duchů, které se pomalu začíná rozpadat v trosky. Ani jeden z nás neměl tehdy peníze a jezdili jsme v otlučených starých autech. Město nám připadalo podobné: omšelé jak na duchu, tak ekonomicky.

Jednalo se o to, že hospodářství rozvinutého světa se dostávalo do nové fáze, která přinášela novou výzvu. Období po druhé světové válce, kdy poptávka převyšovala nabídku, se blížilo konci a vystřídala ho situace, kdy naopak nabídka převyšovala poptávku, což přineslo silný nárůst konkurenčního boje a ekonomického soupeření. Americké firmy možná pocítily důsledky těchto změn jako první, my jsme ale byli přesvědčeni, že je jen otázkou času, kdy se do podobné situace dostanou firmy v celém rozvinutém světě, včetně těch japonských. A pokud na to nebudou připravené, čeká je osud kdysi bohatého a mocného Detroitu.

Na základě této perspektivy a toho, co jsme se zármutkem pozorovali kolem sebe, jsme se rozhodli, že se nebudeme snažit porozumět tomu, jak tuto přicházející realitu vydržet nebo jak její příchod oddálit. Pokusíme se raději zjistit, co v této situaci, kdy se konkurenční boj na celém světě zastřil, udělat pro to, abychom nejen přežili, ale nadále prosperovali. Postupně jsme začali chápat, co se děje a co je opravdu důležité. Začínaly se objevovat konkrétní otázky, na které bylo potřeba v rámci našeho výzkumu hledat odpovědi. Konkrétně: jak může firma uniknout z rudého oceánu drsného soupeření a jak může generovat silný a ziskový růst? Co je třeba udělat, aby byla lepší než ti nejlepší, aby vytvořila na trhu nový prostor a učinila z konkurence irelevantní faktor?

Prvním výsledkem našeho výzkumu byla série článků, věnovaných strategii a managementu, které vyšly v *Harvard Business Review* a v dalších akademických časopisech.¹⁰ Vyvrcholením této fáze byla naše první kniha, *Strategie modrého oceánu*. Poprvé vyšla v roce 2005, v roce 2015 se pak objevilo její doplněné a rozšířené vydání. Kniha byla přeložena do 44 jazyků a stala se bestsellerem na pěti kontinentech. Za tímto globálním úspěchem knihy, která „náhle zazářila jako kometa“, ovšem leží dlouhé roky plné usilovné práce, potíží a vytrvalosti.

V kostce řečeno, *Strategie modrého oceánu* nabídla pohled na trh jako na prostor, který je tvořen dvěma druhy oceánu: rudými oceány a modrými oceány. V rudých oceánech se nacházejí všechna dnes existující odvětví, v nichž usiluje o úspěch většina současných organizací. Modré oceány pak představují odvětví, která teprve vzniknou a odkud bude pocházet stále více zisku a růstu. Na základě zkoumání 150 strategických kroků,

kteřé se odehrály během stovky let a v třiceti různých odvětvích, jsme v knize popsali konceptuální rozdíly a charakteristické vzorce, jimiž se odlišují dvě strategie: *zaměřená na soupeření* (označujeme ji jako *strategie rudého oceánu*) a *zaměřená na vytvoření nového trhu* (označujeme ji jako *strategie modrého oceánu*). Předložili jsme i analytické nástroje, jejichž pomocí je možné vytvářet modré oceány, a vysvětlili jsme, proč strategii rudého oceánu charakterizuje teorie soupeření na trhu a strategii modrého oceánu zase teorie vytváření nového trhu, kde je konkurence irelevantní. Pojmy jako *rudý oceán*, *modrý oceán* a *strategie modrého oceánu* se velmi rychle staly součástí slovníku světa podnikání.

S rychlostí, která nás zaskočila, se vzedmula vlna zájmu o naši teorii a mnoho jednotlivců, vlád, firem i neziskových organizací z celého světa se začalo dívat na svět optikou rudých a modrých oceánů. Zavedené společnosti si uvědomily, že se nacházejí v rudém oceánu, a začaly podnikat kroky, aby ho mohly opustit a vytvořit modrý oceán. Podnikatelé začali mluvit o potřebě hledání příležitostí v modrém oceánu a o nutnosti úplně se vyhnout rudým oceánům. Zájem a zaměření diskusí se posunuly na úplně novou úroveň: místo „Co je to strategie modrého oceánu“ se všichni začali ptát „Jak vlastně můžeme aplikovat tuto teorii a použít tyto nástroje, abychom se posunuli z rudého do modrého oceánu?“

Podnikatelé a start-upy hledali konkrétní kroky a systematické procesy, podle nichž by mohli postupovat, aby s minimálním rizikem vytvořili a ovládli modrý oceán. Zavedené firmy, které uvízly v rudých oceánech, se snažily zjistit, jak se mohou posunout do volného prostoru. Uvažovaly tímto způsobem: Naše kultura je byrokratická a odolává změnám. Jak můžeme takový proces spustit? A jak přesvědčíme lidi, aby novým myšlenkám uvěřili a podpořili je, když to jediné, co znají a na co jsou zvyklí, je soupeření v rámci daných pravidel odvětví? Firmy se v minulosti naučily, že mohou přijít se sebevíce kreativním nápadem a snažit se o zavedení libovolných změn, ale nic se nestane, dokud se do tohoto úsilí nezapojí i lidský faktor. Chtěli proto vědět, jak získat důvěru svých lidí a jak je přesvědčit ke spolupráci, aby se navzdory různým překážkám mohla firma posunout do modrého oceánu.

Rozhodli jsme se najít na tyto nové otázky odpovědi a začali jsme studovat všechny organizace, které naši teorii a metodologii úspěšně implementovaly a podařilo se jim vytvořit a ovládnout modrý oceán. Patřili mezi ně i jednotlivci a organizace jako Paul MacAlindin a jeho Národní irácký mládežnický orchestr, Christian Grob a jeho tým v Groupe SEB, i summit NBOS řízený malajsijskou vládou, který od svého založení vytvořil a implementoval více než stovku národních projektů založených na

strategii modrého oceánu.¹¹ Analyzovali jsme společné rysy jejich úspěchů i neúspěchů a poučili jsme se z jejich zkušeností, abychom pochopili, co fungovalo, co nefungovalo a jak se vyhnout potenciálním slabým místům.

