

KAPITOLA 1

VYTVÁŘENÍ MODRÝCH OCEÁNŮ

GUY LALIBERTÉ, BÝVALÝ HRÁČ na tahací harmoniku, artista vystupující na chůdách a polykač ohně, je dnes ředitelem Cirque du Soleil, který je v současnosti jedním z největších kanadských vývozních kulturních artiklů. Cirque v roce 1984 založila skupinka pouličních umělců a do těchto dnů jeho vystoupení vidělo téměř čtyřicet miliónů lidí v devadesáti městech celého světa. Za necelých dvacet let se Cirque dostal na takovou úroveň výnosů, na jejíž dosažení by cirkusy Ringling Bros. a Barnum & Bailey – globální tahouni cirkusového odvětví – potřebovali více než stovku let.

Tento rychlý růst je o to pozoruhodnější, že jej nebylo dosaženo v nějakém přitažlivém a lákavém odvětví, ale v odvětví, které se nachází na sestupné dráze a v jehož případě strategická analýza poukazuje na omezený růstový potenciál. Síla dodavatelů zosobněných špičkovými cirkusovými umělci byla vysoká. Stejně tak i síla spotřebitelů. Odvětví cirkusů stále více zastiňují alternativní formy zábavy – počínaje různými druhy živé městské zábavy přes sportovní události až po zábavu provozovanou doma. Děti se spíše dožadovaly herních konzolí PlayStation než návštěvy hostujícího cirkusu. Částečně v důsledku toho se celé odvětví cirkusů potýká s neustále rostoucím úbytkem počtu návštěvníků, což se dále promítá do poklesu výnosů a zisků. Rostl i odpor skupin bojovníků za práva zvířat proti využívání zvířat k vystupování v cir-

kusech. Standard v tomto směru vytýčily cirkusy Ringling Bros. a Barnum & Bailey a konkurenční menší cirkusy byly v podstatě jen jejich zmenšenými verzemi. Z hlediska strategie orientující se na konkurenci tak odvětví cirkusů nebylo nijak přitažlivé.

Další působivý aspekt úspěchu Cirque du Soleil spočívá v tom, že se neprosadil tak, že by přetáhl zákazníky již zmenšujícím se odvětví cirkusů, které se tradičně zaměřuje na děti. Cirque du Soleil se nepustil do křížku s cirkusy Ringling Bros. a Barnum & Bailey. Namísto toho si vytvořil svrchovaný nový tržní prostor, a tak své případné konkurenty vyřadil ze hry. Přitáhl zcela novou skupinu zákazníků: dospělé a podnikové klienty, kteří byli připraveni za bezpříkladnou zábavní zkušenost zaplatit několikanásobně vyšší vstupné než v tradičních cirkusech. Je příznačné, že jedno z prvních představení Cirque neslo název „Od základu měníme tvář cirkusu“ („We Reinvent the Circus“).

Nový tržní prostor

Cirque du Soleil slavil úspěch, protože si jeho vedoucí představitelé uvědomili, že pokud mají firmy uspět v budoucnosti, musí si přestat navzájem konkurovat. Jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme *snažit* ji porazit.

Abychom lépe pochopili, čeho Cirque du Soleil dosáhl, představme si tržní prostor, jež tvoří dva druhy oceánů: rudé a modré. Rudé oceány představují všechna dnes existující odvětví. Jde o známý tržní prostor. Modré oceány jsou označením pro všechna dnes neexistující odvětví a pro tržní prostor, který není dosud znám.

V prostoru rudých oceánů jsou hranice odvětví pevně vymezené a jako takové jsou i přijímané, známá jsou i konkurenční pravidla hry.¹⁾ Zde se firmy snaží podat vyšší výkon než jejich soupeři a snaží se zmocnit se většího podílu na existující poptávce. Vzhledem k tomu, jak se tržní prostor stále více zaplňuje, snižují se vyhlídky na zisk a na růst. Výrobky se stávají zaměnitelnými a neúprosná, vražedná konkurence barví rudý oceán krví.

Modré oceány jsou naopak charakteristické dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. Ačkoli některé modré oceány jsou vytvářeny opravdu mimo hranice existujících odvětví, většina z nich je vytvářena uvnitř rudých oceánů tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují, jako tomu bylo i v případě Cirque du Soleil. V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, neboť pravidla hry teprve čekají na své určení.

Úspěšně plavat v rudém oceánu čili porážet konkurenci, to neztratí nikdy na významu. Rudé oceány budou vždy důležité a budou trvalým faktem světa podnikání. Ale vzhledem k tomu, že ve většině odvětví nabídka převyšuje poptávku, boj o podíl na zmenšujícím se trhu bude sice nezbytný, avšak nebude k udržení vysoké výkonnosti stačit.²⁾ Firmy musí vyjít za hranice konkurenčních střetů. Aby dosáhly nových zisků a růstových příležitostí, musí také vytvářet modré oceány.

Modré oceány jsou naneštěstí většinou nezmapované. Strategické myšlení se v uplynulých pětadvaceti letech zaměřovalo především na strategie rudého oceánu, jejichž základem je konkurenční jednání.³⁾ Přineslo docela slušné znalosti toho, jak si dovedně počínat v konkurenci v prostředí rudých oceánů – počínaje provedením analýzy základní ekonomické struktury existujícího odvětví přes volbu strategického postavení nízkých nákladů, odlišení nebo úzkého zaměření až po porovnávání vlastní výkonnosti s výkonností nejlepších konkurentů. Určité diskuse o modrých oceánech probíhají.⁴⁾ Nicméně existuje jen málo praktických doporučení, jak je vytvářet. Bez analytických nástrojů vytváření modrých oceánů a bez pravidel efektivního řízení rizika zůstává vytváření modrých oceánů toužebným přáním, které je vnímáno jako příliš riskantní, pokud by je manažeři měli sledovat v podobě strategie. Tato kniha poskytuje praktické systémové rámce a analytické nástroje pro systematické vyhledávání a využívání modrých oceánů.

Nepřetržité vytváření modrých oceánů

Přestože pojem *modrých oceánů* je nový, jejich existence nová není. Jsou významným rysem světa podnikání, dřívějšího i současného. Ohlédněte se o století zpět a položte si otázku: Kolik dnešních odvětví tehdy ještě neexistovalo? Odpověď: Mnohá odvětví základního významu jako výroba automobilů, nahrávací studia a hudební vydavatelství, letectví a letecká doprava, petrochemie, zdravotní péče a manažerské poradenství byla ještě neznámá, popř. začala právě tou dobou vznikat. No a teď posuňme ony pomyslné hodiny, aby ukazovaly dobu před třiceti lety. A opět tu je velká spousta odvětví s mnohamiliardovým obratem – vzájemné fondy, mobilní telefony, elektrárny spalující zemní plyn, biotechnologie, diskontní maloobchody, expresní zásilkové služby, osobní dodávkové vozy, snowboardy, kávové bary a domácí video, abychom uvedli jen některé. Před pouhými třiceti lety žádné z těchto odvětví v plném smyslu neexistovalo.

Posuňme nyní tyto hodiny o dvacet nebo snad jen o patnáct let napřed a ptejme se, kolik dnes neznámých odvětví bude tou dobou pravděpodobně

existovat. Pokud si můžeme podle minulosti nějakým způsobem dělat úsudek o budoucnosti, opět si odpovíme, že těchto nových odvětví bude mnoho.

