

| NOVÉ VYDÁNÍ MEZINÁRODNÍHO BESTSELLERU |

W. CHAN KIM / RENÉE MAUBORGNE

STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

Umění vytvořit si
svrchovaný tržní prostor a vyřadit
tak konkurenty ze hry



2. ROZŠÍŘENÉ
A AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ



MANAGEMENT PRESS
mp

MANAGEMENT PRESS

STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

W. CHAN KIM / RENÉE MAUBORGNE

STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

Umění vytvořit si
svrchovaný tržní prostor a vyřadit
tak konkurenty ze hry

2. ROZŠÍŘENÉ
A AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

W. Chan Kim, Renée Mauborgne: *Blue Ocean Strategy*.
How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
Expanded edition. Published 2015 by Harvard Business Review Press,
Boston, Massachusetts, USA

Original work copyright © 2015 Harvard Business School
Publishing Corporation
Translation © Irena Grusová, 2005, 2015, Petr Somogyi, 2015
Cover design © Petr Foltera, 2015

Published by arrangement with Harvard Business Review Press
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-295-6

*Přátelství a našim rodinám,
díky nimž mají naše světy
hlubší smysl*

OBSAH



Pomoc! Můj oceán se zbarvuje do ruda	9
Předmluva k prvnímu vydání	19
Poděkování	23

Část I: Strategie modrého oceánu

1	Vytváření modrých oceánů	29
2	Analytické nástroje a systémové rámce	49

Část II: Formulování strategie modrého oceánu

3	Rekonstruuje hranice trhu	71
4	Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	103
5	Přesáhněte dosavadní poptávku	121
6	Proveďte správně sled strategických kroků	135

Část III: Realizace strategie modrého oceánu

7	Překonejte klíčové organizační překážky	163
8	Součástí strategie učiňte její realizaci	185
9	Sladte nabídku hodnoty, zisku a lidí	201
10	Obnovujte modré oceány	213
11	Vyhněte se pastem rudého oceánu	223
	Dodatek A	233
	Dodatek B	251
	Dodatek C	255
	<i>Poznámky</i>	259
	<i>Literatura</i>	269
	<i>Rejstřík</i>	277
	<i>O autorech</i>	280

POMOC! MŮJ OCEÁN SE ZBARVUJE DO RUDA



PRO MANAŽERY NA CELÉM SVĚTĚ jsou často charakteristické postoje, jež se dají dobře vystihnout slovy: „Pomoc! Můj oceán se zbarvuje do ruda!“ Stále více lidí, ať už jde o manažery velkých společností, vedoucí neziskových organizací nebo šéfy vlád, zjišťuje, že musí čelit oceánu plnému drsného soutěžení a že by se z něho rádi dostali ven. Možná máte pocit, že se vaše konkurenční výhoda v podnikání rozplynula. Konkurence je stále intenzivnější, vaše produkty začínají být chápány jako pouhé komodity a náklady vaší firmy jen rostou. Možná už tušíte, že budete muset svým zaměstnancům oznámit, že zvyšování platů se konat nebude. Toto rozhodně není situace, do níž by se kdokoliv z nás chtěl dostat. A přesto se přesně v takové situaci mnozí nacházíme.

Jak se můžete podobné výzvě postavit? Ať už působíte v libovolném oboru nebo ekonomickém odvětví, uvedené problémy můžete vždy překonat pomocí zkušeností, nástrojů a principů *strategie modrého oceánu*. Tato strategie vám ukáže, jak se dostat pryč z rudého oceánu drsného soutěžení a jak vstoupit do modrého oceánu, kde se nachází ničím nenarušovaný tržní prostor, pro nějž je charakteristická nová poptávka, mohutný růst a zisky.

Když jsme začali pracovat na knize *Strategie modrého oceánu*, uchýlili jsme se právě k metafoře rudé a modré vodní plochy, protože představa rudého oceá-

nu zdá se dobře vystihuje realitu, které musí firmy ve stále rostoucí míře čelit, zatímco modrý oceán symbolizuje nekonečné možnosti, jež mohou organizace vytvářet, jak to koneckonců potvrzují dějiny tohoto oboru lidské činnosti už od samého počátku. Dnes, deset let od prvního vydání této knihy, se jí prodalo více než 3,5 milionu výtisků. Stal se z ní bestseller na pěti kontinentech. Byla přeložena do rekordního počtu čtyřiceti tří jazyků. A pojem „modrý oceán“ se definitivně zabydlel ve slovníku světa byznysu. Strategii modrého oceánu se zatím zabývalo více než čtyři tisíce článků a příspěvků v různých blozích a zdá se, že se každý den a v různých částech světa objeví nějaký nový.

Příběhy, jež tyto texty zachycují, jsou fascinující. Autory článků jsou majitelé malých firem a jednotlivci ze všech koutů světa, kteří popisují, jak jim tato kniha zásadně změnila pohled na život a jak pozdvihla jejich profesní úspěchy na zcela novou úroveň. V dalších článcích zase manažeři firem vypravují, jak jim strategie modrého oceánu pomohla udržet jejich podnikání mimo rudě zbarvené vody plné konkurence a jak dokázali vytvořit úplně novou poptávku. A v dalších textech se zase objevuje popis toho, jak představitelé vlád aplikovali strategii modrého oceánu, aby v různých oblastech života společnosti dosáhli působivých výsledků s nízkými náklady a rychlým účinkem, například při zlepšování kvality života ve městech i na venkově, posílení vnitřní i vnější bezpečnosti, při odstraňování různých vládních i regionálních úředních bariér.¹⁾

Od prvního vydání *Strategie modrého oceánu* jsme poznali mnoho organizací, jež aplikovaly myšlenky uvedené v této knize, s mnoha z nich jsme i přímo pracovali. Pozorovat, jakou cestu ušli lidé, kteří se zabývali těmito principy, nás mnohému naučilo. Nejnaléhavější otázky, jež si při praktické realizaci strategie modrého oceánu pokládali, byly následující: Jak propojíme všechny naše aktivity se strategií modrého oceánu? Co máme dělat, když se náš modrý oceán najednou zbarví do ruda? Jak se můžeme vyhnout silnému gravitačnímu působení „myšlení v duchu rudého oceánu“ (říkáme tomu „pasti rudého oceánu“), i když usilujeme o naplnění strategie modrého oceánu? Právě tyto otázky nás motivovaly k tomu, abychom připravili rozšířené vydání této knihy. V tomto úvodu se nejprve podíváme na to, co najdete na jejích stránkách nového. Pak krátce shrneme klíčové body, které definují a charakterizují strategii modrého oceánu, a vysvětlíme, proč jsme přesvědčeni o tom, že tato strategie je v současnosti potřebnější a platnější než kdykoliv dříve.

Co je v tomto rozšířeném vydání nového?

V tomto vydání naleznete dvě nové kapitoly a jednu původní v zásadě rozšířené podobě. Zde jsou hlavní body, které shrnují podstatu klíčových výzev

a problémů, jimž musí manažeři čelit, a popis toho, jak se k nim budeme stavět.

Sladění: *Co to znamená, proč je to důležité a jak toho dosáhnout.* O tomto problému nám mnozí vyprávěli a viděli jsme i na vlastní oči, jak se s ním firmy potýkají v praxi. Spočívá v tom, jak sladit systém aktivit organizace (včetně potenciální sítě externích partnerů), aby v praxi vznikla udržitelná strategie modrého oceánu. Existuje nějaká jednoduchá, ale komplexní metoda, jak zajistit, aby byly klíčové komponenty organizace (od její hodnoty přes zisk až po lidi) uspořádány tak, aby podporovaly tak významnou změnu, jakou představuje strategie modrého oceánu? Je to důležité i proto, že se mnohé firmy často soustředí jen na určité aspekty své organizace a věnují méně pozornosti dalším faktorům, jež jsou ovšem nezbytné k tomu, aby se z nové strategie stal dlouhodobě udržitelný úspěch. Z těchto důvodů v tomto rozšířeném vydání věnujeme zvláštní prostor problematice sladění a uspořádání v kontextu strategie modrého oceánu. Nabídneme vám případové studie, v nichž představíme fungující i nefungující modely uspořádání organizací, abychom ukázali, jak je možné v praxi uspět (a také jak je možné v tomto bodě selhat). Sladění se věnuje nově zařazená kapitola 9.

Obnova: *Kdy a jak je potřeba modrý oceán v průběhu času obnovit.* Všechny firmy jdou nahoru nebo dolů, v závislosti na tom, jaké strategické kroky přijmou (nebo nepřijmou). Hlavní výzvou, které musí v tomto ohledu organizace čelit, je otázka, jak v průběhu času modrý oceán obnovovat – protože každý modrý oceán někdo časem napodobí a udělá tím z něho oceán rudý. Tento princip je především potřeba pochopit. Je totiž klíčovým prvkem zjištění, že vytvoření modrého oceánu není jednorázová aktivita, ale proces, který je nutné institucionalizovat a v rámci organizace ho pak neustále opakovat. V tomto rozšířeném vydání probereme, jak mohou lídři z jednorázového statického vytvoření modrého oceánu učinit dynamický a obnovující se proces, a to jak na úrovni jednotlivé firmy, tak v případě více firem na korporátní úrovni. Formulujeme zde zásady dynamického procesu obnovy, jehož cílem je vytvořit udržitelný ekonomický výkon jednak pro firmy podnikající v jednom odvětví, kterým se podařilo vstoupit do modrého oceánu, jednak pro korporace, které podnikají v různých odvětvích a musí tedy najít rovnováhu mezi tím, jak se chovat v rudém a modrém oceánu. Zdůrazníme při tom i komplementární role, které hrají strategie modrého a rudého oceánu a jejichž smyslem je zajistit pro firmy teď hned zisk a zároveň v budoucnosti silný růst a vysokou hodnotu značky. Problematice obnovy se věnuje kapitola 10.

Pasti rudého oceánu: O co jde a proč bychom se jim měli vyhnout. Na závěr si ukážeme deset nejobvyklejších pastí rudého oceánu, do nichž mohou firmy při praktické realizaci strategie modrého oceánu upadnout (jak jsme také viděli na vlastní oči). Tyto pasti pak drží firmy v rudých vodách, i když dělají všechno pro to, aby nabraly kurs k modré hladině. Aby bylo možné správně aplikovat principy strategie modrého oceánu, je naprosto zásadní tyto pasti znát. Pokud pochopíme celý koncept strategie správně, můžeme se těmito pastem vyhnout a správným způsobem pak aplikovat všechny související nástroje a metodologii. Důsledkem pak bude přijetí dobrých strategických rozhodnutí, která nás nasměrují přímo do průzračných modrých vod. Pastem rudého oceánu je věnována kapitola 11.

Jaké jsou hlavní nové myšlenky strategie modrého oceánu?

Cíl strategie modrého oceánu je jasný: umožnit libovolné firmě (velké či malé, nové či již existující), aby se mohla pokusit o vytvoření modrého oceánu, a to způsobem, který maximalizuje příležitosti a minimalizuje rizika. Tato kniha zpochybňuje několik zažitých představ z oblasti firemní strategie. Pokud bychom měli vybrat pět základních myšlenek, kvůli nimž ji stojí za to přečíst, byly by to následující:

Ve středu pozornosti strategického myšlení by nemělo být soutěžení. Příliš mnoho firem sklouzlo k tomu, že se jejich strategické uvažování řídí pouze podle konkurence. Strategie modrého oceánu ovšem upozorňuje na to, že právě toto zaměření na soutěž často způsobí, že firmy zůstávají pevně zakotvené v rudém oceánu. Jádrem firemní strategie je pak totiž soutěžení, nikoliv zákazník. Důsledkem pak je, že firmy věnují veškerý čas i pozornost pouze svým benchmarkingovým konkurentům a reagují jen na jejich strategické kroky, místo aby se snažily pochopit, jak nabídnout svým zákazníkům skokový přírůstek hodnoty. *Nejde* totiž o stejný problém.

Strategie modrého oceánu se snaží vymanit z těsného sevření konkurence. Základní myšlenkou celé knihy je představa přesunu od soutěžení k vytváření nového prostoru na trhu, čímž se konkurenční boj stane irelevantním. Poprvé jsme tento koncept prezentovali již v roce 1997, v článku nazvaném „Hodnotová inovace“, který byl prvním ze série textů pro *Harvard Business Review* a jenž představuje základní stavební kámen této knihy.²⁾ Zjistili jsme, že firmy, jež se obrátí zády ke konkurenčnímu boji, přestanou věnovat pozornost tomu, aby se vyrovnali konkurenci nebo ji předstihli, případně aby si vůči

ní zajistili výhodnou pozici na trhu. Jejich cílem není podat lepší výkon než konkurence. Usilují o to, aby nabídli zákazníkům skokový přírůstek hodnoty, který by učinil soutěžení nedůležitým. Zaměření na hodnotovou inovaci (a ne na získávání pozic na úkor konkurence) vede firmy k tomu, aby se zaměřily na všechny faktory, jež mají vliv na jejich obor podnikání. Předpokládat, že pokud konkurence podniká nějaké kroky, má to automaticky něco společného s hodnotou pro zákazníka, by byl omyl.