Mnozí z těchto jednotlivců i organizací se obrátili na nás nebo na členy naší globální sítě modrého oceánu, abychom jim poskytli rady a podporu. Chtěli vědět, jak a kde začít, jak použít nástroje pro vytváření nových příležitostí, jak využít smysluplnou iniciativu k vytvoření modrého oceánu a jak sestavit ten správný tým, který ji realizuje. Zajímalo je také, jak si v tomto procesu zajistit důvěru lidí, protože jen tak je možné v nich probudit vůli a odhodlání, bez nichž není potřebný posun možný. Jak uvidíte dále, jednou z těchto společností je Kimberly-Clark Brazil, která vyrábí spotřební zboží: podařilo se jí opustit krvavě rudý oceán vysoce konkurenčního brazilského trhu s toaletním papírem (jehož hodnota přesahovala 1,5 miliardy dolarů) a odplout do modrého oceánu, kde vytvořila nový standard odvětví v podobě vlastního formátu „Compacto“.

Jiní zase aplikovali teorii a metodologii modrého oceánu sami a po svém. Dozvěděli jsme se o nich od jiných lidí, z korespondence, četli jsme o jejich zkušenostech v tisku a vždy jsme je hned kontaktovali. Jednou z takových společností je CitizenM Hotels, řetězec luxusních hotelů za přijatelnou cenu. Tato společnost v současné době ze své základny v Amsterdamu expanduje do celého světa a může se pochlubit jedním z nejlepších hodnocení od zákazníků v tomto odvětví a současně velmi nízkými náklady. Dalším příkladem je společnost HealthMedia: v roce 2006, kdy její obrát činil pouhých 6 milionů dolarů, se nacházela ve vážných problémech, ale pod vedením Teda Dacka vytvořila nový tržní prostor pro oblast digitální péče o zdraví a během dvou let ji rychle odkoupila společnost Johnson & Johnson za 185 milionů dolarů. A pak je zde Wawa, americký řetězec benzinových pump a připojených prodejen, 36. největší soukromá firma ve Spojených státech, která pod vedením bývalého ředitele Howarda Stoeckela zaznamenala díky využití nástrojů a myšlenek strategie modrého oceánu raketový růst. Wawa pokračuje v růstu a po cestě modrým oceánem i pod vedením současného ředitele Chrise Gheysense.

Naše analýza se celkově zaměřila na oblast B2C (Business to Customer) a B2B (Business to Business), stejně jako na veřejný a neziskový sektor. Z těchto případových studií a následného výzkumu jsme se dozvěděli nejen to, jaké mají organizace, které úspěšně absolvují cestu do modrého oceánu, společné rysy, ale i to, jaké na ně čekají překážky a nástrahy.

Aby bylo možné posoudit platnost a obecnou použitelnost našich zjištění z větší perspektivy, analyzovali a porovnali jsme i vzorce, které se skrývají

za strategickými kroky dalších organizací, jež se přesunuly z rudého do modrého oceánu na základě svých vlastních procesů. Cílem bylo dále rozšířit a prohloubit porozumění tomu, jakým způsobem lze uniknout před dravým konkurenčním bojem a vytvořit nové trhy. Studovali jsme tedy jak organizace, které provedly tento posun výslovně na základně našich nástrojů a myšlenek, tak takové, které postupovaly jinak. Právě to je klíčem k poznání komplexnějších souvislostí a zákonitostí procesu dynamického vzniku nových trhů.

Po více než deseti letech plných studia a analýz jsme dospěli k hlubšímu pochopení toho, co je zapotřebí, aby posun do modrého oceánu proběhl úspěšně. V tomto procesu je možné rozlišit tři klíčové komponenty.

Tři klíčové komponenty úspěšného posunu do modrého oceánu

První komponentou je pohled na problémy z perspektivy modrého oceánu, rozšíření vlastních horizontů a posunutí chápání toho, kde je třeba hledat příležitost.

Organizace, kterým se podaří objevit novou hranici mezi hodnotou a náklady, uvažují odlišným způsobem. Znamená to, že přemýšlejí o jiných věcech než ti, kteří se zaměřují pouze na soupeření na existujícím trhu. Kladou si zásadně odlišné sady otázek, jež jim umožní rozpoznat a pochopit příležitosti i rizika, a to novým a inovativním způsobem. Mohou díky tomu uvažovat o úplně odlišném *druhu a míře* hodnoty pro zákazníka a nabídnout jim pak něco, co ostatní buď vůbec nevidí, nebo to považují za nemožné nebo nedůležité. Pokud se začnou kolem sebe lépe dívat, mohou si například představit, že by se klidně mohl proslavit národní mládežnický orchestr, v němž nebudou hrát ti nejnadanější hudebníci a který nebude mít k dispozici ty nejkvalitnější nástroje, pokud se jeho posláním stane překonávání kulturních odlišností a podpora světového míru. Nebo si představí, že by ve vojenských základnách mohla vzniknout centra pro osoby odsouzené za drobnou trestnou činnost, přestože tento nápad popírá dlouholetou tradici oddělení armády, policie a vězeňské správy. Napadne je, že by se dal vyrobit nový druh domácí fritézy, v níž dokážete připravit čerstvé, chutné a zdravější hranolky bez smažení.

Až příliš mnoho organizací se neustále drží osvědčených postupů svého odvětví, a to i v případě, kdy se z nich touží vymanit. Pokud přijmete perspektivu strategie modrého oceánu, znamená to, že se otevřete tomu, co by mohlo být, a nebudete se omezovat jen na to, co je. Vaše horizonty se

rozšíří a nebudete mít pochyby, že hledíte správným směrem. Pokud budete chtít otevřít novou hranici mezi hodnotou a náklady, aniž byste rozšířili svoji perspektivu a změnili její orientaci, je to jako běžet na západ, abyste viděli východ Slunce. Je jedno, jak rychle poběžíte, východ Slunce prostě neuvídíte.

