

## 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 Sibíře“, 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 namířeno 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

kreativitu (jako v případě modrého oceánu), pak získají možnost lépe řídit vlastní politiku a překonat obavy svých klíčových zaměstnanců.

A ještě se zamysleme nad vytvářením nových pracovních míst. Pokud přijde ke slovu kreativní destrukce a disrupce, vždy vzniknou nová pracovní místa. Často jich je opravdu hodně. Ale současně zaniknou ta stará. Když nahradily magnetofonové kazety staré kotoučové pásky, aby byly pak samy nahrazeny disky CD, které zase musely následně ustoupit přehrávačům MP3, vznikl pokaždé nový trh, jenž přinesl nový růst a nová pracovní místa. Často to ale bylo (alespoň částečně) na úkor pracovních míst předchůdců. Někdy to dokonce znamenalo úplný konec starých firem. Nedisruptivní kreativita naopak vytváří jak růst, tak pracovní místa, aniž by nutně musela staré podniky a odvětví nahradit.

Neuvádíme všechny tyto argumenty proto, abychom zdůraznili výhody nedisruptivní kreativity oproti disruptivní. Chceme jen ukázat, že by nedisruptivní kreativita měla být začleněna do vašeho strategického myšlení. Potřebujeme holistický model strategie vytváření trhu, který bude obsahovat disruptivní i nedisruptivní kreativitu, protože tyto dva přístupy jsou komplementární. Každá zvláště i obě dohromady otevírají nové hranice mezi hodnotou a náklady, a právě to je klíčem k růstu. Zaměřit se pouze na jednu z nich znamená, že váš pohled na příležitosti, jak vytvořit nový trh, bude neúplný a zaujatý, což bude mít negativní vliv na vaši snahu vydat se do modrého oceánu.

### Holistický model strategie vytváření trhu

Nyní si možná kladete otázku: „Které strategie vytváření trhu tedy vedou k disruptivní kreativitě a které k nedisruptivní kreativitě?“ Během posledních deseti let výzkumu jsme zjistili, že odpověď na tuto otázku je závislá na tom, jaký druh problému chce organizace pomocí strategického kroku v podobě vytvoření nového trhu vyřešit.

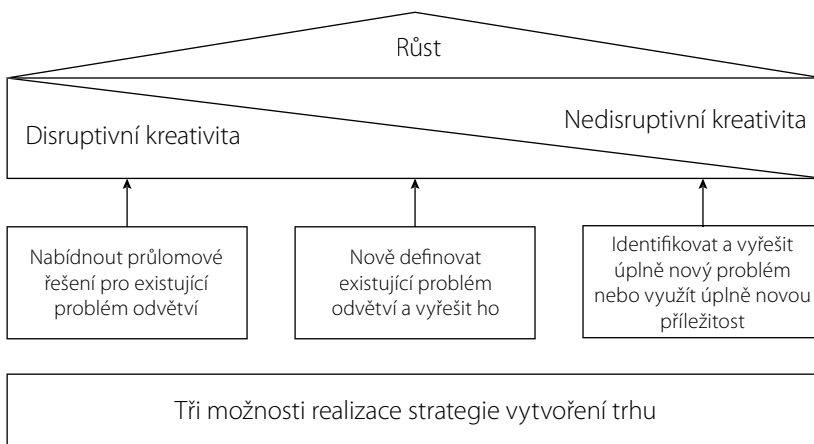
Zjistili jsme, že existují tři základní typy, jak vznikají strategie na vytvoření trhu (a tedy i cesta do modrého oceánu). Můžete:

- Nabídnout průlomové řešení pro existující problém odvětví.
- Identifikovat a vyřešit úplně nový problém nebo využít úplně novou příležitost.
- Nově definovat existující problém odvětví a vyřešit ho.

Každý z těchto přístupů vyžaduje odlišný poměr disruptivní a nedisruptivní kreativity. Nejefektivnější způsob, jak vzájemné vztahy vyjádřit, představuje grafické zobrazení. Na obrázku 2–1 vidíte holistický model strategie vytváření trhu. Označujeme ho jako „růstový model strategie vytváření trhu“, protože dobře ukazuje, který strategický přístup vede ke kterému druhu růstu. Podívejme se tedy postupně na všechny tři možnosti.