V tomto smyslu nabízí strategie modrého oceánu řešení paradoxu, kterému musí při strategických rozhodnutích čelit mnoho firem: čím více se soustředí na konkurenční boj, čím více usilují o to, aby se vyrovnali svým protivníkům a aby je překonali, tím je pravděpodobnější, že budou nakonec od svých konkurentů k nerozeznání. Strategie modrého oceánu doporučuje následující: Přestaňte se ohlížet na konkurenci. Inovujte hodnotu svých produktů a přenechejte konkurentům, aby z toho měli těžkou hlavu.

Struktura odvětví není navždy daná; je možné ji měnit. Při strategickém uvažování se dlouho předpokládalo, že struktura odvětví je daná. Pokud tento předpoklad platí, musí všechny firmy aplikovat takovou strategii, jež tuto strukturu respektuje. A tak se strategie, jak je obvykle chápána, vypořádá s analýzou odvětví velmi jednoduše – vzpomeňte si třeba na analýzu pěti sil nebo na jejího přímého předchůdce, analýzu SWOT. Strategie je v tomto pojetí o tom, jak sladit silné a slabé stránky firmy s příležitostmi a hrozbami, jež jsou v daném odvětví přítomné. Strategie se zde nevyhnutelně stává hrou s nulovým součtem, kde zisk pro jednu firmu znamená ztrátu pro druhou, protože se všichni pohybuji v uzavřeném tržním prostoru.

Strategie modrého oceánu se naopak snaží ukázat, jak lze strategickým rozhodnutím ovlivnit strukturu odvětví ve prospěch firmy tím, že se vytvoří nový tržní prostor. Základem je myšlenka, že omezení trhu a struktura odvětví nejsou jednou provždy dané a je možné je prostřednictvím činů a názorů jednotlivých hráčů v oboru měnit. V dějinách ekonomiky existuje mnoho příkladů, jak se na trhu neustále objevuje nový prostor, který si nikdo nedokázal ani představit. Důkazem je chování zákazníků, kteří kupují produkty alternativních odvětví a odmítají brát na vědomí hranice (nebo se jimi nechají omezovat), jež si firmy samy pro sebe vytýčují. Důkazem je i chování firem, které vytvářejí nová odvětví, obnovují některá zapomenutá, zanikají, mění se a překračují existující hranice trhu, aby vytvořily zcela novou poptávku. Tím se strategie mění ze hry s nulovým součtem v hru s nenulovým součtem. Dokonce i méně atraktivní odvětví se může díky vědomému úsilí firem stát velmi přitažlivým. Znamená to tedy, že rudý oceán nemusí zůstat rudým navěky. A tím se dostáváme ke třetí hlavní myšlence.

Strategickou kreativitu je možné systematicky uvolňovat. Od časů Schumpeterovy představy podnikatele jako osamělého a kreativního jedince se inovace a kreativita v zásadě chápou jako nějaká černá skříňka, kterou nelze pochopit a kterou ovládá náhoda.³⁾ Není překvapivé, že pokud chápeme inovace a kreativitu právě tímto způsobem, soustřeďuje se strategické myšlení především na to, jak uspět na zavedených trzích, a vytvoří celý arzenál sofistikovaných analytických nástrojů a struktur, jež mu tohoto cíle pomohou dosáhnout. Ale je kreativita skutečně jako černá skříňka? Pokud se bavíme o umělecké tvořivosti nebo průlomových vědeckých objevech (například o Gaudího velkolepém umění nebo o Marii Curie a jejím objevu radioaktivity), může tomu tak být. Ale platí to i pro strategickou kreativitu, která usiluje o hodnotovou inovaci, jež pak vede k otevření nových prostorů na trhu? Podívejte se na automobilku Ford a její model T, na kávu Starbucks nebo na Salesforce.com v oboru CRM softwaru. Naše výzkumy naznačují, že zde tato teze neplatí. Ukázalo se, že existují společné strategické vzorce, které stojí v pozadí úspěšného vytvoření modrého oceánu. Tyto vzorce nám umožnily sestavit základní analytickou strukturu, nástroje a metodologii, jež pomohou systematicky propojit inovace s hodnotou a posunout hranice odvětví tak, aby se maximalizovaly příležitosti a minimalizovala rizika. Šťěstí bude samosebou vždy hrát určitou roli, to platí pro všechny strategie, ale tyto nástroje – jako obraz strategie, systémový rámec čtyř aktivních opatření a šesti cest, jak posunout hranice trhu – dodávají systematickou strukturu něčemu, co se historicky považovalo za nestrukturovaný strategický problém. Organizace se tak dozvědí, že mohou vytvářet modrý oceán systematicky.

Realizace může být začleněna do formulování strategie. Strategie modrého oceánu spojuje analytický přístup a lidský rozměr organizací. Uznává a respektuje význam propojení myslí a srdcí lidí s novou strategií. Cílem je, aby ji každý na individuální úrovni přijal za vlastní a ochotně se posunul od chápání nové strategie jako povinnosti k dobrovolné spolupráci na její realizaci. Aby toho bylo možné dosáhnout, nerozděluje strategie modrého oceánu své formulování od realizace. Oddělené chápání těchto dvou témat je totiž typickým znakem většiny firem. Naše výzkumy ale ukazují, že v nejlepším případě jde o typický znak pomalé a pochybné implementace strategie a jejího mechanického naplňování. Strategie modrého oceánu ovšem považuje realizaci od počátku za svoji nedílnou součást, což se projevuje průhlednými procesy při jejím vytváření a zavádění.

Dvacet pět let jsme v různých akademických i manažerských publikacích psali o významu průhledných procesů pro kvalitu realizace manažerských roz-

hodnutí.⁴⁾ Jak plyne z principů strategie modrého oceánu, průhledné procesy připravují půdu pro implementaci tím, že uplatňují ty nejzákladnější principy jakéhokoliv konání: důvěru, oddanost a dobrovolnou spolupráci lidí na všech úrovních organizace. Oddanost, důvěra a dobrovolná spolupráce nejsou jen postoje nebo způsoby chování. Je to nehmotný kapitál. Umožňuje firmám, aby se odlišily od ostatních v rychlosti, kvalitě a důslednosti realizace své strategie a aby implementovaly strategické změny rychle a s nízkými náklady.

Model pro vytváření strategie krok za krokem. Zkoumání problematiky firemní strategie přineslo velmi obsáhlé množství poznatků, které se většinou ale týkají jejího obsahu. Málo toho bylo však napsáno o klíčové otázce, jakým způsobem vytvořit strategii hned na začátku. Umíme samozřejmě připravovat plány. Ale všichni víme, že výsledkem procesu plánování není strategie. Stručně řečeno, prostě nám chybí teorie vytváření strategie.

Existuje sice mnoho teorií, které vysvětlují, proč některé firmy uspějí a jiné ne, ale ty jsou většinou deskriptivní, nikoliv normativní. Neexistuje model, který by předepisoval jednotlivé konkrétní kroky, jak mají firmy postupovat při formulování a realizaci strategie, která pro ně bude znamenat vysoký výkon. My v této knize takový model představíme (v kontextu strategie modrého oceánu), abychom ukázali, jak se mohou firmy vyhnout *pastem konkurenčního trhu* a dosáhnout inovací, které naopak budou *trh vytvářet*. Rámec pro vytváření strategie, který zde navrhne, je založený na praktických zkušenostech, jež jsme získali v uplynulých dvou dekáдах při spolupráci s mnoha různými firmami. Pomůže manažerům při formulování strategií, jež budou inovativní a vytvoří pro jejich firmu bohatství.

Proč význam strategie modrého oceánu stále roste?

Když jsme v roce 2005 poprvé publikovali knihu *Strategie modrého oceánu*, existovalo mnoho faktorů, které naznačovaly význam vytváření modrých oceánů. Tím nejdůležitějším z nich byla skutečnost, že se konkurence v existujících odvětvích trvale zostřovala a rostl i tlak na výši nákladů a míru zisku. Tyto síly jsou pochopitelně stále přítomné. Jsou dokonce ještě mnohem silnější. Kromě toho se však v posledních deseti letech objevilo několik nových globálních trendů a došlo k tomu tak rychle, že jsme si něco takového v době prvního vydání této knihy ani nedokázali představit. Jsme přesvědčeni o tom, že tyto trendy učiní z vytváření modrých oceánů v budoucnosti ještě důležitější strategický úkol než dnes. V následujících odstavcích některé z nich popíšeme, ovšem bez nároků na úplnost jak z hlediska jejich výčtu, tak obsahu.

Roste poptávka po nových kreativních řešeních. Stačí, když se podíváte na řadu odvětví, které mají pro náš každodenní život zásadní význam: zdravotnictví, základní a střední školy, univerzity, finanční služby, energetika, životní prostředí, vládní služby – všude se objevují vysoké nároky, ale k dispozici je málo finančních i jiných prostředků. V posledních deseti letech musí všechna tato odvětví čelit mnoha novým úkolům. Těžko bychom hledali v dějinách jiné období, ve kterém by strategie hráčů v tolika různých odvětvích a sektorech potřebovaly zásadní redefinici. Aby se tito hráči udrželi ve hře, musí se ve stále větší míře snažit najít novou strategii a vytvářet hodnotové inovace s nižšími náklady.

Rostoucí význam a užití veřejných megafonů. Těžko tomu uvěřit, ale ještě před deseti lety všechny organizace kontrolovaly většinu informací o svých produktech, službách a nabídkách, které se dostaly na veřejnost. Dnes to již neplatí. Záplava sociálních sítí, blogů, mikroblogů, služeb pro sdílení videa, uživatelského obsahu a hodnocení webových stránek se rozšířila doslova po celém světě a díky tomu se moc a důvěryhodnost posunula od organizací k jednotlivcům. Abyste se v této nové situaci nezařadili na stranu poražených, ale mezi vítěze, musí být vaše nabídka prvotřídní jako nikdy. Díky tomu vás budou lidé ve svých tweetech chválit a ne hanět, budou vaše produkty hodnotit pěti hvězdičkami, klikat na palce mířící nahoru a ne dolů, zařazovat vaši nabídku na sociálních sítích mezi oblíbené. Možná je vaše práce dokonce inspiruje k tomu, aby o ní pozitivně psali na svých blozích. Těžko můžete ignorovat nebo překřičet konkurenční nabídky, když skoro každý má v ruce globální nástroj, s nímž může oslovit celý svět.

Prostorová změna v budoucí poptávce a růstu. Když se kdekoliv na světě začnete s lidmi bavit na téma, které trhy jsou v budoucnu perspektivní, málokdo zmíní v současné době Japonsko nebo Evropu. Z hlediska potenciálního budoucího růstu nezaujímají přední příčky dokonce ani Spojené státy, i když stále jde o největší ekonomiku světa. V čele žebříčku je dnes Čína a Indie, často se také hovoří o Brazílii. Během posledních deseti let se všechny tři země dostaly mezi desítku největších ekonomik světa. Ale tyto nové velké ekonomiky jsou trochu jiný případ než vyspělé země minulosti, které tradičně všichni považovali za místo, kde se spotřebuje většina na světě vyprodukovaných služeb a zboží. Na rozdíl od relativně vysokého průměrného příjmu na jednoho obyvatele v nejrozvinutějších ekonomikách světa mají tyto velké rozvíjející se trhy velmi nízký (byť stále rostoucí) příjem na osobu, který ovšem generuje velmi početná populace obyvatel. Díky tomu je význam nabídky levného a pro každého dostupného zboží ještě kritičtější než dříve. Ale nenechte se zmást.

Nízká cena sama o sobě nestačí. Stále početnější populace má totiž postupně lepší přístup k internetu, mobilním telefonům a televizorům, na kterých sleduje globální televizní vysílání, díky čemuž roste i jejich informovanost, požadavky a tužby. Přimět tyto stále lépe se orientující zákazníky k tomu, aby vám věnovali pozornost (a otevřeli peněženku) vyžaduje jak diferenciaci, tak nízké náklady.

Stát se globálním hráčem je možné rychleji a jednodušeji. V minulosti pocházela většina globálních firem především ze Spojených států, Evropy a Japonska. Tento stav se ale neuvěřitelným tempem mění. V posledních patnácti letech se počet čínských firem v žebříčku Fortune Global 500 zvýšil více než dvacetkrát, počet indických firem pak zhruba osmkrát, počet firem z Latinské Ameriky se více než zdvojnásobil. Vyplývá to z toho, že velké rozvíjející se ekonomiky neznamenají jen nekonečný oceán poptávky, kterou je třeba uspokojit. Jsou to také oceány potenciálních konkurentů, kteří mají stejné globální ambice jako třeba společnosti Toyota, General Electric nebo Unilever.