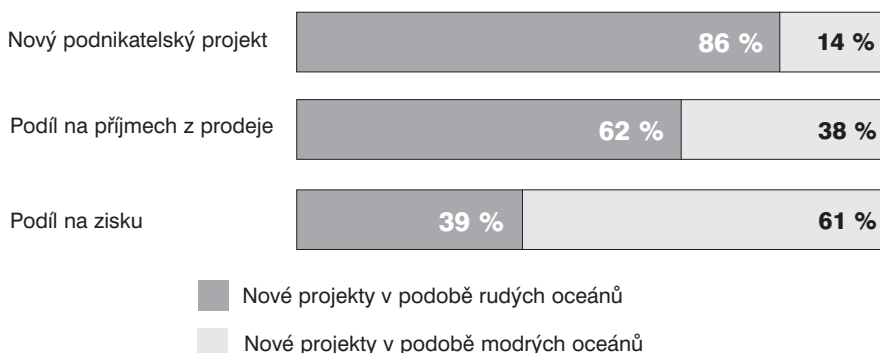
Skutečnost je taková, že odvětví nikdy nezůstávají nehybně stát. Nepřetržitě se vyvíjejí. Zdokonalují se provozní postupy, rozšiřují se trhy a jednotliví aktéři přicházejí a odcházejí. Historie nás učí, že máme značně nedocenenou schopnost vytvářet nová odvětví a přetvářet ta existující. Tomu odpovídá i to, že půlstoletí starý systém Standardní odvětvové klasifikace ekonomických činností (Standard Industrial Classification, SIC), vydaný statistickým úřadem U. S. Census, byl v roce 1997 nahrazen Severoamerickým systémem standardní odvětvové klasifikace (North American Industry Classification Standard, NAICS). Nový systém rozšířil někdejších deset odvětvových sektorů SIC na dvacet sektorů, aby tak vyjádřil vznikající a utvářející se skutečnost nových odvětvových teritorií.⁵⁾ Například sektor služeb starého systému byl rozšířen do sedmi podnikatelských sektorů, které pokrývají oblast rozprostírající se od informačních služeb až po zdravotní péči a sociální pomoc.⁶⁾ Pokud vyjdeme z předpokladu, že účelem těchto systémů je standardizace a zajištění kontinuity, taková změna ukazuje, jak významné je rozšiřování modrých oceánů.

Strategické myšlení se nicméně až dosud v převážné míře soustřeďuje na strategii rudého oceánu založené na konkurenčním jednání. Částečně to vysvětluje skutečnost, že podnikovou strategii významně ovlivňuje její pevné zakotvení ve vojenské strategii. Sám jazyk strategie je hluboce prostoupen vojenskými odkazy – „generální“ ředitele nacházíme v ústředí či v „hlavním stanu“, „jednotky“ se pohybují v „předních liniích“. Pokud strategii popisujeme takto, je nutně záležitostí čelního střetu s protivníkem a boje o určité území, které je jak omezené, tak i neměnné.⁷⁾ Historie průmyslu nám však na rozdíl od válek ukazuje, že tržní prostor není nikdy neměnný; modré oceány jsou během času vytvářeny nepřetržitě. Zaměřit se na rudý oceán proto nutně znamená přijmout klíčové omezující faktory války – vymezené území a nutnost porazit nepřítele, abyste uspěli – a odmítnout charakteristickou přednost světa podnikání: schopnost vytvářet nový tržní prostor, který je svrchovaný a nedotknutelný.

Důsledky vytváření modrých oceánů

Rozhodli jsme se kvantitativně vyjádřit vliv vytváření modrých oceánů na růst firmy jak z hlediska příjmů z prodeje, tak i zisku, a to prostřednictvím studie nově zahajovaných podnikatelských projektů 108 firem (viz obrázek 1-1). Zjistili jsme, že v 86 procentech případů šlo o rozšíření existující produktové řady čili o zdokonalení přírůstkového typu v rámci rudého oceánu dosavadního

tržního prostoru. Podíl těchto projektů na celkových příjmech přesto dosahoval jen 62 procent a jejich podíl na celkovém zisku pak pouhých 39 procent. Zbývajících 14 procent nově zahajovaných projektů se zaměřovalo na vytváření modrých oceánů. Zajišťovaly 38 procent celkových příjmů a 61 procent všech zisků. Vzhledem k tomu, že s novými podnikatelskými projekty byly spojeny veškeré investiční výdaje vynaložené na vytváření rudých a modrých oceánů (bez ohledu na jejich důsledky z hlediska příjmů a zisků, které mohou mít i podobu naprostého nezdaru), výkonové přínosy vytváření modrých výsostných vod jsou zřejmé.