Správná perspektiva je sice kritická, ale jen přemýšlet o nové hranici mezi hodnotou a náklady a nějak se pokusit o její vytvoření většinou nestačí. Jedná se o jednu z největších výzev, jakým mohou organizace čelit. Chtějí se dostat z rudého oceánu. Chtějí se posunout do modrého oceánu. Možná dokonce mají představu, kde modrý oceán leží. Ale pro skutečné vytvoření nového trhu potřebují nástroje a podporu, které by jim pomohly změnit tuto představu ve skutečnost.

Druhou komponentou jsou tedy praktické nástroje pro vytvoření trhu a správné rady, jak je použít, aby bylo možné převést představu o modrém oceánu do komerčně přitažlivé nové nabídky, jež vytvoří nový prostor na trhu.

Podstatou správné perspektivy je změnit způsob strategického myšlení tím, že si začnete klást odlišné otázky. Nástroje pro vytvoření nového trhu a vhodná podpora vám zase umožní klást správné otázky ve správnou chvíli a pochopit, v čem spočívá význam odpovědí. Společně pak přispívají ke zvýšení kreativních kompetencí lidí a poskytují strukturu a parametry, v jejichž rámci můžete uspořádat své uvažování takovým způsobem, abyste promýšleli a objevili věci, které nikdo jiný nevidí, a současně se vyhnuli potenciálním problémům, kvůli nimž na této cestě většina organizací klopýtne. Krok za krokem vás provedou procesem otevírání nové hranice mezi hodnotou a náklady. Jakým způsobem zpochybnit viditelné a skryté předpoklady, které se týkají vašeho podnikání a trhu? Jak postupovat při identifikování oceánu nezákazníků, abyste vytvořili novou popptávku? Jak je možné systematicky redefinovat hranice trhu a otevřít novou hranici mezi hodnotou a náklady, která učiní soupeření nedůležitým? Jak vytvářet nabídky, které budou jedinečně, ale současně budou vyžadovat nižší náklady? Jakým způsobem vybudovat pro organizaci podpůrný podnikatelský model, aby bylo možné uvést strategickou vizi na trh?

Důvodem, proč jsou tyto nástroje a návody tak účinné, je skutečnost, že jsou vizuální. Díky tomu je možné je rychle pochopit a aplikovat, nezávisle na míře vzdělání či kreativity jednotlivce. Tím, že na jednom listu papíru pomohou pomocí grafu či schématu zachytit vzájemné vztahy kritických faktorů, umožní tyto nástroje každému najít odpovědi na všechny otázky a všichni budou naladěni na stejnou vlnu.

V knize *Strategie modrého oceánu* jsme tyto nástroje představili, ale – jak se říká – ďábel je ukrytý v provozních detailech. My se do těchto detailů nyní ponoříme: ukážeme vám, jak sestavit správný tým, jak nastavit procesy, jakým způsobem a v jakém pořadí systematicky používat jednotlivé nástroje, abyste dospěli ke kýženým výsledkům a vyhnuli se po cestě případným překážkám, případně je překonali. Nehodláme vám předkládat teoretické a od praxe izolované lekce. Chceme místo toho poskytnout manažerům praktické a osobní rady, týkající se všech potřebných kroků na cestě z rudého do modrého oceánu.

Cesta do modrého oceánu je cestou změny. Potřebujete při ní více než jen jasnou představu a strategii, jak otevřít novou hranici mezi hodnotou a náklady. Abyste mohli k nové hranici dojít, potřebujete mít s sebou ty správné lidi. Každý profesionál od určitého věku ví, že bez dobrovolné spolupráce ostatních nikam nedojdete. Většina strategií se lidským faktorem organizace příliš nezabývá, ale ta vaše by to dělat měla.

Třetí komponentou jsou ohledy na člověka, které by měly být přítomné ve všech procesech – začali jsme tomu říkat „lidství“. Cesta do modrého oceánu by měla ostatní inspirovat a získat jejich důvěru. Pak ji teprve bude možné efektivním způsobem realizovat.

Mnoho organizací čelí při procesu změny interním překážkám. Může se jednat o kognitivní překážky, protože lidé jsou ukotveni v existujícím stavu. Může jít o politické překážky, způsobené hlubokým rozdělením nebo existencí izolovaných skupin v organizaci, jež jsou příčinou vnitřních pnutí a rozbrojů. Může jít o motivační překážky, protože se lidé soustředí jen na to, co dělat musí, a postrádají energii, zaujetí a vůli něco skutečně změnit. Paul MacAlindin a Národní irácký mládežnický orchestr například čelili znepokojivému problému, kdy bylo třeba přesvědčit k týmové spolupráci skupinu lidí, které po dlouhé roky rozdělovala bratrovraždná válka. V Groupe SEB zase museli překonat vážné organizační překážky v podobě skepticismu a zakořeněných způsobů, jak se věci dělají. Malajsijská vláda před sebou měla klasické překážky, na něž narážejí vlády většiny zemí světa: izolovaná síla v podobě jednotlivých ministerstev, pnutí mezi jednotlivými resorty, o motivačních překážkách plynoucích z byrokratické mentality státních úředníků ani nemluvě.

Náš výzkum paradoxně ukázal, že příčinou neúspěchu většiny transformačních pokusů jsou právě dva nejobvyklejší postupy, na něž organizace nejvíce spoléhají, že jim k dosažení změny pomohou. Za prvé, většina organizací považuje vytváření strategie a její realizaci za oddělené, na

sebe navazující aktivity. Jedna skupina lidí vymyslí strategii a pak ji předá jiné skupině, která se postará o její realizaci. Akademický výzkum podnikatelské strategie a inovací toto rozdělení a návaznost velmi často ještě podporuje. Za druhé, při realizaci strategie se většina času a pozornosti věnuje provádění strukturálních změn a použití metody cukru a biče, jako například vyšší míra prováděných kontrol, sladění pobídek, nastavení klíčových ukazatelů výkonu a podobně.