Na vzestupu na těchto velkých a rychle se rozvíjejících trzích ale nejsou pouze firmy. Ty představují pouze vrcholek ledovce ve srovnání s tím, co může přinést budoucnost. Během posledních deseti let došlo k zásadnímu posunu v tom, kolik stojí a jak je snadné stát se globálním hráčem, a to v podstatě z libovolného zákoutí planety. Tento trend si žádná organizace nemůže dovolit ignorovat. Uvědomte si jen několik základních skutečností. Protože je tak snadné a levné vytvořit webové stránky, může libovolný podnikatel nabízet zboží do celého světa. Pomocí crowdfundingu se může kdokoli a odkudkoli pokusit sehnat peníze. Díky službám jako Gmail nebo Skype se také radikálně snížily náklady na komunikaci. Finanční transakce se dnes mohou realizovat rychle a levně prostřednictvím služeb jako PayPal, zatímco společnosti jako Alibaba.com umožňují relativně snadno vyhledávat a prověřovat dodavatele po celém světě. A pak jsou tu vyhledávače, něco jako globální ekvivalenty firemních rejstříků, které jsou k dispozici zdarma. Na Twitteru a na YouTube zase můžete své produkty zdarma propagovat po celém světě. Vstupní náklady pro vstup mezi globální hráče jsou prostě velmi nízké, takže nové subjekty z libovolného koutu naší planety se mohou ve stále rostoucí míře zapojit do globálního trhu, na němž mohou nabízet své zboží a služby. Tyto trendy nemohou pochopitelně odstranit všechny překážky, které stojí v cestě úspěchu v globálním měřítku, ale celosvětová konkurence v jejich důsledku určitě poroste. Abyste na těchto přelidněných trzích našli místo i pro sebe, musíte být kreativní a vytvářet hodnotové inovace.

Příležitosti i výzvy, kterým musíme v současné době čelit, jsou obrovské. Doufáme, že pokud se pokusíme nabídnout organizacím metodologii a nástroje, jež jim pomohou vplout do modrého oceánu, můžeme prostřednictvím těchto myšlenek přispět k tomu, abychom zmíněné výzvy překonali, vytvořili nové příležitosti a měli v konečném důsledku z nové situace prospěch. Strategie koneckonců neslouží jenom pro podnikání. Může sloužit každému – umělcům, neziskovému sektoru, veřejnému sektoru, dokonce celým státům. Rádi bychom vás pozvali, abyste se s námi vydali po této cestě. O jedné věci totiž vůbec nepochybujeme: svět potřebuje modré oceány.

PŘEDMLUVA K PRVNÍMU VYDÁNÍ



TOTO JE KNIHA o přátelství, o věrnosti a o vzájemné důvěře. Jen díky takovému přátelství a takové důvěře jsme se vydali na cestu zkoumání myšlenek obsažených v této knize a nakonec i k jejímu napsání. Setkali jsme se před dvaceti lety v posluchárně – jako profesor a jeho studentka. A od té doby spolupracujeme – často jsme si na své cestě za poznáním připadali jako dva uhonění pátrací psi. Tato kniha není příkladem vítězství myšlenky, ale přátelství, které má pro nás větší význam než všechny myšlenky světa byznysu. Přátelství obohatilo naše životy a zkrášlilo náš svět. Nebyli jsme osamoceni.

Žádná cesta není snadná; žádné přátelství není naplněno jen radostí. Každý den této cesty byl ale vzrušující, protože náš úkol nám umožňoval učit se a zdokonalovat se. Z hloubi srdce věříme v myšlenky této knihy. Nejsou určeny lidem, jejichž životním cílem je jakž takž obstát nebo prostě jen přežívat. Něco takového nás osobně nikdy nezajímalo. Pokud to stačí ke spokojenosti vám, nepokračujte ve čtení. Pokud se ale chcete významným způsobem odlišit, pokud chcete vybudovat firmu, která vytváří budoucnost, v níž úspěch patří zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům i společnosti, čtěte dále. Neříkáme, že je to snadné, ale stojí to za to.

Naše výzkumy potvrzují, že neexistují trvale prvotřídní firmy, stejně jako neexistují trvale prvotřídní odvětví. Jak jsme si ověřili na své klopotné ces-

tě, my všichni, podobně jako podniky, děláme věci chytré i věci méně chytré. Chceme-li dosáhnout úspěchu vyšší kvality, musíme průběžně zkoumat, které z kroků, jež jsme učinili, v pozitivním smyslu zásadně změnily situaci, a poznat, jak takové kroky systematickým způsobem opakovat. Jde o to, čemu říkáme provádění chytrých strategických tahů, a přišli jsme na to, že strategickým tahem ústředního významu je vytváření modrých oceánů.

Strategie modrého oceánu vystavuje firmy zkoušce, zda se dokáží vymanit z neúprosné a krvavé konkurence zuřící ve vodách „rudého oceánu“ tím, že si vytvoří svrchovaný tržní prostor, a vyřadí tak konkurenty ze hry. Strategie modrého oceánu se nezaměřuje na rozdělování existující – a často propadající se – poptávky a porovnávání se s konkurencí, nýbrž na vytváření poptávky a odpoutání se od konkurence. Tato kniha nejenže firmy vystavuje náročné zkoušce, ale také jim ukazuje, jak toho všeho dosáhnout. Nejdříve představíme soubor analytických nástrojů a systémových rámců, které vám ukáží, jak se s touto zkouškou cílevědomě a metodicky vyrovnat, a následně podrobně propracujeme základní pravidla vymezující a oddělující strategii modrého oceánu od strategického myšlení, které se upíná na konkurenci.

Naším záměrem je vnést do formulování a realizace strategie modrého oceánu stejnou systematickост a stejnou samozřejmost provedení, jimiž se vyznačuje konkurenční jednání v krvavých vodách známého tržního prostoru. Teprve tehdy se firmy mohou postavit výzvě, kterou představuje inteligentní a odpovědné vytváření modrých oceánů, jež na nejvyšší možnou míru rozšiřuje příležitosti a na minimum snižuje riziko. Žádná firma – malá nebo velká, dobře zavedená nebo začínající – si nemůže dovolit činit hazardní kroky. A žádná firma by je činit neměla.

Tematická náplň této knihy se opírá o více než patnáct let výzkumu, o údaje za období delší než století, o řadu článků v časopise *Harvard Business Review*, jakož i o teoretičtější pojaté články zaměřující se na různé aspekty našeho tématu. Myšlenky, nástroje a systémové rámce, které zde představujeme, jsme prověřovali, propracovávali a zpřesňovali při jejich dlouholetém uplatňování v podnikové praxi v Evropě, ve Spojených státech a v Asii. Kniha na této práci staví a dále ji rozšiřuje tím, že vytváří slovesný oblouk, jenž tyto myšlenky spojuje a poskytuje jednotný systémový rámec. Tento systémový rámec postihuje nejen analytické zřetělení vytváření strategie modrého oceánu, ale také nanejvýš důležité lidské stránky toho, jak přivést organizaci a její lidi na tuto novou cestu a vzbudit v nich ochotu proměnit tyto myšlenky v činy. Zdůrazňujeme zde přitom význam umění upevňovat důvěru a podněcovat aktivní zapojení lidí, ale stejně tak i význam intelektuálního a emocionálního uznání, neboť se stávají samým jádrem strategie.

Příležitosti k vytváření modrých oceánů leží před námi. Jejich prozkoumávání zároveň rozšiřuje tržní prostor. Věříme, že toto rozšiřování je základem růstu. Se špatným pochopením toho, jak systematicky vytvářet a ovládat modré oceány, se přesto setkáváme jak v teorii, tak i v praxi. Zveme vás, abyste si přečetli tuto knihu a naučili se, jak se stát aktivními činiteli tohoto budoucího růstu.

PODĚKOVÁNÍ



PŘI PRÁCI NA TÉTO KNIZE se nám dostalo významné pomoci. Jediné prostředí, v němž jsme mohli provádět své výzkumy, nám poskytlo pracoviště INSEAD. Značným přínosem pro nás bylo prolínání teorie a praxe, k němuž v tomto institutu dochází, a skutečně globální složení našeho profesorského sboru, badatelské i studentské obce. Děkani Antonio Borges, Gabriel Hawawini a Ludo Van der Heyden nám od samého začátku poskytovali povzbuzení i institucionální podporu a umožnili nám těsně propojit výzkum s přednáškovou činností. Firmy PricewaterhouseCoopers (PwC) a Boston Consulting Group (BCG) podpořily naše výzkumy finančně; vzácnými partnery nám byli zejména Frank Brown a Richard Baird z firmy PwC a René Abate, John Clarkeson, George Stalk a Olivier Tardy z BCG.

Přestože nám po celá léta pomáhaly skupiny výjimečně nadaných výzkumných pracovníků, zvláštní zmínku si zaslouží naši oddaní výzkumní společníci Jason Hunter a Ji Mi, kteří s námi spolupracovali několik posledních roků. Jejich nasazení, vytrvalá výzkumná pomoc a snaha dotahovat věci k dokonalosti měly pro dokončení této knihy zásadní význam. Jejich blízkost je pro nás požehnáním.

K myšlenkám této knihy přispěli naši kolegové ze školy. Členové profesorského sboru INSEAD, zejména Subramanian Rangan a Ludo Van der Heyden,

nám byli nápomocni při promýšlení našich tezí a poskytli nám cenné rady a podněty. Mnozí z našich kolegů na INSEAD přednášeli myšlenky a systémová východiska této knihy účastníkům programů pro vrcholové vedoucí pracovníky a studentům programů MBA, a poskytovali nám tak cennou zpětnou vazbu, která nám pomohla při projasňování našich úvah. Jiní kolegové nám poskytovali intelektuální povzbuzení a předávali nám energii plynoucí z jejich laskavosti. náš dík si, mimo jiné, zaslouží: Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawerová, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-François Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky a Ming Zeng.

Máme to štěstí, že se můžeme opřít o síť odborníků z praxe a autorů případových studií po celé světě. Ve význačné míře nám přispěli tím, že ukázali, jak se myšlenky obsažené v této knize osvědčují v praktickém provozu, a pomohli nám propracovat materiál případových studií pro naše výzkumy. Z velkého množství těchto lidí si zvláštní zmínku zaslouží Marc Beavois-Coladon, jenž s námi pracoval od samého začátku a významně přispěl ke kapitole 4, jejímž základem jsou právě jeho terénní zkušenosti s praktickým uplatňováním našich myšlenek ve firmách. Naše díky patří i mnoha dalším. Jsou to zejména: Francis Gouillart a jeho spolupracovníci, Gavin Fraser a jeho spolupracovníci, Wayne Mortensen, Brian Marks, Kenneth Lau, Yasushi Shiina, Jonathan Landrey a jeho spolupracovníci, Junan Jiang, Ralph Trombetta a jeho spolupracovníci, Gabor Burt a jeho spolupracovníci, Shantaram Venkatesh, Miki Kawawaová a její spolupracovníci, Atul Sinha a jeho spolupracovníci, Arnold Izsak a jeho spolupracovníci, Volker Westermann a jeho spolupracovníci, Matt Williamson a Caroline Edwardsová a její spolupracovníci. Oceňujeme také rozvíjející se spolupráci s firmou Accenture, jak ji zahájili Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles a jejich tým. Za podporu děkujeme také firmě Lucent Technologies.

Během své výzkumné práce jsme se setkali s vedoucími podnikovými pracovníky a státními úředníky z celého světa, kteří nám velkoryse poskytli svůj čas a své poznatky, a do značné míry tak utvářeli myšlenky této knihy. Jsme jim za to všem vděční. Z mnoha soukromých i veřejných iniciativ na podporu prosazování našich myšlenek v praxi nám významnými zdroji inspirace a poučení byly Centrum Programu hodnotových inovací (Value Innovation Program, VIP) firmy Samsung Electronics a Akční tank hodnotových inovací (Value Innovation Action Tank, VIAT) v Singapuru, jenž působí jak ve stát-

ním, tak i v soukromém sektoru. Cennými spolupracovníky nám byli zejména Jong-Yong Yun z firmy Samsung Electronics a všichni stálí ministři singapurské vlády. Naše srdečné díky patří členům Sítě hodnotových inovací (Value Innovation Network, VIN), globálnímu společenství odborníků, jež se zabývá praktickým uplatňováním koncepcí hodnotových inovací – zejména těm, které jsme zde neuvedli jmenovitě.

