

| 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**

|          |                                       |    |
|----------|---------------------------------------|----|
| <b>1</b> | Vytváření modrých oceánů              | 29 |
| <b>2</b> | Analytické nástroje a systémové rámce | 49 |

### **Část II: Formulování strategie modrého oceánu**

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



**Část III: Realizace strategie modrého oceánu**

|           |                                          |     |
|-----------|------------------------------------------|-----|
| <b>7</b>  | Překonejte klíčové organizační překážky  | 163 |
| <b>8</b>  | Součástí strategie učiňte její realizaci | 185 |
| <b>9</b>  | Sladte nabídku hodnoty, zisku a lidí     | 201 |
| <b>10</b> | Obnovujte modré oceány                   | 213 |
| <b>11</b> | 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



**P**RO 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.<sup>1)</sup>

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.<sup>2)</sup> 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.<sup>3)</sup> 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.<sup>4)</sup> 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



**T**OTO 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



**P**ŘI 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 vdčíme 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

**G**UY 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.<sup>1)</sup> 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.<sup>2)</sup> 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.<sup>3)</sup> 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.<sup>4)</sup> 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.

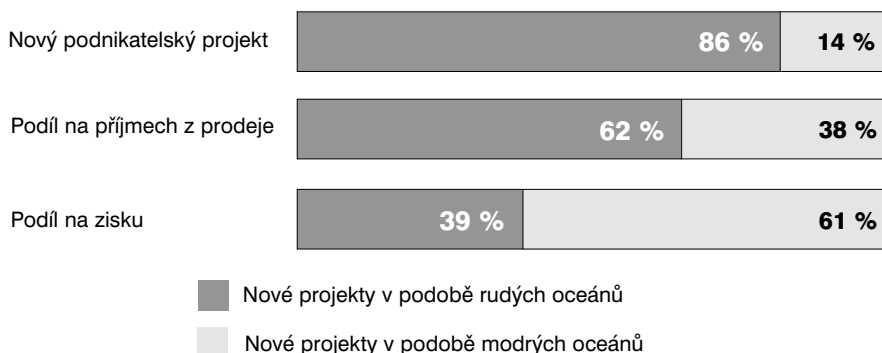
Skutečnost je taková, že odvětví nikdy nezůstávají nehybně stát. Nepřetržitě se vyvíjejí. Zdokonalují se provozní postupy, rozšiřují se trhy a jednotliví aktéři přicházejí a odcházejí. Historie nás učí, že máme značně nedocenenou schopnost vytvářet nová odvětví a přetvářet ta existující. Tomu odpovídá 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.<sup>5)</sup> 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.<sup>6)</sup> 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.<sup>7)</sup> Historie průmyslu nám však na rozdíl od válek ukazuje, že tržní prostor není nikdy neměnný; modré oceány jsou během času vytvářeny nepřetržitě. Zaměřit se na rudý oceán proto nutně znamená přijmout klíčové omezující faktory války – vymezené území a nutnost porazit nepřítele, abyste uspěli – a odmítnout charakteristickou přednost světa podnikání: schopnost vytvářet nový tržní prostor, který je svrchovaný a nedotknutelný.

## **Důsledky vytváření modrých oceánů**

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

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



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

## **Zvyšující se nálehavost vytváření modrých oceánů**

Zvyšování nálehavosti vytváření modrých oceánů je dáno několika faktory. Zrychlující se tempo technologického rozvoje umožnilo podstatným způsobem zvýšit produktivitu práce a dodavatelům dovoluje poskytovat bezpříkladně širokou nabídku výrobků a služeb. Výsledkem toho je, že ve stále větším počtu odvětví nabídka převyšuje poptávku.<sup>8)</sup> Situace se stává ještě složitější v souvislosti s tím, jak se prosazuje trend směřující ke globalizaci. Obchodní překážky mezi státy a regiony padají, informace o výrobcích a o jejich cenách začínají být k dispozici okamžitě, a to v celosvětovém měřítku, takže nepřetržitě mizejí i uzavřená, chráněná a klidná tržní zákoutí, v nichž bylo možno požívat výsad monopolního postavení.<sup>9)</sup> 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.<sup>10)</sup>

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.<sup>11)</sup> 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.<sup>12)</sup> 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*.<sup>13)</sup> 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.<sup>14)</sup>

Kniha *Built to Last* se vydala stejnou cestou. Pátrala po „úspěšných návyčích 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.<sup>15)</sup> 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.<sup>16)</sup> 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.<sup>17)</sup> 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 otevíráte 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.<sup>18)</sup> 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.<sup>19)</sup> 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 sklízí jiní.

Hodnotová inovace představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace – jejím výsledkem je vytvoření modrého oceánu a získání odstupu od konkurence. Důležité je, že hodnotová inovace popírá jedno z nejběžněji přijímaných dogmat: že je třeba přijímat vylučující se rozhodnutí mezi hodnotou a náklady.<sup>20)</sup> 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.<sup>21)</sup> 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.<sup>22)</sup> 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-