Cukr, bič a strukturální změny mají určitě svůj význam, ale nijak nepřispívají k tomu, aby všechny zúčastněné inspirovaly a vzbuzovaly v nich pocit důvěry – přitom právě to je při vytváření transformačních změn kritické. Aby toho dosáhly, musí organizace dělat vlastně pravý opak toho, na co byly dosud zvyklé.

Místo abychom chápali realizaci strategie jako něco, co se odehrává po definici strategie, musíme ji do celého procesu začlenit už od úplného počátku. Jinak se s ní lidé prostě neztotožní. Musíte se zaměřit i na emoce a psychologii svého týmu. Není dobré nasměrovat veškerou energii jen do mechanického aplikování strukturálních pák, trestů a odměn. Pokud dokážete přesvědčit lidi tím, že je inspirujete a získáte jejich důvěru, aby podpořili novou strategii a přijali ji za svoji, budou sami chtít změny realizovat a překonávat všechny překážky, na něž narazíte.

Jak tedy můžete lidi získat a přesvědčit je o podpoře nové strategie? Změna vždy znamená ohrožení, a pokud lidi požádáte, aby se přesunuli do modrého oceánu, dostaví se přesně tento pocit: chcete po nich, aby se vzdali toho, co dobře znají, a vydali se do neznáma, k nové hranici. K našemu překvapení jsme ale při studiu organizací, kterým se podařilo úspěšně přejít do modrého oceánu, zjistili, že se při tom jejich lidé stali kreativnějšími a energičtějšími a že realizaci tohoto posunu nijak nezpochybňovali – přesně tohoto stavu chcete dosáhnout, přestože je velmi těžko uchopitelný. Proč tomu tak je? Čím déle jsme o tom přemýšleli, tím nám bylo jasnější, že klíčem je postupovat tak, abyste lidem poskytli uznání, respektovali jejich obavy a nejistoty, jejich potřebu důstojnosti a touhu být důležitý. Snažili jsme se najít nějaké slovo, které by tyto subtilní skutečnosti co nejlépe vystihlo a popsal. Nejblíže se tomu podle našeho názoru přibližuje slovo *lidství*.

Chápeme ho následujícím způsobem: Úspěšná cesta do modrého oceánu je ve své podstatě proces závislý na lidech. Neměl by tedy naše lidství popírat, ale spíše ho podpořit, abychom se stali kompetentnějšími a abychom získali takovou sebedůvěru, jakou jsme si dříve nedokázali ani představit. Lidství nás vede k tomu, abychom se stále pomalu posouvali dopředu. Nepopírá naše sklony ke skepsi a slabá místa, naše obavy, že

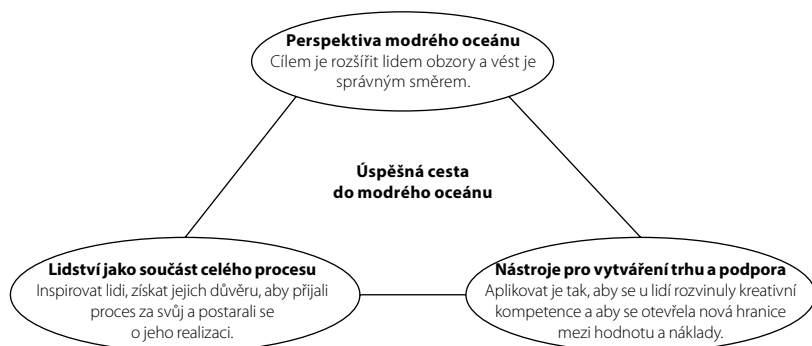
něco nezvládneme, pochybnosti o tom, zda nějaký modrý oceán vůbec existuje, naše potřeby intelektuálního a emočního uznání, které potřebujeme k pocitu, že máme nějakou cenu. Pokud do celého procesu začleníme lidství, dokáže organizace změnit i psychologii svého týmu a vybudovat emoční krajinu příznivou pro změny – a nesejde na tom, jestli má tým 5 nebo 10 000 členů.

Proces realizace strategie modrého oceánu toho dosáhne nikoliv tím, že bude požadovat, aby se lidé změnili, ale soustředí se postupně při jednotlivých krocích na uklidnění jejich obav a získání důvěry. Dojde k tomu tak, že se součástí celé cesty stane atomizace, objevování z první ruky a spravedlivé procesy. Zjistili jsme, že právě toto jsou klíčové prvky lidství, protože se dotýkají všech na úplně základní úrovni. Dobrá zpráva ovšem je, jak zjistíte později, že je možné je uplatnit v každé organizaci.

Na obrázku 1–2 je souhrnně zachycena podstata úspěšné cesty do modrého oceánu. Všechny tři uvedené komponenty této cesty jsou komplementární a společně působí směrem k její realizaci. Nepodléhejte ale omylu. To, že známe tři klíčové komponenty úspěšné cesty do modrého oceánu (perspektivu modrého oceánu, praktické nástroje pro vytvoření trhu a příslušná podpora pro jeho realizaci, začlenění lidství do celého procesu), neznamená, že je dokážeme vždy správně identifikovat. Organizace často čelí problémům a potížím, které se nám hned nedaří pochopit. Poučili jsme se z množství chyb a většina z nich nás jen utvrdila tom, že na posilování všech tří komponent celého procesu je třeba klást ještě větší důraz.

Obrázek 1–2

Tři klíčové komponenty úspěšného posunu do modrého oceánu



Cestu organizace z rudého do modrého oceánu nerealizujeme ze dne na den nebo po jednom terénním zasedání. Ale nemusí ani trvat dlouhé roky. Finální uvedení fritézy ActiFry na trh trvalo společnosti Groupe SEB déle než dva roky, protože si musela zajistit všechny související komplexní patenty, ale Národní irácký mládežnický orchestr i Komunitní program pro integraci malajsijské vlády se do modrého oceánu posunul během jediného roku. Jakmile si organizace všimnou, že existují hmatatelné náznaky příležitostí, jak otevřít průlomové nové hranice mezi hodnotou a náklady, hladina energie se začne zvyšovat a uvolní se mocná hybná síla, která proces přesunu z rudého do modrého oceánu účinným způsobem zahájí.