Nakonec bychom rádi poděkovali své redaktorce Melindě Merinové za její připomínky a její redakční vedení, členům týmu nakladatelství Harvard Business School Publishing za jejich oddanou a nadšenou podporu. Zavázání díkem jsme svým současným i bývalým redaktorům a redaktorkám časopisu *Harvard Business Review*, zejména Davidu Championovi, Tomu Stewartovi, Nan Stoneové a Joan Magrettové. Za mnoho vděčíme studentům programů MBA, doktorských programů a účastníkům programů pro vrcholové vedoucí pracovníky na INSEAD. Svou trpělivost projevili jak účastníci kursů strategie, tak i kursů Studijní skupiny hodnotových inovací (Value Innovation Study Group, VISG), když jsme si na nich ověřovali myšlenky obsažené v této knize. Jejich zvědavé dotazy a jejich hloubavé podněty naše myšlenky dále projasňovaly a posilovaly.



Během deseti let, které uplynuly od prvního vydání této knihy, jsme poznali velké množství lidí (kromě těch, jež jsou zmíněni v poděkování výše), kteří si za svoji podporu a příspěvky vrchovatou měrou zaslouží zmínku na těchto stránkách. Děkan Frank Brown šel za svojí vizí a založil IBOSI (INSEAD Blue Ocean Strategy Institute), děkani Ilian Mihov a Peter Zemsky pak pokračovali v podpoře této instituce. Díky podpoře a zájmu našich děkanů jsme mohli vytvořit různorodé programy týkající se strategie modrého oceánu (BOS), jež byly určené pro řídicí pracovníky INSEAD a pro MBA, založené na výukových filmech objasňujících teoretické základy strategie. Jde o nový pedagogický nástroj, jehož cílem je doplnit tradiční případové studie, určené k diskusi na seminářích. Jsme nesmírně vděční všem z naší fakulty, kteří vyučovali teorii strategie modrého oceánu, její simulace a další kursy ve studijních programech pro MBA, EMBA a pro řídicí pracovníky na INSEAD. Kromě těch již zmíněných je to Andrew Shipilov, Fares Boulous, Guoli Chen, Ji Mi, Michael Shiel, James Costantini a Lauren Mathys. Zvláštní zmínku zaslouží (kromě již zmíněných) i tito výzkumníci a spolupracovníci: Zunaira Minur, Oh Young Koo, Katrina Ling, Michael Olenick, Zoë McKay, Jee-eun Lee, Oliver Henry a Kinga Petro. Velmi si vážíme jejich podpory při vytváření učebních materiálů, případových studií a aplikací pro výuku principů strategie modrého oceá-

nu. Rádi bychom poděkovali i nadaci Beaucourt Foundation za velkorysou finanční podporu našeho výzkumu.

Do aplikování našich myšlenek v praxi se zapojilo mnoho veřejných a neziskových iniciativ, ale nejvýznamnější nové podněty pro využití a rozšíření strategie modrého oceánu v oblastech vedení lidí, podnikání a v neziskovém sektoru nám poskytly MBOSI (Malaysia Blue Ocean Strategy Institute) a Iniciativa Bílého domu pro historicky černošské vysoké školy a univerzity (HBCU) prezidenta Obamy. Zvláště jsme zavázáni (kromě dalších) všem představitelům Malajsie jak ve veřejném, tak soukromém sektoru, a sboru poradců prezidenta USA pro HBCU. Velký dík patří i Jae Won Parkovi a jeho spolupracovníkům v MBOSI, Robertu Bongovi a jeho spolupracovníkům, Johnu Rikerovi a jeho spolupracovníkům, Peterovi Ng a jeho spolupracovníkům a Alessandrovi Di Fiore a jeho spolupracovníkům. Zvlášť bychom chtěli ještě poděkovat pracovníkům MBOSI, kteří se věnovali strategii modrého oceánu, jmenovitě Kasie Duda a Julii Lee za jejich obětavou podporu a neúnavné nadšení, stejně jako Craigovi Wilkiemu za podporu výzkumu. A konečně velký dík míří i k našim spolupracovnícům v IBOSI, Mélanii Pipino a Marie-Françoise Piquerez, za jejich všestrannou pomoc a podporu.

ČÁST I



STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

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.

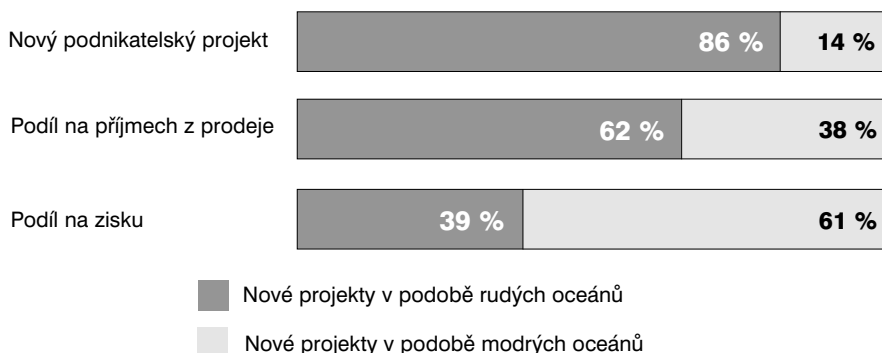
Skutečnost je taková, že odvětví nikdy nezůstávají nehybně stát. Nepřetržitě se vyvíjejí. Zdokonalují se provozní postupy, rozšiřují se trhy a jednotliví aktéři přicházejí a odcházejí. Historie nás učí, že máme značně nedocenenou schopnost vytvářet nová odvětví a přetvářet ta existující. Tomu odpovídá 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 strategie rudého oceánu založené na konkurenčním jednání. Částečně to vysvětluje skutečnost, že podnikovou strategii významně ovlivňuje její pevné zakořenění 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 vý-
sostných 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 překhrady 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⁾

Kniha *Built to Last* se vydala stejnou cestou. Pátrala po „úspěšných návycích vizionářských firem“, které dlouhodobě dosahovaly špičkových výkonů. Aby se ale její autoři vyhnuli pasti, do níž padla kniha *In Search of Excellence*, období zkoumání firem prodloužili na celé jejich životní rozpětí, takže v knize jsou analyzovány jen firmy starší čtyřiceti let. Kniha *Built to Last* se rovněž stala bestsellerem.

Při pozornějším ohledání ale opět vyšly najevo nedostatky některých „vizionářských“ firem, na něž se zaměřovala pozornost autorů knihy *Built to Last*. Jak názorně ukazuje nedávná kniha *Creative Destruction*, větší díl úspěchu připisovaného některým ze vzorových firem byl spíše výsledkem výkonnosti příslušného odvětví nebo sektoru než firem samých.¹⁵⁾ Kritéria knihy *Built to Last* například splňovala firma Hewlett-Packard (HP), protože dlouhodobě dosahovala skvělých tržních výsledků. Skutečnost je taková, že ačkoli firma HP dosahovala skvělých tržních výsledků, mimořádně skvěle se dařilo i celému odvětví výroby počítačového hardwaru. Navíc je zřejmé, že firma HP v tomto ohledu dokonce ani nepodávala lepší výkon než její konkurenti v rámci odvětví. Na základě tohoto a dalších příkladů kniha *Creative Destruction* zpochybnila, zda „vizionářské“ firmy, které nepřetržitě dosahují mimořádných tržních výsledků, vůbec existují. Všichni jsme svědky stagnující nebo upadající výkonnosti japonských firem, jejichž strategie byly v letech jejich největší slávy koncem sedmdesátých a začátkem osmdesátých let minulého století vyzdvihovány jako „revoluční“.

Pokud se nesetkáváme s firmou, jež by podávala trvale vysoký výkon, a pokud tatáž firma může být v jednom okamžiku skvělá, aby později zatvrzele lpěla na chybném přístupu, zdá se, že firma nemusí být při zkoumání předpokladů vysoké výkonnosti a modrých oceánů tou nejvhodnější jednotkou analýzy.

Již jsme se zmínili o tom, že pohled do minulosti také ukazuje, že postupem času jsou nepřetržitě vytvářena nová odvětví, že odvětví jsou rozšiřována a že jejich podmínky ani hranice nejsou jednou provždy dané; jednotliví aktéři je mohou utvářet. Firmy se nemusí čelně střetávat v pevně daném odvětvovém prostoru; Cirque du Soleil vytvořil nový tržní prostor v rámci sektoru zábavy a díky tomu dosahuje významného a ziskového růstu. Ukazuje se tedy, že ani firma, ani odvětví nejsou při studiu předpokladů ziskového růstu nejvhodnější jednotkou analýzy.

V souladu s tímto postřehem také naše zkoumání ukazuje, že vhodnou jednotkou analýzy při vysvětlování tvorby modrých oceánů a zajišťování trvale vysoké výkonnosti je strategický tah, a nikoli firma nebo odvětví činnosti. Strategický tah je souborem manažerských aktivních opatření a rozhodnutí, která jsou nezbytná pro celkové utváření zásadní podnikové nabídky otevíra-

jící nový trh. Firmu Compaq například v roce 2001 převzala firma Hewlett-Packard, a tím také skončila její samostatná existence. V důsledku toho ji mnoho lidí může považovat za neúspěšnou. To ovšem nijak nezhodnocuje strategické tahy ve směru modrých oceánů, které firma Compaq učinila, když vytvořila odvětví serverů. Tyto strategické tahy nejenže byly součástí působivého návratu firmy v polovině devadesátých let minulého století, ale také otevřely nový mnohamiliardový tržní prostor v oblasti počítačové techniky a zpracování dat.

Dodatek A této knihy nazvaný *Náčrt historického vzorce vytváření modrých oceánů* poskytuje stručný přehled historie tří typických amerických odvětví, zpracovaný na základě údajů z naší databáze: odvětví výroby automobilů – jak se dostáváme do práce; odvětví výroby počítačů – co při práci používáme; odvětví provozování filmových představení – kam se chodíme po práci pobavit. Jak tento dodatek ukazuje, nenašli jsme jedinou trvale vynikající firmu nebo jediné trvale vynikající odvětví. Zdá se ovšem, že existuje nápadná shoda mezi mnoha různými strategickými tahy, které vytvořily modré oceány a vedly k novým výrazně růstovým a ziskovým rozvojovým drahám.

Součástí strategických tahů, které probíráme – tahů, jejichž výsledkem byly výrobky a služby, které otevřely a podmanily si nový tržní prostor a vyvolaly významný skok na straně poptávky – jsou velkolepé příběhy ziskového růstu, jakož i vyprávění o nevyužitých příležitostech firem hluboko vězících ve vodách rudých oceánů, která nutí k zamyšlení. Svou výzkumnou práci jsme soustředili na tyto strategické tahy, abychom poznali opakující se schémata a strukturní vzorce, na jejichž základě jsou vytvářeny modré oceány a které vedou k vysoké výkonnosti. Prostudovali jsme více než sto padesát strategických tahů, které se uskutečnily v letech 1880 až 2000 ve více než třiceti odvětvích, a pečlivému zkoumání jsme podrobili významné podnikové aktéry každé z těchto událostí. Rozpětí studovaných odvětví bylo široké: od hotelového provozu přes provozování filmových představení, maloobchod, leteckou dopravu, výrobu, přenos a distribuci elektrické energie, výrobu počítačů, televizní vysílání, projektovou a stavební činnost až po výrobu automobilů a oceli. Analyzovali jsme nejen úspěšné podnikové aktéry, kteří vytvořili modré oceány, ale také jejich méně úspěšné konkurenty.

Jak v rámci určitého strategického tahu, tak i mezi různými strategickými tahy jsme pátrali po podobnostech a příbuzných znacích ve skupině těch, kteří vytvořili modré oceány, i ve skupině méně úspěšných aktérů, již uvázli ve vodách rudého oceánu. Zkoumali jsme i odlišnosti těchto dvou skupin. Usilovali jsme přitom o odkrytí společných faktorů, jež přispívají k vytváření modrých oceánů, a o poznání klíčových rozdílů, jimiž se úspěšní aktéři liší od

těch, kteří jen přežívají, nebo od ztroskotanců vydaných napospas proudům rudého oceánu.

Naše analýza více než třiceti odvětví potvrzuje, že odlišnost těchto dvou skupin nelze vysvětlit ani povahou odvětvové činnosti, ani organizačními znaky. Při vyhodnocování odvětvových, organizačních a strategických proměnných jsme zjistili, že vytváření a ovládnutí modrých oceánů se dařilo jak malým, tak i velkým firmám, mladým i starým manažerům, firmám působícím jak v přitažlivých, tak i v méně přitažlivých odvětvích, aktérům nově vstupujícím na trh i zavedeným firmám s již pevným postavením, firmám neobchodovatelným i obchodovatelným na kapitálových trzích, firmám působícím jak v technologicky vyspělých odvětvích, tak i firmám působícím v odvětvích technologicky nenáročných, ale i firmám rozmanitého národního původu.