Obr. 1-1 Ziskové a růstové důsledky vytváření modrých oceánů

Zvyšující se nálehavost vytváření modrých oceánů

Zvyšování nálehavosti vytváření modrých oceánů je dáno několika faktory. Zrychlující se tempo technologického rozvoje umožnilo podstatným způsobem zvýšit produktivitu práce a dodavatelům dovoluje poskytovat bezpříkladně širokou nabídku výrobků a služeb. Výsledkem toho je, že ve stále větším počtu odvětví nabídka převyšuje poptávku.⁸⁾ Situace se stává ještě složitější v souvislosti s tím, jak se prosazuje trend směřující ke globalizaci. Obchodní překážky mezi státy a regiony padají, informace o výrobcích a o jejich cenách začínají být k dispozici okamžitě, a to v celosvětovém měřítku, takže nepřetržitě mizejí i uzavřená, chráněná a klidná tržní zákoutí, v nichž bylo možno požívat výsad monopolního postavení.⁹⁾ Přestože nabídka se v souvislosti s prohlubováním a se zostřováním globální konkurence neustále zvyšuje, neexistují žádné jasné důkazy, že by v celosvětovém měřítku rostla i poptávka, přičemž statistiky dokonce nasvědčují tomu, že na mnoha rozvinutých trzích se počet obyvatel snižuje.¹⁰⁾

Výsledkem toho jsou rychlé stírání rozdílů mezi jednotlivými výrobky a službami z hlediska jejich celkového pojetí, funkčních vlastností a kvality čili jejich zvyšující se zaměnitelnost, vyhrocující se cenové války a tenčící se zisková rozpětí. Tento trend potvrzují i nedávné mnohoodvětvové studie významných amerických značek.¹¹⁾ Ukazují, že v případě hlavních kategorií výrobků a služeb si značky začínají být čím dál tím více podobné – a protože si začínají být čím dál tím více podobné, lidé se při výběru stále častěji rozhodují podle ceny.¹²⁾ Lidé na rozdíl od minulosti již nelpějí na tom, že jejich prací prášek musí být Tide. Není ani trochu jisté, že budou věrni zubní pastě značky Colgate, když se značka Crest bude prodávat za zvýhodněnou cenu, a naopak. V odvětvích doslova přeplněných výrobky a službami se odlišení značek stává stále obtížnějším, a to jak v období ekonomického růstu, tak i poklesu.

Vše nasvědčuje tomu, že podnikatelské prostředí, v němž se ve dvacátém století vyvíjela většina strategických a manažerských přístupů, stále rychleji mizí. A protože rudé oceány budou stále více zbarvovány krví, manažeři se budou muset zajímat o modré oceány více, než jsou zvyklí dnes.

Od firmy a odvětví činnosti ke strategickému tahu

Jak se může firma vymanit z rudého oceánu krvavých konkurenčních střetů? Jak může vytvořit modrý oceán? Existuje v tomto směru nějaký systematický přístup, díky němuž by toho mohla dosáhnout a dokázala si udržet vysokou výkonnost?

Naším úvodním krokem při hledání odpovědi na tuto otázku bylo rozhodnutí vymezit základní jednotku analýzy pro účely našeho výzkumu. Ekonomická literatura ve snaze vymezit předpoklady vysoké výkonnosti obvykle volí za jednotku analýzy firmu. Lidé obdivují, jak firmy díky jedinečnému souboru strategických, provozních a organizačních vlastností dosahují výrazného a ziskového růstu. Naše otázka nicméně zněla takto: Existují *trvale* „dokonalé“ a „vizionářské“ firmy, které nepřetržitě dosahují mimořádných tržních výsledků a opakovaně vytvářejí modré oceány?

Vezměme si například knižní bestsellery *In Search of Excellence* a *Built to Last*.¹³⁾ První z nich byl vydán před více než dvaceti lety. Přesto během prvních dvou let od vydání knihy řada v ní zkoumaných firem začínala upadat do zapomnění: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor. Jak dokládá kniha *Managing on the Edge*, dvě třetiny někdejších vzorových firem do pěti let od vydání knihy *In Search of Excellence* opustily svůj trůn odvětvových vůdců.¹⁴⁾