Obrázek 2–1

### Růstový model strategie vytváření trhu



#### Nabídnout průlomové řešení pro existující problém odvětví

Pokud organizace najde pro nějaký existující problém svého odvětví průlomové řešení, zasáhne tím samotnou podstatu existence stávajících firem a trhů, začínajících i zavedených. Podívejme se ještě jednou na příklad s hudebními nosiči. CD představovala průlomové řešení problému, jak nejlépe uchovat a přehrávat zvukové nahrávky, což je hlavní starost všech milovníků hudby. Ve srovnání se svými předchůdci nabízela CD „dokonalý zvuk na věčné časy“, možnost přeskakovat z jedné skladby na druhou, a to vše bez pomačkaných pásků v kazetách, které jste si navíc mohli omylem i smazat. Nebylo překvapením, že CD nahradila magnetofonové kazety a stala se standardním hudebním nosičem. Lidé byli z cédéček mnoho let nadšení – dokud se neobjevil iPod, přehrávač souborů MP3 od firmy Apple, který nabídl další průlomové řešení problému s uchováváním a přehráváním hudby.

Lidé začali hromadně vyměňovat svá stará, nyní už překonaná a nechtěná CD za iPody od Applu a za další přehrávače MP3, jejichž pomocí získali jednoduchý přístup k celé své hudební sbírce. V obou případech byl existující produkt v podstatě nahrazen něčím, co přinesla disruptivní kreativita.

Podobně nahradil spalovací motor parní stroje, protože nabídl průlomové řešení problému, jak generovat energii pro motorizovanou dopravu. Totéž platí pro digitální fotografii, jež efektivně nahradila fotografování na klasický film, protože nabídla mnohem lepší způsob, jak pořizovat, upravovat, sdílet a ukládat fotografie.

Hlavním důsledkem nalezení průlomového řešení pro existující problém nějakého odvětví je nahrazení stávajících nabídek a pracovních míst, protože staré musí ustoupit novému. Existující trhy jsou od základu přebudovány a rozšířeny daleko za původní hranice, což přináší změnu rudého oceánu v modrý. Společně s tímto přebudováním trhu a rozšířením hranic přichází růst, protože průlomové řešení vyvolává novou poptávku a dokáže z dosud nezainteresovaných lidí udělat zákazníky. Zkuste si například představit, o kolik více lidí dnes pořizuje digitální fotografie ve srovnání s těmi, kdo dříve fotografovali klasickým způsobem.

### Identifikovat a vyřešit úplně nový problém nebo využít úplně novou příležitost

Na opačné straně spektra jsou organizace, jež identifikují a vyřeší úplně nové problémy nebo vytvoří a využijí zcela nové příležitosti, které *za stávajícími hranicemi odvětví* odemknou nové trhy. Zde kreativní disrupce ke slovu v podstatě nepřichází. Vzpomeňte si na Viagru a banku Grameen, jež identifikovaly a vyřešily problémy, kterých si předtím nikdo nevšiml. Zamyslete se nad Sezamovou ulicí a životními kouči, kdy zase došlo k vytvoření a využití úplně nových příležitostí. Všechny tyto strategické kroky vytvořily nový trh, který se nacházel za existujícími hranicemi odvětví.

Podobně i mnohamiliardové odvětví s vyzváněním pro mobilní telefony představovalo úplně novou příležitost, která poskytla lidem možnost vyjádřit svoji individualitu a okořenit si všední dny malým potěšením, kdy při každém zazvonění telefonu uslyší svoji oblíbenou melodii nebo zvuk. Pokud se zde jednalo o disrupci, pak šlo jen o eliminaci monotónnosti a nudy. Tento trh tedy vznikl za existujícími hranicemi daného odvětví.

Jak naznačuje náš růstový model, vyřešení úplně nového problému nebo využití zcela nové příležitosti je důsledkem nedisruptivní kreativity,

protože nový trh si nemusí přivlastnit část existujícího odvětví, ať již se jedná o jeho jádro, nebo periferii. Tento druh růstu je navíc nedisruptivní i vůči společnosti, protože přispívá k ziskům, výnosům a pracovním příležitostem (o rozvíjení představitosti společnosti nemluvě), aniž by musel cokoliv zničit. Zvláště široké pole příležitostí pro nedisruptivní kreativitu se nachází v oblastech jako kyberbezpečnost, obezita, stárnutí populace, virtuální realita a zdravotní služby. Totéž můžeme říct i o samotné základně pyramidy – tedy o miliardách chudých lidí, nacházejících se na samém spodku finančního žebříčku, kde se dá najít mnoho nevyužitých příležitostí a nevyřešených problémů.<sup>9</sup>