Proč byste se měli o cestu do modrého oceánu zajímat?

Není pochyb o tom, že opravdu mnoho odvětví potřebuje najít novou hranici mezi hodnotou a náklady. Příkladem může být odvětví zdravotní péče nebo energetika. Sektor veřejného vzdělávání ve Spojených státech se obvykle tradičně nepovažuje za odvětví, ale rozhodně je třeba jeho fungování znovu promyslet. Poskytuje totiž nepřijatelně slabé výsledky, zatímco náklady na jeho chod prudce stoupají. Automobilový průmysl sice nyní není ve fázi volného pádu, ale jistě potřebuje najít nové cesty, jak vyřešit problémy spojené s ochranou životního prostředí bez růstu nákladů. Bankovní a jiné finanční instituce touží po nových strategiích, které by jim zajistily udržitelnost vysokého výkonu.

Podle modelů OSN budeme – pokud počítáme se současnými trendy růstu populace a spotřeby – potřebovat v třicátých letech 21. století ekvivalent dvou Zemí, abychom dokázali generovat dostatek zdrojů a čerstvého vzduchu pro každého člověka.¹² Potřebujeme tedy otevřít nové hranice mezi hodnotou a náklady v tak základních a odlišných oblastech, jako je produkce a dodávka vody do měst, přístup k elektrické energii a k jejímu využití, a také celkový způsob, jak jsou naše města navržena a spravována, abychom se mohli vyhnout podle mnohých nevyhnutelným krizím.

Vyberte si libovolné odvětví a položte si otázku, zda potřebuje hledat cestu do modrého oceánu. Jaký je v tomto odvětví vztah mezi poptávkou a nabídkou? V současné době musí úplně všechna odvětví čelit tlaku na výši marží, rostoucím nákladům, stagnujícím nebo klesajícím prodejům a bojům o podíl na trhu. Týká se to stavebnictví, kadeřnických salónů, reklamy, právních firem, papíren i vydavatelství. Platí to dokonce i pro odvětví veřejného a neziskového sektoru, jako jsou pošty, muzea, knihovny, charitativní

organizace či orchestry vážné hudby: poptávka je nízká, náklady vysoké, konkurence ostrá a organizace se potýkají s finančními potížemi.

Stručně řečeno, za pobyt v rudém oceánu musíme platit úplně všichni. Abychom to změnili, je potřeba vytvářet více kreativních strategií, které dokážou otevřít nové hranice mezi hodnotou a náklady a následně objevit nové ziskové horizonty růstu. Vydat se do modrého oceánu potřebujeme úplně všichni.

Jak jste na tom vy?

Možná jste v podobné situaci jako Paul MacAlindin a Národní irácký mládežnický orchestr. Provozujete nebo jste součástí mladé organizace, v podstatě se jedná o start-up nebo o menší firmu. Je vám jasné, že abyste mohli růst a vykazovali zisk, potřebujete se dostat pryč z rudého oceánu plného ostrého konkurenčního boje, ale nevíte, jak to udělat. Nebo jste součástí větší, zavedené organizace se zaběhanými postupy, kulturou a určitou mírou klasické byrokracie, jako tomu bylo v případě týmu Christiana Groba v Groupe SEB. Tato organizace vězí až po uši v rudém oceánu drsného konkurenčního boje a vy máte pochybnosti, zda je vůbec možné, aby se nějak vyhnula komoditizaci a cenovému soupeření, s nímž se potýká. Vypadá to, že lidé uvažují výhradně ve vyjetých koleích, ale vy víte, že pro budoucnost je strategický posun prostě nezbytný. Můžete také být součástí vládní instituce či ministerstva, případně jiné organizace veřejného sektoru, jejíž politika a praxe je už dávno zastaralá. Je jasné, že jsou zapotřebí zásadní změny, aby mohla poskytovat vyšší hodnotu za nižší cenu, ale vy si ani nedokážete představit, že by něco podobného bylo možné prosadit.

Pokud se nacházíte v některé z popsaných situací, pak pro vás cesta do modrého oceánu představuje řešení.

Co na vás čeká

Než se ponoříme do popisu toho, jak realizovat cestu do modrého oceánu, dočteme se v 2. kapitole o základních konceptech a mechanismech tvorby trhu, které byste měli znát. Vyjasníme si nejasnosti panující ohledně toho, co to *skutečně* je strategie tvorby trhu a jak funguje. Řeč bude o klíčových problémech, jako třeba proč je omezující zaměřit se jen na kreativní destrukci a disruptivní inovace a proč tento přístup nabízí jen částečný obraz způsobů, jak vznikají nové trhy. Existuje totiž celá řada příležitostí, jak vytvořit nový trh, které jsou založené na *nedisruptivní* kreativitě a jsou často neprávem přehlíženy. Dozvíme se, proč inovace, kterým ekonomové

tleskají a podporují je, nejsou vždy totéž jako vytváření komerčně přitažlivých nových trhů, jež otevřou nové hranice mezi hodnotou a náklady, a proč byste měli chápat, čím se přesně liší.

V kapitolách 3 a 4 položíme základy pro cestu do modrého oceánu. Kapitola 3 naznačí, jaké musí být nastavení mysli stratégů modrého oceánu a čím se jejich myšlení odlišuje od ostatních, budete si tedy moci osvojit mentální rámec potřebný pro cestu do modrého oceánu. Kapitola 4 popisuje, jak posun do modrého oceánu funguje. Vysvětlíme si podstatu důležitého konceptu lidství a to, jak lidi inspiruje a jak jim dodává důvěru v celý proces. Nakonec ho přijmou za vlastní a postarají se, aby přinesl výsledky. Uvidíme také, jak se v průběhu tohoto procesu zvyšují kreativní kompetence všech zúčastněných.

