

BEYOND

DISRUPTION

**Inovați și creșteți
fără să distrugeți industrii,
companii sau cariere**



W. Chan Kim | Renée Mauborgne

Traducere din engleză de
Raluca Chifu

*Optimiștii rezervați au avantajul,
deoarece cred că o soluție este posibilă
și se poate construi o lume mai bună.*

Cuprins

Prefață	9
---------------	---

PARTEA ÎNTÂI | Crearea neperturbatoare

Ce este și de ce contează

1. Inovația și creșterea <i>fără</i> perturbare	15
2. Impactul economic și social al creării neperturbatoare	45
3. Cele patru surse ale avantajului în afaceri	65
4. Importanța tot mai mare a creării neperturbatoare	101
5. Cele trei căi spre inovarea și dezvoltarea care creează piețe	117

PARTEA A DOUA | Cum se realizează crearea neperturbatoare

6. Porniți cu perspectivele potrivite	135
7. Identificați o oportunitate neperturbatoare	151
8. Găsiți un mod de a debloca oportunitatea	171
9. Realizați oportunitatea	189
10. Creați o lume mai bună împreună	209

Note	215
------------	-----

Mulțumiri	229
-----------------	-----

Prefață

Toate perturbările din această lume ne-au lăsat pe mulți dintre noi și organizațiile noastre frânți și obosiți, ca să nu mai spunem anxioși.

În afaceri și în economie ne dorim o altă cale, una cu mai puțină perturbare și mai multă speranță. O cale dincolo de perturbare, în care binele economic și cel social să nu fie compromisuri, ci în care afacerile și societatea să poată să avanseze împreună și să prospere.

În această carte stabilim o astfel de cale de inovație și dezvoltare. E o cale spre domenii noi, locuri de muncă noi și o creștere profitabilă, dar fără companii segmentate, comunități rănite sau locuri de muncă pierdute pe parcurs.

Este ceea ce numim creație *ne*perturbatoare, care ne permite să inovăm și să ne dezvoltăm fără tulburare și disconfort social.

Ce este creația *ne*perturbatoare și de ce contează ea? Cum completează perturbarea și de ce are șanse să devină mai importantă în viitor? Care sunt avantajele sale distincte pentru companii și societate? Cum o puteți realiza?

Dacă vreți să fiți niște inovatori care urmăresc atât o creștere profitabilă, cât și binele social și nu sunteți mulțumiți să obțineți doar unul dintre aceste lucruri, vă invităm să veniți alături de noi în călătoria pe care ne-o propunem în această carte, pentru a răspunde la întrebările de mai sus.

Ideea creației neperturbatoare a luat naștere dintr-o lungă cercetare. Totul a început în urmă cu peste 30 de ani, la Școala de Afaceri a Universității din Michigan, Ann Arbor, unde am început ceea ce a devenit, practic, o conversație de trei decenii despre strategie și inovație. Aceasta a avut loc uneori în campus, alteori în plimbările noastre obișnuite prin arboretum și a continuat la INSEAD, atât în campus, la Institutul pentru Strategia Oceanului Albastru (fondat de școală), cât și în lungi plimbări prin pădurile din Fontainebleau, Franța.

Esența conversațiilor noastre suna cam așa:

— Cum putem defini strategia în termeni simpli?

— Multă lume crede că strategia se referă la concurență; obiectivul fiind să învingi concurența.

— Într-adevăr, scopul strategic al multor directori de corporație este să-și depășească rivalii din domeniile existente. E o idee care pornește de la gândirea cu sumă zero, în care unul câștigă pe seama altuia.

— Acesta este cadrul logic când jucătorii din industrie se luptă pentru o porție din plăcinta existentă.

— Dar dacă accentul cade pe *crearea* unei noi plăcinte și știm cum să facem acest lucru, imaginea strategiei se poate extinde pentru a adopta o gândire diferită de cea de tip sumă zero, iar o astfel de gândire lipsește în mare parte din teoria și practica strategiei concentrate pe *concurență*.

— În mod similar, imaginea inovării este influențată de gândirea de tip câștig-sau-pierdere. O teorie de bază a inovării, precum distrugerea creatoare, de exemplu, spune că pentru a te dezvolta, trebuie să creezi, dar pentru a crea noul trebuie să distrugi vechiul.

— Iar perturbarea, mai ales așa cum a ajuns ea să fie înțeleasă în general de lideri și inovatori, se referă mai mult la înlocuirea companiilor, a locurilor de muncă și a industriilor existente.

— Cum putem merge dincolo de această gândire de tip câștig-sau-pierdere, care determină în mare parte teoria și practica inovării?

După ce ne-am publicat ideile și descoperirile despre gândirea diferită de cea de tip sumă-zero privind strategia (culminând cu cărțile noastre, *Blue Ocean Strategy** și, ulterior, *Blue Ocean Shift***), am primit numeroase comentarii și solicitări de la diverși academicieni și de la comunitatea de practicanți pentru a ne extinde cercetările în domeniul inovației. Feedbackul lor ne-a inspirat să ne împingem limitele cercetărilor spre gândirea cu sumă pozitivă, în care se poate ca nimeni să nu piardă. Ne-am gândit că o astfel de cercetare ar avea implicații importante pentru societate și domeniul afacerilor. Dacă am putea obține o creștere profitabilă fără să generăm costuri sociale perturbatoare, afacerile și societatea ar putea progresa într-un mod mai armonios. Așadar, am pornit la treabă și am reușit să înțelegem ceea ce numim creare neperturbatoare și cum pot folosi managerii puterea acestui nou mod de a se gândi la inovare. Această carte descrie ce am descoperit.

Așa a evoluat călătoria noastră de cercetare: întâi spre oceanul albastru și acum spre crearea neperturbatoare. Cu o gândire de tip sumă pozitivă (adică inovare fără a distruge sau a perturba ceea ce există), credem că putem completa teoriile

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Strategia oceanului albastru*, traducere din limba engleză de Dan Bălănescu, Editura Publica, București, 2015 (n.t.).

** Carte apărută și în limba română cu titlul *Trecerea la oceanul albastru*, traducere din limba engleză de Raluca Chifu, Editura Publica, București, 2018 (n.t.).

existente despre inovare și putem crea o lume de afaceri mai bună pentru societate.

Reflectăm asupra unei lungi călătorii de cercetare, cu multe dificultăți, dar cu amintiri frumoase și recunoștință eternă.

Chan și Renée

**Partea
întâi**

Crearea
neperturbatoare

CE ESTE ȘI DE CE CONTEAZĂ

1 | Inovația și creșterea fără perturbare

Concertul avea loc într-o seară înstelată din Las Vegas, pe 21 septembrie 2018, în cadrul evenimentului *Life Is Beautiful*. Și exact așa era și seara respectivă: frumoasă. Trupa rock Greta Van Fleet era așteptată să înceapă spectacolul găzduit de Church of Rock & Roll, noul proiect al veteranului industriei muzicale Jason Flom.

Însă acest concert era diferit. Nu semăna cu niciun alt concert rock. Când a început muzica, a fost ca și cum timpul s-ar fi oprit. Pe măsură ce s-au auzit primele acorduri, toți cei din public au fost cuprinși de uimire. Oamenii au rămas fără cuvinte, cu fiori pe piele și lacrimi pe obraji.

Mulți dintre spectatori nu mai fuseseră niciodată la un concert rock până în seara aceea. Nu se legănaseră niciodată cu publicul și nu simțiseră euforia pe care mulți dintre noi o simțim când începe să cânte o formație. Ce-i adusese la concert în seara aceea? Ce făcea acest concert atât de deosebit? Era oare trupa, piesele sau locul în care se desfășura? Niciuna dintre ele. Era publicul.

Ce făcea ca acest public să fie unic era că jumătate dintre membrii săi erau surzi funcțional. Însă aici, cei lipsiți de auz trăiau muzica la fel ca toți oamenii. Când ea începea, nu doar cei care auzeau, ci și cei care nu auzeau sau care nu mai auziseră muzică până atunci se legănau în ritmul ei. Și, pe măsură ce și-au dat seama de acest lucru, cu toții au început să

zâmbească. Primul concert rock pentru surzi din America și, probabil, din lume a avut loc în acea seară.

Ce l-a făcut posibil? Music: Not Impossible (M:NI). Mick Ebeling, Daniel Belquer și echipa lor, numita M:NI, au creat primul dispozitiv vibrotactil purtabil pentru surzi. E vorba despre o vestă frumoasă și neagră, care se poartă peste cămașă și conține un sistem de sonorizare format din 24 de surse de vibrații suplă și ușoare, plasate strategic în interiorul vestei, la gât și pe umeri, totul produs cu sprijinul Avnet. Gândiți-vă la o vestă de la un costum de scafandru și o banderolă pentru gleznă ca acelea care-i ajută pe surferi să nu-și piardă placa în cazul unei căderi. Sursele de vibrații au diferite niveluri de intensitate și diferite frecvențe, care corespund nuanțelor muzicii și intensității variabile a instrumentelor.

Iată un lucru surprinzător. Știați că oamenii nu aud, de fapt, cu urechile? Sunetul – care este, de fapt, o vibrație – ajunge la creier cu ajutorul urechilor, dar creierul este cel care creează efectul de auz. De aceea, dacă suferi o căzătură și te lovești la cap într-un anume fel, îți poți pierde auzul, chiar dacă urechile ți-au rămas nevătămate. Ebeling și echipa sa au pornit de la ideea că, deși urechile surzilor nu percep sunetul vibrațional, ar putea găsi un alt mod de a percepe vibrațiile astfel încât creierul să le „înțeleagă”. Și exact asta au făcut: au folosit pielea în locul urechilor ca mediu pentru a ajuta vibrațiile să ajungă la creier.

Deși era un lucru acceptat că experiența muzicii era imposibilă pentru surzi, M:NI a demonstrat nu doar că *nu* era imposibilă, ci chiar că era *posibilă* – și a transformat-o în realitate. Doar în America există peste un milion de oameni afectați de surditate. Sunt oameni pentru care lumea nu mai are aproape niciun sunet. Gândiți-vă câtă plăcere și bucurie aduce muzica în lume. Cântați o melodie și chiar și un bebeluș se va legăna și

va zâmbi fără să faceți nimic altceva. M:NI își propune acum livrarea ofertei sale vibrotactile pe tot globul, de la un festival de muzică din Londra la opera din Philadelphia sau de la Orchestra Simfonică din Brazilia la discotecile silențioase de la Lincoln Center, astfel încât să ajungă la toți, surzi sau nu. Motto-ul lor e „vibrații bune pentru toată lumea”.

Ne-am gândit la inovarea de la M:NI. În mod clar nu e incrementală, nici perturbatoare – un cuvânt-cheie care a ajuns să domine spațiul inovării. Dimpotrivă, M:NI a creat o oportunitate pentru persoane care probabil nu și-au imaginat niciodată că aveau să poată experimenta muzica. Nu a invadat, distrus sau înlocuit nicio piață și niciun domeniu existent. A creat *fără a perturba*.

Este oare M:NI o anomalie când vine vorba despre inovare? Nu. Gândiți-vă la un lucru mult mai comun în lume, care trece aproape nevădit în seamă: ochelarii de vedere. Înainte să apară, oamenii cu probleme de vedere (fie că erau miopi sau hipermetropi) erau nevoiți să trăiască cu acest compromis. Conform „Raportului mondial despre vedere” publicat de Organizația Mondială a Sănătății, cel puțin 2,2 miliarde de oameni din lume au o problemă de vedere.¹ Gândiți-vă la copiii miopi care nu văd la tablă din spatele clasei sau la adulții hipermetropi care nu pot citi o carte. Ambele afecțiuni afectează învățarea și capacitatea oamenilor de a participa la economie și de a funcționa ca indivizi productivi. Apoi își pun o pereche de ochelari și lumea li se dezvăluie într-o lumină nouă. Fire de iarbă! Uau, nu știam că le poți vedea! Asta scrie pe tablă? Nu e de mirare că n-am înțeles lecția. Învățarea este acum mult mai ușoară.