### Nově definovat existující problém odvětví a vyřešit ho

V prostoru mezi řešením existujícího problému a identifikováním a vyřešením úplně nového problému či vytvořením zcela nové příležitosti se nacházejí takové strategie vytváření trhu, jež určitý problém, na který se odvětví soustřeďuje, nově definují a pak ho vyřeší. Redefinování problému umožní organizaci odložit existující předpoklady a novým, kreativním způsobem přetvořit hranice odvětví. Podívejme se na obecně známý příklad slavného cirkusu Cirque du Soleil. Této společnosti se podařilo skokově posunout druh a míru hodnoty, kterou toto odvětví nabízelo, tím, že redefinovala ústřední problém: od otázky, jak maximalizovat zábavu a vzrušení, které cirkus nabízí, k tomu, jak spojit to nejlepší, co cirkus vytvořil (klauny, šapitó, skvělé akrobaty), s tím nejlepším z divadla a baletu (uměleckost, hudba, tanec a příběhy). Mezi těmito odvětvími tak vznikl na trhu úplně nový prostor, který si sice ukrojil díl poptávky z obou uměleckých oborů, ale současně velikost trhu významně zvětšil, protože přivedl do modrého oceánu takto vytvořeného tržního prostoru množství nových lidí. Zákazníky Cirque du Soleil se tak stali bezdětní dospělí a korporátní klientela – tedy lidé, které by dříve ani nenapadlo, že by mohli zajít do cirkusu.

Pomocí redefinování problému, na který se tradičně soustředilo odvětví vážné hudby, vytvořil nový prostor na trhu i André Rieu a jeho Orchestr Johanna Strausse. Rieu, označovaný jako „maestro pro všechny“, se posledních dvacet let pravidelně objevuje v žebříčku nejúspěšnějších světových umělců, po boku Coldplay, Beyoncé a Rolling Stones. Na rozdíl od tradičních orchestrů vážné hudby kombinuje Rieu se svými hudebníky valčíky, operní árie a jinou lehkou klasiku (například skladby jako „Na krásném modrém Dunaji“, „Barkarola“ a „O mio babbino caro“) se současnou populární

hudbou (jako „Ben“ od Michaela Jacksona nebo hit Celine Dion „My Heart Will Go On“), kterou mnoho posluchačů považuje za přístupnější. Rieu kromě toho opustil pompézní divadelní sály a začal místo toho vystupovat na velkých stadionech, s množstvím světelných a zvukových efektů. Pro koncerty je charakteristická zábavná, interaktivní atmosféra. Do největších tradičních koncertních sálů se vejde maximálně 2 000 diváků, ale na stadionech může na Rieuho orchestr přijít více než 10 000 lidí. Rieu k sobě zřejmě přetáhl část publika klasických koncertů vážné hudby, ale současně vytvořil i obrovskou novou poptávku a přivedl k hudbě množství lidí – včetně těch, které dříve formálnost a nabubřelost vážné hudby odpuzovala. Důvodem je, že orchestr André Rieua, podobně jako Cirque du Soleil, se zaměřil na okrajové oblasti obou odvětví a ne na jejich jádro. Pak redefinoval a vyřešil problém, který se lišil od čehokoliv, čím se zabývali všichni ostatní.

Do této skupiny patří i cesta do modrého oceánu, kterou realizovala společnost Groupe SEB a o níž jsme hovořili v 1. kapitole. Redefinovala problém svého odvětví tím, že se místo toho, jak vyrobit tu nejlepší elektrickou fritézu, soustředila na problém, jak připravit co nejlepší, nejlahodnější a nejzdravější hranolky, a to bez smažení. ActiFry převzal část poptávky tradičního trhu s fritézami, ale současně nabídl takovou změnu druhu a míry hodnoty, že vzbudil zájem i mezi lidmi, kteří dříve o pořízení fritézy ani neuvažovali, a získal je jako nové zákazníky. Hodnota celkového objemu poptávky díky tomu v celém odvětví vzrostla o 40 procent. Podobně nově definoval tradiční hranice i Národní irácký mládežnický orchestr, který otevřel novou hranici mezi hodnotou a náklady a rovněž oslovil nové zákazníky. Nejednalo se ale o nahrazení jiných mládežnických orchestrů, i když část jejich publika v každém případě zaujal.

V kostce řečeno, nabídka průlomového řešení existujícího problému odvětví obvykle vede k disruptivní kreativité. Identifikace a vyřešení úplně nového problému nebo využití zcela nové příležitosti pak nejčastěji vyústí v nedisruptivní kreativitu. Redefinování problému a jeho vyřešení pak obsahuje prvky jak disruptivní, tak nedisruptivní kreativity.

### Zaměřte se na inovace hodnoty, ne na inovace technologií

Často, když někde ve světě přednášíme o strategiích vytváření trhu, požádáme publikum, aby se zamyslelo na třech produktech: náhlavní počítač Google Glass, satelitní telefon Iridium společnosti Motorola a osobní digitální asistent Newton od Applu. Pak jim položíme následující otázku: