

# Disruptivní inovace hledáme na špatných místech

Caleb Finch, Vladimír Bartoš



Mnoho firem se ve svých inovacích zaměřuje na velké inovace, protože mají zato, že ty promění celý jejich obor. Jiné se soustředí na to, aby ke stávajícím produktům přidávaly stále více nových funkcí a předstihly tak svou konkurenci. Mylně se totiž domnívají, že si tak získají na trhu dominantní pozici. Ani jedno z toho ale nefunguje.

Také si myslíte, že inovace v podnikání obvykle znamená příchod nějaké nové technologie? Ne vždycky. Podle Clayтона Christensena, který termín disruptivní inovace zavedl, je takových technických novinek, které celý svůj obor převrátí na hlavu, poměrně málo. Podle jeho zjištění tím, co obory podnikání mění, je obchodní model, který tyto technologie umožňují. Christensen tuto teorii přelomových inovací pojmenoval „hypotéza technologického bahna“, čímž vyjádřil myšlenku, že některé firmy či celé obory selhávají proto, že zapadly do bažiny a nedokážou držet krok s tempem pokroku.

## Co jsou to disruptivní inovace?

Firmy často inovují rychleji, než jejich zákazníci potřebují. Jejich produkty jsou proto stále nabitější funkcemi a často proto také stále dražší. Nakonec jsou tyto produkty nezářící tak složité, že je uživatelé stejně naplno nevyužívají, a plně funkcí, které nikdo nepotřebuje a ani nechce. Přesto v této snaze ale mnohé firmy dál pokračují, protože tradičně tato cesta vedla k úspěchu a protože doufají, že alespoň uspějí v náročnějším segmentu trhu.

Protože sofistikované produkty jsou pro levnější část trhu příliš složité nebo drahé, zůstává v ní výrazná poptávka po jiném řešení. A proto také k převratným změnám dochází právě zde.

Na trh vstupují malé a pružné společnosti s levnějšími a méně komplikovanými produkty navrženými pro ty firmy, které na horní konec trhu nedosáhnou. Tyto společnosti narušují status quo. Mívají nižší marže nebo se zaměřují na úžejí specifikovanou část trhu. Na první pohled se jejich produkty nemusí jevit jako velmi atraktivní, zejména ve srovnání s těmi tradičními.

Tyto malé a pružné společnosti přežívají na svých nízkých maržích, ale přitom neustále přidávají nové funkce a rozšiřují svůj záběr na trhu. Když si aktuální velcí hráči všimnou, že se v jejich oboru něco začalo dít, bývá už obvykle pozdě.

Co tedy firmy mohou udělat, aby tlaku těchto dravých inovátorů odolaly?

### První krok:

#### Sledujte, co se děje

Dávejte pozor na to, co se na okrajích vašeho trhu děje. Je možné, že jste ve svém oboru na vrcholu, ale i zákazníci, kteří jsou příliš malí na to, aby si mohli dovolit váš produkt, mohou mít stejné potřeby, jako vaši klienti. Jak tyto zákazníci řeší své potřeby? Je velice dobře možné, že prostřednictvím vašich budoucích konkurentů.

### Druhý krok:

#### Uvědomte si, že odvést slušnou práci někdy stačí

Znejte své zákazníky. Jak se mění jejich obor? Je nová funkce nabízená konkurencí něčím, co zákazníci opravdu potřebují, nebo něčím, co váš konkurent doufá, že potřebují?

Když přidáváte funkce ke svému produktu, nesnažte se spolknout slona. Zároveň ale nesmíte usnout na vavřínech. Pokud jednička na trhu na svůj produkt připevnila zvoneček a přepásala ho mašlí, nikdo neříká, že to musíte dělat taky. Pokud váš produkt plní potřeby vašich cílových zákazníků, tak to může bohatě stačit. Nešroubujte svou cenu za hranici toho, co trh unese, přidáváním příliš mnoha funkcí. Stačí tak akorát.

### Třetí krok:

#### Pamatujte si, že pocit sebeuspokojení je váš nepřítel

Pokud si chcete udržet podíl na trhu, není nutné kopírovat všechny funkce

konkurenčních produktů. Je ale důležité držet krok s měnícími se potřebami zákazníků. Nezaměřujte se jenom na ty největší. Největší zákazníci vás budou tlačit k přidávání funkcí, které většina ostatních zákazníků nepotřebuje.

Také se nezaměřujte jenom na své zákazníky. Mluvte s těmi, kteří si váš produkt nevybrali. Proč se raději poohlédlí po konkurenci? Pak si promluvte se společnostmi z vašich cílových trhů, kteří se o váš produkt nezajímají. Proč jim jejich stávající řešení vyhovuje?

## Celý trik je v tom být ve střehu

I váš obor bude obrácen naruby. Pokud se to nestane dnes, stane se to příští týden nebo příští rok. Nemělo by vás to překvapit a měli byste mít připravenou dlouhodobou strategii, která vám umožní se na nové vlně svězt a nechat se potopit. Svou strategii minimálně jednou ročně aktualizujte (v některých oborech může být vhodné to dělat častěji), abyste věděli, že jste na budoucnost maximálně připraveni. Jedinou dnešní jistotou je změna a té by měl odpovídat i podnikový informační systém, který by měl být adaptivní, aby nastalé změny dokázal podporovat a využívat. ■

Caleb Finch



Autor článku působí ve společnosti QAD.

Vladimír Bartoš



Autor české verze článku je ředitelem pro strategii společnosti Minerva Česká republika.