Ochelarii au creat o oportunitate care nu mai existase. La fel ca M:NI, nu erau o inovație incrementală, ci au creat o nouă industrie. Însă, tot la fel ca M:NI, nu erau perturbatori. Nu au distrus un domeniu existent și nu au înlocuit niciun jucător

anterior. Pur și simplu au creat dezvoltare, o vedere clară pentru oameni și multe locuri de muncă noi în companiile care îi produceau. Astăzi, industria lor valorează peste 100 de miliarde de dolari. Când te gândești astfel, există multe alte exemple, precum microfinanțarea pentru miliarde de oameni săraci, care a fost creată fără a perturba sau a înlocui altceva.

Asta ne-a pus pe gânduri. În ultimii 20 de ani, „perturbare” a fost strigătul de luptă al afacerilor: Perturbă asta. Perturbă cealaltă. Perturbă sau mori.² Apelurile la perturbare s-au auzit în Silicon Valley, în sălile de ședințe ale marilor corporații, în media și în conferințele de afaceri din toată lumea.³ Liderii companiilor au avertizat permanent că singurul mod de a supraviețui, de a reuși și de a crește este să-ți perturbi industria sau chiar propria companie. Deloc surprinzător, mulți au ajuns să vadă *perturbarea* aproape ca pe un sinonim pentru *inovație*.

Însă este oare perturbarea singurul mod de a inova și de a crește? Și este ea neapărat cel mai bun mod? După cum sugerează cercetările noastre și aceste cazuri, răspunsul este nu. Poate că doar despre asta vorbesc oamenii. Cu siguranță este un lucru important și apare peste tot. Dar concentrarea copleșitoare asupra perturbării ne-a făcut să ignorăm în mare parte o altă sursă de inovare și de creștere – una despre care credem că este cel puțin la fel de importantă. Aceasta include crearea de piețe noi fără a perturba sau a înlocui ceva – ceea ce am ajuns să numim *crearea neperturbatoare*.⁴ Creează domenii noi fără să lase în urmă companii eșuate, locuri de muncă pierdute și piețe distruse.⁵ Oferă potențialul imens de a crea piețe noi acolo unde înainte nu exista nimic. Dacă am putea înțelege mai bine această formă de inovare prin crearea de piețe și cum funcționează ea, am putea fi mai pregătiți s-o realizăm.

Și așa au început întrebările noastre de cercetare. Se referă crearea neperturbatoare la inovare științifică ori tehnologică

sau la produse noi pe lume? Sau la cu totul altceva? Dacă este diferită, se aplică ea tuturor regiunilor lumii sau doar anumitor zone geografice, cum sunt piețele de la baza piramidei, unde o lipsă de dezvoltare economică poate însemna că există puține industrii de perturbat? La fel, se aplică oare tuturor nivelurilor piramidei socio-economice ale unei regiuni sau doar unui anumit nivel? Răspunsul nostru la aceste întrebări a fost că crearea neperturbatoare *nu poate* fi definită ca inventivă, ca o nouă tehnologie sau ca o inovație absolută, nici nu poate fi restricționată la o anumită piață geografică sau la un anumit nivel socioeconomic. Este un concept distinct și nou.

Trei idei care au schimbat lumea

Poate că nu v-ați gândit niciodată prea mult la absorbante (lucru adevărat indiferent de sex), dar această inovație a creat un domeniu complet nou și, totodată, a avut un impact substanțial asupra oportunităților deschise pentru jumătate din populația lumii. În zilele noastre, majoritatea femeilor din țările dezvoltate iau absorbantele ca pe un lucru firesc. În fiecare lună, femeile de vârste fertile, începând cu 9 ani și terminând după 50 de ani, le folosesc pentru a gestiona bătaia de cap (și relativa neplăcere) a ciclurilor lunare. Însă nu a fost întotdeauna așa.