Naše analýza neodhalila jedinou trvale vynikající firmu nebo jediné trvale vynikající odvětví. Co jsme ale opravdu na pozadí zdánlivě naprosto jedinečných úspěšných příběhů objevili, je shodný a všem strategickým tahům společný schematický vzorec vytváření a ovládnutí modrých oceánů. Ať šlo o automobilku Ford a její model T v roce 1908, firmu GM, která se v roce 1924 rozhodla přizpůsobit design svých vozů tak, aby vyvolávaly emoce, televizi CNN v roce 1980, která se rozhodla přinášet živé zpravodajství dvacet čtyři hodin denně a sedm dnů v týdnu, nebo o firmy Compaq, Starbucks, Southwest Airlines nebo Cirque du Soleil – a ostatně i všechny další strategické tahy vedoucí k vytvoření modrých oceánů, jež obsáhl náš výzkum – jejich přístup ke strategii vytváření modrých oceánů byl shodný bez ohledu na dobu i odvětví. Náš výzkum zahrnul také proslulé převratné strategické tahy ve veřejném sektoru. Také zde jsme se setkali s pozoruhodně podobným schematickým vzorcem.

Hodnotová inovace: Základní kámen strategie modrého oceánu

V čem se důsledně odlišovali úspěšní tvůrci modrých oceánů od těch neúspěšných, byl jejich přístup ke strategii. Firmy, které uvázly v krvavých vodách rudého oceánu, se řídily tradičním přístupem a snažily se porazit konkurenty tím, že si budovaly udržitelné postavení v rámci existujícího odvětvového uspořádání.¹⁶⁾ Tvůrci modrých oceánů překvapivě nevnímali své konkurenty jako ty, s nimiž by se měli poměřovat, resp. jimž by se měli chtít z hlediska výkonnosti vyrovnat.¹⁷⁾ Řídili se naopak jinou strategickou myšlenkou, které říkáme *hodnotová inovace*. Hodnotová inovace představuje základ strategie modrého oceánu. Označujeme ji jako hodnotovou inovaci, protože se nesou-

střeďujete na souboj s konkurenty, ale snažíte se vyřadit konkurenty ze hry tím, že nakupujícím i své firmě poskytnete skokový přírůstek hodnoty, a otevřete si tak svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor.

Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovaci má tendenci zaměřovat se na přírůstkové *vytváření hodnoty*, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, abyste mohli v tržním prostředí zásadně vyniknout.¹⁸⁾ Inovace bez zřetele k hodnotě má tendenci nechávat se unést technologií, sklon k tržnímu průkopnictví či k hypermoderním výstřelkům, takže často jde až za hranici toho, co jsou zákazníci schopni přijmout a za co jsou ochotni zaplatit.¹⁹⁾ V tomto smyslu je důležité rozlišovat mezi hodnotovou inovací na jedné straně a technologickou inovací a tržním průkopnictvím na straně druhé. Naše výzkumy ukazují, že úspěšné tvůrce modrých oceánů od těch neúspěšných neodlišuje ani pronikavě nová technologie, ani pečlivé „načasování vstupu na trh“. Někdy jsou tyto prvky přítomné, častěji však nikoli. K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, když firmy dokáží inovaci uvést v soulad s užitnou hodnotou, s cenou a s nákladovým postavením. Když technologičtí inovátoři a tržní průkopníci nedokáží takovým způsobem pevně spojit inovaci s hodnotou, často se stává, že jejich setbu sklízejí jiní.

Hodnotová inovace představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace – jejím výsledkem je vytvoření modrého oceánu a získání odstupů od konkurence. Důležité je, že hodnotová inovace popírá jedno z nejběžněji přijímaných dogmat: že je třeba přijímat vylučující se rozhodnutí mezi hodnotou a náklady.²⁰⁾ Tradičně se má za to, že firmy mohou buď vytvářet vyšší hodnotu pro zákazníky s vyššími náklady, nebo vytvářet přijatelnou hodnotu s nižšími náklady. Strategie je zde vnímána jako rozhodování mezi odlišením se a nízkými náklady.²¹⁾ Naproti tomu ti, kdo usilují o vytvoření modrých oceánů, jdou současně jak cestou odlišení, tak i nízkých nákladů.

Vraťme se k příkladu cirkusové společnosti Cirque du Soleil. Samou podstatou zábavní zkušenosti, kterou vytváří, je souběžné prosazování snahy o odlišení se a o dosažení nízkých nákladů. V době jejich začátků jiné cirkusy usilovaly o to vyrovnat se jeden druhému a na nejvyšší možnou míru zvýšit vlastní podíl na tehdy již klesající poptávce prostřednictvím tradičně pojímaných představení. Znamená to také, že se snažily získat pro sebe více proslulých klaunů a krotitelů lvů, což byla strategie, která zvyšovala náklady cirkusů, aniž by významnějším způsobem měnila zkušenost, kterou cirkus přinášel. Výsledkem toho byl růst nákladů bez odpovídajícího růstu příjmů a sestupná spirála poptávky po cirkusových představeních.

Všechny tyto snahy ztratily na významu, když na scénu vstoupil Cirque du Soleil. Cirque du Soleil – ani řadový cirkus, ani klasické divadelní představení – nevěnoval nejmenší pozornost tomu, co dělala konkurence. Místo aby se řídil tradiční logikou a snažil se předstihnout konkurenci tím, že nabídne lepší řešení daného problému – vytvoří cirkusové představení, které nabídne ještě větší zábavu a napětí – dělal vše pro to, aby lidem přinesl zábavu a napětí tradičního cirkusu a současně i myšlenkovou náročnost a umělecké bohatství divadla, a tak novým způsobem vymezil problém sám.²²⁾ Tím, že Cirque du Soleil dokázal zrušit tržní hranice mezi divadlem a cirkusem, získal nové porozumění nejen návštěvníků cirkusu, ale také těch lidí, kteří mezi návštěvníky cirkusu nepatřili: dospělých návštěvníků divadla.

Tak vznikla zcela nová koncepce cirkusového představení a cirkusového podnikání, která prolomila rámec dilematu volby mezi hodnotou a náklady a vytvořila modrý oceán nového tržního prostoru. Povšimněte si všech rozdílů. Zatímco jiné cirkusy se soustřeďovaly na nabídku drezúry a vystoupení zvířat, špičkových artistů, několika souběžně probíhajících představení v podobě tří manéží a na podporu koncesovaného prodeje přímo v uličkách hlediště, Cirque du Soleil všechny tyto faktory odvrhl. V odvětví tradičních cirkusů byly tyto faktory dlouho považovány za samozřejmě dané a nedotknutelné a nikoho nikdy nenapadlo zpochybňovat jejich trvalý význam. Využívání zvířat v cirkusech se však stále častěji setkávalo s rozpaky a s nevolí veřejnosti. Navíc pak vystoupení zvířat patřila mezi ty nejdražší prvky cirkusového představení, a nešlo přitom jen o cenu zvířat, ale také o náklady spojené s jejich výcvikem, s lékařskou péčí o zvířata, s jejich ustájením, pojištěním a dopravou.

Přestože se odvětví cirkusových představení podobně zaměřovalo na uvádění hvězdných osobností, tyto takzvané hvězdy cirkusového umění veřejnost vnímala ve srovnání s filmovými hvězdami jako nicotné. I ony představovaly prvek, s nímž byly spojeny vysoké náklady a jenž u diváků nepožíval velké vážnosti. Pryč jsou i představení s třemi manéžemi. Takové uspořádání nejenže v lidech probouzelo pocit úzkosti, protože museli rychle přecházet pohledem z jedné manéže do druhé, ale zvyšovalo i počet potřebných účinkujících, což mělo své nepřehlédnutelné nákladové důsledky. A přestože se zdálo, že koncesovaný prodej v uličkách může být dobrým způsobem, jak získávat další příjmy, v praxi to vypadalo tak, že vysoké ceny odrazovaly diváky od nákupů a vyvolávaly v nich dojem, že je chce někdo vodit za nos.

Přetrvávající půvab tradičního cirkusu se nakonec omezil na pouhé tři klíčové faktory: na cirkusový stan, klauny a klasické výkony krasojedců a pozemních akrobatů. A tak si Cirque du Soleil podržel klauny, ale jejich humor se posunul od prvoplánových gagů ke kouzelnějšímu a intelektuálně náročněj-

šímu stylu. Dodal lesk cirkusovému stanu, což je prvek, kterého se paradoxně mnoho jiných cirkusů postupně lehkomyšlně vzdávalo, když začaly vystupovat ve stálých pronajatých prostorách. Lidé kolem Cirque du Soleil si uvědomovali, že jedinečné prostředí cirkusového stanu je symbolickým vyjádřením kouzla cirkusu, a tak tomuto klasickému symbolu dali slavnostní vnější lesk a uvnitř jej zařídili tak, aby poskytoval vyšší úroveň pohodlí, takže se stal připomínkou velkolepých, impozantních cirkusů. Zmizely piliny a tvrdé lavičky. Zůstali akrobaté a další vzrušující vystoupení, ale jejich role byla omezena, zatímco nová umělecká vytríbenost a intelektuální kouzlo vdechly těmto vystoupením větší eleganci.

Tím, že se Cirque du Soleil rozhlédl přes tržní hranice divadla, nabídl i ne-cirkusové prvky, jako je dějový příběh, a spolu s ním i myšlenkovou pestrost a hloubku, uměleckou hudbu a umělecký tanec a četná další vystoupení. Tyto prvky, pro odvětví cirkusů naprosto nové tvary, čerpal ze zdrojů alternativní živé divadelní zábavy.

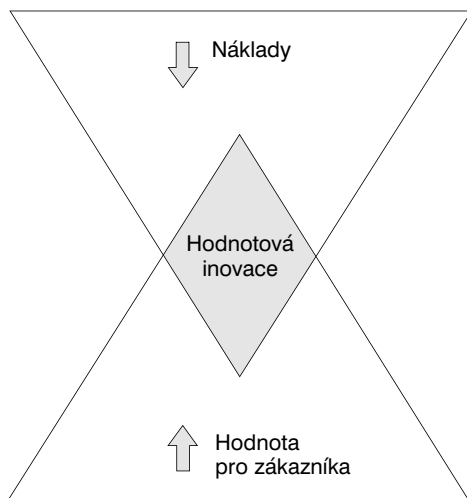
Na rozdíl od tradičních cirkusových představení, která jsou tvořena řadou nijak nesouvisejících vystoupení, má každý výtvar Cirque du Soleil své téma a svůj dějový příběh, čímž se tak trochu podobá divadelnímu představení. Přestože téma je obvykle obecné a neurčité (a to zcela záměrně), vnáší do představení harmonii a myšlenkový prvek – aniž by omezovalo potenciál jednotlivých dějství. Cirque čerpá podněty také z broadwayských inscenací. Rozšířil například svůj repertoár a uvádí více různých představení, takže nemá tradiční „jednu show pro všechny“. A stejně jako tomu bývá u broadwayských představení, je i pro každé představení Cirque du Soleil psána a vybírána vlastní původní hudba, a je to právě hudba, která je hnacím prvkem vizuálního představení, světelných efektů, sledu a tempa jednotlivých dějství, nikoli naopak. Vystoupení přinášejí abstraktní a spirituální tanec, jenž je myšlenkově inspirován divadlem a baletem. Tím, že Cirque du Soleil zahrnul do své nabídky tyto nové faktory, dal svým představením myšlenkově náročnější, rafinovanější podobu.

Navíc pak tím, že Cirque du Soleil do odvětví vnesl koncepci provozování více různých představení, poskytl lidem důvod navštěvovat cirkus častěji, takže neuvěřitelným způsobem zvýšil poptávku.

Stručně řečeno, Cirque du Soleil nabízí to nejlepší jak z cirkusu, tak i z divadla, a odvrhl přitom nebo omezil vše ostatní. Tím, že divákům poskytl jedinečný užitek, vytvořil modrý oceán a novou formu živé zábavy, která se nápadně liší od tradičního cirkusu i tradičního divadla. A zároveň díky tomu, že se zbavil většiny drahých prvků tradičního cirkusu, dokázal neuvěřitelně omezit svou nákladovou strukturu, a tak dosáhl jak odlišení, tak i nízkých nákladů. Svým strategickým pojetím tvorby cen vstupenek se Cirque du Soleil postavil

divadlům – oproti cenám v odvětví cirkusů jeho ceny vzrostly na několika-násobek, avšak zůstaly přitažlivé pro širokou základnu dospělých zákazníků, kteří byli zvyklí na ceny vstupenek do divadel.

Obrázek 1-2 znázorňuje dynamiku odlišení a nízkých nákladů, o niž se opírá hodnotová inovace.



Snaha dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů

Hodnotová inovace je vytvářena v oblasti, v níž aktivní opatření firmy příznivě ovlivňují jak její náklady, tak i hodnotovou nabídku určenou zákazníkům. K nákladovým úsporám dochází v důsledku toho, že jsou odstraněny nebo omezeny faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví. Hodnota pro zákazníka je zvyšována díky pěstování a vytváření prvků, které příslušné odvětví nikdy nenabízelo. Náklady se časem dále snižují v souvislosti s tím, jak se začínají prosazovat ekonomické přínosy velkého rozsahu v podobě vysokých objemů prodeje, o něž se tato špičková hodnota zaslouhuje.

Obr. 1-2 Hodnotová inovace: Základní kámen strategie modrého oceánu

Jak ukazuje obrázek 1-2, při vytváření modrých oceánů je podstatné současné snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníky. Právě tak se dosahuje skokových přírůstků hodnoty jak pro firmu, tak i pro její zákazníky. A protože hodnota pro zákazníka je dána užítkem a cenou, za niž firma svůj produkt nabízí, a protože zdrojem hodnoty pro firmu je cena a vlastní nákladová struktura, hodnotové inovace lze dosáhnout jen tehdy, když je systém činností firmy zaměřující se na užitek, cenu a náklady správným způsobem sladěn. Vytváření modrých oceánů jako udržitelná strategie je možné právě díky tomuto systémovému přístupu. Strategie modrého oceánu integruje široký rejstřík funkčních a provozních činností firmy.

Naopak inovací, jako jsou třeba výrobní inovace, lze dosáhnout na subsystémové úrovni, aniž by to mělo nejmenší důsledky pro celkovou strategii. Například inovace výrobního procesu může přinést snížení nákladů firmy a upevnit její dosavadní strategii cenového vůdcovství, avšak nijak se tím nemusí změnit její hodnotová nabídka. Přestože tento druh inovací může firmě pomoci zajistit vlastní postavení v existujícím tržním prostoru nebo je dokonce i zlepšit, takový přístup na úrovni subsystémů jen velice zřídka vytvoří modrý oceán nového tržního prostoru.

V tomto smyslu je hodnotová inovace něčím více než pouhou *inovací*. Je věcí *strategie*, která zahrnuje celý systém činností firmy.²³⁾ Hodnotová inovace vyžaduje, aby firmy celý svůj systém zaměřily na dosahování *skokových* přírůstků hodnoty jak pro zákazníky, *tak* i pro sebe. Pokud jim takový ucelený přístup chybí, jejich inovace zůstanou oddělené od jádra jejich strategie.²⁴⁾ Obrázek 1-3 vymezuje klíčové určující znaky strategie rudého oceánu a strategie modrého oceánu.

Strategie rudého oceánu založená na konkurenčním jednání předpokládá, že strukturální podmínky příslušného odvětví jsou dané a že firmy musí mezi sebou soutěžit v jejich rámci, což je předpoklad opírající se o *strukturalistické* pojetí, resp. o *determinismus prostředí*,²⁵⁾ jak by se řeklo v mluvě akademických pracovníků. Hodnotová inovace je naopak založena na myšlence, že hranice trhu a struktura odvětví nejsou jednou provždy dané a že je chování a přesvědčení odvětvových aktérů mohou změnit a rekonstruovat. Tomuto pojetí říkáme *rekonstrukcionistické* pojetí. Ve vodách rudého oceánu je odlišení nákladné, protože firmy spolu soutěží s využitím týchž pravidel nejlepších praktických postupů. Strategická volba pro firmy zde spočívá v rozhodování, zda se zaměří buď na odlišení, nebo na nízké náklady. Strategickým záměrem v rámci rekonstrukcionistického pojetí je vytvořit nová pravidla nejlepších

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

Obr. 1-3 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu

praktických postupů díky prolomení rozhodovacího dilematu mezi hodnotou a náklady a následnému vytvoření modrého oceánu. (Zájemce o další diskusi na toto téma odkazujeme na Dodatek B – *Hodnotová inovace: Rekonstrukcionistické pojetí strategie*.)

Cirque du Soleil porušil pravidlo nejlepších praktických postupů platné pro odvětví cirkusů a dosáhl jak odlišení, tak i nízkých nákladů tím, že provedl rekonstrukci prvků přesahující existující hranice odvětví. Je tak Cirque du Soleil – vzhledem k tomu, co odvrhl, omezil, pozvedl a vytvořil – opravdu ještě cirkusem? Nebo jej máme považovat za divadlo? A pokud je divadlem, jaký je jeho žánr? Provozuje show v broadwayském stylu, je to opera nebo balet? To není zcela jasné. Cirque du Soleil rekonstruoval prvky, které si vybral ze všech těchto alternativ, a nakonec má něco z nich všech, ale současně nepředstavuje žádnou z těchto alternativ v její úplnosti. Vytvořil modrý oceán nového, svrchovaného tržního prostoru, odvětví, jež dosud nemá všeobecně přijímané a ustálené jméno.

Formulování a realizace strategie modrého oceánu

Přestože ekonomické podmínky nasvědčují tomu, že naléhavost vytváření modrých oceánů je stále vyšší, panuje všeobecné přesvědčení, že když se firmy vydají za hranice dosavadního odvětvového prostoru, snižuje se tak jejich naděje na úspěch.²⁶⁾ Otázkou tedy je, jak uspět ve vodách modrých oceánů. Jak mohou firmy systematickým způsobem na nejvyšší možnou úroveň rozšiřovat své příležitosti a zároveň na minimum snižovat riziko spojené s formulováním a s realizací strategie modrého oceánu? Pokud nebudete znát principy rozšiřování příležitostí a snižování rizika, jimiž se řídí vytváření a ovládnutí modrých oceánů, je pravděpodobné, že váš projekt modrého oceánu skončí nezdarem.

Neexistuje samozřejmě strategie, s níž by nebylo spojeno riziko.²⁷⁾ Součástí strategie vždy bude jak příležitost, tak i riziko, ať jde o projekt typu rudého nebo modrého oceánu. V současnosti se ovšem projevuje zásadní nerovnováha hracího pole ve prospěch nástrojů a analytických systémových rámců zaměřujících se na úspěch ve vodách rudých oceánů. Pokud se to nezmění, ve strategickém programu firem budou i nadále převládat rudé oceány, a to dokonce i tehdy, když se naléhavosti vytváření modrých oceánů dostane nových silných podnětů. Snad právě to může být vysvětlením, proč i navzdory dřívějším výzvám adresovaným firmám, aby vykročily mimo hranice dosavadního odvětvového prostoru, firmy ještě nezačaly podle těchto doporučení vážně jednat.

Snahou této knihy je vyrovnat se s uvedenou nerovnováhou prostřednictvím výkladu metodologie podporující naše tvrzení. Předkládáme zde principy a analytické systémové rámce nezbytné pro úspěch v modrých oceánech. Kapitola 2 představuje analytické nástroje a systémové rámce, které mají zásadní význam pro vytváření a ovládnutí modrých oceánů. Ačkoli další kapitoly podle potřeby uvádějí i další nástroje, tyto základní analytické prostředky se používají v celé knize. Firmy mohou aktivně vnášet změny do základů odvětví nebo trhu prostřednictvím účelného a cílevědomého uplatňování těchto nástrojů a systémových rámců modrého oceánu, s nimiž jsou spojeny jak otázky příležitostí, tak i rizika. Následující kapitoly představují principy, jimiž se řídí úspěšné formulování a úspěšná implementace strategie modrého oceánu, a vysvětlují, jak se – spolu s analytickými nástroji – uplatňují v praktickém jednání.

Existují čtyři vůdčí principy úspěšného formulování strategie modrého oceánu. Postupně, jedním za druhým, se jimi zabývají kapitoly 3 až 6. Kapitola 3 určuje způsoby, jimiž můžete systematicky vytvářet svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor v rozmanitých odvětvových oblastech, a oslabovat tak *riziko hledání*. Naučí vás vyřadit konkurenty ze hry tím, že dokážete pohlédnout a vyjít za šest tradičních hranic konkurenčního jednání a vytvořit z obchodního hlediska významné modré oceány. Těchto šest způsobů, těchto šest cest se soustřeďuje na schopnost rozhlédnout se přes alternativní odvětví, přes strategické skupiny, přes skupiny zákazníků, přes nabídky doplňkových výrobků a služeb, přes funkční a emoční zaměření odvětví a dokonce i napříč časem.

Kapitola 4 ukazuje, jak pojímat firemní proces strategického plánování, aby firma vykročila od přírůstkových zdokonalení k vytváření hodnotových inovací. Předkládá alternativní pojetí dosavadního procesu strategického plánování, který je často kritizován za to, že spočívá v rutinním zpracovávání číselných údajů a že jeho vinou se firmy nedokáží vymanit ze začarovaného kruhu přírůstkových zdokonalení. Tento princip odstraňuje *riziko plánování*. Kapitola 4 zdůrazňuje názorný přístup, který vás přivede k zaměření spíše na celkový obraz než na nezvladatelnou záplavu podrobných číselných údajů a na odbornou hantýrku. Předkládá čtyřstupňový proces plánování, jehož prostřednictvím můžete připravit strategii, která vytváří příležitosti modrého oceánu a vede k jejich využití.

Kapitola 5 ukazuje, jak na nejvyšší možnou míru zvětšit rozlohu modrého oceánu. Pokud chcete vytvořit co největší trh nové poptávky, je nutné, abyste zpochybnili tradiční praxi, která se zaměřuje na stále jemnější segmentaci, aby lépe vyhověla zálibám dosavadních zákazníků. Výsledkem této praxe jsou stále menší cílové trhy. Tato kapitola vám naproti tomu ukáže, jak agregovat poptávku – nikoli tak, že se budete soustřeďovat na rozdíly, jimiž se od sebe

zákazníci liší, ale prostřednictvím toho, že budete stavět na výrazných společných znacích, které mají vaši dosavadní nezákazníci, abyste na nejvyšší možnou míru zvětšili rozlohu vytvářeného modrého oceánu a nově otevírané potřeby, a tím tak také na nejmenší míru snížili *riziko rozsahu*.

Kapitola 6 předkládá pojetí strategie, která vám umožní nejenom poskytnout skokový přírůstek hodnoty velké spoustě zákazníků, ale rovněž si vytvořit životaschopný podnikatelský model, jenž vám pomůže dosáhnout ziskového růstu a udržovat se na jeho dráze. Ukáže vám, jak s jistotou vytvořit podnikatelský model, díky němuž bude vaše firma moci těžit z modrého oceánu, který vytváří. Vyrovnává se s *rizikem podnikatelského modelu*. Kapitola uvádí sled kroků, v němž byste měli strategii vytvářet, abyste měli jistotu, že nové podnikatelské pole, které otevíráte, přinese prospěch jak vám, tak i vašim zákazníkům. Taková strategie se řídí sledem kroků, jimiž jsou užitek (utility), cena (price), náklady (cost) a osvojení (adoption).

Kapitoly 7 až 10 se obracují k principům, jimiž se řídí efektivní realizace strategie modrého oceánu. Zvláště kapitola 7 představuje to, čemu říkáme *vedení zaměřující se na přelomové body (tipping point leadership)*. Vedení zaměřující se na přelomové body manažerům ukazuje, jak mobilizovat organizaci, aby překonala klíčové organizační překážky, které brání implementaci strategie modrého oceánu. Zabývá se *organizačním rizikem*. Objasňuje, jak podnikoví vůdcové i manažeři mohou při realizaci strategie modrého oceánu překonávat překážky – kognitivní, v podobě omezených zdrojů, nízké motivace i překážky dané prosazováním a konflikty různých skupinových zájmů – a to navzdory nedostatku času a zdrojů.

Kapitola 8 zdůvodňuje potřebu integrovat realizaci strategie již do její tvorby, a motivovat tak lidi, aby trvale jednali podle strategie modrého oceánu a trvale prosazovali její realizaci i na těch nejnižších úrovních organizace. Tato kapitola seznamuje s tím, čemu říkáme *spravedlivý proces (fair process)*. Protože nutnost strategie modrého oceánu představuje rozchod se *statu quo*, tato kapitola ukazuje, jak *spravedlivý proces* usnadňuje jak tvorbu strategie, tak i její realizaci na základě toho, že mobilizuje lidi k dobrovolné spolupráci potřebné k realizaci strategie modrého oceánu. Zabývá se *manažerským rizikem* souvisejícím s postoji a se způsoby jednání lidí. Lidmi zde rozumíme jak interní, tak externí stakeholdery, kteří pracují v organizaci nebo s ní spolupracují.

Kapitola 9, která je do tohoto rozšířeného vydání zařazena nově, se zabývá ústředním konceptem sladění a kritickou rolí, kterou toto sladění představuje pro udržitelnost firemní strategie. Nabídneme zde jednoduchý, ale komplexní rámec, podle něhož je možné vytvořit a sladit tři strategické nabídky organi-

zace, a to nabídku hodnoty, zisku a pro lidi. Kapitola se věnuje tomu, jak řídit *riziko udržitelnosti*. Na začátku si ukážeme, jaký význam má sladění pro udržitelnost libovolné strategie, ať už modrého nebo rudého oceánu, pak ale přejdeme k tomu, jak funguje toto sladění v kontextu modrého oceánu. Poslouží nám k tomu případové studie, kde uvidíme jak úspěšné, tak neúspěšné sladění strategických nabídek.

Kapitola 10 se věnuje obnově a dynamickým aspektům strategie modrého oceánu jak na firemní úrovni, tak na úrovni korporátní (pro organizace, které působí v mnoha různých odvětvích). Rozšíříme zde téma z předchozího vydání, a to jak řídit a monitorovat vlastní podnikání a korporátní portfolio v průběhu času, aby firma dosahovala trvale vysokého výkonu. Kapitola se tedy věnuje tomu, jak řídit *riziko obnovy* takovým způsobem, aby se strategie modrého oceánu stala trvalou součástí podnikání a ne jen jednorázovým úspěchem. Dozvíme se, jak se strategie modrého a rudého oceánu v tomto smyslu vzájemně doplňují, aby bylo možné korporátní portfolio řídit v čase.

Obrázek 1-4 zdůrazňuje osm principů, jimiž se řídí úspěšné formulování a úspěšná realizace strategie modrého oceánu, a rizika, jež uvedené principy snižují.

Formulační principy	Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje
Rekonstrukce hranice trhu	↓ Riziko hledání
Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	↓ Riziko plánování
Přesáhněte dosavadní poptávku	↓ Riziko rozsahu
Proveďte správně sled strategických kroků	↓ Riziko podnikatelského modelu
Realizační principy	Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje
Překonejte klíčové organizační překážky	↓ Organizační riziko
Součástí strategie učiňte její realizaci	↓ Manažerské riziko
Sladte nabídky hodnoty, zisku a pro lidi	↓ Riziko udržitelnosti
Obnovte modré oceány	↓ Riziko obnovy

Obr. 1-4 Osm principů strategie modrého oceánu

Na závěr tohoto rozšířeného vydání jsme zařadili kapitolu, v níž se soustředíme na deset nejobvyklejších pastí rudého oceánu, které mohou způsobit, že se firmy nemohou vymanit z rudých vod, i když jsou připravené vyplout směrem do modrého oceánu. Bude zde výslovně uvedeno, jak se je možné těmto pastem vyhnout. Popíšeme si a vysvětlíme chybné koncepty, které stojí v pozadí těchto pastí rudého oceánu, aby si všichni mohli být jisti, že mají k dispozici

nejen ten správný rámec, ale i patřičné nástroje pro aplikaci strategie modrého oceánu, a že se jim podaří tuto strategii úspěšně aplikovat v praxi.

Přejdeme nyní ke kapitole 2, v níž vyložíme základní analytické nástroje a systémové rámce, které budeme v celé této knize používat při formulování a realizaci strategie modrého oceánu.

KAPITOLA 2

ANALYTICKÉ NÁSTROJE A SYSTÉMOVÉ RÁMCE

C ELÉ MINULÉ DESETILETÍ jsme věnovali rozpracovávání souboru analytických nástrojů a systémových rámců ve snaze vnést do postupu formulování a realizace strategie modrého oceánu stejnou systematičnost a opakovatelnost, jimiž se vyznačuje konkurenční jednání v rudých vodách známého a tradičního tržního prostoru. Tyto analytické nástroje vyplňují dosud důležité prázdné místo v oblasti strategie, v jejímž rámci dodnes vznikla úctyhodná paleta nástrojů a systémových rámcových postupů na podporu konkurenčních činností ve vodách rudých oceánů, jako je například Porterův model pěti sil pro analýzu situace v odvětví a tři obecné (generické) strategie, avšak v podstatě žádná pozornost se nevěnovala praktickým nástrojům umožňujícím vyniknout ve vodách modrých oceánů. Vedoucím pracovníkům se místo toho dostávalo výzev, aby byli neohrožení a aby projevovali podnikatelského ducha, aby se učili z chyb a nezdarů a aby vyhledávali osobnosti revolucionářského typu. Přestože jsou takové výzvy myšlenkově podnětné, nemohou nahradit analytické nástroje umožňující úspěšnou plavbu ve vodách modrých oceánů. Pokud vedoucí pracovníci nejsou vybaveni analytickými nástroji, nelze od nich očekávat, že budou schopni okamžitě jednat způsobem, který jim umožní uniknout dosavadní konkurenci. Součástí efektivní strategie modrého oceánu by mělo být snižování rizika na nejnížší možnou míru, nikoli vrhání se do rizikových projektů.

Abychom se s tímto nepoměrem vyrovnali, pustili jsme se do zkoumání firem z celého světa a vypracovali jsme praktické metodologie vyhledávání modrých oceánů. Tyto nástroje a systémové rámce jsme potom uplatnili a prakticky ověřili ve spolupráci s různými firmami, které si vytklly za cíl nalezení modrých oceánů, přičemž jsme je dále obohacovali, zpřesňovali a propracovávali. Jako krátký úvod do těchto nástrojů a systémových rámců by nám mohl posloužit pohled na jedno z odvětví – vinařství ve Spojených státech – abychom si ukázali, jak se tyto nástroje mohou uplatnit v praxi vytváření modrých oceánů.

Spojené státy zauímají třetí místo na světě z hlediska úhrnné spotřeby vína. Přesto je pro toto odvětví s ročním obratem 20 miliard dolarů charakteristická intenzivní konkurence. Domácí trh ovládají kalifornská vína – na celkovém objemu prodeje vína ve Spojených státech se podílejí dvěma třetinami. Kalifornským vínům tvrdě konkurují vína dovážená z Francie, Itálie a Španělska, avšak na trh Spojených států stále častěji míří i vína ze zemí, jako jsou Chile, Austrálie a Argentina. Nabídku vín nebyvale rozšiřují a zvyšují kromě odrůd z nových vinic v Kalifornii také vína ze států Oregon, Washington a New York. Základna spotřebitelů ve Spojených státech přesto zůstává v podstatě neměnná. Nemění se ani postavení Spojených států v žebříčku spotřeby vína na jednoho obyvatele – zůstávají na jednatřicátém místě na světě.

Intenzivní konkurence dále podpořila probíhající konsolidaci odvětví. Největších osm firem produkuje více než 75 procent vína ve Spojených státech a asi šestnáct set dalších vinařských závodů dodává zbývajících 25 procent. Tato nadvláda několika klíčových aktérů posiluje postavení jejich distributorů, takže snáze získávají větší prostor v policích maloobchodů a mohou si dovolit věnovat milióny dolarů na vedení marketingových kampaní v hromadných sdělovacích prostředcích. Souběžně probíhající konsolidace maloobchodních prodejců i distributorů vína ve Spojených státech upevňuje i jejich vyjednávací postavení vůči velkému množství výrobců vína. Ti podstupují titánské boje o místo v prodejním sortimentu maloobchodů i distributorů vína. Není proto divu, že slabé a špatně řízené firmy ve stále vyšší míře odpadávají. Projevuje se i silný tlak na snížení cen vína.

Stručně řečeno, pro vinařství ve Spojených státech jsou charakteristické intenzivní konkurence, zvyšující se tlak na ceny, sílící vyjednávací postavení maloobchodu a distributorů a stagnující poptávka, a to i navzdory nepřeborné nabídce. O tomto odvětví lze z perspektivy tradičního strategického myšlení jen těžko říci, že je přitažlivé. Zásadní otázka tvůrců strategie zní: Jak se vymanit z krvavých vod konkurence panující v tomto rudém oceánu a vyřadit konkurenty ze hry? Jak si vytvořit a ovládnout modrý oceán svrchovaného a nedotknutelného tržního prostoru?

Abychom mohli na tyto otázky odpovědět, obrátíme svou pozornost k *obrazu strategie* (*strategy canvas*), který umožňuje názorné přezkoumání strategie a představuje analytický systémový rámec, jenž má ústřední význam pro hodnotové inovace a vytváření modrých oceánů.

Obraz strategie

Obraz strategie je jak diagnostickým, tak i praktickým systémovým rámcem vytváření působivé strategie modrého oceánu. Plní dva účely. Za prvé zachycuje současnou situaci ve známém tržním prostoru. To vám umožní pochopit, do čeho v současnosti investují konkurenti, tj. faktory, na nichž se v současnosti zakládá konkurenční jednání v odvětví z hlediska výrobků, služeb a dodacích podmínek, a to, co zákazníkům přináší existující konkurenční nabídky na trhu. Všechny tyto informace v grafické podobě vyjadřuje obrázek 2-1. Na vodorovné ose je zachycen rejstřík faktorů, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví, na něž se konkurenti zaměřují a do nichž investují.

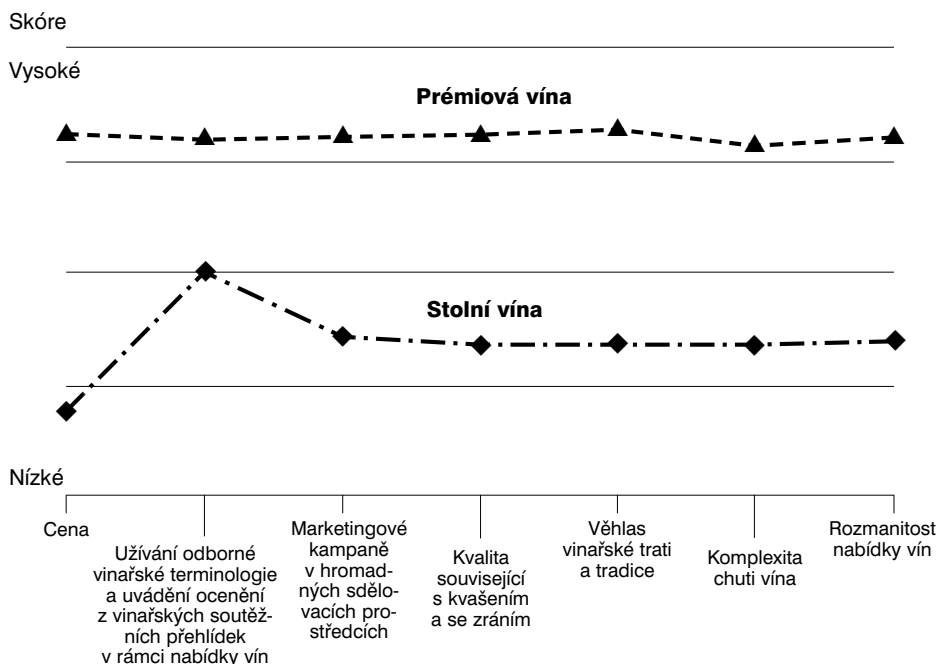
V případě odvětví vinařství ve Spojených státech je to sedm základních faktorů:

- Cena jedné láhve vína.
- Vybrané a vytríbené pojetí balení vína, etikety zobrazující získaná ocenění na vinařských soutěžních přehlídkách a užívání tajemné vinařské terminologie, které mají zdůraznit, že výroba vína je jak uměním, tak i vědou.
- Marketingové kampaně v hromadných sdělovacích prostředcích, jejichž cílem je zaujmout pozornost spotřebitelů na přeplněném trhu a podnítit distributory a maloobchodníky, aby dávali přednost určitému vinařskému závodu.
- Kvalita daná kvašením a zráním.
- Věhlas vinařské trati a její tradice (odtud pak odkazy na vinařské usedlosti a zámecké vinice, na historickou tradici a rok založení).
- Komplexita a rafinovanost chuti vína, včetně uvádění takových prvků, jako jsou třísloviny a kvašení v dubových kádích či zrání v dubových sudech.
- Rozmanitost nabídky vín pokrývající všechny odrůdy hroznů a uspokojující všechny chuové záliby spotřebitelů.

Tyto faktory jsou v propagaci vína jako jedinečného nápoje zasvěcených konzumentů, vhodného pro speciální příležitosti, považovány za klíčové.

Toto je z pohledu trhu základní struktura odvětví vinařství ve Spojených státech. Nyní se zaměříme na svislou osu obrazu strategie, jež vyjadřuje úroveň

nabídky, které se zákazníkům dostává u všech těchto klíčových konkurenčních faktorů. Vysoké skóre naznačuje, že firma nabízí z hlediska příslušného faktoru zákazníkům více, z čehož plyne, že do tohoto faktoru také více investuje. Vyšší skóre v případě ceny označuje vyšší cenu. Nyní můžeme načrtnout úroveň současné nabídky vinařských závodů z hlediska všech těchto faktorů, abychom poznali strategické profily vinařských závodů, resp. jejich hodnotové křivky. *Hodnotová křivka*, základní prvek obrazu strategie, je grafickým vyjádřením výkonnosti firmy vzhledem k jednotlivým faktorům, které jsou pro konkurenci v odvětví její působnosti určující.



Obr. 2-1 Obraz strategie odvětví vinařství ve Spojených státech koncem devadesátých let dvacátého století

Obrázek 2-1 ukazuje, že ačkoli odvětví vinařství ve Spojených státech tvoří více než jeden tisíc šest set vinařských závodů, z hlediska nakupujícího zákazníka jsou si jejich hodnotové křivky mimořádně blízké a podobné. Navzdory ohromnému množství konkurenčních podniků totiž grafické vyjádření prémiových značek vín v rámci obrazu strategie naznačuje, že z hlediska trhu mají všechny v podstatě tentýž strategický profil. Prodávají se za vyšší cenu a v průřezu všech dalších konkurenčních faktorů zaznamenáváme vysoké skóre jejich nabídky. Jejich strategický profil se řídí klasickou strategií odlišení. Z hlediska

trhu jsou ale všechny z nich odlišné stejným způsobem. Na druhé straně také stolní vína mají v podstatě totožný strategický profil. Jsou levnější a podobně nízké skóre nabídky je u nich patrné i v případě všech dalších konkurenčních faktorů. Jde o nízkonákladové aktéry klasického stříhu. Hodnotové křivky prémiových a levnějších stolních vín navíc mají stejný základní tvar. Strategie těchto dvou strategických skupin kráčí v těsném sledu, avšak s různě vysokou úrovní nabídky.

Úsilí uvést firmu na strmou dráhu ziskového růstu v těchto odvětvových podmínkách nemůže být úspěšné, pokud se budete soustřeďovat na dotahování těch nejlepších konkurentů a pokud se budete snažit je překonat tím, že spotřebitelům nabídnete o něco více a o něco levněji než tito konkurenti. Taková strategie snad může povzbudit a o něco zvýšit prodej, avšak stěží firmě pomůže vytvořit si svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. Cesta k modrým oceánům nevede ani přes provádění rozsáhlých výzkumů mezi zákazníky. Zjistili jsme, že zákazníci si jen zřídkakdy dokáží představit, jak vytvářet svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. Jejich pohled se také obvykle přiklání k onomu známému „nabídněte mi více za méně“. A čeho zákazníci v typickém případě chtějí „více“, jsou vlastnosti výrobků a služeb, které odvětví v současnosti již nabízí.

Chcete-li dosáhnout zásadního posunu obrazu strategie odvětví, musíte začít tím, že změníte své strategické zaměření a místo na *konkurenty* se budete soustřeďovat na *alternativy* a místo na *zákazníky* odvětví se budete soustřeďovat na dosavadní *nezákazníky*.¹⁾ Pokud se chcete orientovat jak na hodnotu, tak i na náklady, měli byste odolávat tradiční logice poměřování se s konkurenty v dané oblasti a logice volby mezi odlišením se a cenovým vůdcovstvím. A jakmile přenesete své strategické zaměření od současné konkurence k alternativám a k nezákazníkům, pochopíte, jak zcela novým způsobem vymezit problém, na nějž se soustřeďuje vaše odvětví, a tak nově utvářet, resp. rekonstruovat i skladbu prvků hodnoty pro zákazníka, které leží za dosavadními hranicemi odvětví. Tradiční strategické myšlení vás naopak povede k tomu, abyste nabízeli lepší řešení existujících problémů, které vymezuje vaše odvětví, než vaši soupeři.

V případě odvětví vinařství ve Spojených státech bylo tradiční myšlení příčinou toho, že se vinařské závody soustředily na přehánění důrazu na věhlas a kvalitu vína vzhledem k jeho cenové úrovni. Šlo o zvyšování komplexity vína na základě chuťových profilů sdílených výrobcí vína a posilované systémem hodnocení používaným na vinařských soutěžních přehlídkách. Výrobci vína, porotci a zkušení a informovaní konzumenti vína jsou zajedno v tom, že taková komplexita – vrstevnatá osobitost vína a soubor jeho vlastností, které od-

rážejí jedinečnost půdy, podmínek daného roku a umění pěstitelů a výrobců vína ovlivňovat chuové znaky vína a procesy jeho zrání – je totéž co kvalita.

Avšak díky tomu, že se porozhlédla po alternativách, australská vinařská firma Casella Wines zcela novým způsobem vymezila problém odvětví vinařství: jak lidem poskytnout zábavné a netradiční víno, které mohou snadno pít všichni. Proč? Když totiž její představitelé studovali stranu spotřebitelské poptávky po alkoholických nápojích představovanou konzumenty piva, lihovin a hotových ovocných koktailů s obsahem alkoholu, která ve Spojených státech dosahovala trojnásobku objemu prodeje vína, zjistili, že většina dospělých Američanů víno považovala za nápoj, jemuž je lépe se vyhnout. Vzbuzovalo v nich obavy, připadalo jim příliš okázalé a komplexita jeho chuti kladla na průměrného člověka příliš vysoké nároky, přestože právě to byl faktor, který tvořil základ snahy o vyniknutí v odvětví. Na základě tohoto postřehu se firma Casella Wines mohla pustit do zkoumání, jak by mohla nově načrtnout strategický profil odvětví vinařství ve Spojených státech a vytvořit modrý oceán. K tomu využila druhého základního analytického nástroje, který má zásadní význam pro vytváření modrých oceánů: systémového rámce čtyř aktivních opatření.

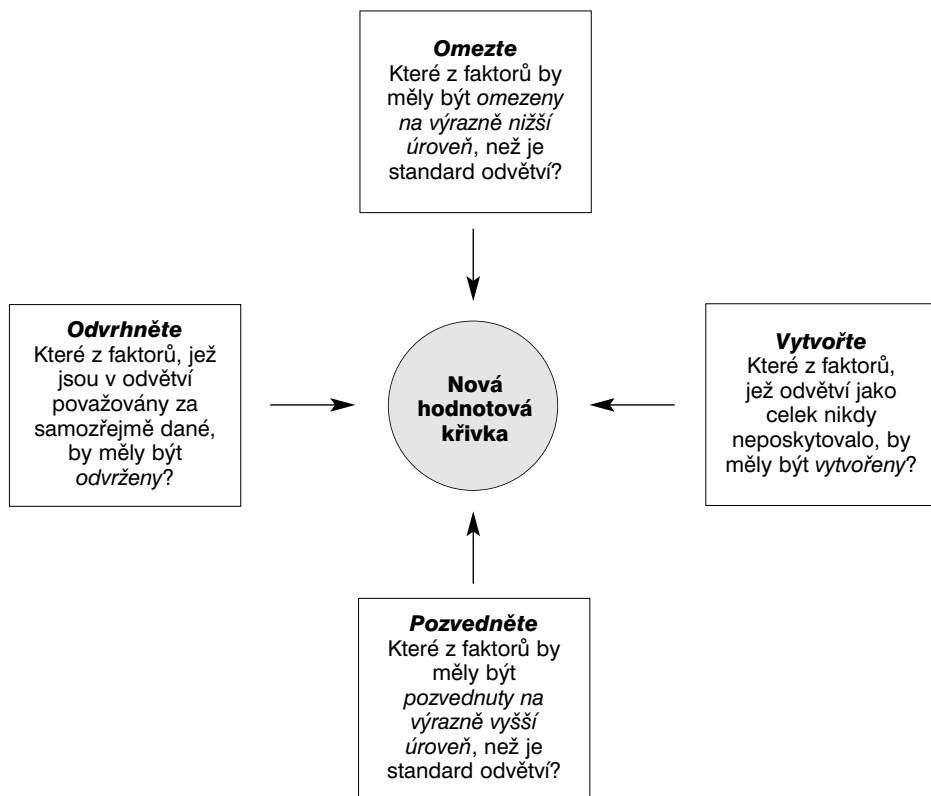
Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Abychom mohli nově utvářet, resp. rekonstruovat skladbu prvků hodnoty pro zákazníka a načrtnout novou hodnotovou křivku, vytvořili jsme *systémový rámec čtyř aktivních opatření* (*four actions framework*). Obrázek 2-2 ukazuje, že k prolomení rozhodovacího dilematu mezi odlišením se a nízkými náklady a k vytvoření nové hodnotové křivky nám poslouží čtyři klíčové otázky, které vystavují zkoušku strategickou logiku odvětví a převládající podnikatelský model.

- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být *odvrženy*?
- Které z faktorů by měly být *omezeny na výrazně nižší úroveň*, než je standard odvětví?
- Které z faktorů by měly být *pozvednuty na výrazně vyšší úroveň*, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být *vytvořeny*?

První z otázek vás vede k tomu, abyste zvážili možnost odvržení faktorů, které dlouhodobě tvořily základ konkurenčního jednání firem ve vašem odvětví.

ví. Tyto faktory jsou často považovány za samozřejmě dané, ačkoli třeba již pozbyly hodnoty nebo dokonce i hodnotu snižují či ubírají. Někdy dochází k zásadním změnám toho, čemu zákazníci přikládají hodnotu, ale firmy, které se upínají na vzájemné soutěžení a porovnávání své výkonnosti na tyto změny nereagují nebo si jich dokonce ani nepovšimnou.



Obr. 2-2 Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Druhá otázka vás přiměje, abyste se zamysleli nad tím, zda jste ve snaze dotáhnout se na konkurenty a porazit je nekladli příliš vysoký důraz na některé funkční vlastnosti a charakteristické znaky svých služeb nebo výrobků. V tomto směru firmy přehánějí svou nabídku zákazníkům, což bez jakéhokoli přínosu jenom zvyšuje jejich náklady.

Třetí otázka vás vede k tomu, abyste odhalili kompromisy, k nimž vaše odvětví nutí zákazníky, a abyste odstranili jejich příčiny. Čtvrtá otázka vám pomáhá odkrývat zcela nové zdroje hodnoty pro zákazníky, vytvářet novou poptávku a posunovat strategickou úroveň tvorby cen ve vašem odvětví.

Řešení dvou prvních otázek (totiž odvrhování a omezování) vám umožní pochopit, jak ve srovnání s konkurenty snížit náklady. Náš výzkum odhalil, že jen zřídka kdy se manažeři skutečně systematickým způsobem pustí do odvrhování nebo omezování investic do faktorů, které představují základ konkurenčního jednání v odvětví. Výsledkem toho jsou rostoucí náklady a složité podnikatelské modely. Naproti tomu druhé dva faktory vám umožňují pochopit, jak zvyšovat hodnotu pro zákazníka a vytvářet novou poptávku. Otázky jako celek vám umožní systematické prozkoumání možností, jak napříč alternativními odvětvími nově utvářet skladbu prvků hodnoty pro zákazníka a kupujícím nabídnout zcela novou zkušenost, a zároveň udržovat své náklady na nízké úrovni. Zvláštní význam mají aktivní opatření zaměřená na odvrhování a vytváření, která firmy přivádějí mimo oblast úsilí o maximalizaci hodnoty na základě dosavadních faktorů konkurenčního jednání. Odvrhování a vytváření podněcují firmy k tomu, aby změnily faktory samé, a zbavily tak jakékoli závažnosti i dosavadní pravidla konkurenčního jednání.

Když uplatníte systémový rámec čtyř aktivních opatření na obraz strategie svého odvětví, dostane se vám nového objevného pohledu na tradiční pravdy. V případě odvětví vinařství ve Spojených státech vidíme, že firma Casella Wines díky tomu, že na dosavadní logiku odvětví pohlédla z hlediska těchto čtyř aktivních opatření a že si udělala přehled o alternativách a nezákaznících, přišla s novou značkou [yellow tail], s vínem, jehož strategický profil se vzdálil konkurentům a které vytvořilo modrý oceán. Firma Casella Wines nenabízí víno jakožto víno, ale vytvořila společenský nápoj vhodný pro všechny: konzumenty piva, koktailů a jiných alkoholických nápojů typově odlišných od vína. V rozmezí dvou let se zábavný a společenský nápoj [yellow tail] stal nejrychleji rostoucí značkou jak v historii australského odvětví vinařství, tak i vinařství ve Spojených státech a jedničkou mezi víny dováženými do Spojených států, když za ním zaostala i vína z Francie a Itálie. V srpnu roku 2003 se značka [yellow tail] stala nejprodávanějším červeným vínem v 750mililitrových láhvích ve Spojených státech, když porážela i kalifornské značky. V polovině roku 2003 dosáhl její prodej za běžný rok 4,5 miliónu kartónů. Navzdory celosvětovému přesycení trhu vína se prodej značky [yellow tail] rychle zvyšuje. Dnes, po deseti letech, je [yellow tail] k dostání ve více než padesáti zemích a každý den se na celém světě vypije více než 2,5 milionu sklenic tohoto produktu. Během jediné dekády se tak [yellow tail] dostal mezi pět nejvýznamnějších značek vína na světě.²⁾

Navíc pak značka [yellow tail] doslova přeskočila velké a významné konkurenty, aniž by vedla kampaň na podporu prodeje, využívala reklamy v hromadných sdělovacích prostředcích či jinak reklamou oslovovala spotřebitele,

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.