Následující kapitoly se pak věnují pěti krokům, z nichž se skládá posun do modrého oceánu. V každém kroku představíme nový nástroj nebo nástroje, které poskytnou vaší organizaci při postupném přesunu do modrého oceánu potřebnou strukturu a analytickou podporu. Naučíte se, jak použít příslušný nástroj v konkrétní situaci vaší organizace, dozvíte se, jak interpretovat výsledky, jaká jsou potenciální slabá místa, která je třeba pro dosažení konečného úspěchu překonat. Současně se naučíte, jak do každého kroku přirozeným způsobem začlenit i lidství, aby váš tým pro iniciativu modrého oceánu získal dostatek sebedůvěry na to, aby postupně zkoumal nové možnosti a přijal celý proces i jeho výsledky za vlastní. Tímto způsobem se stane součástí procesu i jeho realizace a lidé budou ochotni se k cestě do modrého oceánu připojit, protože už vlastně bude v plném proudu.

Konkrétně: v prvním kroku se dozvíte, že je třeba začít vytvořením správného rámce pro cestu do modrého oceánu a sestavením vhodného týmu. Druhý krok se týká toho, jak získat věrný obraz aktuální situace ve vašem odvětví a jak všem vysvětlit, že je změna skutečně nezbytná. Lidé se zde naučí, jak se vymanit ze svého funkčního či hierarchického sila, a uvidí před sebou celkový obraz. V třetím kroku se proces místo toho, co je, zaměří na to, co by mohlo být. Vybudovat přitažlivou budoucnost je možné. Naučíte se, jak odhalit skrytá bolavá místa, jež zákazníci trápí, a problematická místa, jež omezují rozmach vašeho odvětví – obojímu se je možné vyhnout. Současně se naučíte rozpoznat krajinu plnou nezákazníků (tedy lidí, kteří zatím nejsou vašimi zákazníky) a do níž by bylo možné vstoupit. V tomto kroku přestává modrý oceán být jen metaforou či abstraktním konceptem, stává se z něho něco více. Můžete ho vidět a cítit, můžete definovat jeho potenciál. Dostáváme se tím ke čtvrtému kroku, kde se dozvíte, jak vyrazit do terénu a jak aplikovat systémový rámec šesti cest

pro vytvoření nového prostoru na trhu. Zde uvidíte, jak rekonstruovat hranice trhu a vytvořit novou poptávku. V tomto kroku se proces zaměří na to, jak přeměnit postřehy z terénu, které jste shromáždili, v konkrétní příležitosti modrého oceánu, jež jsou diferencované a nevyžadují vysoké náklady. Dostáváme se tím k pátému, závěrečnému kroku: ukážeme si, jak si vybrat správnou alternativu cesty do modrého oceánu, jak provést rychlé testování trhu a jak cestu dokončit a definitivně realizovat s tím, že vaše nabídka hodnoty a podnikatelský model budou nabízet jak diferenciaci, tak nízké náklady. Naučíte se, jak si vybrat ten správný krok a jak ho provést způsobem, který bude znamenat výhru jak pro kupující, tak pro vás.

V epilogu pak už jen všechno propojíme dohromady. Pozveme vás do velmi byrokratické, konvenční a změnám vzdorující organizace (bude to vláda jednoho státu), která se vydala na cestu do modrého oceánu. Ukážeme si, jak dokonce v takovéto organizaci, pro kterou je charakteristická velká míra izolace jednotlivých skupin, je cesta do modrého oceánu možná, dokonce přinese změnu způsobu práce a ušetřené miliardy. Když je poslední dobou řeč o zvládání nějakých nových výzev, začíná se v angličtině používat fráze: *Pojďme s tím do modrého oceánu*. Zmíněné vládě se během tohoto procesu podařilo nejen zvýšit vlastní schopnost dosáhnout s nízkými náklady dobrých výsledků, ale také uvolnit energii a kreativitu lidí, kteří se podíleli na jeho realizaci. Zjistili při tom, že vytváření a obsazení modrých oceánů ekonomických a společenských příležitostí, na něž narazí při otevírání nových hranic mezi hodnotou a náklady, může být pro všechny zúčastněné velmi vzrušující. A můžeme vás ujistit, že pokud to zvládli oni, zvládnete to i vy.

Připojte se tedy k nám a naučte se krok za krokem, jak se vymanit z opotřebovaného rudého oceánu a zabrat si vlastní modrý oceán, který je plný nových příležitostí k růstu.

Základy strategie vytváření trhu

NEŽ VÁM UKÁŽEME, jak se vydat na cestu do modrého oceánu (tedy jak zajistit, aby vaše organizace nemusela na trhu soupeřit, ale aby ho vytvářela), musíme si nejprve ujasnit, co to vlastně je strategie vytváření trhu a jak funguje.

V posledních letech jsme v této oblasti narazili na spoustu zmatků, protože někteří lidé obtížně chápou, jak spolu různé perspektivy vytváření trhu souvisejí. Někdo považuje vytváření trhu za ekvivalent kreativní destrukce nebo disrupce. Domnívají se, že aby bylo možné vytvořit nový trh, je třeba nejprve zničit nebo narušit ten existující. Jiní vidí vytvoření trhu jako inovaci a často považují za klíč k odemčení nových trhů technologie. A konečně někdo chápe vytvoření trhu jako synonymum podnikání a je přesvědčen, že musí být doménou podnikatelů.

Všechny tyto pohledy na věc jsou částečně správné. A jsou také částečně chybné, protože každý nabízí jen neúplný obraz, jak dochází ke vzniku nového trhu. A bez celkového obrazu vám při snaze o nalezení nového oceánu unikne mnoho příležitostí a můžete se dokonce vydat špatným směrem. My zde místo toho předložíme holistický model strategie vytváření trhu, který nám ukáže nejen dostupné strategické varianty a způsob, jak pomohou najít modrý oceán, ale i to, jaký budou mít vliv na související růst. Pomocí tohoto modelu pochopíme, jakým způsobem se uvedené dílčí pohledy skládají do celkového obrazu.

Kreativní destrukce a disruptivní inovace jsou pouze jednou z částí celku

Při četných rozhovorech s manažery, podnikateli a představiteli vlád jsme si všimli jednoho opakujícího se vzorce: všichni často spojují vytváření trhu s konceptem kreativní destrukce nebo disrupce. *Kreativní*

destrukce je ikonický termín, který zpopularizoval rakouský ekonom Joseph Schumpeter. Všiml si, že přestože je konkurence na existujících trzích přínosná, dojde v souvislosti s uspokojením potřeb zákazníků ke snižování výnosů a zisky tak v důsledku konkurenčního boje vlastně mizí.¹ Skutečným motorem ekonomického růstu, jak tvrdil, je tedy vytváření nových trhů. Podle jeho názoru je ale toto vytváření závislé na destrukci.²

Destrukce přichází ke slovu ve chvíli, kdy je starší technologie, existující produkt nebo služba nahrazena inovací. Důležité je zde především slovo *nahrazena*, protože bez nahrazení něčeho starého ke kreativní destrukci nedochází. Například inovace v podobě digitální fotografie kreativně zničila odvětví výroby klasických filmů do fotoaparátů tím, že místo něj nabídla efektivní náhradu. Dnes představuje digitální fotografie normu a klasický film se používá jen málo.

Koncept disrupce je reakcí na Schumpetrovu teorii.³ Nejznámějším příkladem disrupce, která přímo souvisí s vytvářením trhu, je myšlenka disruptivní inovace.⁴ Zatímco ke kreativní destrukci dochází v okamžiku, kdy se objeví nadřazená technologie, produkt nebo služba, která zničí to staré a nahradí ho novým, disruptivní inovace začíná ve chvíli, kdy se objeví technologie *nižší kvality*, která vzápětí překročí hranici mezi kvalitním a nekvalitním a zaujme na trhu vedoucí pozici. Klasickým příkladem je zde disrupce a následné nahrazení vedoucích produktů v odvětví přehrávačů digitálních médií. Hlavní hráči oboru se nechali nachytat konkurenty, kteří zpočátku nabízeli zákazníkům jednodušší technologii a nižší výkon.⁵

Důležitý je zde postřeh, že do odvětví může vstoupit technologie, která nemusí nutně být lepší, jak naznačuje Schumpeter. Chová se zpočátku jako trojský kůň, o němž si všichni myslí, že nemůže zavedené pořádky na trhu ohrozit. Výsledkem je, že tradiční hráči nováčka ignorují až do okamžiku, kdy je pozdě. Všechny tyto koncepty ale mají jednu společnou myšlenku: soustředí se na nahrazení existujících hráčů a trhů.

Snažili jsme se tedy popsat proces vytváření trhu, který by zachytil tuto společnou myšlenku a současně neopomíjel rozdíly mezi oběma koncepty – posloužil nám k tomu termín *disruptivní kreativita*.⁶ Je ale důležité si uvědomit, že disruptivní kreativita, poháněná kreativní destrukcí a disruptivní inovací, je stále jen částečným vysvětlením toho, jak dochází ke vzniku nových trhů. Jak ukazuje náš výzkum, mnoho nových trhů totiž vzniklo bez toho, že by bylo nutné zničit nějaké existující.⁷

Nedisruptivní kreativita rovněž generuje nové trhy a růst

Pokud máte děti a žijete v některém ze 147 států světa, od Spojených států před Afghánistán, Německo, Japonsko až po Jemen, pravděpodobně jste slyšeli o Sezamové ulici. Pták Buk, Elmo, Ernie a Bert jsou jen někteří z legračních Muppets, kteří učí předškolní děti počítat, rozpoznat barvy, tvary a jednotlivá písmena abecedy. Nejlepší na tomto televizním pořadu ale je, že se u něho děti baví tak dobře, že si ani nevšimnou, kolik se toho naučily. Všimnou si toho ale jejich rodiče, a proto mají tento pořad také rádi. Přitom se jedná de facto o pravý opak toho, co si většina lidí představuje pod vzděláváním. Malé děti se od postaviček učí, ale současně je milují a baví se u toho.

Sezamová ulice nemusela zničit žádný existující trh se vzděláváním předškolních dětí. Nemusela nahradit školky, knihovny nebo rodiče, kteří čtou svým dětem před spaním. Místo toho Sezamová ulice otevřela novou hranici mezi hodnotou a náklady a odemkla tím nový trh se vzděláváním předškoláků, který předtím v podstatě neexistoval. Sezamová ulice tedy představuje výsledek toho, čemu říkáme „*nedisruptivní* kreativita“ (v protikladu k „*disruptivní* kreativitě“): vytvořila nový trh, aniž by zničila nějaký existující.

Nyní se od dětí přesunme k mužům. Životy mnoha mužů se revolučním způsobem změnilы díky tomu, že společnost Pfizer vytvořila nový trh s Viagrou, lékem na erektilní dysfunkci. Zničila ale Viagra nějaký existující trh? Odpověď opět zní, že ne. Jednalo se o nedisruptivní kreativitu. Zmírněním erektilní dysfunkce vyřešila Viagra poměrně rozšířený a dosud nijak neřešený problém a zahájila tak vítězné tažení po celém světě. Poptávka byla taková, že se z prodeje tohoto přípravku stal mnohamiliardový byznys a došlo k vytvoření nového prostoru na trhu pro „lifestylové léky“.

Zamysleme se teď nad více než třemi miliardami lidí, kteří musí každý den vyžít jen z několika dolarů. I zde přišla ke slovu nedisruptivní kreativita, jež vyřešila dosud opomíjený problém: nedostatečný přístup ke kapitálu, který byl příčinou nemožnosti vymanit se z cyklu chudoby. V roce 1983 začala banka Grameen nabízet mikropůjčky, aniž by požadovala ručitele, což mnoha lidem umožnilo začít podnikat nebo se věnovat zemědělství. Výsledkem bylo, že se na příjmovém žebříčku posunuli nahoru a museli splácet jen malou půjčku. Tento strategický tah vytvořil nový trh s mikrofinancováním a nebylo třeba nahradit žádný existující trh. Tradiční banky do té doby chudé prostě ignorovaly, protože je nepovažovaly za vhodné příjemce úvěrů. Z mikropůjček se od té doby stalo

odvětví v hodnotě mnoha miliard dolarů, které nabízí obrovský prostor pro budoucí růst. Přestože je trvale na vzestupu, stále nepokrylo ani 20 procent potenciálního nového trhu, na němž dnes po celém světě působí množství neziskových i ziskových organizací.