Înainte de apariția absorbantelor moderne, nicio industrie și nicio piață nu răspundeau acestei probleme. În schimb, multe femei foloseau soluții din afara pieței, precum pânze uzate sau cârpe pe care le aveau la îndemână, chiar și lână de oaie. Acestea erau adesea neigienice și puteau provoca infecții sau alte probleme de sănătate. Iar pânza, lipsită de caracter absorbant, de un strat izolator și de un mod sistematic de a se fixa pe îmbrăcăminte, era adeseori incomodă, se deplasa la

purtat și ducea la „accidente” cu pete și scurgeri vizibile. Pentru a evita jena cauzată de această problemă, fetele nu mergeau la școală în timpul ciclului lunar, pierzând câteva zile de școală în fiecare lună.

Toate acestea s-au schimbat odată cu crearea pieței neperurbatoare a absorbantelor.⁶ Cu ajutorul lor, fetele puteau să meargă la școală și să facă sport fără griji, iar femeile puteau munci și puteau avea grijă de familiile lor. Absorbantul a eliminat mare parte din stigmatul și groaza ciclurilor lunare. Am putea spune chiar că a contribuit la eliberarea femeilor pentru oportunități mai bune în carieră, educație sau sănătate. Binele social și binele economic au mers mână în mână cu noul domeniu. Astăzi, industria absorbantelor generează venituri de peste 22 de miliarde de dolari pe an.

Relativ recent, Arunachalam Muruganatham a creat o piață nouă pentru absorbante în India rurală, unde situația este extrem de diferită: vorbitul despre menstruație (chiar și între soți și soții) continuă să fie un tabu social. Creația lui Muruganatham a fost o mașină mică și simplă de confecționare a absorbantelor, vândută direct femeilor din sate, iar acestea vând altor femei din apropiere absorbantele pe care le produc. Până acum, mașinile au creat aproape 5 300 de microîntreprinderi în scop lucrativ pentru femei din mediul rural, depășind un sistem de distribuție imposibil și, mai important, un subiect tabu care afecta jumătate din populația Indiei, dar despre care nimeni nu vorbea. Acest gen de oportunitate mai există încă în multe părți ale lumii. Lucrurile pe care noi le luăm ca fiind firești pot să nu fie obișnuite în restul lumii. Și din nou, piața pe care a creat-o Muruganatham este neperturbatoare și uriașă. În satele Indiei nu exista nicio astfel de ofertă pe piață, chiar dacă acolo trăiesc peste 200 de milioane de femei (mai mult decât totalul populației feminine a Statelor Unite).

Acum gândiți-vă la microfinanțe. Cu vreo 40 de ani în urmă, acest domeniu nu exista, dar azi este o industrie de miliarde de dolari. Microfinanțarea a schimbat viețile multora dintre cei mai săraci oameni din lume, care numără încă aproape 700 de milioane de indivizi. Cum? Aducând sfârșitul unei lungi epoci de apartheid financiar pentru oamenii care trăiesc cu mai puțin de câțiva dolari pe zi sau chiar mai puțin de un dolar pe zi.

Domeniul a fost creat de Muhammad Yunus, care la momentul respectiv era șeful secției de economie de la Universitatea din Chittagong, din Bangladesh. În cursurile sale universitare, el vorbea despre sume de milioane de dolari. Însă, după ce o foamete deosebit de acută a măturat țara în care locuia, lăsând nenumărați oameni săraci să moară în stradă chiar în fața lui, Yunus și-a propus să înțeleagă ce stătea la baza sărăciei extreme.

Ce a descoperit a fost că sărăcia extremă nu avea nimic de-a face cu lucrurile pe care le preda el la cursurile de economie sau cu prostia ori lenea oamenilor. În micile lor colibe cu o cameră, fără mese, scaune, ferestre sau apă curentă, Yunus a găsit oameni muncitori care stăteau pe podea, confecționând cu grijă lucruri precum scaune din bambus, coșuri împletite sau rogojini, și asta timp de ore întregi, câștigând apoi abia cât să poată rămâne în viață.

Cu venituri atât de mici, cei foarte săraci nu aveau să poată niciodată să economisească un ban sau să investească pentru a-și extinde baza economică. Orice speranță la o viață mai bună se baza pe mărunțiș. Însă nu exista nicio bancă și nicio instituție financiară care să răspundă nevoilor de creditare ale acestor oameni. Băncile convenționale pur și simplu îi ignorau pe săraci, pe care îi considerau nepotriviți pentru creditare.

Microfinanțele au schimbat acest lucru. În 1983, Yunus a creat oficial Grameen Bank, prima bancă de microcredit din lume, care împrumuta sume mici celor săraci. Prin rezolvarea

unei probleme de mult trecute cu vederea, microcreditele le-au permis unor oameni care nu avuseseră niciodată acces la capital să creeze noi microîntreprinderi, locuri de muncă, standarde de trai mai ridicate și speranță.

Această mișcare neperturbatoare a creat noua piață a microfinanțelor fără să înlocuiască vreun alt domeniu. De atunci, microfinanțele s-au transformat într-o industrie de miliarde de dolari, cu o rată uluitoare de 98% de plată a creditelor și suficient spațiu pentru dezvoltare în viitor. După cum a remarcat Yunus, poate că microcreditele nu elimină complet sărăcia, dar o încheie pentru mulți și îi reduc severitatea pentru alții, creând un viitor mai echitabil și mai prosper pentru toți.

Asta ne aduce la Elmo, Big Bird și adorabilul Cookie Monster. Lumea a învățat despre acești *muppets* extraordinari din *Sesame Street*, care a creat o oportunitate nouă-nouță pentru viitorul lumii – adică pentru copii.

Sesame Street a început în America și s-a lansat întâi în Europa de Vest, în alte țări dezvoltate, apoi în țările în curs de dezvoltare. Astăzi, programul ajută copii din peste 150 de țări, din America până în Afganistan, Japonia și Brazilia. A ajuns chiar și în mijlocul câmpiei Serengeti și, recent, la copiii din taberele de refugiați.

După cum știm majoritatea dintre cei care avem copii, *Sesame Street* învață preșcolarii să numere, să numească formele și culorile și să recunoască literele. Mai mult, le arată cum să fie buni unii cu alții, să accepte diferențele, să-și controleze impulsurile și să se concentreze. Însă partea cea mai bună este că cei mici se distrează atât de mult urmărind programul cu adorabilele păpuși și cântece, că nici nu-și dau seama cât de mult învață. Însă părinții știu și exact de asta le place. Este anti-teza a ceea ce asociază mulți oameni cu educația. Îi seduce și îi amuză pe copii chiar în timp ce îi educă.

Sesame Street nu a înlocuit grădinițele, bibliotecile sau părinții care le citesc copiilor povești la culcare. În schimb, a creat o nouă oportunitate de învățare, deblocând piața neperturbatoare a „edutismului”^{*} care, în cea mai mare parte, nu existase până atunci. Astăzi este o industrie de miliarde de dolari, iar *Sesame Street* a devenit cea mai de succes și mai longevivă emisiune pentru copii din istorie, câștigând 189 de Premii Emmy și 11 Premii Grammy.

Ce putem învăța?

Acest concept pe care am ajuns să-l denumim *creare neperturbatoare* are trei caracteristici distincte. În primul rând, poate fi generat de o invenție științifică sau de o inovație tehnologică – la fel ca în cazul absorbantelor –, însă poate fi generat și *fără* știință sau tehnologie, cum a fost cazul microfinanțelor, sau cu o nouă combinație sau aplicare a tehnologiei existente, ca în cazul *Sesame Street*, care a folosit tehnologia existentă a televiziunii pentru a debloca industria edutismului pentru preșcolari.⁷ Este o veste bună pentru mulți antreprenori, directori și multe companii cărora le lipsesc cele necesare sau chiar apetitul pentru a investi în inovații științifice sau tehnologice. După cum remarca Daniel Belquer de la M:NI, „Fiecare parte individuală existase deja înainte, dar aceste elemente [tehnologice] – hardware-ul, software-ul și dispozitivele portabile – s-au combinat într-un mod nou pentru a produce M:NI”.

În al doilea rând, crearea neperturbatoare nu se limitează la o anumită regiune sau la un mediu socioeconomic. Ea se aplică în orice zonă geografică, fie că e vorba despre piețe dezvoltate

* Combinație între „educație” și „divertisment” (n.t.).

sau de unele de la baza piramidei. *Sesame Street*, absorbantele și M:NI au fost, toate, create inițial pentru economiile dezvoltate.⁸ Însă microfinanțele și mașinile de produs absorbante din India au fost create și destinate pentru piețele de la baza piramidei.⁹ Oportunități de creare neperturbatoare există în toate zonele lumii și la toate nivelurile piramidei socioeconomice dintr-o regiune. În vreme ce ochelarii de vedere și absorbantele au fost create inițial pentru nivelul socioeconomic superior, microfinanțele și mașinile de produs absorbante din India au fost menite celui inferior. Conceptul este deschis tuturor.

În al treilea rând, crearea neperturbatoare nu este același lucru cu inovarea absolută, care poate fi perturbatoare sau neperturbatoare. Gândiți-vă la mașina lui Muruganatham, care a creat o piață complet nouă, locuri de muncă și o creștere semnificativă fără să înlocuiască vreun jucător sau vreo piață existentă. Oferta sa a fost nouă și neperturbatoare. Însă aceeași mașină, dacă ar fi vândută în zone dezvoltate unde absorbantele sunt ușor de găsit, ar putea perturba jucătorii de pe piață. Astfel, creația neperturbatoare a lui Muruganatham este o inovație *pentru zona respectivă*. De partea cealaltă, *Sesame Street* este un exemplu de lucru nou pentru toată lumea, deoarece a dat naștere industriei edutismentului pentru preșcolari în toată lumea.¹⁰

Ce înseamnă toate acestea este că crearea neperturbatoare nu este același lucru și nu trebuie confundată cu o invenție științifică sau cu o inovație tehnologică în sine, cu produse sau servicii absolut noi ori cu anumite piețe geografice sau segmente demografice socioeconomice, după cum veți vedea pe parcursul acestei cărți. Este un concept distinct, care poate fi definit universal drept *crearea unei piețe complet noi în afara sau dincolo de granițele industriilor existente*. Tocmai pentru că noul domeniu este creat *în afara granițelor* industriilor existente, nu

există nicio piață curentă care să fie perturbată și să eșueze. Tabelul 1-1 ne prezintă definiția și cele trei caracteristici conceptuale distinctive ale creării neperturbatoare.

TABELUL 1-1

Crearea neperturbatoare ca un concept de inovație distinct pentru dezvoltare

Definiția	Crearea neperturbatoare este crearea unei piețe complet noi <i>în afara</i> sau <i>dincolo de</i> granițele industriilor existente.
Trei caracteristici conceptuale distinctive	<p>Deși poate coincide cu tehnologii noi și inventive, ea poate apărea și dintr-o nouă combinație sau aplicare a tehnologiilor existente. Nu depinde efectiv de o invenție științifică sau de o inovație tehnologică.</p> <p><i>Poate fi, dar nu trebuie să fie</i> un lucru nou pentru întreaga lume. La fel cum o ofertă care există deja într-o zonă poate fi complet nouă când este oferită în alte regiuni, și aceasta este <i>adeseori</i> un lucru nou în zona respectivă, care creează o piață complet nouă într-o regiune.</p> <p>Se aplică pentru orice piață geografică din lume, fie că este una dezvoltată sau una de la baza piramidei. Aplicarea sa <i>nu se limitează</i> la o anumită zonă sau la un anumit nivel socioeconomic.</p>

Tabelul 1-2 îl completează pe primul cu o schemă simplă care arată amploarea posibilelor oportunități de creare neperturbatoare. După cum se vede, aplicabilitatea creării neperturbatoare nu se limitează la un anumit nivel socioeconomic; ea

TABELUL 1-2

Gama posibilităților de creare neperturbatoare

Tehnologia	Tehnologie nouă și inventivă ← → Tehnologie existentă
Noutatea unei oferte	Ofertă nouă în lume ← → Ofertă nouă în regiune
Piața geografică	Piață dezvoltată ← → Piață de la baza piramidei
Nivelul socioeconomic	Ridicat ← → Scăzut

poate apărea la orice nivel, de la vârful până la baza piramidei socioeconomice dintr-o regiune. Tocmai această largă aplicabilitate face crearea neperturbatoare atât de relevantă pentru noi toți.

Crearea neperturbatoare există de mult, dar a fost umbrită de perturbare

Deși termenul de *creare neperturbatoare* este nou, existența sa nu e. Este un lucru normal din afacerile trecute, prezente și viitoare, care se aplică pentru companiile cu scop lucrativ, pentru organizațiile nonprofit, pentru sectorul public și chiar pentru instituțiile guvernamentale. Oportunitățile neperturbatoare pot fi la fel de mari ca domeniul securității cibernetice sau la o scară mult mai modestă (precum M:NI), dar conceptul este unul central în lumea afacerilor.

Deși Sesame Street este o organizație nonprofit, microfinanțele urmăresc profitul (și chiar reușesc să-l obțină), la fel ca industria ochelarilor de vedere și cea a absorbantelor. Industria cosmeticelor pentru bărbați, consultanța de mediu, sporturile electronice, comunicațiile aer-sol, bilețelele adezive 3M, *life coachingul* și accesoriile pentru smartphone (ca să nu mai vorbim despre crearea Space Force de către administrația Statelor Unite) sunt exemple de creare neperturbatoare care au deblocat sau deblochează industrii de milioane și miliarde de dolari, cu nenumărate noi locuri de muncă.

Gândiți-vă la 23andMe, care a creat noua piață a testelor genetice direct pentru consumatori. Printr-o mostră de salivă pe care clienții o trimit spre laboratorul companiei într-un kit special, oamenii pot acum să-și găsească rudele de mult pierdute sau niciodată știute, să-și înțeleagă moștenirea și să afle

despre predispoziții genetice, cum ar fi boala Alzheimer cu debut târziu, boala Parkinson, glaucomul și boala celiacă. Anterior, oamenii nu aveau niciun mod fezabil de a-și cunoaște predispozițiile genetice. Odată cu crearea 23andMe, acest lucru a devenit posibil. Astăzi, compania este evaluată la mai mult de 1 miliard de dolari.

Sau gândiți-vă la ștergătorul de parbriz care le permite oamenilor să vadă pe geam când conduc pe ploaie sau zăpadă și pe care cu toții îl privim azi ca de la sine înțeles. Înaintea lui? Ei bine, opriți-vă ștergătoarele în următoarea zi ploioasă și veți vedea că nu puteți nici să vedeți și nici să conduceți în siguranță. Ștergătorul de parbriz a creat o nouă piață fără nicio perturbare și ne-a făcut totodată viețile mai sigure.

Chiar și o creație neperturbatoare precum costumele de Halloween pentru animale de companie s-a transformat într-o industrie de 500 de milioane de dolari. Aceasta creează multe zâmbete, oferind oportunitatea ca oamenii să-și îmbrace simpatici membri patrupezi ai familiei în *tacos*, asistente și chiar supereroi.

După cum arată aceste exemple, când priviți prin obiectivul creării neperturbatoare, descoperiți repede că ea e peste tot. O examinare a Sistemului de Clasificare a Industriilor Nord-Americane reflectă acest lucru. Începând din 1997, sistemul a fost revizuit de mai multe ori ca să țină pasul cu crearea, recrearea și dezvoltarea domeniilor. În aceste noi versiuni, deși desigur că a existat și perturbare, s-au creat clasificări complet noi pentru a recunoaște apariția spațiilor de pe piață și a industriilor complet noi și neperturbatoare.¹¹ Fie în cadrul națiunilor dezvoltate, fie în țările în curs de dezvoltare, istoria ne-a arătat că procesul de creare neperturbatoare este o realitate a vieții comerciale.

Însă când vine vorba de inovare, crearea neperturbatoare a fost umbră de obsesia pentru perturbare. Aceasta, așa cum a