Dalšími příklady obrovského množství mnohamiliardových odvětví, která vznikla v posledních desetiletích díky nedisruptivní kreativitě, mohou být online seznamky, fitness kluby, crowdfunding, vyzvánění do telefonů, routery, přepínače a další síťová zařízení. Druhá v současnosti nejrychleji rostoucí profese ve Spojených státech (hned po informačních technologiích) je rovněž založena na nedisruptivní kreativitě: jedná se o životního kouče. Před 25 lety toto odvětví vůbec neexistovalo. Dnes přináší roční výnosy ve výši 2 miliard dolarů. Vznik a růst této profese neprobíhal na úkor nějakého existujícího odvětví. Vznikly desítky tisíc pozic pro nové kouče, aniž by bylo zlikvidováno jediné pracovní místo. Odvětví spíše vytvořilo novou poptávku, protože se lidé začali zajímat o rady životních koučů, aby se v osobním i profesním životě stali efektivnějšími.

Jak ukazují uvedené příklady, nedisruptivní kreativita je stejně důležitým faktorem nového růstu jako disruptivní kreativita.⁸ Potvrzuje to i náš výzkum: nové trhy a nový růst vždy vděčí za vznik jak disruptivní, tak nedisruptivní kreativitě. Podívejme se například na vývoj standardů odvětvové klasifikace ve Spojených státech. V roce 1997 nahradil více než padesát let starý Standard odvětvové klasifikace (SIC), vytvořený Americkým úřadem pro sčítání lidu (USCB), systém nový: Severoamerický standard odvětvové klasifikace (NAICS). V novém systému nebyla stará odvětví jen zrušena nebo sloučena, ale objevila se i úplně nová a počet sektorů se zdvojnásobil (z 10 na 20). Například sektor služeb ve starém systému byl nyní rozčleněn na sedm odvětvových sektorů, od informačních služeb přes zdravotní péči až po sociální služby.

Po roce 1997 byl systém NAICS několikrát revidován, aby držel krok s rychle vznikajícími, obnovujícími se a rostoucími novými trhy. Například ve verzi z roku 2002 byl významně rozšířen sektor informačních služeb, ve verzi z roku 2017 se dokonce změnilo 6 z 20 sektorů, aby bylo možné pokrýt všechny nově vzniklé trhy. V obou těchto aktualizacích byly některé klasifikace odvětví nahrazeny jinými, ale současně se objevily i úplně nové kategorie, které reflektují vznik zcela nových odvětví. Vzhledem k tomu, že podobné klasifikační systémy mají sloužit pro standardizaci a zachování kontinuity, tak uvedené změny jen potvrzují, jakou roli hraje disruptivní a nedisruptivní kreativita při posunu stávajících hranic odvětví a při vytváření těch úplně nových.

Získejte celkový obraz

Vyzkoušejte si následující cvičení: požádejte skupinu lidí, aby se třicet sekund rozhlíželi po místnosti a zapamatovali si všechny červené předměty, kterých si všimnou. Až čas uplyne, řekněte jim, aby zavřeli oči a vyjmenovali všechny modré předměty, které viděli. Ano, je to správně: *modré*. Pravděpodobně budou mít potíže si vůbec nějaké vybavit. To, co vidíme, je ovlivněno tím, co chceme vidět. Pokud předpokládáme, že jediný způsob, jak vytvořit nový trh, je zničit nějaký existující, je pravděpodobné, že si vůbec nevšimneme, že existují nějaké příležitosti pro nedisruptivní kreativitu. Lidé mají tendenci soustředit se na podstatu existujících trhů a na to, jakým způsobem by se daly narušit stávající pořádky. Zužuje se tím ale jejich zorné pole a jsou jako slepí vůči množství existujících nedisruptivních kreativních kroků, které by mohli udělat.

Představte si potenciální výhody toho, pokud do strategického myšlení výslovně začleníte nedisruptivní kreativitu. Začneme u start-upů. Pokud se podnikatelé rozhodnou proniknout na existující trh, velmi často narazí na zavedené hráče, kteří mají mnohonásobně vyšší finanční a marketingové zdroje než jejich start-up. Je sice pravda, že David někdy může porazit Goliáše (a emoční význam tohoto příběhu je velmi důležitý), ale mnohem častěji to prostě dopadne opačně. Skutečně chcete jako nový start-up čelit mocným a připraveným lídrům trhu? Možná ano. Je to rozhodně jedna z možností, jak postupovat. Ale není to jediná možnost – a to je to důležité. Úplně stejně důležité jako boj proti silnějšímu protivníkovi jsou totiž i příležitosti pro nedisruptivní kreativitu a podnikatelé by se nechovali moudře, kdyby je ignorovali.

A nyní si zkuste představit zavedené hráče. V jejich organizacích se může stát, že obavy ze ztráty místa nebo současného postavení v důsledku kreativní destrukce nebo disruptivní inovace mohou dovést manažery k tomu, že snahy své organizace o vytvoření nového trhu spíše podrývají. Mohou například podobným projektům upírat zdroje. Nebo k nim mohou připojit režijní náklady, jež k nim nepatří. Nebo přeřadit pracovníky, kteří na nich pracují, do „korporátní Sibiře“, tedy do pozice, odkud budou nevyhnutelně brzy chtít odejít. S podobnými problémy se potýká například společnost Microsoft i další zavedené organizace. Růst prostřednictvím nedisruptivní kreativity znamená menší ohrožení, protože není přímo namířen na likvidaci dosavadních pořádků a osob, které jsou na něm existenčně závislé. Pokud tedy organizace začlení své strategie na vytvoření nového trhu do širšího kontextu, který obsahuje jak disruptivní, tak nedisruptivní